

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE LA CONGRUENCIA DE VALORES COMO
ELEMENTOS RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA NOVACERO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EMPRESARIAL**

MARTHA GABRIELA YANDÚN URCUANGO

martha.yandun@epn.edu.ec

Director: Valentina Ramos Ph.D.

valentina.ramos@epn.edu.ec

2021

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como directora del trabajo de titulación Identificación de la congruencia de valores como elementos relevantes de la cultura organizacional de la empresa Novacero desarrollado por Martha Gabriela Yandún Urcuango, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Valentina Ramos PhD.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Martha Gabriela Yandún, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Martha Gabriela Yandún Urcuango

APROBACIÓN

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Martha Gabriela Yandún Urcuango.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Valentina Ramos PHD.	Director	

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación a mi hermosa familia de 7, sin su apoyo nada de esto sería posible. En especial a mi padre que ha sido un pilar fundamental en mi vida. Su ejemplo y esfuerzo me han permitido llegar hasta estas instancias, gracias por todo su apoyo.

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por haberme cuidado y guiado en todo este trayecto.

A mis padres, quienes son mi mayor inspiración, agradezco por su apoyo, sabiduría, paciencia y sobre todo por la confianza infinita.

A la Dra. Valentina Ramos mis más sinceros agradecimientos por la dirección, enseñanza y conocimiento, lo que permitió el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Escuela Politécnica Nacional y en especial a mis profesores quienes con sus enseñanzas, sabiduría y consejo hicieron que pueda crecer día a día como persona y profesional.

A mis queridos amigos quienes con sus consejos, apoyo y ocurrencias hicieron que la vida en la U sea una de las experiencias más lindas e inolvidables en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Pregunta de investigación	1
1.2. Objetivo General	1
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Hipótesis	2
1.5. Marco Teórico	2
1.5.1. Cultura organizacional.....	2
1.5.1.1 Funciones de la cultura	3
1.5.2.Valores.....	4
1.5.2.1 Valores Organizacionales	5
1.5.2.2 Gestión por Valores.....	6
1.5.3. Congruencia de valores.....	6
1.5.3.1 Ajuste persona organización	7
1.5.3.2 Conflicto de valores organizacionales	8
1.5.3.3 Reconocimiento de valores organizacionales	9
2. METODOLOGÍA	10
2.1. Enfoque de la investigación	10
2.2. Tipo de investigación.....	10
2.3. Diseño de la investigación.....	10
2.4. Instrumento para la recolección de información	11
2.5. Determinación de la población	12

2.5.1 Descripción de la población	12
2.5.2 Descripción de la muestra.....	13
2.6. Análisis de datos	17
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
3.1. Resultados	19
3.1.1 Análisis ajuste persona organización	20
3.1.1.1 Análisis ajuste persona organización de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO	20
3.1.1.2 Análisis ajuste persona organización de acuerdo a cada localidad.....	22
3.1.1.3 Análisis ajuste persona organización en función de la región	23
3.1.2 Análisis conflicto de valores	23
3.1.2.1 Análisis conflicto de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO	23
3.1.2.2 Análisis conflicto de valores de acuerdo a cada localidad.....	25
3.1.2.3 Análisis de conflicto en función de la región.....	26
3.1.3. Análisis reconocimiento de valores	26
3.1.3.1 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO	26
3.1.3.2 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo a cada localidad	28
3.1.3.3 Análisis de reconocimiento en función de la región.....	28
3.1.4 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores	29
3.1.4.1 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Sierra	30
3.1.4.2 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Costa	31
3.1.5 Discusión.....	32

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
4.1. Conclusiones.....	35
4.2. Recomendaciones.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXOS.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relación porcentual por género	14
Figura 2. Relación porcentual rango de edad.....	14
Figura 3. Relación porcentual años de antigüedad	15
Figura 4. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de ajuste de valores	21
Figura 5. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de conflicto de valores.....	24
Figura 6. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de reconocimiento de valores.....	27
Figura 7. Congruencia de valores en Novacero	29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Escala de medición tipo Likert aplicado al instrumento APO	11
Tabla 2. Agrupación de preguntas del inventario APO	12
Tabla 3. Distribución de la población por localidad	13
Tabla 4. Distribución de la población por localidad y género	16
Tabla 5. Distribución de la población por áreas	16
Tabla 6. Descripción de objetivos específicos y sección de resultados	19
Tabla 7. Comportamiento de cada ítem de acuerdo ajuste persona organización	21
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de la dimensión ajuste persona organización en función de la localidad	22
Tabla 9. Estadísticos descriptivos ajuste persona organización en función de la región	23
Tabla 10. Comportamiento de cada ítem de acuerdo conflicto de valores	24
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la dimensión conflicto de valores en función de la localidad	25
Tabla 12. Estadísticos descriptivos conflicto de valores en función de la región	26
Tabla 13. Comportamiento de cada ítem de acuerdo reconocimiento de valores	26
Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión reconocimiento de valores en función de la localidad	28
Tabla 15. Estadísticos descriptivos reconocimiento de valores en función de la región	28
Tabla 16. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores	30
Tabla 17. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores en la región Sierra	31
Tabla 18. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores en la región Costa	31

LISTA DE ANEXOS

Anexo I- Inventario APO aplicado a los empleados de NOVACERO.....	41
---	----

RESUMEN

El estudio de la cultura organizacional se ha convertido en un eje fundamental para alcanzar la ventaja competitiva, y como cualquier otra variable debe ser medida. Por ello, la presente investigación tiene como finalidad medir uno de sus componentes mediante la congruencia de valores organizacionales e individuales de la empresa Novacero, por medio de la aplicación del instrumento APO que fue debidamente validado en Ecuador. El instrumento permite la medición de tres dimensiones diferentes, ajuste persona organización, conflicto de valores y reconocimiento de valores los cuales son medidos de manera independiente. La aplicación de la herramienta a los 1077 miembros de organización, obtuvo como resultado que a nivel general existe un alto grado de congruencia de valores. En el análisis de correlaciones se evidenció que existen correlaciones estadísticamente significativas entre ajuste, conflicto y reconocimiento. La correlación más alta fue entre reconocimiento y ajuste que es directamente proporcional, lo que denota que el empleado conoce su organización, comprende sus responsabilidades y trabaja para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Finalmente, mediante el análisis estadístico a nivel local y regional se pudo evidenciar que a pesar de ser una gran industrial prevalece una cultura organizacional dominante.

Palabras Clave: congruencia de valores, ajuste persona organización, conflicto de valores, reconocimiento de valores, cultura dominante.

ABSTRACT

The study of organizational culture has become a fundamental axis to achieve competitive advantage, and like any other variable it must be measured. Therefore, the purpose of this research is to measure one of its components through the congruence of organizational and individual values of the Novacero company, through the application of the APO instrument that was duly validated in Ecuador. The instrument allows the measurement of three different dimensions, person-organization adjustment, conflict of values and recognition of values, which are measured independently. The application of the tool to the 1077 members of the organization, obtained as a result that at a general level there is a high degree of congruence of values. In the correlation analysis it was evidenced that there are statistically significant correlations between adjustment, conflict and recognition. The highest correlation was between recognition and adjustment, which is directly proportional, which denotes that the employee knows his organization, understands his responsibilities and works towards the fulfillment of the company's objectives. Finally, through statistical analysis at the local and regional level, it was possible to show that despite being a large industrialist, a dominant organizational culture prevails.

Key Words: Congruence of values, person-organization adjustment, conflict of values, recognition of values, dominant culture.

1. INTRODUCCIÓN

La era de la información, la inestabilidad política y turbulencia de los mercados ha traído consigo nuevos desafíos para las organizaciones y sobre todo para la administración de las mismas. La necesidad constante de innovación, flexibilidad y rapidez para cambiar ha provocado que el ciclo de vida de los negocios sea cada vez más complejo. Esta dinámica ha obligado a las organizaciones a identificar qué factores conllevan al logro de mejores resultados. Un tema principal ha sido el estudio de la cultura organizacional, debido a que durante años ha existido estudios que afirman que la cultura organizacional ejerce una influencia decisiva en la productividad y desempeño de sus trabajadores. Es por ello que se pretende realizar un análisis de estudio sobre la cultura organizacional, específicamente a través del análisis de la congruencia de valores individuales y organizacionales.

La evaluación continua de este componente permite garantizar a los directivos que el comportamiento de los trabajadores este alineado con los objetivos de la empresa, lo que indica una mayor integración de los empleados a la compañía y a su vez un rendimiento óptimo de los mismos (Dolan y Garcia, 2000). Por ende, la presente investigación tiene como objeto identificar la congruencia de valores individuales y organizacionales de la empresa Novacero y presentar un diagnóstico de la relación existente entre estas variables con el propósito de brindar a los directivos una visión más clara del comportamiento de sus miembros y guiarlos en el proceso de toma de decisiones.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cómo es la congruencia de valores organizacionales e individuales de la empresa Novacero?

1.2. Objetivo General

Identificar la congruencia de valores organizacionales e individuales de la empresa Novacero

1.3. Objetivos Específicos

- Determinar el estado de ajuste de valores.
- Determinar el estado de conflicto de valores.
- Determinar el estado de reconocimiento de valores.
- Establecer la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores

1.4. Hipótesis

Existe alta congruencia de valores organizacionales e individuales en la empresa Novacero.

1.5. Marco Teórico

Para comprender e interpretar los resultados del trabajo de investigación es necesario abordar conceptos de cultura organizacional, congruencia de valores, ajuste persona organización entre otros, que se presentan a continuación y que permitirán sustentar el proyecto de investigación.

1.5.1. Cultura organizacional

La cultura es un concepto que ha sido examinado y cuestionado durante años. No obstante, no fue hasta comienzos de los años ochenta que las diferencias de productividad entre los modelos de gestión empresarial norteamericano y japones, despertó el interés por la cultura organizacional (Rodríguez, 2009). A partir de esta época varias conceptualizaciones se han dado lugar y se puede evidenciar similitud entre varias.

Chiavenato (2007) argumenta que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, tradiciones, hábitos, valores, interacciones y relaciones sociales propias de cada organización que representa como están acostumbrados a hacer y pensar las cosas y que es compartida por todos en la organización. En este contexto se puede afirmar lo planteado por Acosta et al. (2020) quienes argumentan que los componentes más relevantes de la cultura son los valores y principios que sirven de guía en el comportamiento de los miembros, seguido por las creencias y finalmente

por otros elementos generales. De igual manera, Gómez et al. (2018) plantean que la cultura organizacional es una cadena de comportamientos normativos que caracterizan a las organizaciones tanto a sus clientes externos como internos y se reflejan en su plan conductual, sus logros y metas.

Robbins y Judge (2009), se refieren a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los empleados, el cual permite distinguir a una organización del resto. De igual manera afirma que da control y sentido para dirigir y conformar el comportamiento y actitud de los trabajadores, suministrando reglas implícitas que guíen el comportamiento organizacional. Incluso es considerado como un elemento integrador y que interfiere directamente en la eficiencia del personal, y que por ende debe ser planificada e implementado por los altos mandos de tal manera que facilite la obtención de competitividad y productividad en la ejecución de las actividades laborales (Ollarves, 2006). En consecuencia, es innegable la necesidad de analizar la cultura organizacional en virtud de que este asociado con los valores, con el propósito de crear una cultura organizacional propia que influya significativamente en la capacidad para atraer, motivar y retener a sus empleados y a la vez incrementa el desempeño y la productividad de los mismos (Edwards y Cable, 2009).

1.5.1.1 Funciones de la cultura

En este contexto Robbins y Judge (2009) mencionan que algunas de las funciones de la cultura organizacional, es establecer diferencias entre una y otra organización, es decir, definir fronteras; asimismo, genera compromiso a nivel general, es reconocida como un aglutinante social, lo que quiere decir que ayuda a mantener a la organización unida, puesto que provee estándares de comportamiento a sus miembros.

De igual manera, Rodríguez (2009) asegura que la cultura organizacional es la encargada de otorgar a sus miembros un claro sentido de identidad y pertenencia e incluso actúa como un mecanismo de control y guía las actitudes y comportamientos de los integrantes. Además, se menciona que debe ser flexible y fomentar el

compromiso, la motivación y la creatividad hacia los posibles cambios para la adaptación de la organización hacia los nuevos desafíos.

Por lo tanto, una cultura organizacional funcional debe estar alineada con los objetivos y estrategias propuestas con la finalidad de que no se interpongan en las propuestas de transformación y mejora, pues su disfuncionalidad podría ocasionar decisiones equivocadas, conflictos y a su vez pérdidas potenciales (Durán, 2008).

1.5.2. Valores

Existen varios aspectos tanto en las organizaciones como en las personas que permiten determinar su comportamiento, por ejemplo, habilidades, personalidad, vocación entre otras. No obstante, un aspecto fundamental y duradero serán sus valores (Chatman, 1989). Por su parte Medina (2007) argumenta que los valores son una estructura de conocimiento por medio de la cual los miembros aceptan actitudes que les permite escoger acciones de una manera determinada, por lo cual son considerados patrones que guían la vida de cada individuo o grupo social.

Robbins y Judge (2009) indican que “los valores representan convicciones fundamentales acerca de cómo, a nivel personal y social, cierto modo de conducta es preferible a otro opuesto o inverso” (p. 116). Es decir, es un elemento de criterio que indica lo que es correcto y se verá reflejado en las actitudes. En este contexto, se puede citar al estudio de DuBrin (2008) que afirma que los valores están relacionados a la ética. Dicho de otro modo, los valores del individuo influyen en la clase de comportamiento que estima que es ético, o sea que es bueno o malo, y la ética convierte los valores en acciones. De igual manera, Medina (2007) señala que los valores se encuentran ligados a las actitudes, creencias y a las normas de conducta, los cuales han tenido su fundamento en la cultura adquirida durante el proceso de socialización, marcado por la familia, la escuela y la sociedad. Sumado a esto Robbins y Judge (2009) mencionan que los valores contienen atributos tanto de intensidad como de contenido. En este contexto el atributo de contenido indica, que un modo de conducta es importante, y el atributo de intensidad, precisa que tan importante es, estableciendo así un sistema de valores. En otras palabras, se establece una jerarquía de valores, donde algunos son más importantes que otros, es por ello que

los individuos se sentirán atraídos más por algunos valores que por otros, en medida que un valor ha sido enraizado en una persona, ocupando un lugar privilegiado en el sistema de valores y aceptado con mayor intensidad, lo que promueve emociones y moviliza energías (Sandoval, 2007).

Tomando en cuenta las apreciaciones citadas de los autores, se puede confirmar que los individuos guían su vida por los valores que han adquirido en todos los procesos sociales. Una vez que han sido interiorizados se vuelven pautas y guías que permiten orientar las decisiones y clarificar sus objetivos. Además, es importante destacar que, así como afectan el comportamiento individual, también influyen en el comportamiento organizacional, por lo cual es importante analizar su rol a nivel empresarial (Godrich, 2010).

1.5.2.1 Valores Organizacionales

Robbins y Judge (2009) expresa que las razones para brindarle importancia a los valores en el marco gerencial, es debido a que son elementos claves para el estudio del comportamiento organizacional, ya que es la base para entender las actitudes y a la vez comprender que es lo que motiva de los integrantes de la organización. Durán (2008) define los valores organizacionales como aquellos que proporcionan el carácter fundamental a cada organización, porque crean y dan un sentido de identidad a sus integrantes, además, ayudan a fijar lineamientos para establecer políticas, procedimientos y prácticas de comportamiento diario.

Para Morales (2005), los valores organizaciones son considerados como los principios y creencias que pertenecen a actividades propias de una organización, constituyen la filosofía y son el soporte de la cultura organizacional. Analizar el impacto que los valores tienen en la organización ayuda a los directivos a identificar causas concretas y a la vez tomar acciones correctivas. Por lo cual es importante que cada organización defina correctamente los valores que han de presidir en sus miembros, porque esto permitirá orientar su comportamiento para alcanzar una vida social de éxito a través de las normas bajo valores colectivos (Valbuena et al., 2006).

1.5.2.2 Gestión por Valores

Dolan y Garcia (2000) afirman que la gestión por valores es una herramienta de liderazgo estratégico, que tiene como propósito orientar, simplificar y asegurar el compromiso. Por un lado, orientar implica canalizar la visión estratégica hacia el futuro de la empresa, simplificar significa absorber la complejidad organizativa creada por la necesidad cada vez mayor de adaptarse al cambio en todos los niveles de la empresa y finalmente asegurar el compromiso, tiene que ver con desarrollar el compromiso de cada empleado para entregar un desempeño de alta calidad en el trabajo. Lo que quiere decir que la implementación de un modelo basado en la gestión por valores permitirá en las empresas y en sus empleados crear una mejor actitud para afrontar nuevos desafíos administrativos, reducir la resistencia al cambio y alcanzar mejores resultados en los indicadores de rendimiento de la organización. De igual manera, Durán (2008) asegura que lo que pretende la gestión por valores es un equilibrio entre la salud económica, ética y emocional, con fin de lograr un bienestar general y mayor ventaja competitiva, además, busca humanizar la empresa; y, considerar a sus miembros como recursos valiosos a potenciar.

En este sentido, es vital que las organizaciones consideren un modelo de gestión con un enfoque más humanista, que les permita adaptarse a los cambios del entorno y a la vez superar tensiones internas, con el fin de que las organizaciones sigan compitiendo con éxito en mercados cada vez más complejos y exigentes (Gómez et al., 2018).

1.5.3. Congruencia de valores

El diagnóstico de la congruencia de valores se ha convertido es un tema clave para comprender la eficiencia de la organización, puesto que, interfiere directamente en la actitud de los trabajadores, la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los colaboradores (Pedraja y Rodríguez, 2008). Autores como Ramos et al. (2017b) definen a la congruencia de valores como la relación existente entre los valores de la organización y del trabajador, que puede ir desde un ajuste perfecto entre ambos a un estado de conflicto. Edwards y Cable (2009) afirman que comprender y alinear los valores organizacionales e individuales permite a los miembros identificarse con la

organización y mantener una relación laboral con la misma, lo que a su vez resulta favorable para la organización porque ayuda a minimizar costos de rotación de personal y promover actitudes laborales positivas.

No obstante, es cierto que las organizaciones definen sus valores a nivel teórico, sin embargo, en la práctica, la pregunta que se plantea, es si los empleados son conscientes de los valores organizacionales y de si los están llevando a cabo, por ello es necesario conocer hasta qué grado son compartidos o si existe tensión entre ellos, puesto que, el desajuste de igual manera puede llegar a ocasionar conflicto afectivo y dificultar la toma de decisiones. En este sentido se anima a los líderes a diagnosticar la congruencia de valores para asegurar una actitud positiva de los empleados hacia el trabajo, actividades organizacionales fluidas y un clima organizacional positivo (Vveinhardt y Gulbovaite, 2017).

Por consiguiente, para valorar correctamente la congruencia de valores, Ramos et al. (2012), validaron un instrumento que permite medir la percepción del grado y tipo de articulación entre valores individuales y organizacionales a partir del ajuste persona organización, conflicto de valores y el reconocimiento que los empleados tienen de los valores que rigen en la organización.

1.5.3.1 Ajuste persona organización

El ajuste persona organización representa el grado de compatibilidad entre un miembro con su organización, resaltando que elementos tienen ambos en común y en cuáles se complementan (Kristof, 1996). Este término ha sido estudiado a través de la congruencia valores y una vez que se ha evaluado se pueden hacer predicciones sobre resultados y comportamientos específicos. De hecho, de acuerdo a Ramos et al. (2012), la medición del ajuste persona organización es independiente de la medición del conflicto entre valores, es decir, la no existencia de ajuste no es motivo de conflicto. Estudios señalan que los niveles bajos de ajuste persona organización no significan directamente que los miembros abandonen la organización, sin embargo, esto puede suceder si existe conflicto.

De igual manera, como la cultura organizacional resulta un factor clave del comportamiento organizacional, el ajuste entre el individuo y su organización a nivel de valores es clave para identificar el compromiso que tienen los trabajadores con su empresa (Ramos et al., 2012). En este contexto, Godrich (2010) afirma que, si se desea obtener resultados productivos como reducción de la rotación del personal y satisfacción en el trabajo, tiene que haber un ajuste persona organización, basado en algo menos tangible que únicamente la capacidad de un individuo para realizar una tarea. Es más, el ajuste persona organización es un requisito previo para mantener el bienestar en el trabajo gracias a su efecto sobre el sentido de pertenencia, la autoestima y la identidad de los empleados (Merecz y Andysz, 2014).

Es por ello que, un individuo va a buscar y preferir una organización cuando las normas y valores organizacionales coinciden con los suyos y cuando crea que son importantes. Asimismo, las organizaciones van a estar en la búsqueda de empleados potenciales que compartan sus valores, estableciendo así un vínculo más sólido y estable entre la persona y la organización (Gonnet, 2013).

1.5.3.2 Conflicto de valores organizacionales

El conflicto surge cuando existe una falta de coincidencia entre los valores de un miembro con los de la organización, y determina la vivencia de una situación problemática (Ramos et al., 2012). Esta situación provoca un estado de desequilibrio, que según lo expuesto por Casales (1995), las consecuencias tienden a ser negativas, puesto que, conducen a reducir los niveles de comunicación, cooperación, desmotivación y crea un clima laboral negativo. En este sentido, Ramos et al. (2012) aseguran que uno de los principales elementos identificado como resultado de conflicto de valores es el malestar subjetivo asociado directamente con el estrés ocupacional que a la larga significa que existirá repercusiones en la calidad y productividad de la prestación de servicios.

Si bien es cierto, la mayoría de las interacciones humanas se han caracterizado por presentar cierto grado de desacuerdo, las que tienen las organizaciones no son la excepción, ya que en las mismas empresas se encuentra diferentes grupos de personas que van a tener orientaciones valorativas y culturales diferentes, que

pueden desencadenar en conflictos en el seno organizacional (Gonnet, 2013). Lo cual nos permite confirmar que si existe conflicto de valores en la organización es importante resolverlos de una manera funcional y efectiva y a la vez aprender de ellos. Pues como menciona González (2010), el conflicto no es bueno ni malo, lo importante es la manera en cómo se maneja.

1.5.3.3 Reconocimiento de valores organizacionales

De acuerdo a Meglino y Ravlin (1998) el reconocimiento de valores organizacionales supone que al menos en sus consecuencias, el individuo logra percibir la influencia de las prácticas organizacionales se derivan de los valores y de la cultura. Esta variable ha sido considerada como una de control, puesto que, a través de esta se pretende medir el grado de ajuste o conflicto de un elemento que deberá ser de conocimiento del empleado (Ramos et al., 2012). En este contexto, es preciso considerar la dimensión social y colectiva de los valores, para conocer el grado de contribución de la persona a los fines colectivos, e integrar los esfuerzos individuales para crear una visión compartida (Valbuena et al., 2006).

2. METODOLOGÍA

Este capítulo tiene como fin dar a conocer cómo se desarrolló el proyecto, en el cual se describirá el enfoque, el tipo de investigación, la técnica de recolección de información, la muestra y el respectivo análisis de datos que se detallan a continuación:

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cuantitativo. Según Hernández et al. (2014) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). La hipótesis del presente estudio es probada a través de la medición de las dimensiones de la congruencia de valores que son el ajuste persona organización, conflicto de valores y el reconocimiento de los valores organizacionales.

2.2. Tipo de investigación

De acuerdo con el problema planteado se estableció que el tipo de investigación es descriptivo y correlacional. De acuerdo con Hernández et al.(2014) el tipo descriptivo ya que, “pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren en el estudio” (p. 92). Y correlacional porque, de igual manera se analiza la relación existente entre las variables de estudio para después examinar su grado de relación.

2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental debido a que se trata de un estudio en el que no se manipula deliberadamente las variables. Además, por ser de carácter no experimental, se utilizó la clasificación de tipo transversal, puesto que, la recolección los datos se realizó en un momento único para llevar a cabo el estudio (Fernández y Hernández, 2014).

2.4. Instrumento para la recolección de información

Para la recolección de datos se aplicó el instrumento APO (Articulación entre persona y organización). Este cuestionario tuvo origen en el estudio realizado por Ramos et al. (2012), desarrollado y validado para medir la articulación entre la persona y organización llamado Inventario APO creado en Portugal, el estudio tuvo como objetivo validar una herramienta que permitiera medir de manera simultánea las dimensiones de ajuste persona organización, conflicto de valores y reconocimiento de valores esto quiere decir, que es un inventario compuesto que permite la medición de ajuste persona organización como una variable que puede ser considerada independiente del conflicto, y se asegura que su medición debe realizarse de manera separada.

El instrumento fue debidamente validado para el contexto ecuatoriano y está conformada por 18 ítems, que más que medir un constructo general, permite analizar tres escalas separadas, cada una de ellas con una medición independiente, con el fin de ayudar a comprender el comportamiento sobre cultura y valores en empresas ecuatorianas (Ramos et al., 2017a). El método utilizado para medir el instrumento APO es la escala tipo Likert, una herramienta comúnmente utilizada en estudios de investigación que emplea 5 ítems que van desde completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo, en la Tabla 1 se indica a detalle la escala que se utilizó en el estudio.

Tabla 1. Escala de medición tipo Likert aplicado al instrumento APO

Escala	Categoría
1	Completamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con base a (Ramos et al., 2017a)

La Tabla 2 muestra cómo se encuentra distribuida cada pregunta de las dimensiones de congruencia de valores.

Tabla 2. Agrupación de preguntas del inventario APO

Agrupación de preguntas del inventario APO	
Ítems	Componentes
6,8,13,15,16,18	Ajuste entre valores personales y organizacionales
3,5,9,12,14,17	Conflicto entre valores personales y organizacionales
1,2,4,7,10,11	Reconocimiento de valores organizacionales

Fuente: Elaboración propia con base a (Ramos et al., 2017a)

Para la aplicación del instrumento se hizo uso de la herramienta de Google Forms y se envió el enlace del cuestionario por correo electrónico a una base de datos conformada por todos los empleados de la empresa Novacero. Gracias a la ayuda de los altos directivos se logró la obtención rápida y discreta de la información en el período del mes de marzo del 2020.

2.5. Determinación de la población

La población para el presente estudio es el personal de la empresa Novacero que está conformada por 1077 trabajadores los cuales están ubicados en áreas de galvanizado, gerencia financiera comercial, administración planta, laminados, auditoría, mantenimiento, proyecto, entre otras.

2.5.1 Descripción de la población

Novacero es una empresa ecuatoriana pionera y líder en el mercado desde 1973 que se ha enfocado en ofrecer la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de una amplia gama de productos y soluciones de acero para la construcción. Su compromiso hacia el crecimiento, la innovación y la mejora continua le ha permitido posicionarse en el mercado ecuatoriano, y tener gran participación en el mismo. En la actualidad cuenta con 1077 empleados que conforman la empresa.

Estos trabajadores se encuentran ubicados en las diferentes localidades de Lasso, Cuenca, Guayaquil y Quito, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3. Distribución de la población por localidad

Localidad	Número de empleados
Planta Lasso	593
Planta Guayaquil	203
Planta Quito	126
Oficinas Cuenca	6
Oficinas Guayaquil	54
Oficinas Quito	95
Total	1077

Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Descripción de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el sistema de muestreo probabilístico. Este tipo de muestreo se centra en analizar grupos específicos de una determinada población, en donde, todos los elementos tienen la posibilidad de ser elegidos; además, una de sus principales ventajas es que puede medirse el tamaño de error en las predicciones (Hérmendez et al., 2014). Para su respectivo cálculo se consideró un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y se estimó la probabilidad de éxito del 50%; y, por ende, 50% la probabilidad de fracaso, dando como resultado una muestra significativa de 284 trabajadores. No obstante, para el presente trabajo se utilizará la población, es decir, los 1077 trabajadores pertenecientes a las distintas plantas y oficinas de la empresa, ubicadas en las diferentes regiones del país, esto con el fin de proporcionar datos más relevantes y precisos.

Con la ayuda de la aplicación del cuestionario se pudo recopilar información sociodemográfica, que para comenzar nos permitirá analizar la distribución por género, edad, año de antigüedad entre otros que se expone gráficamente a continuación. En primera instancia se realizó el análisis de la distribución de la población por género, como se puede observar en la Figura 1.

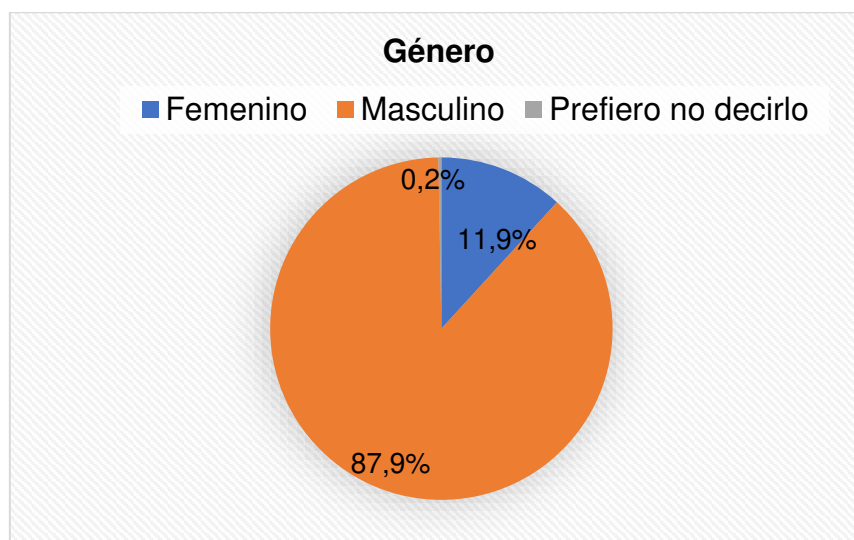


Figura 1. Relación porcentual por género

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1 se puede observar que la organización está conformada por el 87.9% de personal del género masculino, seguido por el 11.9% de personal femenino y finalmente, el 0.2% de encuestados que prefieren no decirlo. Es evidente que el género masculino predomina en la empresa Novacero, seguido por el femenino que tiene una baja representación dentro de la organización.

De igual manera en la Figura 2 se realizó el análisis sociodemográfico de acuerdo al rango de edad.

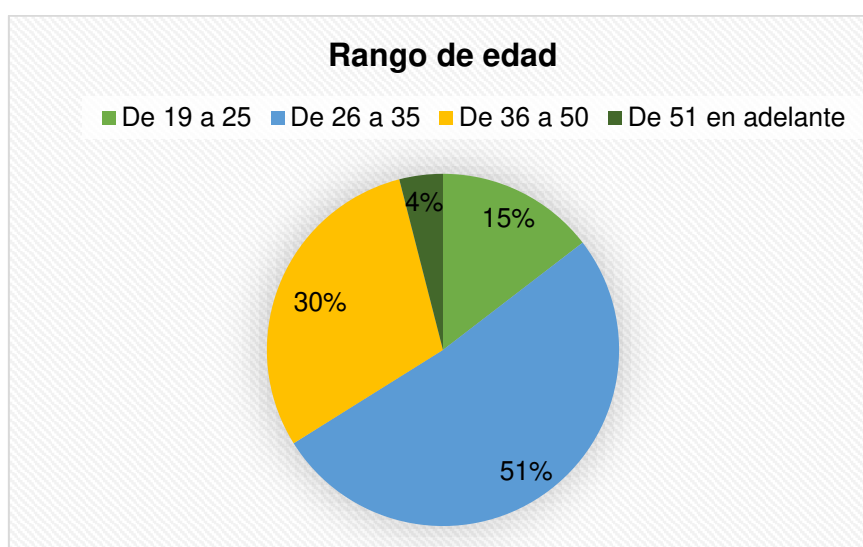


Figura 2. Relación porcentual rango de edad

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2 se denota que la mayoría de trabajadores se encuentra en un rango de edad de 26 a 35 años, representando el 51% del total de empleados, seguido del 30% de colaboradores que se encuentran en el rango de edad de 36 a 50 años; finalmente, se encuentran los rangos de 19 a 25 años y los de 51 en adelante con el 15% y 4% respectivamente. Por lo tanto, se puede verificar que en la empresa predomina personal joven, que se encuentra en un rango de 26 a 35 años.

En la Figura 3 se puede observar el análisis porcentual de acuerdo a los años de antigüedad.

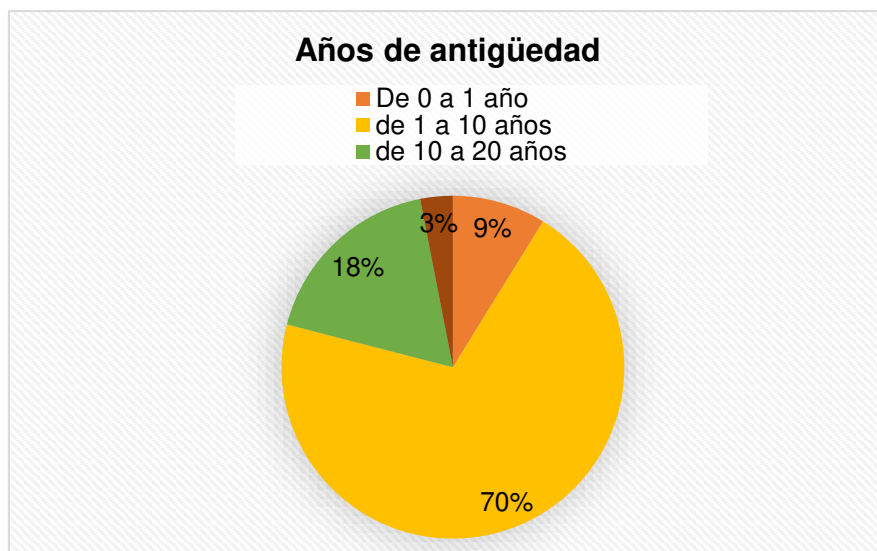


Figura 3. Relación porcentual años de antigüedad

Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 muestra que gran parte de los empleados ha permanecido trabajando en la organización entre 1 a 10 años figurando el 70% del total, seguido por el 18% de empleados que ha permanecido entre 10 a 20 años de antigüedad en la empresa, el rango de 0 a 1 año corresponde al 9% y posteriormente los de 20 años en adelante con un 3%.

En la Tabla 4 se muestra la distribución de la población de acuerdo a la localidad, clasificada según al género.

Tabla 4. Distribución de la población por localidad y género

Localidad			
	Masculino	Femenino	Prefiero no decirlo
Planta Guayaquil	184	19	0
Oficinas Guayaquil	30	24	0
Planta Quito	116	10	0
Oficinas Quito	56	39	0
Planta Lasso	558	32	3
Oficinas Cuenca	3	3	0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, en principio se puede evidenciar en que las distintas plantas tanto de Guayaquil, Quito y Lasso tienen gran participación de colaboración de empleados del sexo masculino, predominando principalmente la planta de Lasso con 558 trabajadores, seguida de la planta Guayaquil con 184 y finalmente la planta Quito conformada por 116 empleados masculinos. Además, cabe señalar que la mayoría de su recurso humano se encuentra en el sector de planta.

En cuanto a las oficinas de las tres localidades en su mayoría predomina nuevamente el sexo masculino, figurando como principal la oficina de Quito con 56 empleados masculinos y 19 femeninos, seguido de la oficina de Guayaquil con 30 colaboradores masculinos y 24 femeninos. No obstante, en la oficina Lasso existe un equilibrio de 3 empleados masculinos y 3 femeninos. Finalmente, se puede observar que el género que prefirió no decirlo, se encuentra ubicado en la planta Lasso con 3 colaboradores.

En la Tabla 5 se muestra la distribución de empleados de acuerdo a las distintas áreas que existen en la empresa Novacero.

Tabla 5. Distribución de la población por áreas

Área	Número de empleados
Acería	71
Administración planta	52
Auditoría	3

Continua

Comercial	38
Conformado frío	53
Corte y conformado	16
Cubiertos	29
Estructuras soldadas	25
Galvanizado	18
Gerencia cadena de abastecimiento	129
Gerencia comercial	48
Gerencia de planta	17
Gerencia de recursos humanos	44
Gerencia de sostenibilidad	1
Gerencia financiera	37
Gerencia general	5
Laminados	143
Mallas	46
Mantenimiento	201
Proyectos	14
Sistemas informáticos	11
Sistemas viales	32
Tratamiento de chatarra	44
Total	1077

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra las distintas áreas que conforman la organización, en la cual se puede evidenciar que el mayor número de empleados están localizados en el área de mantenimiento con 201 empleados, seguidos del área de laminados con 143. Cabe recalcar que el área de gerencia de sostenibilidad cuenta con 1 solo miembro.

2.6. Análisis de datos

Para el análisis de datos, se utilizó el software IBM SPSS Statistics 21, una de la herramienta más utilizada para el análisis estadístico de datos, debido a que permite realizar cálculos exactos en cuestión de minutos, además, se puede trabajar con grandes cantidades de datos y es destacado por su fácil uso (Bausela, 2005). En el

siguiente capítulo se muestra los resultados del análisis estadístico de medias y el análisis de la correlación de Pearson, realizado entre las dimensiones de la congruencia de valores, ajuste persona organización, conflicto de valores y el reconocimiento de los valores organizacionales.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos se calcularon en base a la información obtenida del Inventario APO que fue aplicado al personal de la empresa Novacero. En primer lugar, se procedió a determinar el estado de las tres dimensiones de la congruencia de valores; y, posterior a esto, se analizó su respectiva correlación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos definidos para el presente estudio.

3.1. Resultados

En la Tabla 6 se muestra los objetivos específicos del estudio junto a la sección que detalla cada uno de ellos.

Tabla 6. Descripción de objetivos específicos y sección de resultados

Objetivos específicos	Sección de Resultados
1. Determinar del estado de ajuste de valores.	3.1.1 Análisis ajuste persona organización 3.1.1.1 Análisis ajuste persona organización de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO 3.1.1.2 Análisis ajuste persona organización de acuerdo a cada localidad 3.1.1.3 Análisis ajuste persona organización en función de la región
2. Determinar del estado de conflicto de valores.	3.1.2 Análisis conflicto de valores 3.1.2.1 Análisis conflicto de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO 3.1.2.2 Análisis conflicto de valores de acuerdo a cada localidad 3.1.2.3 Análisis conflicto de valores en función de la región
3. Determinar del estado de reconocimiento de valores.	3.1.3. Análisis reconocimiento de valores

(Continua)

	<p>3.1.3.1 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO</p> <p>3.1.3.2 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo a cada localidad</p> <p>3.1.3.3 Análisis reconocimiento de valores en función de la región</p>
4. Establecer la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores.	<p>3.1.4 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores</p> <p>3.1.4.1 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Sierra</p> <p>3.1.4.2 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Costa</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Análisis ajuste persona organización

En primera instancia, se llevó a cabo el diagnóstico ajuste persona organización en el cual, se realizó el análisis estadístico de medias en donde, se pudo determinar que, a nivel general la empresa presenta un valor de $\bar{x} = 4$, es decir, el resultado se encuentra según la escala Likert en un rango de acuerdo, lo que indica un nivel elevado de ajuste de valores; esto significa que, por parte de los empleados existe un alto conocimiento de la cultura organizacional, el cual permite que sus valores se alineen con los de la organización y a su vez, proporciona un sentido de pertenencia hacia lo que la organización representa.

3.1.1.1 Análisis ajuste persona organización de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO

Para reconocer como se encuentra el comportamiento de cada dimensión se realizó el análisis estadístico de medias en función de cada ítem perteneciente al ajuste persona organización, como se puede evidenciar en la Tabla 7.

Tabla 7. Comportamiento de cada ítem de acuerdo ajuste persona organización

N°	Preguntas	Media	Desviación
6	Los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco son un reflejo de mis valores y mi cultura.	4,25	0,71
8	Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos.	3,52	1,08
13	Las cosas que yo valoro en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valora.	4,07	0,83
15	Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.	4,16	0,76
16	La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya.	4,16	0,72
18	Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales.	3,85	0,83

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4 se presenta de manera gráfica el comportamiento de la esta dimensión de acuerdo a cada ítem.

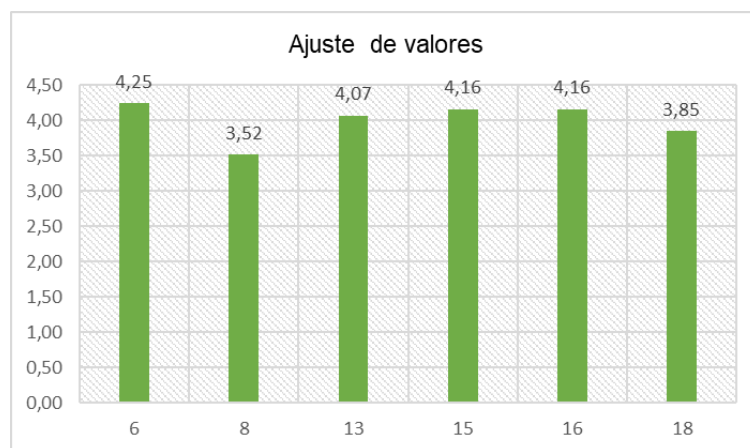


Figura 4. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de ajuste de valores

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4 se puede observar que el comportamiento de las medias para esta dimensión no es muy variado, ya que oscila entre, ni de acuerdo ni en desacuerdo con tendencia a completamente de acuerdo, sin embargo, es importante destacar que la pregunta 6 es la que muestra una mayor puntuación con una $\bar{x} = 4,25$ que indica que de acuerdo al cuestionario, los encuestados en su mayoría concuerdan en que los valores y la cultura de la organización a la que pertenecen son el reflejo de sus valores y su cultura.

En cuanto a la pregunta 8 que es la menor puntuada con una $\bar{x} = 3,52$ indica que si los valores de la organización fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente se identificarían con ellos, lo que quiere que los trabajadores no se sentirían a gusto trabajando para la organización, si estos fueran opuestos, lo que a su vez podría provocar malestar y bajo desempeño en sus colaboradores.

3.1.1.2 Análisis ajuste persona organización de acuerdo a cada localidad

De igual manera, para el análisis de dimensión ajuste persona organización, se realizó un análisis estadístico de medias en función a cada localidad con el propósito de identificar como se encuentra esta variable en cada sector, lo que se puede evidenciar en la Tabla 8.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de la dimensión ajuste persona organización en función de la localidad.

Localidad	N	Media	Desviación
Planta Guayaquil	203	3,86	0,57
Planta Lasso	593	4,10	0,54
Planta Quito	126	4,01	0,59
Oficinas Guayaquil	54	3,85	0,57
Oficinas Quito	95	4,00	0,59
Oficinas Cuenca	6	4,17	0,50
Total	1077	4,00	0,56

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 se puede observar que la dimensión ajuste, en la localidad de oficina Cuenca valorada con una $\bar{x} = 4,17$ y la planta Lasso valorada con una $\bar{x} = 4,10$ son las que representan la mayor ponderación de todas las localidades, y con la menor ponderación se encuentran la planta y la oficina en Guayaquil con $\bar{x} = 3,86$ y $\bar{x} = 3,85$

respectivamente. Por lo cual, es importante trabajar en mejorar el ajuste en estas localidades y seguir trabajando para mantener y superar el ajuste a nivel general.

3.1.1.3 Análisis ajuste persona organización en función de la región

De igual forma, con el propósito de identificar en que región existe un mejor comportamiento de la dimensión ajuste persona organización, se realizó el análisis estadístico a la región Costa y Sierra, lo que se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos ajuste persona organización en función de la región

Región	N	Media	Desviación
Costa	257	3,85	0,57
Sierra	820	4,09	0,55
Total	1077	3,97	0,56

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 se puede evidenciar que en la región Sierra el resultado es de $\bar{x} = 4,09$ con la ponderación más alta, situada en un rango de acuerdo con tendencia a completamente de acuerdo, lo que aclara que existe un alto nivel de concordancia de ajuste entre los empleados la región Sierra, a diferencia que los de la región Costa.

3.1.2 Análisis conflicto de valores

A nivel general, la dimensión de conflicto de valores es de $\bar{x} = 2,42$ que se encuentra en un rango de, en desacuerdo con tendencia a, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que se traduce en que los niveles de conflicto de valores se encuentran en un nivel medio-bajo, es decir, que los trabajadores de la empresa Novacero consideran que los valores de la organización no se contraponen con sus valores, no obstante, es importante prestarle atención ya que, para algunos miembros de la empresa si existe conflicto.

3.1.2.1 Análisis conflicto de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO

De igual manera para el análisis de la dimensión conflicto de valores, en la Tabla 10 se analiza cada pregunta con la finalidad de identificar su respectivo comportamiento.

Tabla 10. Comportamiento de cada ítem de acuerdo conflicto de valores

N°	Preguntas	Media	Desviación
3	Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función.	2,43	1,27
5	Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco.	2,37	1,23
9	Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando.	2,72	1,34
12	Los comportamientos que mi organización valora están en conflicto con mis valores personales.	2,43	1,16
14	Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización.	2,63	1,18
17	Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco.	2,21	1,12

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 5 se puede observar gráficamente el comportamiento de la dimensión conflicto de valores de acuerdo a cada pregunta.

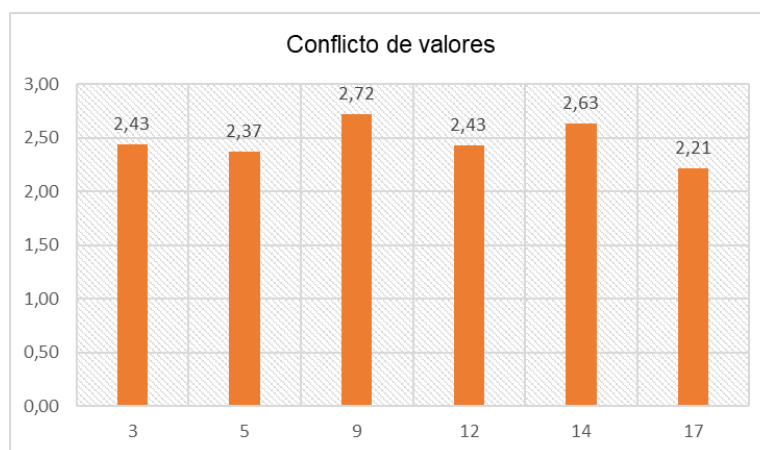


Figura 5. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de conflicto de valores

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 5 se puede evidenciar que no existe una diferencia significativa entre ítems. Sin embargo, la pregunta 9 demuestra un valor superior con $\bar{x} = 2,72$ revelando con ello que existen ocasiones en la que los empleados cuestionan sus valores

cuando se encuentran trabajando. En cuanto a la pregunta 17 que tiene la puntuación más baja $\bar{x} = 2,21$, hace referencia a que los empleados tienden a dejar ser ellos mismos para poder encajar en la organización. El ítem se encuentra en un rango de, en desacuerdo con tendencia a, ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que denota que los miembros en su mayoría no están de acuerdo y se sienten conformes e identificados siendo parte de la organización. No obstante, en este aspecto es importante que la alta gerencia enfoque sus estrategias para evitar que se desencadenen problemas de adaptación y a su vez abandono del puesto de trabajo.

3.1.2.2 Análisis conflicto de valores de acuerdo a cada localidad

El análisis de conflicto en función de cada localidad, se presenta en la Tabla 11

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la dimensión conflicto de valores en función de la localidad

Localidad	N	Media	Desviación
Planta Guayaquil	203	2,57	0,95
Planta Lasso	593	2,56	0,93
Planta Quito	126	2,42	1,07
Oficinas Guayaquil	54	2,60	0,95
Oficinas Quito	95	2,48	1,08
Oficinas Cuenca	6	1,91	0,79
Total	1077	2,42	0,96

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 11 revela que en la localidad de oficinas de Guayaquil la dimensión es de $\bar{x} = 2,60$ seguida de la planta Guayaquil con $\bar{x} = 2,57$ que pertenecen a la ponderación más alta. Por el contrario, en las oficinas en Cuenca se encuentran una $\bar{x} = 1,91$ siendo el valor más bajo, con una tendencia de entre desacuerdo y completamente en desacuerdo siendo la localidad en la que menor grado de conflicto se encuentra. No obstante, es conveniente trabajar en reducir el conflicto no solo en la planta y las oficinas de Guayaquil sino a nivel general porque como se evidencia en la Tabla 11 la diferencia entre localidades no es marcada y su rango se encuentran en un nivel medio, por lo tanto, es importante trabajar en esta dimensión y así evitar posibles consecuencias negativas.

3.1.2.3 Análisis de conflicto en función de la región

Para el análisis de conflicto a nivel regional, se presenta la Tabla 12.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos conflicto de valores en función de la región

Región	N	Media	Desviación
Costa	257	2,60	0,95
Sierra	820	2,31	0,96
Total	1077	2,46	0,96

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 podemos visualizar que la ponderación más alta se encuentra en la región Costa con una $\bar{x} = 2,60$. La diferencia entre regiones no es marcada, ya que la región Sierra también se encuentra en un rango de, en desacuerdo con tendencia a, ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto quiere decir que los empleados tanto de la Costa como de la Sierra comparten su idea del conflicto de valores.

3.1.3. Análisis reconocimiento de valores

En el análisis de reconocimiento de valores, de manera general el resultado es de $\bar{x} = 4,13$ lo que representa que está en un rango, de acuerdo con tendencia a completamente de acuerdo, lo que conforme a la escala para el inventario APO muestra un nivel elevado. Por consiguiente, se puede afirmar que existe una alta identificación de que los individuos reconocen que las prácticas organizacionales derivan de los valores y se sienten identificados con los mismos.

3.1.3.1 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo al comportamiento de cada ítem del Inventario APO

Del mismo modo, con el propósito de identificar el comportamiento de esta dimensión se realiza el análisis estadístico de medias de acuerdo a cada pregunta cómo se evidencia en la Tabla 13.

Tabla 13. Comportamiento de cada ítem de acuerdo reconocimiento de valores

Nº	Preguntas	Media	Desviación
1	Reconozco fácilmente los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.	4,41	0,54

Continúa

2	En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas.	4,26	0,68
4	En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos.	4,28	0,66
7	Las personas que pertenecen a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.	4,16	0,71
10	Las personas del área donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.	4,20	0,70
11	Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura.	3,76	0,80

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6 se presenta gráficamente el comportamiento de la dimensión.

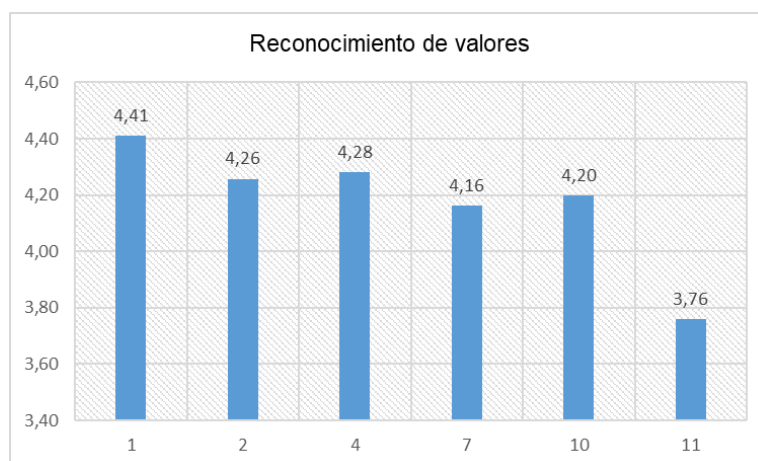


Figura 6. Comportamiento de cada pregunta según la dimensión de reconocimiento de valores

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6 se puede observar una diferencia más significativa entre ítems. La pregunta 1 de mayor puntuación hace referencia a que los empleados reconocen con facilidad los valores y la cultura de la organización, lo que demuestra que los empleados son conscientes y aceptan los valores y cultura sobre los cuales la empresa trabaja. Con respecto a la pregunta 11, que muestra un valor menor con respecto al análisis de medias, concuerda con que las personas externas a la

organización la identifican por sus valores y su cultura, en otras palabras, se considera que la cultura de la organización no es reconocida a nivel exterior.

3.1.3.2 Análisis reconocimiento de valores de acuerdo a cada localidad

En la Tabla 14 se realiza el análisis estadístico de la dimensión de reconocimiento de valores.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión reconocimiento de valores en función de la localidad.

Localidad	N	Media	Desviación
Planta Guayaquil	203	4,03	0,53
Planta Lasso	593	4,35	0,46
Planta Quito	126	4,11	0,53
Oficinas Guayaquil	54	4,03	0,53
Oficinas Quito	95	4,10	0,54
Oficinas Cuenca	6	4,16	0,59
Total	1077	4,13	0,53

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 17 destaca que la valoración más alta se encuentra en la localidad planta Lasso con una $\bar{x} = 4,35$ lo que quiere decir que los empleados de esta localidad tienen un mayor reconocimiento de valores en comparación con las otras localidades ya que, el rango más bajo se encuentra en las oficinas y en la planta Guayaquil con $\bar{x} = 4,03$.

3.1.3.3 Análisis de reconocimiento en función de la región

En cuanto al análisis regional de reconocimiento de valores se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos reconocimiento de valores en función de la región

REGION	N	MEDIA	DESVIACIÓN
COSTA	257	4,03	0,53
SIERRA	820	4,18	0,53
TOTAL	1077	4,11	0,53

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15 se contempla que las medias de las dos regiones no varían significativamente, las dos se encuentran en un rango de acuerdo a completamente de acuerdo; sin embargo, la región Sierra presenta una ponderación más elevada lo que a la vez significa que existe un nivel más alto de reconocimiento de valores en la región Sierra.

En la Figura 7 se puede evidenciar gráficamente el comportamiento que presentan las tres dimensiones a nivel general.

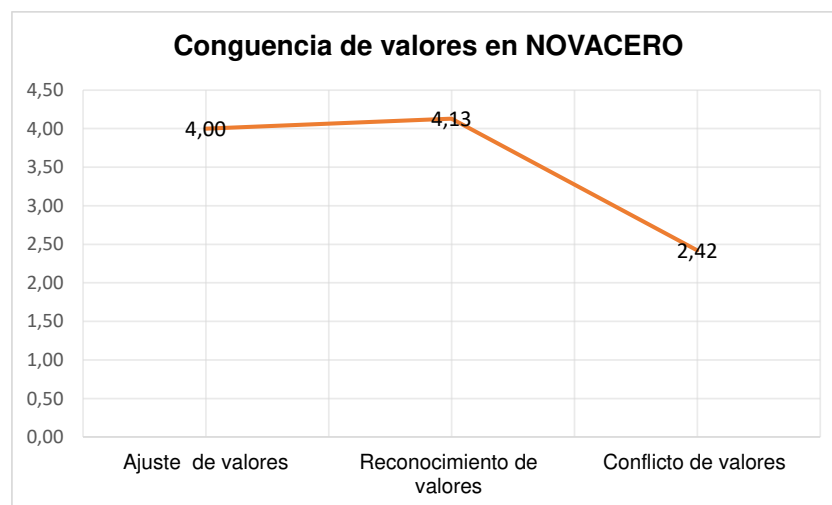


Figura 7. Congruencia de valores en Novacero

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, la Figura 7 muestra cómo se encuentra la congruencia de valores a nivel general en Novacero, donde podemos corroborar que existe alta congruencia de valores.

3.1.4 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores

Finalmente, para el análisis entre las tres dimensiones de congruencia de valores se realizó la correlación de Pearson. Esta prueba estadística permitió analizar la relación entre variables en un nivel por intervalos, en el cual su nivel de medición puede variar de -1.00 a +1.00, donde -1 significa una correlación perfecta negativa y +1 una correlación perfecta positiva, siendo 0 el indicador de la nula existencia de relación entre variables (Hérrnandez et al., 2014). En este sentido, en la Tabla 16 se puede visualizar que existe una correlación significativa, debido a que se pudo obtener un valor $p < \alpha$ entre las variables.

Tabla 16. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores

	Ajuste	Conflicto	Reconocimiento
Ajuste	1	-,431 **	,676 **
Conflicto	-,431 **	1	-,248 **
Reconocimiento	,676 **	-,248 **	1

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se puede observar que la relación entre reconocimiento de valores y ajuste es de 0,676 es positiva; es decir, que es directamente proporcional lo que indica que, mientras mayor sea la compatibilidad entre los valores de los individuos con la organización, mayor será la percepción que tengan los empleados de que en las prácticas organizacionales influyen de modo relevante en los valores. En otras palabras, a mayor ajuste mayor reconocimiento de valores y viceversa.

En cuanto a las variables ajuste de valores y conflicto, su valor es de -0,431, lo cual permite establecer una correlación negativa, lo que quiere decir, que es inversamente proporcional, por lo que a mayor ajuste de valores menor será la falta de concordancia entre los valores individuales y organizacionales. De igual manera, ocurre con la relación reconocimiento de valores y conflicto, pero en menor grado con un valor de -0,248, lo que de igual forma significa que su relación es inversamente proporcional. A mayor reconocimiento de valores menor será el conflicto que existirá dentro de la empresa.

3.1.4.1 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Sierra

Con la finalidad de identificar si existe alguna variación a nivel regional, se realizó el respectivo análisis de correlaciones, esto con el propósito de comparar el comportamiento de variables con el análisis general, el cual se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores en la región Sierra

	Ajuste	Conflicto	Reconocimiento
Ajuste	1	-,451 **	,703 **
Conflicto	-,451 **	1	-,312 **
Reconocimiento	,703 **	-,312 **	1

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 se muestra el análisis correlacional en la región Sierra, donde se muestra que existe una correlación más alta entre ajuste y reconocimiento de valores; mientras que, entre conflicto y reconocimiento su correlación es menor e inversamente proporcional, además la correlación es significativa en las tres variables porque se obtuvieron valores $p < \alpha$

3.1.4.2 Análisis de la relación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores Región Costa

Tabla 18. Correlación entre el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores en la región Costa

	Ajuste	Conflicto	Reconocimiento
Ajuste	1	-,0,358 **	,652 **
Conflicto	-,358 **	1	-,217 **
Reconocimiento	,652 **	-,217 **	1

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se evaluó la correlación de los integrantes de la región Costa, en donde la correlación más alta continúa siendo el reconocimiento y el ajuste de valores; mientras, la más baja se encuentra entre conflicto y reconocimiento. Esta comparación demuestra que, a nivel regional el comportamiento entre correlaciones es similar al general, no obstante, es importante destacar que en la región Sierra la correlación entre ajuste y reconocimiento es mucho más alta, lo que demuestra que en esta región existe un mayor reconocimiento de la cultura y los valores de la organización.

3.1.5 Discusión

Históricamente el tema de la cultura organizacional ha sido una tarea con dificultades no solo en el aspecto metodológico, sino incluso conceptual y epistemológico (Aguilar, 2009). En la actualidad, muchas son las empresas que han fracasado por no contar con una cultura organizacional auténtica y sólida, propia de tiempos modernos. Debido a esto, una preocupación fundamental ha sido identificar los diversos factores que se sincronizan en la cultura organizacional; y, uno de los elementos más relevantes dentro del análisis de cultura organizacional, son los valores organizacionales ya que, resultan esenciales en los procesos de cambio (Ramos et al., 2007a). Además, son considerados como prioridades en las organizaciones pues, son identificados como las actitudes y también las creencias que definen la forma de comportarse de cada persona (Chiavenato, 2009).

En consecuencia, la mayoría de las organizaciones se han enfocado en conocer si los valores individuales y organizacionales se encuentran alineados, en una denominada congruencia de valores, con el fin de lograr los objetivos que la empresa se proponga. Este análisis resulta vital ya que su desajuste puede ocasionar malestar, incertidumbre y conflicto en la toma de decisiones (Llanos, 1996). No obstante, esta variable difícilmente puede ser analizada en la investigación de cultura organizacional, debido a la falta de herramientas que permitan su precisa medición; pero gracias, al estudio de Ramos et al. (2017a), las empresas ecuatorianas cuentan con un inventario validado que permita su correcta medición.

En este contexto es importante mencionar que el análisis de cada constructo del inventario APO es clave para el estudio, ya que no únicamente proporciona la medición del ajuste entre la persona y la organización, sino que además permite identificar el grado de conflicto de cada organización y así permite trabajar en estrategias de mejora (Ramos et al. ,2012). También resulta necesario el análisis de cada pregunta del inventario ya que, de acuerdo a su inferencia y vinculación a cada constructo se puede identificar específicamente que factores necesitan ser estudiados y corregidos por parte de los directivos, pues caso contrario puede interferir directamente en el desempeño laboral y puede perjudicar su motivación, actitudes y la satisfacción en el trabajo (Pedraja y Rodríguez, 2008).

Es por ello que gracias a la aplicación del inventario APO se pudo probar la hipótesis de la presente investigación que plantea la existencia de una alta congruencia de valores en la empresa Novacero. El estudio aplicado a los 1077 empleados determinó que existe una alta congruencia de valores ya que, los resultados obtenidos tanto en ajuste como en reconocimiento se encuentran en un rango alto mientras que, en conflicto representa un valor bajo. Estos resultados presentan cierto grado de similitud a los alcanzados por Ramos et al. (2017b); ya que en su estudio se menciona la aplicación del inventario a 696 encuestados pertenecientes a empresas ecuatorianas del sector privado donde se afirma que los niveles de ajuste en las empresas del sector privado son más altos en comparación con empresas del sector público. Además, señala que el sector privado es perteneciente al mayor grado de conflicto; no obstante, en el presente estudio se demuestra que los resultados siempre pueden variar dependiendo de cada organización por lo cual es oportuno su correcto diagnóstico.

En cuanto a las correlaciones obtenidas en el estudio se pudo verificar que existen correlaciones significativas entre las tres variables no obstante la más alta fue entre ajuste y reconocimiento; mientras que, entre las variables de ajuste y reconocimiento con conflicto, la correlación es inversamente proporcional y en menor cantidad. Los resultados se asemejan con los realizados en la investigación realizada por Paredes (2016), donde menciona que estas correlaciones demuestran que la congruencia de valores entre el individuo y la organización son claves para una vinculación adecuada del empleado con la empresa ya que, de ello depende principalmente su rendimiento laboral y sobre todo su nivel de compromiso.

Por otro lado, es importante tener claro que una organización al ser un sistema abierto puede presentar la existencia de subculturas dentro de cualquier cultura dada. Esto por lo general se presenta en las grandes organizaciones, donde existe una cultura dominante en la cual se manifiesta los valores fundamentales y es compartido por la mayoría de sus miembros, no obstante, también están las subculturas que son mini culturas que están dentro de la organización y están definidas por departamentos o por la ubicación geográfica (Robbins y Judge, 2009). Estos intereses y lógicas de pensamientos diferentes pueden coexistir en armonía, destacando su respeto por los valores prioritarios determinados por el grupo; no obstante, también puede existir

conflicto con las pautas culturales dominantes. En este contexto y con el fin de complementar el estudio e identificar sí el grado de congruencia tiene un comportamiento similar en cada región y localidad, se realizó el análisis estadístico de medias en el cual, se pudo identificar que la variación por regiones y local es mínima. Los resultados de este estudio demuestran que en Novacero existe una cultura dominante a pesar de que existan plantas y oficinas que se encuentren en diferentes localidades, es decir, los valores son compartidos por la mayoría y sobre todo guían el comportamiento de miembros.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación reflejan que existe una alta congruencia entre los valores organizacionales e individuales en la empresa Novacero, dado que se evidenció que los individuos concuerdan que existe una alta compatibilidad de sus valores con los valores de la organización. Además, existe un alto reconocimiento de los mismos, lo que significa que existe un alto nivel de compromiso y pertenencia a la organización. En lo que respecta a conflicto de valores, los empleados son conscientes de que los valores organizacionales no se contraponen con los suyos. Estos resultados, manifiestan que Novacero presenta las condiciones ideales para adaptarse a los turbulentos cambios que presenta el entorno, pues como se menciona en la investigación la congruencia de valores es clave en los procesos de cambio.

En cuanto al análisis de correlaciones se observó que existe una relación directamente proporcional y en alto grado entre reconocimiento y ajuste; mientras que entre, ajuste y conflicto existe una relación inversamente proporcional; de igual manera, se encuentra la relación entre reconocimiento y conflicto, pero en menor ponderación. En este caso, es importante analizar el tipo de correlación que presentan las variables puesto que, en el caso de conflicto es importante comprender que cualquier estrategia para disminuir esta variable va a influir de manera positiva a las variables de ajuste y reconocimiento o puede ocurrir lo contrario y pueden verse perjudicadas.

Además, dentro de los datos importantes de la esta investigación se pudo determinar que Novacero tiene una cultura organizacional dominante debido que, al realizar el análisis estadístico de medias a nivel regional y local se pudo corroborar que no existe una diferencia significativa, lo que permite afirmar que la empresa tiene una cultura organizacional fuerte. Ya que como asevera Robbins y Judge (2009), en una cultura fuerte los valores fundamentales de una organización se comparten de manera extensa y con intensidad; por tanto, mientras, mayor sea el número de miembros que los acepte mayor será su compromiso con ellos y por ende más fuerte será su cultura,

lo que resulta en una menor tasa de rotación de personal, mayor cohesión y lealtad a la organización.

4.2. Recomendaciones

El análisis de congruencia de valores se ha convertido en un elemento relevante dentro de la cultura, debido a su vínculo para predecir el comportamiento organizacional. No obstante, este factor se encuentra inherente al cambio debido al entorno dinámico en el que se encuentran las organizaciones, por lo tanto, se considera necesario aplicar el Instrumento APO de manera regular con el fin de reforzar y mejorar la cultura de la empresa.

Además, es importante destacar que los gerentes de hoy en día deben comprender que cualquier esfuerzo por mejorar la productividad y calidad de la organización debe incluir a sus empleados; es decir, es necesario considerar al factor humano como un elemento clave en los procesos de la organización por lo que, se recomienda analizar los elementos que interfieren en el ajuste entre el individuo y la organización. Para ello; y, gracias al análisis de cada ítem del inventario APO se puede identificar cuáles son los aspectos que están generando menor nivel entre ajuste, reconocimiento y de igual manera, que factores están provocando mayores niveles de conflicto, su clara identificación permitirá a los gerentes generar estrategias específicas; por ejemplo, para promover el ajuste se recomienda capacitar a todo el personal mediante campañas y talleres, donde se difundan los valores organizacionales y la importancia de que se encuentren alineados con los valores personales, esto con el propósito de generar un mayor sentido de pertenencia con la organización.

Por otro lado, durante el análisis a nivel regional y local se evidenció que existe una ligera disparidad en cuanto a resultados, por lo que se recomienda crear un ambiente de comunicación efectiva entre las localidades de cada región, con el propósito de evitar que se creen subculturas que puedan influir negativamente en la identidad de la organización.

Finalmente, se recomienda la difusión de los resultados entre los directivos de las diferentes regiones con la finalidad de dar a conocer cuál es la percepción que tienen

los empleados respecto a la congruencia de valores en la organización y trabajar en promover y desarrollar las prácticas organizacionales basadas en el ajuste entre los individuos y la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., Montoya, O., y Hernández, J. (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: caso Siigo. *Dimensión Empresarial*, 18(3).
- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 6(11), 67-81.
- Bausela, E. (2005). SPSS: Un instrumento de análisis de datos. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(4), 62-69.
- Casales, J. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución. *Revista cubana de psicología*, 12, 1-2.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: mcgraw-hill/interamericana editores S.A.
- Dolan, S., y Garcia, S. (2000). Managing by values in the next millennium: Cultural redesign for strategic organizational change. *Journal of Economics literature classification*, 21(2), 101-117.
- DuBrin, A. (2008). *elaciones humanas 9ED*. Pearson Educación.
- Durán, M. (2008). La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26(2), 355-375.
- Edwards, J., y Cable, D. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. [http://doi: 10.1037/a0014891](http://doi:10.1037/a0014891)
- Godrich, S. (2010). Organizational fit: the value of values congruence....In Context. *Academy of management Annual Conference*, 14-16.
- Gómez, M., Vidal, C., Ureña, Y., y Peñaloza, C. (2018). Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas. *Revista Espacios*, 39(28), 23.
- Gonnet, J. (2013). Valores compartidos y conflicto. *Trabajo y Sociedad* (20), 57-69.
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: "una solución constructiva". *Revista Pensando Psicología*, 6(11), 11-27.
- Hernández, R., Fernández, C., y Pilar, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: mcgraw-hill / interamericana editores.

- Kristof, A. (1996). Person- organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Liedtka, J. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 805-815.
- Llanos, C. (1996). *Gestionar el cambio* [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. Repositorio institucional de la Universidad de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/1490#page=1>
- Medina, D. (2007). Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel básico. Santo Domingo 2003. *Ciencia y Sociedad*, XXXII(3), 364-420.
- Meglino, B., y Ravlin, E. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Merecz, D., y Andysz, A. (2014). Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(1), 16-27. <http://doi:10.2478/s13382-014-0221-8>
- Morales, D. (2005). Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 3(2).
- Novacero. (2021). *Filosofía-empresarial*. <https://www.novacero.com/filosofia-empresarial/>
- Paredes, N (2006). *Estudio de la relación entre la congruencia de valores y el engagement con el trabajo, en las universidades del cantón Santo Domingo 2015* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16691/1/CD-7289.pdf>
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151.
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.

- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.
- Ramos, V., Jordão, F., y Morais, T. (2012). Desarrollo y validación de inventario para medir la articulación entre la persona y la organización. *Evaluar*, 12, 60-82.
- Ramos, V., Mejía, S., Mejía, K., Unda, X., y Jordão, F. (2017a). Estudio de Validación para el Contexto Ecuatoriano del Inventario APO Creado en Portugal. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 1, 123-133.
- Ramos, V., Robalino, A., y Franco, A. (2017b). La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas. *CienciAmérica*, 6(3).
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Educación .
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Sandoval, M. (2007). Sociología de los valores y juventud. *Última década* (27), 95-118.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Vveinhardt, J., y Gulbovaite, E. (2017). Congruence of Personal and Organizational Values: Moving Beyond Practice. *Montenegrin Journal of Economics*, 13(2), 81-92.

ANEXOS

Anexo I – Inventario APO aplicado a los empleados de NOVACERO

CUESTIONARIO DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

Los valores en la organización constituyen el elemento de la cultura que nos permite identificarnos o no con la misma. Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo explorar la relación entre valores organizacionales y personales, por lo que le pedimos su opinión al respecto, de acuerdo con las opciones disponibles:

1. Reconozco fácilmente los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

2. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

3. Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

4. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

5. Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

6. Los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco son un reflejo de mis valores y mi cultura.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

7. Las personas que pertenecen a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

8. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

9. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

10. Las personas del área donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

11. Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

12. Los comportamientos que mi organización valora están en conflicto con mis valores personales.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Completamente de acuerdo

13. Las cosas que yo valoro en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valora.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

14. Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

15. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

16. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

17. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

18. Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales.

Marque solo una

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo