

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RELACIÓN ENTRE LA CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA  
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO  
(EPMAPS)**

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

**MARÍA VICTORIA ULLOA HERRERA**

victoria.ulloa1@gmail.com

**Director: Dra. Valentina Ramos**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2016**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, María Victoria Ulloa Herrera, 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 normatividad institucional vigente.

---

**María Victoria Ulloa Herrera**

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA**

Como directora del trabajo de titulación Relación entre la Congruencia de Valores y Clima Organizacional en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) desarrollado por María Victoria Ulloa Herrera, 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.

---

**Dra. Valentina Ramos**

**DIRECTORA**

## **DEDICATORIA**

A mi familia: Francisco, Raquel, Ramiro y Jorgito, por el apoyo incondicional brindado no solo para el desarrollo de la presente investigación, sino en cada una de las etapas de mi vida; sin ustedes nada sería posible.

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica Nacional, en especial a aquellos que tuve el agrado de tener como mis profesores, por los conocimientos brindados y por motivarnos a lo largo de la carrera a ser los mejores profesionales.

A la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento por abrirme las puertas para poder realizar la presente investigación, de manera especial al Dr. Carlos Arturo Orna, Gerente de Gestión de Talento Humano, quien aprobó el desarrollo del proyecto.

A la Dra. Valentina Ramos, quien acertadamente supo dirigir este proyecto de investigación y que me brindó el apoyo necesario para la culminación del mismo.

A mis padres por haber leído de principio a fin este proyecto y desde su experiencia aportar al mismo. A mi hermano Chiss por nunca decirme no, incluso cuando tiene mucho que hacer. A mi gordo Jorgito porque me motiva a ser mejor ser humano cada día.

A mis amig@s, a quienes más que mis compañeras se convirtieron en mis compinches: Gaby y Cyn. A aquellas que agradezco haber conocido porque me han enseñado varias cosas de la vida: May y July. A ese amigo que estuvo ahí desde las clases de inglés poniendo apodos hasta cuando le dije necesito ayuda en la tesis sino me volveré loca y que ha sabido tenerme paciencia: Stalyn. A todos los que hicieron de la vida universitaria algo inolvidable.

A las personas que supieron apoyarme, darme sus consejos, su tiempo y recordarme que no hay imposibles, que más que mis jefes se convirtieron en mis amigos: José David y Vladi.

A todos quienes aportaron un granito de arena en la consecución de este trabajo y que sé comparten la alegría que tengo hoy al saber que estoy por finalizar la universidad, de corazón ¡Gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. CONGRUENCIA DE VALORES.....	8
2.1.1. AJUSTE PERSONA - ORGANIZACIÓN.....	9
2.1.2. CONFLICTO DE VALORES ORGANIZACIONALES .....	9
2.1.3. RECONOCIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES.....	10
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.1. FUERZA DEL CLIMA .....	12
2.2.2. MEDICIÓN DEL CLIMA.....	12
2.3. RELACIÓN ENTRE CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
3.1. HIPÓTESIS.....	15
3.2. MUESTRA.....	15
3.3. INSTRUMENTOS VALIDADOS PARA EL CONTEXTO ECUATORIANO .....	19
3.4. PROCEDIMIENTO .....	20
3.4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	21
4. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	22

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA CONGRUENCIA DE VALORES .....	22
4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	30
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	33
5.1. CONCLUSIONES .....	33
5.2. RECOMENDACIONES .....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
ANEXOS .....	39

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> – Género.....	16
<i>Figura 2</i> – Edad.....	16
<i>Figura 3</i> – Estado Civil.....	16
<i>Figura 4</i> – N° de Hijos bajo Dependencia.....	17
<i>Figura 5</i> – Nivel Académico.....	17
<i>Figura 6</i> – Régimen Laboral.....	17
<i>Figura 7</i> – Asignación Organizativa (Lugar de Trabajo).....	18
<i>Figura 8</i> – Tiempo de Trabajo en la EPMAPS.....	18
<i>Figura 9</i> – N° Minutos desde Residencia hacia lugar de Trabajo.....	18

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Empresas Públicas del Distrito Metropolitano de Quito (Antigüedad y Número de Trabajadores) .....	4
<i>Tabla 2.</i> Dimensiones de la cultura organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran .....	13
<i>Tabla 3.</i> Objetivos y Resultados.....	22
<i>Tabla 4.</i> Estadísticos de Dimensiones de Congruencia de Valores.....	23
<i>Tabla 5.</i> Correlaciones de Congruencia de Valores .....	23
<i>Tabla 6.</i> Estadísticos de Muestras Relacionadas – Clima Laboral .....	25
<i>Tabla 7.</i> Correlaciones de dimensiones asociadas al Clima Laboral.....	26
<i>Tabla 8.</i> Dimensiones culturales – Clima del Puesto.....	27
<i>Tabla 9.</i> Dimensiones culturales – Clima del Grupo .....	28
<i>Tabla 10.</i> Dimensiones culturales – Clima de la Organización.....	29
<i>Tabla 11.</i> Correlaciones: Congruencia de Valores y Clima Laboral.....	31

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Organigrama Estructural EPMAPS .....	1
Anexo B – Mapa Estratégico EPMAPS.....	2
Anexo C – Código de Ética EPMAPS: Valores Personales e Institucionales.....	3
Anexo D – Inventario en Google Drive .....	7
Anexo E – Autorización de la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la EPMAPS .....	8
Anexo F – Prints de pantalla de combinación de correspondencia en Microsoft Word y Microsoft Outlook .....	9
Anexo G – Respuestas del Inventario.....	10

## RESUMEN

La relación entre Congruencia de Valores y Clima Laboral en la “Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento” (EPMAPS) es lo que se buscó determinar con el desarrollo del presente proyecto, mediante la aplicación de instrumentos que hayan sido validados para el contexto ecuatoriano.

Es preciso establecer que la relación que se da entre los valores personales y los organizacionales ha sido definida como Congruencia de Valores, haciendo uso para éste trabajo del modelo de Congruencia de Valores propuesto por Liedtka (1989), al mismo hacen referencia Ramos, Jordao y Morais (2012) y Mejia (2016). En el mencionado modelo se identificó tres dimensiones: Ajuste de Valores, Conflicto de Valores y Reconocimiento de Valores, en base a las cuales se realizó el análisis pertinente a fin de identificar el estado de la congruencia de valores en la EPMAPS.

Luego de ello, partiendo de la concepción planteada por Randhawa y Kaur (2014) de que el Clima Laboral es la percepción que tiene cada trabajador de la influencia del ambiente laboral en el que desarrolla sus actividades; y, que a partir de las relaciones establecidas entre los empleados se pueden definir otros niveles de percepciones compartidas pudiendo darse estos a nivel de Puesto, Grupo u Organización, se efectuó la identificación de la percepción del Clima Laboral en la Empresa, considerando también el concepto de Fuerza del Clima.

Finalmente considerando lo expuesto por Goncalves (2000) respecto de la existencia de una especie de circuito entre Clima Laboral, comportamiento de los trabajadores, valores; y, haciendo uso del software estadístico SPSS 18 se relacionó los factores asociados a la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral.

**Palabras clave:** Congruencia de Valores, Clima Laboral, Ajuste Persona – Organización, Conflicto de Valores, Reconocimiento de Valores, Fuerza de Clima.

## **ABSTRACT**

The relation between Values Congruence and Working Environment in the public company "Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento "(EPMAPS) is what I sought to determine with this project, through the application of instruments that have been validated for the Ecuadorian context.

It is necessary to specify the relationship that exists between personal and organizational values has been defined as Values Congruence, using for this research the Values Congruence Model proposed by Liedtka (1989), which also make reference Ramos, Jordao and Morais (2012) and Mejia (2016). In this model is identified three aspects: Value Adjustment, Values Conflict and Values Recognition. The analysis, based on these aspects, was made in order to identify the actual state Values Congruence of the EPMAPS.

After that, starting from conception of working environment planned by Kaur Randhawa (2014) that is the perception that each worker influence of the working environment in which it operates; and that from the relationships established between employees can define other levels of shared perceptions and can be present also in difference like position, group or organization, the identification of perception of Working Climate in the company was made, also considering the concept Climate Force.

Finally, considering the arguments proposed by Goncalves (2000) about the existence of a kind of circuit between Working Climate, Worker Behavior and Values, and using the statistical software SPSS 18, it was possible to do the analysis about the associated factors between Values Congruence and the perception of Working Climate.

**Keywords:** Values Congruence, Working Climate, Person-Organization Adjustment, Values Conflict, Values Recognition, Climate Force

# 1. INTRODUCCIÓN

El cambio es la única constante, es lo que se escucha decir en diferentes ámbitos a lo largo del mundo. En medio de ese cambio constante se han generado ambientes inestables, que pueden incluso considerarse turbulentos; y, es precisamente a esos ambientes a los que las organizaciones han tenido que irse adaptando, acoplando, generando alternativas y procesos que les permitan ser capaces de reaccionar de manera oportuna o adelantarse, a fin de poseer una ventaja competitiva y ser más productivas.

Las teorías administrativas actuales consideran a las personas como la más importante ventaja competitiva, debido a que tienen el poder quienes poseen el conocimiento; dándose un crecimiento sostenido a través del tiempo, en aquellas empresas que posean una visión sistémica de la organización, entendiendo que cada una de las partes afecta al todo. Se volvió trascendental generar procesos de motivación, de sentido de pertenencia, desarrollar acciones que permitan mejorar los canales de comunicación, partir de un diagnóstico de procesos como: selección de personal, inducción, clima organizacional, entre otros.

Es en este contexto que la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión del recurso humano y al bienestar de las personas conforme lo expuesto por Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo (2011).

Tomando como referencia el estudio desarrollado por Rodríguez (2010) podemos afirmar que al mejorar el clima laboral, las personas estarán más satisfechas, ocasionando que sean más productivas al existir una relación positiva entre rendimiento y productividad, por ello es fundamental trabajar en optimizar el clima percibido por los colaboradores.

Es necesario destacar, en el marco de la productividad, que diferentes tipos de organizaciones buscan reducir su nivel de rotación de personal existiendo determinada tendencia por parte de las empresas para atraer y conservar a quienes se ajustan a sus valores a fin de consolidar su cultura organizacional. Las personas se identificarán con la institución con mayor facilidad si los elementos de éstas se encuentran integrados y son recíprocamente congruentes; siendo en algunos casos la aceptación o adopción de los supuestos y valores de la cultura el medio por el cual los trabajadores cumplirán el objetivo de reducir la rotación de personal según Newstrom (2011).

Además de lo expuesto, debemos señalar que tomando como referencia la teoría propuesta por Liedtka (1989), respecto de la Congruencia de Valores se pueden implantar acciones pertinentes a nivel organizacional que garanticen un cambio cultural así como elevar el sentido de pertenencia de los trabajadores a partir de la articulación congruente entre sus valores y los de la organización a la que pertenecen.

Al trabajar en valores se mejorará la atención al público, la calidad del trabajo, el cuidado de los bienes, el uso racional de los materiales que provee la organización, la transparencia y la ética en las relaciones. El desarrollo organizacional se vuelve dependiente del sistema de valores y del compromiso de las personas que conforman una institución.

Los referentes teóricos de las tendencias administrativas modernas al preocuparse por el desarrollo del talento humano, se han expresado cada vez con más fuerza en foros internacionales de alto nivel, respecto de la gestión de sectores estratégicos como el agua; es así que la UNESCO permanentemente ha efectuado llamados a la toma de consciencia mundial sobre la trascendencia de buscar iniciativas que garanticen una prestación segura de este recurso.

En el Ecuador, la Constitución Política de la República señala que es responsabilidad exclusiva del Estado la provisión de servicios estratégicos, como el agua para consumo humano, el saneamiento, las telecomunicaciones y la energía eléctrica. A su vez el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) les otorga atribuciones administrativas directas a los Gobiernos Autónomos Municipales para crear empresas públicas de agua potable, las mismas que deben ser administradas con eficiencia y eficacia, evitando altos gastos administrativos y procurando que la sociedad reciba servicios de calidad con tarifas razonables y justas.

## **1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

En Quito, el Concejo Metropolitano resolvió la creación de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) el 16 de abril de 2010, mediante Ordenanza Metropolitana No. 309, dejando extinta a la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito. Sin embargo, es importante señalar que los referentes históricos se remontan a junio de 1960 cuando empezó como Empresa Municipal de Agua Potable. En la página web de la Institución en la sección “Nuestra Historia” se destacan los siguientes acontecimientos:

- En 1535, el Cabildo de Quito tuvo la potestad de legislar el uso de las aguas que descendían del Pichincha y las embalsadas en las lagunas para que no fueran utilizadas al azar ni al capricho de los dueños de las estancias.
- En 1887, se contaba con el primer sistema de conducción del agua proveniente de “El Atacazo”, que se trataba de una acequia que tomó después el nombre de “El Canal Municipal”, mismo que conducía el agua a fuentes públicas de donde los aguateros la acarreaban hacia los hogares en pesados pundos de barro.
- En 1902, el Congreso de la República, viabilizó la construcción de obras para el abastecimiento de agua potable, para ello gravó con 5 centavos de sucre el consumo de aguardiente y 2 centavos por cada kilo de cuero de exportación, con esto se financió el estudio de aprovisionamiento de agua y canalización de Quito.
- En mayo de 1906, durante el gobierno de Eloy Alfaro, las obras de distribución de agua potable y canalización de aguas servidas se declararon prioritarias.
- En 1915 se conformó la primera Junta de Agua Potable y Canalización de Quito, que tuvo a cargo la ejecución de los proyectos relativos a la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado, año en el cual el Congreso decretó que la gestión del agua en Quito pasara a manos del Municipio de la ciudad.
- En 1913 se construyó la Planta de Purificación "El Placer".
- Entre 1925-1940 la ciudad creció y la demanda de agua potable se incrementó notablemente, la búsqueda de soluciones a este problema llevó a la Empresa a explorar más fuentes para aumentar el caudal de ingreso a la planta de El Placer.
- Para 1947, se había construido el canal de Lloa brindando a la ciudad una solución adecuada a ese momento.
- A partir de 1960, se entregaron importantes obras para la ciudad, entre ellas: el Sistema Pita – Tambo que alimenta la planta de Puengasí, sirve al centro y sur de la ciudad; el proyecto la Mica - Quito Sur, cuyas aguas son potabilizadas en la planta de El Troje y sirve al sur de la ciudad; el Sistema Integrado Papallacta, que lleva el agua cruda hasta la planta de Bellavista y sirve de abastecimiento al norte de la ciudad, los valles de Tumbaco y Cumbayá.
- Actualmente se trabaja obras de alcantarillado y agua potable donde no existe aún cobertura (EPMAPS, 2016).

La EPMAPS es la empresa pública metropolitana más antigua y se encuentra entre las que poseen mayor cantidad de personal de las once existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, con una trayectoria de 56 años y más de 1800 trabajadores amparados por dos regímenes laborales, como se evidencia en la Tabla 1.

*Tabla 1.* Empresas Públicas del Distrito Metropolitano de Quito (Antigüedad y Número de Trabajadores)

N°	EMPRESA	FECHA DE CREACIÓN	N° DE TRABAJADORES
1	Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)	Junio de 1960	1824
2	Empresa Pública Metropolitana de Aseo (EMASEO-EP)	Noviembre de 1993	1434
3	Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas	Mayo de 1994	3067
4	Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda (EPMHV)	Marzo de 2010	69
5	Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico (EPMQT)	Mayo de 2010	96
6	Empresa Pública Metropolitana de Logística para la Seguridad (EMSEGURIDAD)	Mayo de 2010	86
7	Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros (EPMTTP)	Julio de 2010	1820
8	Empresa Pública Metropolitana de Rastro (EMRAQ-EP)	Julio de 2010	163
9	Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos (EMGIRS-EP)	Octubre de 2010	275
10	Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas (EPMSA)	Noviembre de 2010	407
11	Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMDQ)	Abril de 2012	59

*Nota:* Elaboración propia (Febrero - 2016)

Actualmente la Empresa dota del servicio de agua potable al 98,53% de la población del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y de alcantarillado al 92,73%. Cabe mencionar que el índice de calidad del agua de la EPMAPS es del 99,97% y cuentan incluso con catadores de agua. Además están en marcha proyectos orientados a la descontaminación de aguas residuales, poseen un plan para la descontaminación de los ríos de Quito, se encuentra en desarrollo el proyecto Ríos Orientales que busca satisfacer la demanda a mediano y largo plazo de agua potable; y, están efectuando obras de mitigación que permitan abastecer de agua potable al DMQ ante una eventual erupción del volcán Cotopaxi.

La EPMAPS bajo la dirección de la Gerencia General está organizada estructuralmente por diez Gerencias (Ver Anexo A). A fin de lograr que la Visión institucional de: “Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región”, se haga realidad, se han formulado varios objetivos estratégicos tendientes a cumplir plenamente con la Misión de: “Proveer de servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental”. Además estos objetivos están orientados a garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a la ciudadanía del DMQ; y, mantener la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento con equidad social.

Para la definición de los objetivos estratégicos la EPMAPS utilizó la metodología Balanced Scorecard, establecidos estos por perspectivas, las que posibilitaron concretar el Mapa Estratégico de la Empresa (Ver Anexo B).

En la perspectiva de “Formación y Crecimiento” el segundo de cinco objetivos es “Mejorar el Clima Laboral”, es allí donde pretendemos contribuir de manera práctica con el presente estudio, al considerar que la EPMAPS es una empresa idónea por las características expuestas en párrafos anteriores para realizar una investigación en la línea de Desarrollo Humano.

La presente investigación pretende generar un diagnóstico respecto del estado de la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral en la organización, además de determinar la relación que podría existir entre las variables objeto de estudio.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al revisar el Código de Ética manejado actualmente por la EPMAPS (Ver Anexo C), en este constan valores organizacionales y valores personales que difieren entre sí, lo que podría estar ocasionando un desajuste en la Congruencia de Valores o peor aún un Conflicto de Valores, basándonos en lo expuesto por Liedtka (1989), quien explica que el Conflicto de Valores se presenta cuando los valores personales y organizacionales se contraponen, creando una situación de desequilibrio. Lo descrito conllevaría a que se genere un índice insuficiente en el Clima Laboral debido a la potencial relación entre ambas variables.

De persistir esta situación se vería afectado el desempeño laboral significativamente, o incluso desencadenar el abandono de colaboradores a la organización, acorde a lo expuesto por Rodríguez (2010). Por otro lado, si se posee un índice de Clima Laboral bajo y no se toman medidas que permitan incrementar éste, se incumpliría uno de los objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico de la Empresa que es mejorar el Clima Laboral.

## **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre las variables: Congruencia de Valores y Clima Organizacional en la EPMAPS.

## **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estado de la Congruencia de Valores en la organización objeto de estudio.
- Identificar la percepción del Clima Laboral en la organización objeto de estudio.
- Relacionar los factores asociados a la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

La pertinencia de la presente investigación está dada por la creciente preocupación de las empresas, en nuestro caso de investigación en particular de la EPMAPS, en el desarrollo integral de su talento humano y para ello un aspecto trascendente es la determinación de la relación entre la Congruencia de Valores y el Clima Laboral.

Las variables Congruencia de Valores y Clima Organizacional han sido seleccionadas debido a que existiría una relación entre estas partiendo de la definición de Clima Organizacional de Sandoval (2004) al mencionar que el Clima Laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral y que la forma de comportarse de un individuo en su trabajo no solo depende de sus características personales sino de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, siendo uno de los componentes de la organización, los valores.

El impacto del proyecto en el marco organizacional pretende establecer bases de conocimiento que les permitiría a los altos directivos de la Empresa tomar decisiones para mejorar la eficacia ya que como concluyen Pedraja y Rodríguez (2008) en su estudio, la Congruencia de Valores es un aspecto esencial para conducir al éxito estratégico, además como lo señalan Ostroff, Yuhyung y Kinicki (2005) el ajuste entre valores corporativos y valores individuales tiene incidencia sobre el compromiso, la rotación de personal y la satisfacción de los empleados. De igual manera Bollecker y Martínez (2004) en su investigación concluyen que al existir una congruencia entre valores esto afecta positivamente en el desempeño.

De manera adicional, es importante mencionar que actualmente no existen estudios que hayan utilizado herramientas validadas en el contexto ecuatoriano, específicamente sobre Congruencia de Valores, lo que generaría un aporte significativo en el ámbito académico y científico. La problemática relacionada a la utilización de herramientas que no han sido comprobadas estadísticamente para el contexto ecuatoriano es recurrente, no se considera que los constructos que se emplean para medir un fenómeno social en particular fueron diseñados dentro de un ámbito cultural completamente distinto al nuestro tanto en factores psicosociales, étnicos e incluso demográficos; con lo cual los resultados obtenidos reflejan de manera equivocada la situación real del problema abordado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

La presente investigación se sustenta principalmente en dos conceptos: la Congruencia de Valores y el Clima Organizacional. Ambos términos han sido ampliamente estudiados desde diferentes ópticas y en base a ellos se han realizado una serie de estudios que han buscado aportar para el desarrollo de las ciencias administrativas.

Luego de una revisión bibliográfica extensa, se presenta a continuación lo que se consideró relevante a fin de entender el marco conceptual en el que se desarrolló este trabajo.

### **2.1. CONGRUENCIA DE VALORES**

A nivel empresarial, existen tanto valores individuales como valores organizacionales. Gonzalez-Serra (2000) citado por Ramos y Jordão (2013) señalan que los valores personales son aquellos que condicionan la actitud de los individuos y funcionan como la fuerza motivacional del comportamiento; y, de acuerdo a Jiménez (2010) los valores organizacionales son la base de las actitudes, comportamientos y motivaciones de los trabajadores; funcionando estos como los pilares de la cultura organizacional y sirviendo a la integración y crecimiento del personal que integra la organización.

Los valores son definidos por Schwartz (1994) como metas transituacionales, deseables, que varían en importancia y sirven como principios en la vida del ser humano o de otra entidad social, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones. Los valores motivan las acciones y se adquieren a través de la socialización de los valores de un grupo dominante o mediante experiencias personales de aprendizaje.

De acuerdo a Walter (1995), los valores organizacionales ilustran las cosas por las que la organización existe. Estos al guiar las decisiones, permiten a una empresa cumplir su misión, metas, objetivos y generar resultados positivos para sí misma, conforme lo expuesto por Barker (1994) y Nagel (1998).

Finegan (2000) define a los valores como estándares evaluativos referentes al trabajo y al ambiente del trabajo por el cual los individuos discernen qué es correcto o determinan la importancia de sus preferencias, en el contexto organizacional. Se puede establecer que constituyen criterios que orientan las acciones de las personas y su conducta dentro de un espacio determinado debido a que brindan información sobre la forma cómo nos relacionamos con el mundo al tener integrados tanto un componente afectivo como

conceptual o cognoscitivo; por ello, conforme lo expuesto por Rokeach (1979) los trabajadores estarían seguramente más cómodos en un ambiente consistente con sus valores.

La relación que se establezca entre los valores personales y los organizacionales va a tener un impacto tanto para los empleados como para la organización. Esta relación ha sido estudiada en términos de Congruencia de Valores. El modelo de Congruencia de Valores al que hacen referencia Ramos, Jordao y Morais (2012) es el propuesto por Liedtka (1989) y fue comprobado posteriormente por Posner y Schmidt (1993), en éste se explica la existencia de tres formas en que se manifiesta la Congruencia de Valores: cuando los valores coinciden, cuando los valores se oponen y cuando son diferentes.

### **2.1.1. AJUSTE PERSONA - ORGANIZACIÓN**

El Ajuste Persona-Organización, según lo señalado por Kristof (1996), representa el grado de compatibilidad que existe entre un individuo con su organización, haciendo énfasis en cuáles son los elementos que tienen ambos en común y/o cuáles elementos se complementan. El nivel de Ajuste acorde a Boxx y Odom (1991), Edwards y Cable (2009); y, Vandenberghe y Peiro (1999) refleja el compromiso que el empleado tiene con la empresa partiendo de la influencia que tiene el efecto de este ajuste sobre la percepción y las actitudes del empleado. Davis (2006), en estudios previos, demuestra cómo en la medida en que este ajuste aumenta, hay un aumento de la cooperación y la satisfacción de los empleados, al mismo tiempo que se da una disminución del deseo de deserción laboral. Ostroff et al. (2005) en un estudio con empleados de sucursales bancarias, encontraron que el ajuste entre valores organizacionales y valores individuales tiene incidencia sobre la rotación de personal, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

### **2.1.2. CONFLICTO DE VALORES ORGANIZACIONALES**

Hobbs (1992) y Schein (1996) exponen que es normal la existencia de conflictos en las organizaciones, incluso se ha llegado a establecer que dichos conflictos surgen como consecuencia de la coexistencia de grupos diferentes que poseen orientaciones valorativas y culturales que difieren.

En base a lo expuesto, se puede interpretar que el Conflicto de Valores se da cuando los valores personales y organizacionales se contraponen, creando situaciones de desequilibrio, dando paso a la afirmación de que la incongruencia de valores no necesariamente implica conflicto, como explica Liedtka (1989) en situaciones así la confrontación se llega a dar cuando ninguna de las partes, siendo estas individuo y organización, tiene la capacidad para modificar situaciones de incongruencia. De manera contraria al ajuste, cuando existe conflicto de valores las consecuencias son negativas generando estrés ocupacional, abandono de la institución y situaciones desfavorables tanto para la organización como para la persona.

### **2.1.3. RECONOCIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES**

El reconocimiento de valores organizacionales implica que al menos en sus consecuencias, el empleado logra percibir la influencia de las prácticas organizacionales que se derivan de los valores y de la cultura, según Meglino (1998) y Posner (2010). Esta variable es considerada como una variable de control, ya que se pretende medir el grado de ajuste o conflicto de un elemento que, en principio, debe ser de conocimiento del trabajador según lo expuesto por Ramos, Jordão y Morais (2012).

De acuerdo con Posner (2010); y, Dolan y García (1998) citados en Ramos (2013, pág. 229): “En empresas donde se verifique un trabajo con valores organizacionales, el reconocimiento de los mismos será elevado, presentando bajos niveles de conflicto y altos niveles de ajuste”.

Ramos et al. (2012) corroboraron que la medición del ajuste o la congruencia entre los valores individuales y organizacionales es independiente de la medición del desajuste o el conflicto entre valores, dichas ideas fueron propuestas por Talbot (2011) y Wheeler, Gallagher, Brouer y Sablynski (2007).

El mencionado estudio de Ramos et al. (2012), concluyó que la ausencia de ajuste no es indicador de la presencia de Conflicto de Valores, o viceversa, siendo estas variables que deben medirse de manera independiente una de otra debido a que no se corresponden con el mismo fenómeno. Además, el análisis estadístico permitió que se incluya la idea de que el Reconocimiento de Valores resulta independiente de la existencia de Conflicto y de Ajuste entre la persona y la organización.

## **2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

En las organizaciones hay elementos que influyen en los procesos y resultados; y, no necesariamente forman parte de los atributos visibles que describen al contexto laboral. Dichos elementos son el resultado de procesos psicológicos que se dan de manera imperiosa en grupos humanos y poseen un impacto a nivel individual como a nivel organizacional. El Clima Laboral es uno de estos elementos, siendo esencial para poder comprender los comportamientos de los empleados en el marco organizacional, evidenciándose su impacto positivo en términos de compromiso, satisfacción laboral, bienestar; y, su impacto negativo a nivel de riesgos laborales, ausentismo y violencia en el espacio laboral.

Para definir Clima Organizacional se partirá de lo expuesto por Randhawa y Kaur (2014), quienes afirman que el Clima Laboral se vincula a la “atmósfera” que existe dentro de los límites de la institución y se percibe como real por parte de los empleados.

García (2009) plantea que el Clima Organizacional posee tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, el segundo lo constituyen los factores organizacionales y el tercero es el comportamiento organizacional; concordando cada uno de elementos con los niveles de acuerdo al eje perceptual que se considera para el estudio de clima que son: el clima psicológico, el clima grupal y el clima organizacional.

El Clima es visto como la percepción que tiene cada individuo de la influencia del ambiente laboral en el que desarrolla sus actividades, desde el punto de vista del concepto de clima psicológico, estudiado por Brown y Leigh (1996); Patterson y West (2005); Randhawa y Kaur (2014). Sin embargo, Schneider, Ehrhart, y Macey (2013) determinaron que a partir de las relaciones establecidas entre los empleados se pueden definir nuevos niveles de percepciones compartidas, dando origen a otros tipos de clasificación asociadas al Clima Laboral.

El Clima Laboral puede concebirse a partir de percepciones colectivas en función de la influencia en todos los empleados de determinadas variables organizacionales y prácticas humanas, de acuerdo con Hernández y Valencia (2014). En este sentido, se propone que en las empresas va a existir un tipo de clima resultante de la integración de los climas psicológicos y como consecuencia, va a describir a los subgrupos que integran las organizaciones y a la organización en sentido general.

### **2.2.1. FUERZA DEL CLIMA**

Uno de los elementos a considerar, asociado al Clima Laboral y a las percepciones compartidas sobre este, es el concepto de fuerza del clima. En concordancia con lo expuesto por Schneider, Salvaggio, y Subirats (2002); y, Dickson y Resick (2006), la Fuerza del Clima Laboral se puede medir partiendo del grado de dispersión que existe en las diferentes percepciones que poseen los miembros de la organización, relacionadas con las características de ésta. De esta manera, un Clima Laboral fuerte trae como consecuencia comportamientos consistentes, lo que resulta beneficioso para la organización en función de predicción de resultados.

La Fuerza del Clima es utilizada como variable moderadora sobre la relación entre la dependencia de los empleados sobre la cultura organizacional y la determinación de la conducta de los empleados, esta se deriva de las rutinas establecidas por el Clima Organizacional. Sin embargo, existen circunstancias en las que el Clima Laboral de la organización es débil o ambiguo, teniendo que los empleados carecen de un marco de referencia con el fin de determinar los comportamientos adecuados y beneficios esperados.

### **2.2.2. MEDICIÓN DEL CLIMA**

Acorde a lo expuesto por Ramos, Núñez, Unda y Mejía (2016) el uso de herramientas destinadas a medir el Clima Laboral deben considerar los siguientes elementos: el nivel de Clima Laboral; los aspectos organizacionales, que son principalmente elementos culturales, que caracterizan el contexto del estudio; y, la percepción de la influencia de estos aspectos en la cotidianidad de la organización. Así, en cada contexto se debería desarrollar un instrumento que se adecúe a sus especificidades de manera que el Clima Laboral pueda ser analizado, comprendido y se propongan las medidas que fueren necesarias considerando los resultados obtenidos de la medición.

Es justamente en este ámbito de investigación que para el contexto ecuatoriano llegaron a determinar Ramos et al. (2016) que las dimensiones de la cultura organizacional que son percibidas como influyentes son las que se detallan en la Tabla 2.

*Tabla 2.* Dimensiones de la cultura organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran

DIMENSIONES DE LA CULTURA	DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES
Innovación organizacional	Nivel de innovación, creatividad y visión de la organización.
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.
Motivación en la organización	Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y en su trabajo.
Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento, recompensas e incentivos basados en el desempeño de los trabajadores.
Estructura organizacional	Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.
Cooperación	Participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la empresa.
Relaciones interpersonales	Comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.
Toma de decisiones	Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los trabajadores.
Proceso de control	Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.
Justicia	Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

Fuente: Ramos, Núñez, Unda y Mejía (2016)

Debe considerarse que dependerá de la naturaleza de cada organización y de su dinámica, qué dimensión puede resultar más influyente y en qué nivel del Clima Laboral.

### **2.3. RELACIÓN ENTRE CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

García (2009) cita a Goncalves (2000), quien menciona la existencia de un circuito partiendo de que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado Clima Laboral, en función a las percepciones de los miembros; y, este Clima Laboral resultante induce a determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el Clima Laboral.

Los mencionados comportamientos de los individuos están en buena parte determinados por sus valores personales y la congruencia con los valores organizacionales; congruencia que se relaciona significativamente con el compromiso, la satisfacción, la motivación, la ansiedad, el estrés en el trabajo, acorde a Posner (2010).

La definición de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) sustenta lo señalado al afirmar que este es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el Clima Laboral se origina y/o es producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas. Volviendo de esta manera al circuito que existe según Goncalves (2000).

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El presente proyecto es de naturaleza cuantitativa, al cumplir con lo establecido por Hueso y Cascant (2012) en el hecho de basarse en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando, además del uso de técnicas de recolección de datos y análisis de los mismos denominadas cuantitativas.

El alcance es correlacional diseñado de manera no experimental – transversal, ya que se llegará a describir la relación entre dos variables en un momento determinado sin construir situaciones donde las variables reciban un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición.

#### **3.1. HIPÓTESIS**

La hipótesis de nuestro estudio se define como: Existe correlación entre Clima Laboral y Congruencia de Valores en la EPMAPS.

En donde tenemos:

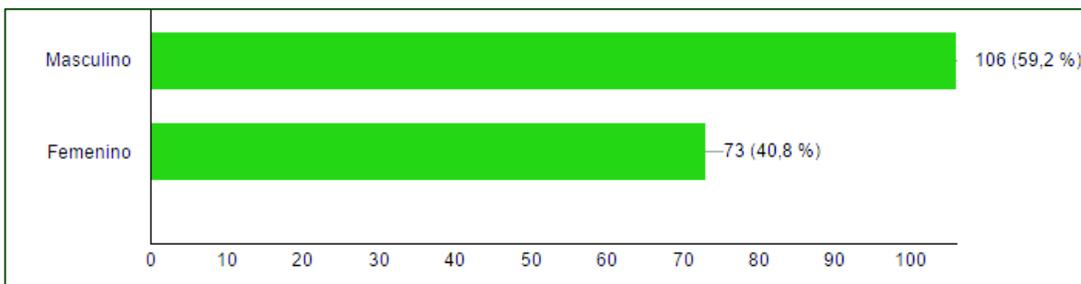
- Variable independiente : Clima Laboral
- Variable dependiente: Congruencia de Valores

#### **3.2. MUESTRA**

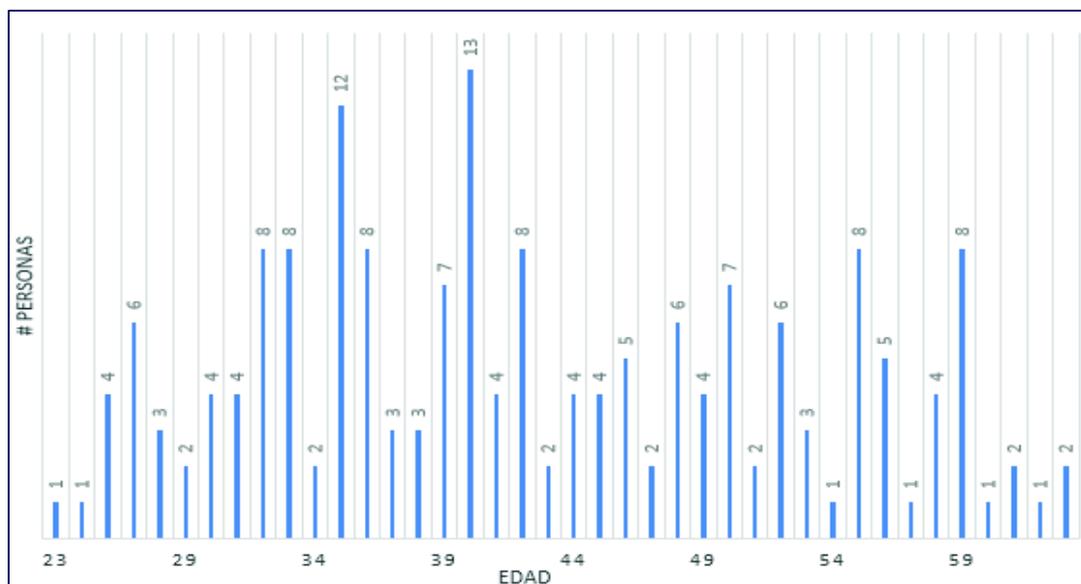
Para la determinación de la muestra del estudio es necesario establecer el universo poblacional, que para esta investigación corresponde al personal de la EPMAPS. Se consideró, para la realización del estudio, a todos aquellos empleados que poseen correo electrónico válido registrado en la base de datos que maneja el Departamento de Gestión de Nómina de la EPMAPS, siendo estas 1060 personas, de las cuales mediante muestreo aleatorio simple, se conformó una muestra de 179 trabajadores, obteniéndose resultados con un 95% de confianza y un error de 6.68, para el 50%, siendo este último el nivel general de precisión.

La totalidad de la muestra se compuso por 59.20% hombres y 40.80% mujeres, de quienes el 40.22% oscila una edad entre los 30 a 40 años, el 62.60% es de estado civil casado. De los 179 trabajadores encuestados apenas el 22.91% no tiene hijos bajo su relación de dependencia y el 58.70% posee educación de tercer nivel.

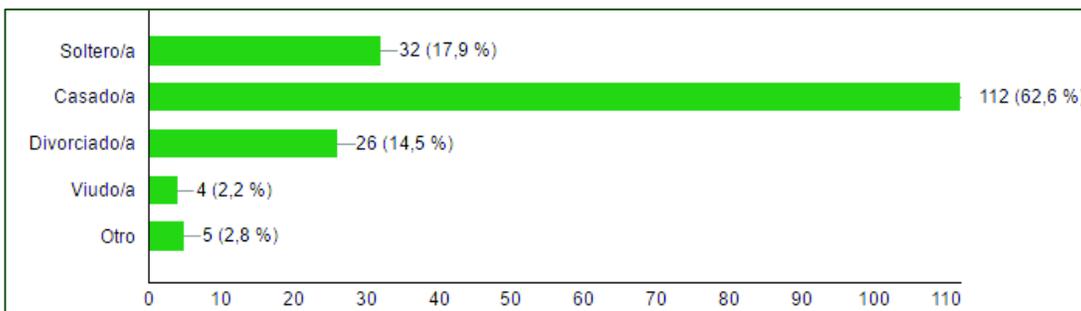
A continuación se muestra los gráficos de los datos personales recabados:



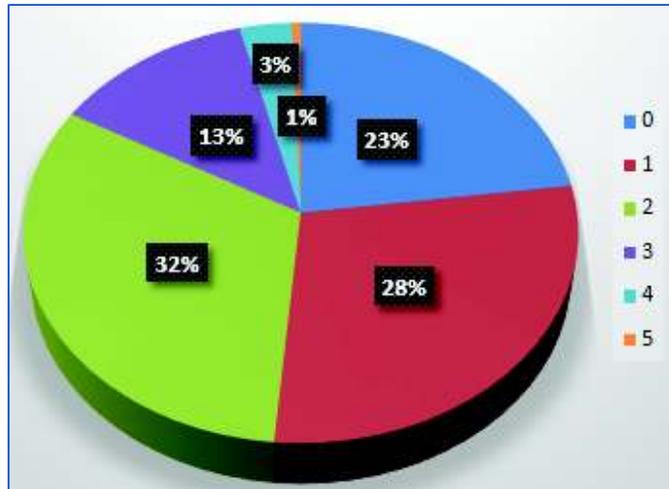
*Figura 1 – Género*  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



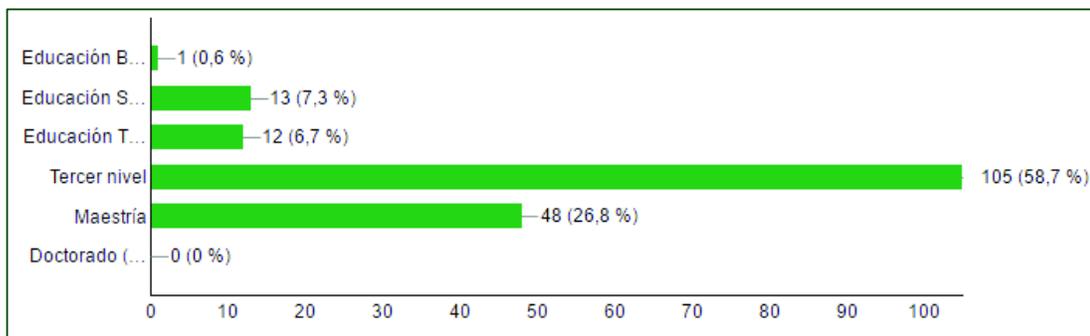
*Figura 2 – Edad*  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



*Figura 3 – Estado Civil*  
Elaboración propia (Mayo - 2016)

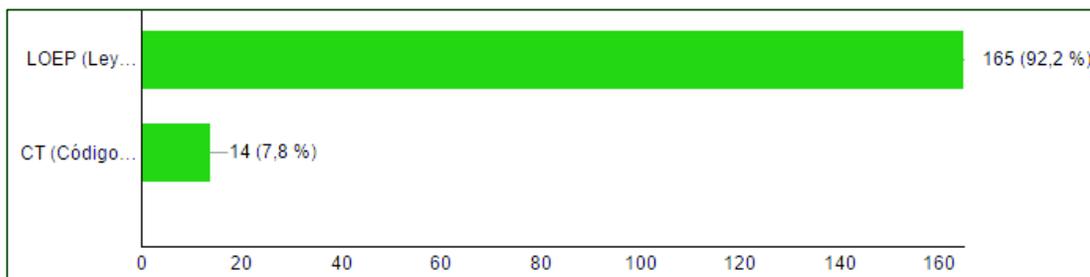


**Figura 4 – N° de Hijos bajo Dependencia**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



**Figura 5 – Nivel Académico**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)

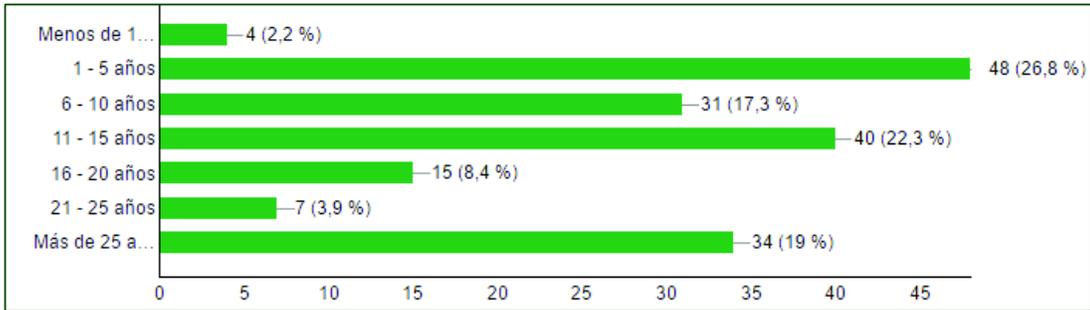
Adicionalmente se recabaron datos laborales de los cuales se muestra a continuación los gráficos:



**Figura 6 – Régimen Laboral**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



**Figura 7 – Asignación Organizativa (Lugar de Trabajo)**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



**Figura 8 – Tiempo de Trabajo en la EPMAPS**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)



**Figura 9 – N° Minutos desde Residencia hacia lugar de Trabajo**  
Elaboración propia (Mayo - 2016)

De los mencionados datos se destaca que el 92.20% de los encuestados es del régimen laboral LOEP, el 26.80% lleva trabajando entre 1 a 5 años y les toma al 63.13% entre 30 a 60 minutos llegar desde su residencia a su lugar de trabajo.

### **3.3. INSTRUMENTOS VALIDADOS PARA EL CONTEXTO ECUATORIANO**

Para el presente estudio se aplicaron dos herramientas validadas para el contexto ecuatoriano: un inventario compuesto por el cuestionario propuesto en el estudio de Ramos et al. (2012) denominado Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO) que fue publicado en la Revista Evaluar y validado para el contexto ecuatoriano por Mejía (2016); y, del cuestionario sobre fuerza del clima laboral desarrollado por Ramos et al. (2016) en la investigación para diseñar un instrumento de medición del clima organizacional que se está desarrollando en la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN.

Es preciso señalar, dentro del estudio desarrollado por Mejía (2016) se establece que los resultados obtenidos del análisis final demostraron la validez del constructo y su aplicación dentro de la población ecuatoriana. La herramienta presenta tres factores medibles: factor 1 “reconocimiento de los valores organizacionales”, factor 2 “conflicto entre valores personales y valores organizacionales” y factor 3 “ajuste persona y organización”. Según Mejía (2016) es la primera herramienta a nivel mundial que contempla el grado de congruencia existente entre los valores personales y organizacionales, también llamado ajuste o fit; el conflicto; y, la variable de control reconocimiento de valores.

Además del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización – Caso Ecuador (Inventario APOE), se hará uso del cuestionario desarrollado por Ramos et al. (2016), en la investigación para diseñar un instrumento de medición del clima organizacional para el contexto ecuatoriano, el mismo que considera: el concepto de fuerza de clima laboral, los niveles del clima (puesto, grupo y organización); y, las dimensiones de la cultura organizacional que pueden ser percibidas como influyentes en el clima laboral.

### **3.4. PROCEDIMIENTO**

La recolección de datos en la EPMAPS se llevó a cabo en dos etapas: Identificación de herramientas y colocación en plataforma web; y, Aplicación de inventarios. Para la Identificación de herramientas y colocación en plataforma web, se realizaron las siguientes actividades:

1. Revisar Inventario APOE.
2. Revisar cuestionario sobre Fuerza de Clima Laboral.
3. Determinar datos socio-demográficos a ser consultados al personal de la EPMAPS en las encuestas a aplicar que sean relevantes para el análisis de las variables objeto de estudio.
4. Unificar los cuestionarios mencionados en una encuesta denominada: Inventario sobre la relación entre Congruencia de Valores y Clima Laboral.
5. Identificar la herramienta mediante la cual se llevará a cabo las encuestas, determinándose que Google Drive ofrece la opción de desarrollar "Formularios" que pueden ser compartidos como una encuesta on-line, es una herramienta de uso libre (gratuita) y sencilla de utilizar tanto para el encuestado como para el investigador.
6. Colocar en Google Drive el Inventario sobre la relación entre Congruencia de Valores y Clima Laboral (Ver Anexo D).
7. Realizar pruebas de funcionamiento de la herramienta y adecuada visualización para el encuestado de las preguntas desarrolladas a lo largo del inventario.
8. Habilitar formulario para que pueda recibir respuestas.

Para la aplicación de inventarios, se desarrollaron las siguientes tareas:

1. Solicitar autorización a la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la EPMAPS, a fin de poder aplicar a sus servidores el Inventario sobre la relación entre Congruencia de Valores y Clima Laboral, mediante Oficio N° VUH-2016-001, con fecha 30 de enero de 2016, y que fue otorgada (Ver Anexo E).
2. Revisar base de datos de correos electrónicos institucionales del personal de la EPMAPS.
3. Remitir mediante "Combinación de Correspondencia" (herramienta de Microsoft Word) correos electrónicos a la base de datos revisada mencionada en el punto anterior (Ver Anexo F).

4. Brindar soporte a los encuestados en caso de inquietudes respecto del inventario y cómo llenarlo.
5. Verificar que se almacenen respuestas en Google Drive (Ver Anexo G).

El mencionado Inventario fue aplicado a la muestra señalada en el apartado 2.2. de este trabajo y como se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos se describe a continuación.

### **3.4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

A fin de describir el comportamiento de las variables Congruencia de Valores y Clima Laboral, se analizaron los datos de manera cuantitativa, haciendo uso principalmente de la media y del método denominado correlación.

La media es el valor medio de un conjunto de datos cuantitativos que son finitos y que nos permite establecer el promedio de una variable en específico. Por otro lado tenemos que para medir la asociación entre dos variables cuantitativas se debe hacer referencia al método conocido como correlación. La cuantificación de la fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, se estudia por medio del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson. El mencionado coeficiente oscila entre  $-1$  y  $+1$ , considerando que si la correlación es próxima a cero implica que no existe relación lineal entre las dos variables.

Se utilizó correlación de Pearson ya que se asume que la distribución de los datos es normal y estos son paramétricos.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El Inventario sobre la relación entre Congruencia de Valores y Clima Laboral desarrollado para el presente proyecto, a través de los cuestionarios que lo componen permitió que se obtenga información para hacer los análisis respectivos a fin de cumplir los objetivos propuestos al iniciar esta investigación y de validar o descartar la hipótesis planteada.

El análisis estadístico de los datos fue realizado a través del programa SPSS 18. La presentación de los resultados se encuentra relacionada con el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la Tabla 3.

*Tabla 3.* Objetivos y Resultados

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Identificar el estado de la Congruencia de Valores en la organización objeto de estudio.	Detalle en Subcapítulo 4.1.
Identificar la percepción del Clima Laboral en la organización objeto de estudio.	Detalle en Subcapítulo 4.2.
Relacionar los factores asociados a la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral.	Detalle en Subcapítulo 4.3.

*Nota:* Elaboración Propia (2016)

En los siguientes apartados se detallan los resultados encontrados, además se va progresivamente discutiendo respecto de los hallazgos y lo que estos significarían para la organización.

### 4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA CONGRUENCIA DE VALORES

En Congruencia de Valores se identificó tres dimensiones: Ajuste de Valores, Conflicto de Valores y Reconocimiento de Valores. La Tabla 4 muestra los estadísticos de las mencionadas dimensiones.

**Tabla 4.** Estadísticos de Dimensiones de Congruencia de Valores

	Ajuste	Conflicto	Reconocimiento
Media	5,525	2,580	5,681
Desviación típica	0,990	1,412	0,918
Mínimo	2,500	1,000	2,167
Máximo	7,000	7,000	7,000

*Nota:* Elaboración Propia (2016)

De acuerdo a los resultados presentados, los valores de Ajuste ( $\bar{x} = 5.53$ ) está entre concuerdo poco y concuerdo mucho con tendencia al concuerdo mucho, es decir, que existen niveles de ajuste entre los trabajadores y la organización. En el caso del Conflicto ( $\bar{x} = 2.58$ ), está entre gran desacuerdo y poco desacuerdo con tendencia a poco desacuerdo, es decir, que el personal de la Empresa considera que sus valores personales no se contraponen con los organizacionales. Por último, el Reconocimiento ( $\bar{x} = 5.68$ ) de que existen ciertas prácticas organizacionales que se derivan de los valores es alto, estando entre concuerdo poco y concuerdo mucho con tendencia al concuerdo mucho.

Al realizar el análisis de las correlaciones entre las tres dimensiones se observa que existe correlación y es significativa entre éstas, tal como se evidencia en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Correlaciones de Congruencia de Valores

		Ajuste	Conflicto	Reconocimiento
Correlación de Pearson	Ajuste	1	-,386**	,605**
	Conflicto	-,386**	1	-,307**
	Reconocimiento	,605**	-,307**	1

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

Entre las tres dimensiones de la Congruencia, las correlaciones son estadísticamente significativas, es decir, que cualquier cambio que se produzca en una de las dimensiones afectará a todas en cierta manera. Entre el Ajuste y el Conflicto la correlación es inversamente proporcional, es decir, que mientras mayor sea el Ajuste menor será el Conflicto; dándose de manera similar, pero en menor grado, la correlación entre Conflicto y Reconocimiento al ser también inversamente proporcional.

Por otro lado, entre Ajuste y Reconocimiento de Valores la correlación es directamente proporcional. Lo descrito indica que mientras mayor sea el Ajuste, mayor compatibilidad exista entre los valores individuales y organizacionales existirá menor Conflicto de Valores, menor contraposición, menor estrés laboral; teniendo también que mientras mayor sea el Ajuste o menor sea el Conflicto, los colaboradores tendrán una percepción más clara de que las prácticas organizacionales están influenciadas por los valores que se ejercen a nivel organizacional, es decir, existiría un mayor Reconocimiento.

De lo expuesto, se puede observar que la EPMAPS es una institución en la cual se puede trabajar en cuanto a Reconocimiento de Valores y obtener resultados que permitan disminuir el Conflicto de Valores que pudiere existir e incrementar el Ajuste de Valores entre la persona y la organización.

Los resultados obtenidos permiten que se identifique que el estado de la Congruencia de Valores es un estado al que podríamos denominar “ideal”, ya que se cumple lo expuesto en el referencial teórico, lo que conllevaría a que exista mayor satisfacción y cooperación por parte de los trabajadores, además de índices bajos de deserción laboral y estrés ocupacional.

## **4.2. IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En Clima Organizacional se identificó tres niveles de estudio: Clima a nivel del Puesto, Clima a nivel del Grupo y Clima a nivel de la Organización. Para el análisis respectivo de los rubros obtenidos se hará referencia, de aquí en adelante, con el término Clima Laboral al clima en general que existe en la institución y que enmarca los tres niveles mencionados.

La Tabla 6 muestra los estadísticos obtenidos respecto del Clima en los tres niveles, además del valor de significancia que se denomina p. Cabe mencionar que si p es menor a 0,05 existe diferencia significativa en los pares.

Tabla 6. Estadísticos de Muestras Relacionadas – Clima Laboral

PARES		MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	SIGNIFICANCIA (BILATERAL)
1	Clima del Puesto	5,743	1,017	0,309
	Clima del Grupo	5,687	1,067	
2	Clima del Grupo	5,687	1,067	0,008
	Clima de la Organización	5,486	0,889	
3	Clima del Puesto	5,743	1,017	0,000
	Clima de la Organización	5,486	0,889	

*Nota:* Elaboración Propia (2016)

De lo observado se puede deducir que el Clima del Puesto ( $\bar{x} = 5.743$ ), implica que en general se considera que el clima es bueno con una tendencia a muy bueno, al igual que el Clima del Grupo ( $\bar{x} = 5.697$ ). A diferencia del Clima de la Organización ( $\bar{x} = 5.486$ ), que tiende hacia bueno. Es decir, que existe la percepción por parte de los trabajadores que el Clima a nivel de Puesto y de Grupo es mejor que a nivel de Organización.

Adicionalmente, se evidencia que entre el Clima del Puesto y el Clima del Grupo no hay diferencia significativa, lo que representa que el clima es igual en estos dos niveles. Por otro lado tanto el Clima del Puesto con el Clima de la Organización, como el Clima del Grupo con el Clima de la Organización presenta diferencias significativas, lo que implica que no son iguales, es decir, que se percibe que el Clima a nivel de Puesto y de Grupo es el mismo, mientras que a nivel Organizacional existe un cambio. Lo detallado conlleva a que las acciones que se emprendan a nivel organizacional no causarán impacto a nivel de Clima de Grupo o de Puesto.

Para la identificación de la percepción que se posee del clima también se contempló el concepto de Variabilidad del Clima, este hace referencia a la Fuerza del Clima, pudiendo existir un clima fuerte o débil. En la Tabla 7 se detallan los resultados obtenidos respecto de los mencionados conceptos.

Tabla 7. Correlaciones de dimensiones asociadas al Clima Laboral

	Media Clima	Variabilidad Clima	Clima puesto	Clima grupo	Clima organización
Media Clima	1	-,221**	,896**	,892**	,756**
Variabilidad Clima	-,221**	1	-,153*	-,138	-,289**
Clima puesto	,896**	-,153*	1	,754**	,505**
Clima grupo	,892**	-,138	,754**	1	,481**
Clima organización	,756**	-,289**	,505**	,481**	1

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

Observándose que existe correlación y es significativa entre Clima Laboral y Fuerza del Clima, con un valor de -0.221. Al ser la relación inversamente proporcional se deduce que mientras mejor sea el Clima menor será la Variabilidad, es decir, que se tendrá un Clima más fuerte.

Existe también correlación significativa entre el Clima Laboral y el Clima en sus diferentes niveles, siendo la mayor la del Puesto con 0.896, luego la del Grupo con 0.892 y finalmente la de la Organización con 0.756. Esto implicaría que las acciones que se desarrollen en la institución para mejorar el Clima Laboral mejorará este en los tres niveles.

Y, se obtuvo información respecto de las dimensiones culturales que influyen en el clima. En la Tabla 8 se muestra los resultados obtenidos de las dimensiones respecto del Clima del Puesto.

Tabla 8. Dimensiones culturales – Clima del Puesto

	DIMENSIONES	CLIMA PUESTO
Correlación de Pearson	1. Innovación organizacional	,199**
	2. Enfoque y liderazgo gerencial	,078
	3. Motivación en la organización	,169*
	4. Reconocimiento al desempeño	,112
	5. Estructura organizacional	,081
	6. Cooperación	,223**
	7. Relaciones interpersonales	,162*
	8. Toma de decisiones	,117
	9. Procesos de control	,093
	10. Justicia	,056

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

Se identificó que existe una correlación significativa entre el Clima del Puesto con cuatro de las dimensiones, lo que significa que la cooperación es la dimensión que ejerce mayor influencia en el clima del puesto al ser el valor de la correlación de 0.223, luego de ello se encuentra la innovación organizacional con 0.199, la motivación en la organización con 0.169 y finalmente las relaciones interpersonales con 0.162.

Lo expuesto implicaría que si la organización decide emprender acciones para mejorar el Clima del Puesto debería trabajar principalmente en el sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la Empresa, además de fomentar el trabajo en equipo incrementando así el sentido de cooperación.

Por otro lado no existe correlación significativa entre el Clima de Puesto sobre todo con la dimensión de Justicia, pudiendo originarse esto ya que a nivel de puesto no influye la percepción de equidad que pueden tener los trabajadores.

Además del análisis de las dimensiones culturales a nivel de Clima del Puesto, en la Tabla 9 se muestran los resultados obtenidos con respecto de las mismas dimensiones pero a nivel del Clima del Grupo.

Tabla 9. Dimensiones culturales – Clima del Grupo

	DIMENSIONES	CLIMA GRUPO
Correlación de Pearson	1. Innovación organizacional	,201**
	2. Enfoque y liderazgo gerencial	,137
	3. Motivación en la organización	,124
	4. Reconocimiento al desempeño	,053
	5. Estructura organizacional	,017
	6. Cooperación	,061
	7. Relaciones interpersonales	,155*
	8. Toma de decisiones	,034
	9. Procesos de control	,094
	10. Justicia	-,030

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

Se observa que existe una correlación significativa entre el Clima del Grupo con la dimensión de Innovación Organizacional, siendo ésta la dimensión que ejerce mayor influencia en el Clima del Grupo al ser 0.201 el valor de la correlación, seguida de la dimensión de relaciones interpersonales con 0.155. Lo señalado implica que si la organización desea emprender acciones de mejora del Clima a nivel de Grupo deberá centrar sus esfuerzos en actividades que fomenten la creatividad, la inventiva, la imaginación, la visión de la institución, además de promover la comunicación, las relaciones sociales, creando un ambiente de interacción social entre los servidores.

Además se observa que no existe correlación significativa entre el Clima de Grupo y especialmente la dimensión de Estructura Organizacional, esto podría deberse a que la Empresa posee una estructura definida y cada persona conoce que puesto ocupa dentro de la misma.

Finalmente, se realizó el análisis a nivel de Organización, llegando a determinar que las dimensiones culturales que se consideran influyentes en el mencionado nivel son las diez presentadas en esta investigación. Sin embargo, la correlación más significativa es la del Clima Organizacional con procesos de control, seguido de innovación organizacional, toma de decisiones y cooperación como se evidencia en la Tabla 10.

*Tabla 10.* Dimensiones culturales – Clima de la Organización

	DIMENSIONES	CLIMA ORGANIZACIÓN
Correlación de Pearson	1. Innovación organizacional	,330**
	2. Enfoque y liderazgo gerencial	,151*
	3. Motivación en la organización	,299**
	4. Reconocimiento al desempeño	,252**
	5. Estructura organizacional	,199**
	6. Cooperación	,303**
	7. Relaciones interpersonales	,284**
	8. Toma de decisiones	,313**
	9. Procesos de control	,342**
	10. Justicia	,282**

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

Por lo expuesto, si la EPMAPS decidiera realizar acciones encaminadas a mejorar el Clima a nivel Organizacional debería desarrollar planes que contemplen el establecimiento de

parámetros de control, medición del tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

En base a lo detallado podemos determinar que se ha identificado la percepción del Clima Laboral en la organización contemplando aspectos como los niveles en los que se puede estudiar el Clima, las dimensiones culturales que influyen en éste y el concepto de Fuerza de Clima Laboral; obteniendo como resultado que se percibe un clima muy bueno que se ve influenciado por varias dimensiones destacándose la Innovación Organizacional en los tres niveles y que puede ser menos variable, es decir, más fuerte si se realizan acciones encaminadas a mejorar el Clima Laboral.

#### **4.3. IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Una vez que se ha cumplido con los dos primeros objetivos específicos, se procede a realizar el análisis correspondiente a fin de cumplir el tercer y último objetivo específico que es relacionar los factores asociados a la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral. Para ello se presenta la Tabla 11 en donde se puede observar que existe correlación significativa y ésta es bastante alta, entre Clima Laboral y Congruencia de Valores.

La afirmación realizada se hace al tener correlaciones significativas y directamente proporcionales entre Reconocimiento de Valores y Clima Laboral (0.425); y, entre Ajuste de Valores y Clima Laboral (0.403). Además de la correlación inversamente proporcional entre Conflicto de Valores y Clima Laboral (-0.362). Lo mencionado implica que mientras mayor sea el Ajuste, mayor sea el Reconocimiento de Valores y menor sea el Conflicto de Valores, mejor será el Clima Laboral, y viceversa.

Por otro lado, se puede identificar que no existe correlación significativa entre las formas de manifestación de la Congruencia de Valores con la Fuerza de Clima, pero si existe correlación significativa inversamente proporcional entre Clima Laboral y Fuerza de Clima siendo ésta de -0.221. Esto conlleva a que mientras mejor sea el Clima Laboral menor será la Variabilidad, es decir, más fuerte será el Clima lo que provoca que los comportamientos de los servidores sean más consistentes.

Tabla 11. Correlaciones: Congruencia de Valores y Clima Laboral

Correlación de Pearson	Reconocimiento		Conflicto		Ajuste		Media		Variabilidad		Clima		Clima		Clima	
Reconocimiento	1															
Conflicto	-,307**	1														
Ajuste	,605**	-,386**	1													
Media Clima	,425**	-,362**	-,362**	1												
Variabilidad Clima	-,129	,060	,060	-,131	1											
Clima puesto	,379**	-,339**	-,339**	,347**	,896**	1										
Clima grupo	,271**	-,274**	-,274**	,291**	,754**	,754**	1									
Clima organización	,454**	-,315**	-,315**	,403**	,505**	,505**	-,289**	1								

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración Propia (2016)

En base a las relaciones expuestas, la EPMAPS al trabajar en Congruencia de Valores causaría un impacto positivo en Clima Laboral y este a su vez en la Fuerza de Clima, creando una especie de reacción en cadena.

También se observa que existe una correlación significativa entre Congruencia de Valores y Clima en los tres niveles. Por lo que si la organización trabaja en materia de Congruencia de Valores se mejorará no solo el Clima Laboral como se revisó sino que éste mejorará en sus tres niveles.

Habiéndose establecido la relación existente entre los factores asociados a la Congruencia de Valores y la percepción del Clima Laboral, se puede determinar la relación existente entre las variables Congruencia de Valores y Clima Laboral en la EPMAPS, siendo esta una relación positiva ya que se mejoraría el Clima Laboral al trabajar en Congruencia de Valores, validándose de esta manera la hipótesis planteada, además de cumplir el objetivo general de la presente investigación.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El análisis en términos de Congruencia de Valores y de Clima Laboral, es fundamental para una organización a fin de determinar el estado en el que se encuentran y qué acciones son las idóneas para mejorar como institución y avanzar conforme las altas exigencias del mundo moderno.

Con la presente investigación, se determinó que en efecto la EPMAPS cumple con la premisa de que las personas se sienten más cómodas en un ambiente que es consistente con sus valores y por ello trabajan con mayor satisfacción, generando que la percepción del Clima Laboral sea muy buena. El estudio realizado permitió que se pueda detallar a continuación las principales conclusiones a las que se llegó y que se recomienda tanto a nivel organizacional como a quienes deseen desarrollar trabajos de investigación en el área.

### **5.1. CONCLUSIONES**

En cuanto a Congruencia de Valores, en la EPMAPS se cumple la teoría expuesta de que a mayor Reconocimiento menor Conflicto y mayor Ajuste de Valores. Los resultados obtenidos son positivos ya que los trabajadores concuerdan en que existe compatibilidad entre sus valores y los de la organización, se puede afirmar que el conflicto de valores es mínimo y que existe un alto reconocimiento de los mismos.

Respecto a Clima laboral se observó que el Clima de Puesto y del Grupo es muy bueno, mientras que el de la Organización solo alcanza el nivel de bueno. Se determinó que no existe correlación entre Clima del Puesto y Clima del Grupo con Clima de la Organización, por ello las acciones que se lleven a cabo para mejorar el Clima Organizacional no causarán cambios a nivel de Grupo o de Puesto.

Además existe correlación y es significativa entre Clima Laboral y Fuerza del Clima, es decir que mientras mejor sea el Clima Laboral será menor la Variabilidad, teniendo así un Clima laboral más fuerte, lo que provocará que se pueda llegar a determinar la conducta de los empleados y estos se comporten en base a una cierta cultura organizacional establecida.

La dimensión de Innovación Organizacional tiene correlación significativa con los tres niveles de Clima Laboral, lo que conllevaría a que puedan desarrollarse acciones encaminadas en ese sentido y generaría una mejora en los diferentes niveles.

Las relaciones expuestas permiten afirmar que la EPMAPS al trabajar en Congruencia de Valores causaría un impacto positivo en el Clima Laboral y este a su vez en la Fuerza de Clima.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

A la EPMAPS se recomienda generar planes de Reconocimiento de Valores lo que permitirá incrementar el Ajuste de Valores y que exista menor deserción laboral. Recordemos que los valores organizacionales son la base de las actitudes, comportamientos y motivaciones de los colaboradores; funcionando como pilares de la cultura organizacional y sirviendo a la integración y crecimiento de las personas que integran la organización, permitiendo cumplir lo planificado a nivel empresarial. Al emprender planes que consideren congruencia de valores se mejorará el índice de Clima Laboral y podrá así la Gerencia de Gestión de Talento Humano cumplir con uno de los objetivos que le corresponden del mapa estratégico que es mejorar el Clima Laboral.

Se debe hacer énfasis en la impetuosa necesidad de mejorar el Clima Laboral ya que de esta manera se reducirá la Variabilidad, teniendo un Clima Laboral más fuerte, que permita a futuro tener determinadas conductas que formen parte de una cultura organizacional enmarcada en valores y buenas prácticas empresariales.

Al haber sido la presente investigación un diagnóstico del estado actual de la EPMAPS, se recomienda realizar un análisis adicional a fin de determinar planes de acción o proyectos que busquen incrementar el Ajuste de Valores, los mismos que podrían ser objeto de estudio en investigaciones posteriores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barker, W. (1994). *The identification of organizational values in the Minnesota Extension Service* (Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, 1994). Dissertation Abstracts International, 55 (3), 543.
- Bollecker, N., & Martínez, M. (Noviembre de 2004). Incongruencia entre valores individuales y organizacionales: determinantes del rendimiento laboral.
- Boxx, W. R., & Odom, R. Y. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-206.
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Davis, V. A. (2006). Relationships among subjective workplace fit perceptions, job satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment, and turnover intentions. Alliant International University.
- Dickson, M., & Resick, C. (2006). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 91(2), 351–364.
- Dolan, S., & García, S. (1998). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 3(94), 654-677.
- EPMAPS. (2016). Nuestra historia. Obtenido de Agua de Quito: <http://www.aguaquito.gob.ec/quienes-somos/nuestra-historia>
- Finegan, J. (2000). The impact of perso and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational an Organizational Psychology*, 227.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración- Universidad del Valle*(42), 42-61.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzalez-Serra, D. (2000). Los valores y su formación: Una interpretación psicológica. *Revista Cubana de Psicología*, 307-311.

- Hernández, R., & Valencia, S. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257.
- Hobbs, B. (1992). *Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje*. En “*Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*”, Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (comps.) Legis Fondo Editorial, Colombia.
- Hueso, A., & Cascant, M. J. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación. Cuadernos Docentes en Desarrollo.
- Jimenez, J. (2010). El valor de los valores en las organizaciones. Caracas: Cograf Ediciones.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lagares, P., & Puerto, J. (2001). Población y muestra. Técnicas de muestreos. *Management Mathematics for European Schools*.
- Liedtka, J. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 805-815.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Meglino, B. M. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 3(24), 351-389.
- Mejía, S. (2016). Validación para Ecuador del Inventario APO para medir la Articulación entre Persona y Organización. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Nagel, K. F. (1998). *Organizational values and employee health initiatives: Influence on performance and functioning* (Tesis doctoral, Universidad de Victoria). *Dissertation Abstracts International*, 60 (3), 805.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Ostroff, C., Yuhyung, S., & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Patterson, M., & West, M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 379–408.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (Enero de 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, 8-13.

- Posner, B. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 535-541.
- Posner, B., & Schmidt, W. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 341-347.
- Ramos, V., & Jordão, F. (Julio de 2013). Are Public Workers More Stressed Than Private Workers? The Relationship Between Work Stress and Value Congruence. *Psychology Research*, 7(3), 396-408.
- Ramos, V., Jordao, F., & Morais, T. (2012). Desarrollo y Validación del Inventario para medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario (APO). *Evaluar*, 60-82.
- Ramos, V., Nuñez, C., Unda, X., & Mejia, K. (2016). Validación de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano. *EPN*.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25–40.
- Rodriguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: individual and societal*. New York: The Free Press.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361–88.
- Schneider, B., Salvaggio, A., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 87(2), 220–229.
- Schein, E. (1996). Culture: *The missing concept in Organization Studies*. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.2, pp. 229-240.
- Schwartz, S. H. (1994). *Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?* *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Talbot, D. (2011). *Similarities & differences between fit & misfit*. 15ª Conferencia de la Asociación Europea de Psicología Organizacional y del Trabajo. Maastricht.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 4(8), 569-581.

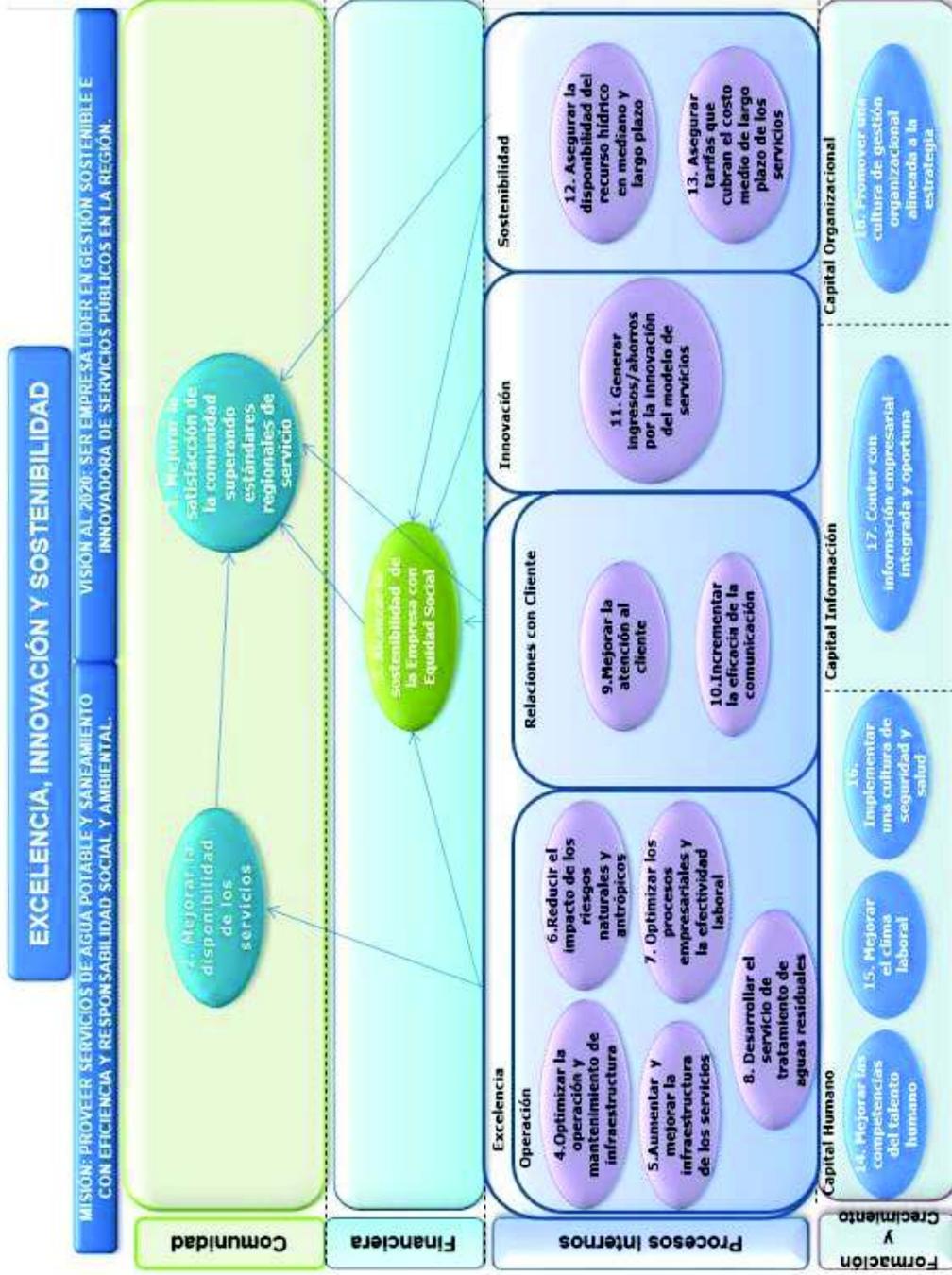
Walter, K. (1995). Value statements that augment corporate success. *HR Magazine*, 40 (10), 87- 92.

Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219

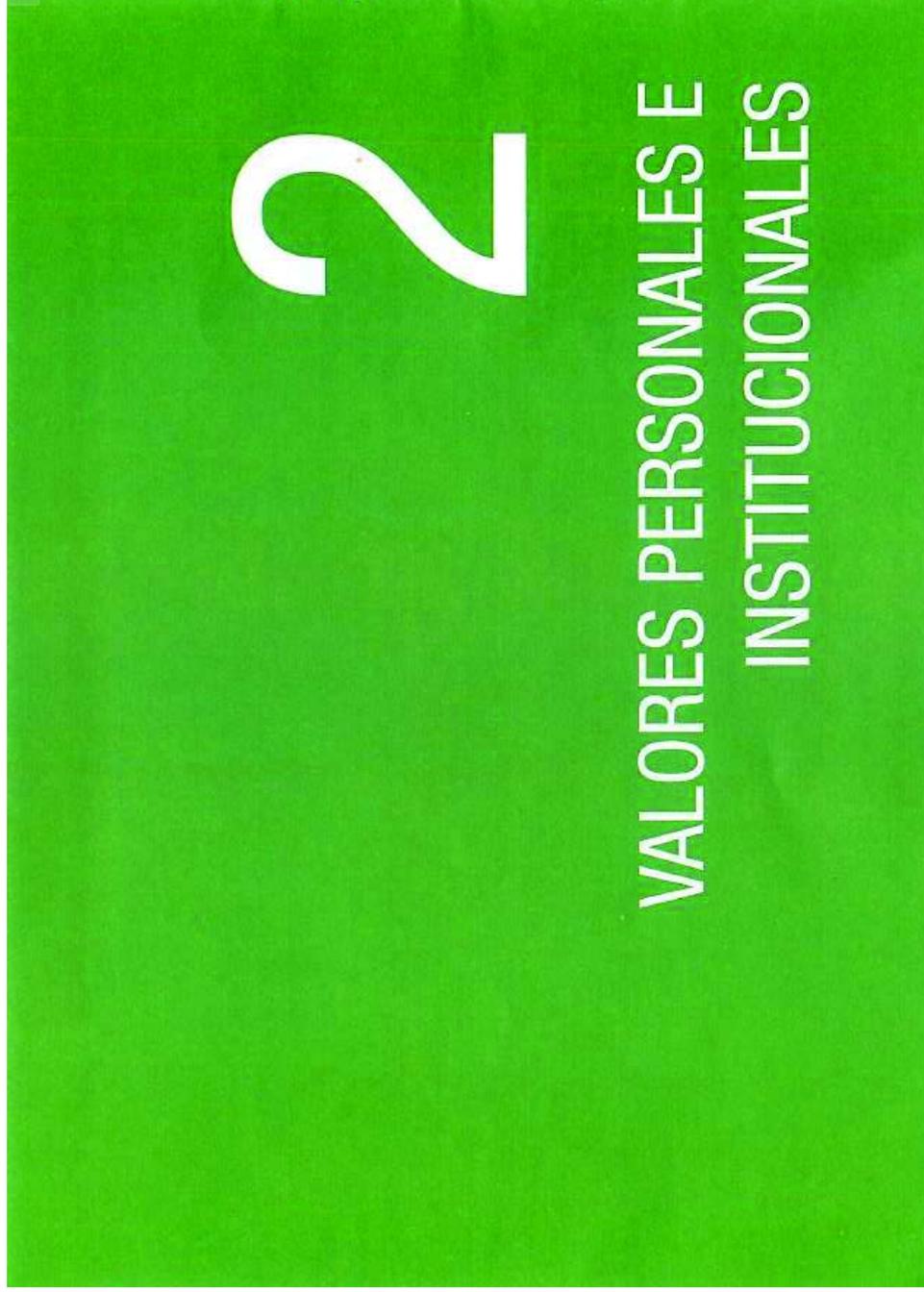
## **ANEXOS**



Anexo B – Mapa Estratégico EPMAPS



**Anexo C – Código de Ética EPMAPS: Valores Personales e Institucionales**





### Valores Personales

#### ■ HONESTIDAD

Es la cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo a como se piensa y se siente; es el respeto a la verdad, a los hechos y las personas; implica la correcta relación entre la persona y los demás, y de la persona consigo mismo; es uno de los valores y componentes más importantes de una personalidad saludable con su entorno y con los que le rodean, es actuar correctamente sin desviaciones, apegado a los principios básicos que regulan el diario convivir, es actuar haciendo lo correcto y lo justo.

#### ■ LEALTAD

Es el cumplimiento de la fidelidad y el honor, por lo que, se debe ser leal con quienes nos rodean, con los compañeros de trabajo, con sus superiores y con la Empresa; ya que la lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir

con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas, sin propalar rumores falsos en contra de sus compañeros o de la Empresa.

#### ■ RESPETO

Es valorar a los demás, es tratar amable y de manera cortés al resto; es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo en la Empresa, constituye la garantía de transparencia. Con el respeto se crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás, con el respeto se conoce la autonomía de cada persona y se acepta complacido el derecho a ser diferente.

#### ■ RESPONSABILIDAD

Es asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada. Es la capacidad para poder optar entre diferentes

opciones y actuar, haciendo uso de nuestra libre voluntad, asumiendo las consecuencias que se deriven de sus actos.

■ **TRANSPARENCIA**

Es actuar de la manera en que uno piensa, sin tener nada que ocultar.

■ **PERSEVERANCIA**

Es la virtud de cumplir compromisos y responsabilidades asignadas, a pesar de las dificultades presentadas, a fin de lograr y alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos personales y empresariales, alineados a la planificación estratégica.



**Valores institucionales**

■ **COOPERACIÓN**

Es desarrollar las actividades de manera desinteresada, propiciando el trabajo en equipo, asumiendo las tareas y responsabilidades asignadas, y sobre todo compartiendo conocimientos y la experticia adquirida con los demás compañeros; enmarcando el accionar de los servidores y obreros de la Empresa en el apoyo mutuo y constante, a fin de propiciar una mejor y adecuada interrelación entre todos quienes laboramos en la misma, actuando desinteresadamente, para conseguir metas, fines, objetivos o intereses en común, en beneficio de la EPMAPS.

■ **INNOVACIÓN**

Es desarrollar las actividades diarias de trabajo generando ideas, mejorando, insertando

modificaciones novedosas y apoyando todos los procesos que se ejecutan en la Empresa e implementando nuevos procedimientos, siendo proactivo, visionario, promoviendo cambios, solucionando los conflictos que se presenten en el diario accionar.

#### ■ **TRATO ADECUADO**

Principio fundamental para propiciar el respeto a quienes nos rodean y a ser ejecutado en la Empresa; de esta manera el talento humano desarrollará sus actividades en un óptimo clima laboral, promoviendo la igualdad, más allá de las diferencias de etnia, género, cultura, creencias religiosas, orientación sexual, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio económica, condición migratoria, discapacidad, entre otros. Incluye también, comprender, respetar y receptor los requerimientos de los clientes internos y externos, atendiendoles con cortesía,

amabilidad y en el tiempo adecuado; respetando y cumpliendo las obligaciones adquiridas en virtud de la suscripción de contratos con la Empresa.

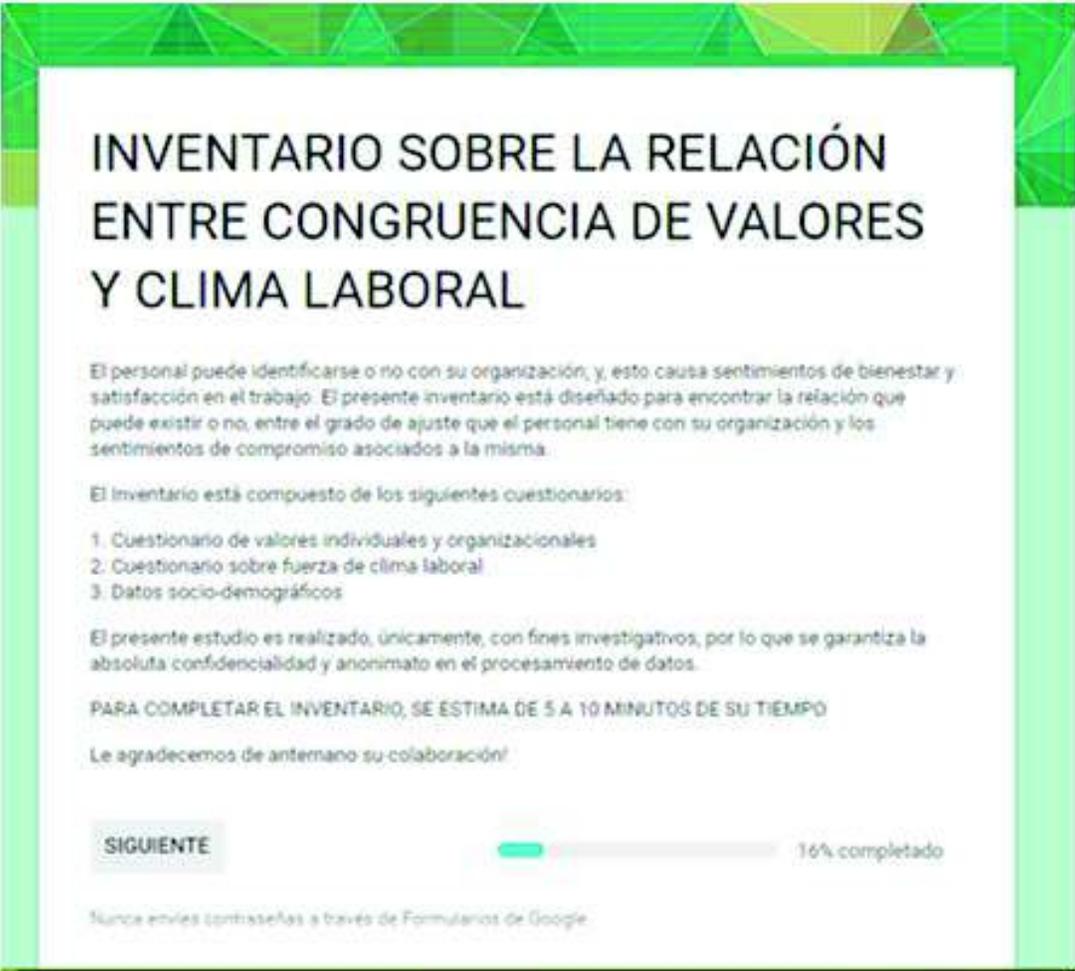
#### ■ **HONESTIDAD**

Valor primordial que implica decir la verdad como máxima expresión, actuando en el desarrollo de nuestras actividades diarias con rectitud en procura de satisfacer el interés general y no el particular, obligándonos a mantener y demostrar una conducta intachable.

#### ■ **CONFIDENCIALIDAD**

Los servidores y obreros deben abstenerse de difundir información sensible o confidencial de la Empresa, de la que tengan acceso en virtud de las funciones asignadas, peor aún utilizarla en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio que por ley están obligados.

## Anexo D – Inventario en Google Drive



### INVENTARIO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE CONGRUENCIA DE VALORES Y CLIMA LABORAL

El personal puede identificarse o no con su organización; y, esto causa sentimientos de bienestar y satisfacción en el trabajo. El presente inventario está diseñado para encontrar la relación que puede existir o no, entre el grado de ajuste que el personal tiene con su organización y los sentimientos de compromiso asociados a la misma.

El inventario está compuesto de los siguientes cuestionarios:

1. Cuestionario de valores individuales y organizacionales
2. Cuestionario sobre fuerza de clima laboral
3. Datos socio-demográficos

El presente estudio es realizado, únicamente, con fines investigativos, por lo que se garantiza la absoluta confidencialidad y anonimato en el procesamiento de datos.

**PARA COMPLETAR EL INVENTARIO, SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO**

Le agradecemos de antemano su colaboración!

**SIGUIENTE**  16% completado

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**Anexo E – Autorización de la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la EPMAPS**



EH-292  
AUTORIZADO  
CSM  
2016/01/30

**Oficio n° EPMAPS- VUH-2016-001**  
**Quito, D.M, 30 de enero de 2016**

**PARA:** Dr. Carlos Arturo Orna P. MBA.  
**GERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ASUNTO:** Solicitud de aplicación de encuestas

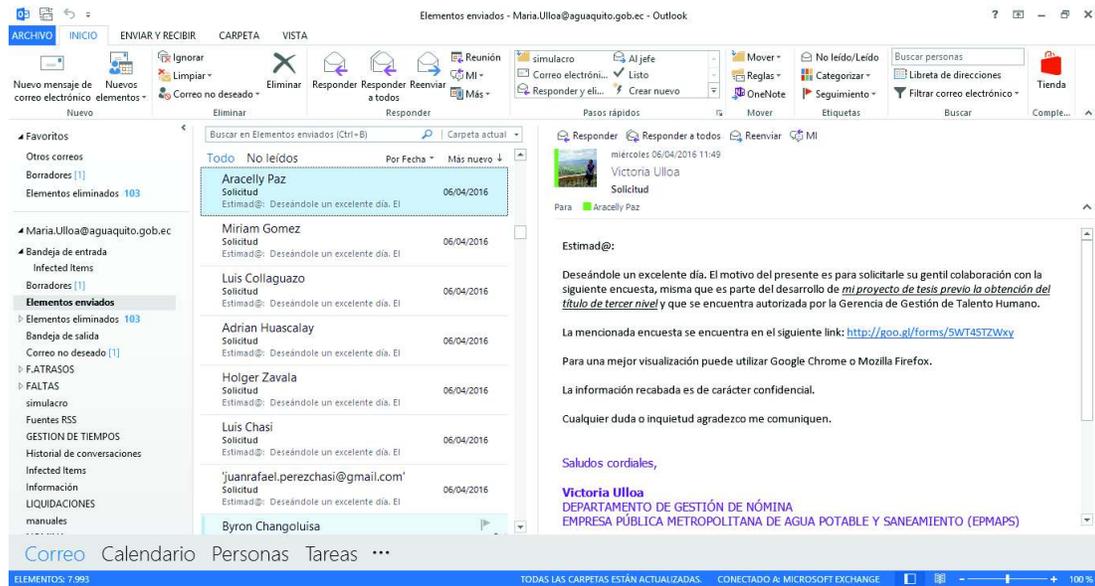
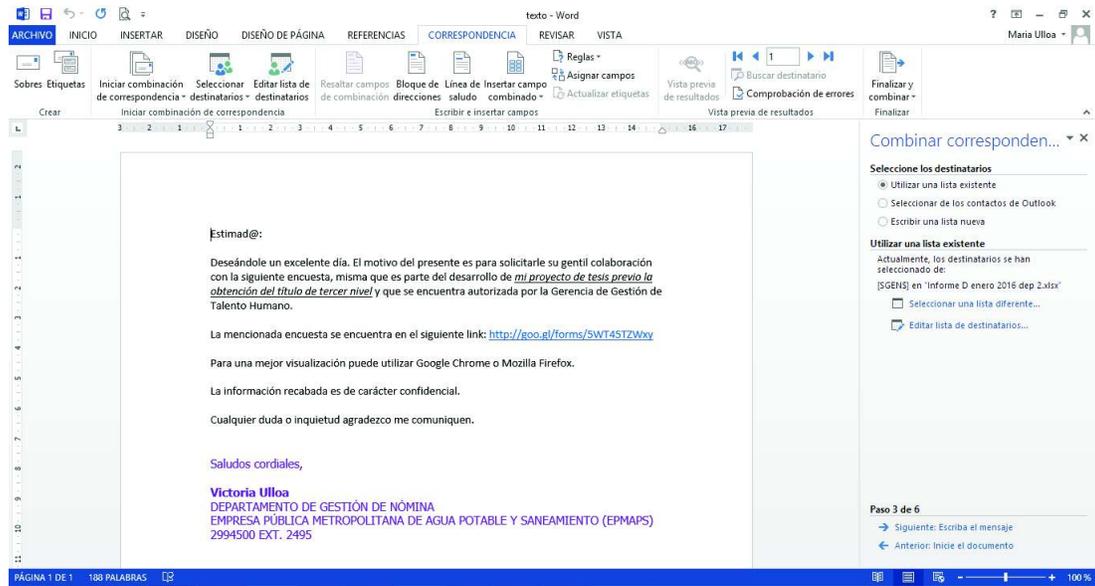
En virtud de que me encuentro realizando mi proyecto de tesis previo a obtener mi título de tercer nivel, mismo que está debidamente aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional con el tema "*Relación entre congruencia de valores y clima laboral en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)*"; y, dentro del cual es necesario la aplicación de una encuesta que fue desarrollada en Google Drive, solicito su autorización para proceder al envío de la misma vía correo electrónico a una muestra del total del personal de la Empresa.

Cabe mencionar que el proceso señalado no influirá en el desarrollo regular de las actividades a mí encomendadas como Asistente del Departamento de Gestión de Nómina.

Atentamente,

Victoria Ulloa H.  
**ASISTENTE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE NÓMINA**

## Anexo F – Prints de pantalla de combinación de correspondencia en Microsoft Word y Microsoft Outlook



## **Anexo G – Respuestas del Inventario**