

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ESTUDIO COMPARADO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO ACTUAL Y DESEADO VERSUS LA CONGRUENCIA DE VALORES, DEL PERSONAL OPERATIVO ENTRE LAS SUCURSALES DE LA CIUDAD DE QUITO DE LAS EMPRESAS ESACERO S.A Y TELCONET S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGÍSTER EN: GERENCIA EMPRESARIAL**

**ROSERO BENAVIDES JENNY CRISTINA**

**[criss303@hotmail.com](mailto:criss303@hotmail.com)**

**VARGAS MENA CARLOS MANUEL**

**[cvargas\\_mena@hotmail.com](mailto:cvargas_mena@hotmail.com)**

**DIRECTOR: VALENTINA RAMOS RAMOS PhD.**

**[valentina.ramos@epn.edu.ec](mailto:valentina.ramos@epn.edu.ec)**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación ESTUDIO COMPARADO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO ACTUAL Y DESEADO VERSUS LA CONGRUENCIA DE VALORES, DEL PERSONAL OPERATIVO ENTRE LAS SUCURSALES DE LA CIUDAD DE QUITO DE LAS EMPRESAS ESACERO S.A Y TELCONET S.A., desarrollado por Jenny Cristina Rosero Benavides y Carlos Manuel Vargas Mena, estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas, 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 Ramos**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Jenny Cristina Rosero Benavides, 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.

---

**Jenny Cristina Rosero Benavides**

Yo, Carlos Manuel Vargas Mena, 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.

---

**Carlos Manuel Vargas Mena**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

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 Jenny Cristina Rosero Benavides y Carlos Manuel Vargas Mena.

Se emite la presente aprobación, con fecha 23 de marzo de 2017.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermana, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre. Son indudablemente los pilares de mi existencia y las personas que me impulsan a alcanzar nuevos retos cada día.

Rosero Benavides Jenny Cristina

A mi hijo Carlitos Julián, el motor de mi vida, a mi esposa, mi madre y a mi padre por exigirme siempre a que sea mejor que él.

Vargas Mena Carlos Manuel

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad de cumplir mis sueños más anhelados y por poner en mi camino a las personas correctas, que me han ayudado a crecer a nivel personal y profesional. A mis padres y hermana por apoyarme en todos los proyectos que he decido emprender y por inculcar en mí un espíritu de constante superación a pesar de las dificultades. A mi familia, que a pesar de la distancia, ha estado presente en todos los momentos importantes de mi vida.

Rosero Benavides Jenny Cristina



A Dios por estar siempre en mi vida y darme la oportunidad de vivir momentos tan hermosos, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi bella esposa por ese ánimo y su forma tan sutil de impulsarme en todos los aspectos de la vida.

A mi padre, un agradecimiento especial que siempre está inculcándome al estudio, y a superarlo en el campo académico, moral, social.

A mi hijo Julián sin ti nada sería posible, esto es por ti.

Vargas Mena Carlos Manuel

## INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE TABLAS .....	xiii
LISTA DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Pregunta de investigación .....	3
1.2. Objetivo general .....	3
1.3. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Marco Teórico .....	4
1.5.1. Cultura Organizacional .....	4
1.5.2. Congruencia de valores.....	6
1.5.2.1. Valores Personales.....	6
1.5.2.2. Valores Organizacionales.....	6
1.5.3. Motivación .....	9
1.5.4. Las formas de Reconocimiento .....	12
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
2.1. Diseño de la Investigación.....	14
2.2. Enfoque .....	14
2.3. Alcance.....	14
2.4. Muestra .....	15
2.4.1. Descripción de la muestra para ESACERO S.A.....	22
2.4.2. Descripción de la muestra para TELCONET S.A.....	26
2.5. Técnicas de recolección de Datos.....	30
2.5.1. Procedimiento .....	31
2.5.2. Análisis de Datos.....	33
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Resultados .....	36
3.1.1. Formas de reconocimiento actual .....	36

3.1.2. Formas de reconocimiento deseado. ....	42
3.1.3. Congruencia de valores.....	49
3.1.4. Relación entre las formas de reconocimiento y la congruencia de valores. ....	54
3.1.5. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado.....	56
3.2. Discusiones .....	63
3.2.1. Formas de Reconocimiento actual .....	63
3.2.2. Formas de reconocimiento deseado .....	65
3.2.3. Congruencia de Valores .....	67
3.2.4. Relación entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores.....	68
3.2.5. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado.....	69
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
4.1. Conclusiones.....	72
4.2. Recomendaciones.....	76
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cálculo Online del tamaño de la muestra.....	16
Figura 2. Resumen Global de Empleados x Empresa x Género .....	19
Figura 3. Resumen Global - Trabajadores x Nivel Académico .....	19
Figura 4. Resumen Global - Empleados x Empresa x Edad .....	20
Figura 5. Resumen Global -Empleados x Empresa x Antigüedad.....	21
Figura 6. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Género .....	22
Figura 7. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Estado Civil .....	23
Figura 8. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Nivel Académico .....	23
Figura 9. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Discapacidad .....	24
Figura 10. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Etnia .....	24
Figura 11. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Edades .....	25
Figura 12. Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Antigüedad .....	26
Figura 13. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Género .....	26
Figura 14. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Estado Civil .....	27
Figura 15. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Nivel Académico.....	27
Figura 16. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Discapacidad.....	28
Figura 17. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Etnia .....	28
Figura 18. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Empleados x Edades .....	29
Figura 19. Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Antigüedad .....	30
Figura 20. Formas de Reconocimiento Actual (resultados globales).....	40
Figura 21. Formas de Reconocimiento Deseado (resultados globales). .....	47
Figura 22. Congruencia de Valores (resultados globales). .....	50

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo de la Muestra General por Organización y detalle del porcentaje de error, tamaño de población total y tamaño de la muestra. ....	16
Tabla 2. Distribución de la muestra por organización.....	17
Tabla 3. Objetivos y Resultados .....	34
Tabla 4. Formas de reconocimiento actual (resultados globales). ....	36
Tabla 5. Formas de reconocimiento actual ESACERO S.A. ....	37
Tabla 6. Formas de reconocimiento actual TELCONET S.A.....	38
Tabla 7. Diferencias significativas formas de reconocimiento actual (global).....	41
Tabla 8. Formas de reconocimiento deseado (resultados globales) .....	42
Tabla 9. Formas de reconocimiento deseado ESACERO S.A. ....	44
Tabla 10. Formas de reconocimiento deseado TELCONET S.A.....	45
Tabla 11. Diferencias significativas formas de reconocimiento deseado (global).....	48
Tabla 12. Congruencia de valores (global) .....	50
Tabla 13. Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales (global).....	51
Tabla 14. Congruencia de valores ESACERO S.A.....	52
Tabla 15. Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales ESACERO S.A. ...	52
Tabla 16. Congruencia de valores TELCONET S.A. ....	53
Tabla 17. Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales TELCONET S.A...	53
Tabla 18. Diferencias significativas congruencia de valores (global) .....	54
Tabla 19. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores (global).....	55
Tabla 20. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores ESACERO S.A.....	55
Tabla 21. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores TELCONET S.A.....	56
Tabla 22. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado (global).....	57
Tabla 23. Diferencias entre las formas de reconocimiento ESACERO S.A.....	59
Tabla 24. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado TELCONET S.A..	61

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo I</b> - Muestra del Formato Digital: "CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FORMAS DE RECONOCIMIENTO" .....	82
---	----

## RESUMEN

Cada vez más las empresas ponen especial atención en las formas de reconocimiento, con el objeto de motivar conductas positivas en los trabajadores en beneficio de la organización. De igual manera, muchas empresas han priorizado un conjunto de valores bajo los cuales enfocan su accionar y que esperan sean adoptadas por sus colaboradores, a fin de trabajar de forma sintonizada con los esquemas organizacionales; no obstante, existe la posibilidad de que los valores de los trabajadores no estén completamente alineados con los valores organizacionales. En este sentido, el objeto del presente estudio es determinar la relación existente entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores personales y organizacionales de dos importantes empresas del sector privado ecuatoriano: ESACERO S.A. y TELCONET S.A. El estudio se realizó bajo una muestra de 293 trabajadores del área operativa de las sucursales de la ciudad de Quito, (Esacero=132; Telconet=161). Como resultado del presente estudio se pudo determinar las principales diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado, y la congruencia de valores; resultados que a nivel global nos muestran la insatisfacción por parte del personal operativo de las dos organizaciones sobre las formas de reconocimiento actualmente recibidas, a nivel económico, laboral y moral; donde la influencia de la cultura organizacional difiere en cada una de las ellas. Resultados que serán de mucha utilidad para el análisis de las empresas objeto de estudio, así como también contribuirán para futuros análisis dentro del contexto nacional.

**Palabras clave:** formas de reconocimiento, valores personales, valores organizacionales, motivación, congruencia de valores.

## **ABSTRACT**

Increasingly companies pay special attention to recognition forms in order to motivate positive behaviors in the workers to benefit the organization. In the same way, many companies have prioritized a set of values under which they focus their actions and that they hope to be adopted by their collaborators, in order to work in a tuned way with the organizational schemes; however, there is a possibility that workers' personal values may not be fully aligned with organizational values. In this sense, the purpose of the present study is to determine the relationship between current and desired forms of recognition versus the values congruence of two important companies in the Ecuadorian private sector: ESACERO S.A. and TELCONET S.A. The study was carried out under a sample of 293 workers in the operating area of the branches located in the city of Quito, (Esacero = 132, Telconet = 161). As a result of the present study, it was possible to determine the main differences between current and desired forms of recognition and their congruence with personal and organizational values; Results that show the dissatisfaction on the part of the operative personnel of the two organizations between what is currently received versus what they would like to receive at the level of economic, labor and moral recognition; and where the influence Organizational culture differs for each one. Results that will be very useful for the analysis of the companies under study, as well as contribute to future analyzes within the national context.

**Keywords:** recognition forms, personal values, organizational values, motivation, congruence of values.



# 1. INTRODUCCIÓN

ESACERO S.A y TELCONET S.A son empresas de capital privado con aproximadamente veinte años de experiencia en la industria metalmecánica y de las telecomunicaciones respectivamente, caracterizadas por el empleo de un alto porcentaje de personal operativo dentro de su nómina, quienes constituyen el pilar fundamental donde descansa y se desarrolla la operación de cada una de ellas. Dentro de las organizaciones objeto de estudio, este personal tiene como características principales: bajo nivel de escolaridad, poca experiencia previa en el trabajo a desarrollar, prevalencia del personal masculino sobre el femenino, quienes se encuentran expuestos a un alto riesgo laboral por el tipo de trabajo a desempeñar, que perciben un salario bajo y que se ven obligados a alcanzar metas de cumplimiento sobre niveles de producción preestablecidos.

El personal operativo juega un papel sumamente importante dentro del proceso productivo, porque de su desempeño y calidad de trabajo dependen otros eslabones de la cadena de producción, por ello es importante analizar si las formas de reconocimiento aplicadas actualmente por cada una de las organizaciones están alineadas con las formas de reconocimiento deseadas, o en su defecto si la brecha existente entre lo actual y lo deseado es lo suficientemente grande para provocar niveles de insatisfacción laboral en los colaboradores, que pueden incidir directa o indirectamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

Pero no son únicamente las formas de reconocimiento las que ejercen influencia dentro del desempeño laboral, existen muchos otros factores que pueden determinar la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores. Dentro del complejo sistema organizacional, muchos han sido los factores estudiados y su influencia en la cultura organizacional y para este caso en particular, se busca analizar la relación existente entre las formas de reconocimiento y la congruencia de valores personales y organizacionales, a fin de determinar si la cultura de cada organización ejerce influencia sobre los valores del personal operativo.

Es importante señalar que en las empresas objeto de estudio no se han realizado estudios anteriores sobre las variables anteriormente expuestas, por lo que la presente investigación puede contribuir de manera significativa para que las dos organizaciones tengan un conocimiento más claro de cómo su actual política de incentivos está contribuyendo a la consecución de los objetivos para los cuales fue diseñada y de esta manera mantener la actual

política o realizar los ajustes que se consideren pertinentes dentro de cada organización, para lograr mejores resultados.

Dado el crecimiento sostenido que han tenido las organizaciones objeto de estudio durante los últimos años y la importancia que el personal operativo tiene dentro del proceso productivo, es de suma importancia determinar y analizar las formas de reconocimiento actual aplicado a este recurso humano y las formas de reconocimiento deseado que demanda dicho personal, así como la correlación de los factores antes mencionados con los valores tanto personales como organizacionales, lo cual permitirá conocer a profundidad en qué medida dicha congruencia aporta o no a la organización y al cumplimiento de sus objetivos, y de esta manera contribuir con los resultados obtenidos, para que la alta dirección pueda tener una visión clara de la situación actual del fenómeno de estudio, y pueda tomar las medidas que considere pertinentes en la búsqueda constante del éxito y prevalencia de sus organizaciones en el tiempo.

De acuerdo con Chiavenato (2001):

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de la estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional, o varias formas de reconocimiento por los servicios notables (p.398).

Por otro lado, Gámez, Soria, López y Martínez (2006), presentan a los valores como “El elemento central de la cultura organizacional ya que se asocia comúnmente con el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control; alineación más adecuada entre objetivos, estrategia y diversos procesos organizacionales; comportamiento individual; efecto motivador para que el personal desarrolle un mejor esfuerzo”(p.145). No obstante, para que los valores organizacionales tengan un efecto motivador deben identificarse o tener congruencia con los valores de los empleados, para que los dos vayan orientados en la misma dirección.

Los valores relacionados con las recompensas laborales constituyen: “Un conjunto especial de valores. Específicamente, son los valores que el personal le asigna a las diferentes recompensas que los motivan a realizar aspectos de su trabajo en los que no tiene un interés intrínseco: el postre que obtiene por comer las cosas que no le gustan tanto” (Harvard Business Press, 2009, p.30).

Al ser el recurso humano la razón de ser de toda organización, ya que son sus miembros los que hacen posible alcanzar los objetivos empresariales a través de su trabajo diario, conviene identificar en qué medida las recompensas aplicadas son o no congruentes con los valores personales y organizacionales. De ahí la importancia del presente estudio, que se enfoca al personal más vulnerable de las organizaciones ESACERO S.A y TELCONET S.A; quienes en algunas ocasiones no han recibido la atención que merecen. En este sentido, los resultados obtenidos, constituyen una fuente de información para determinar el nivel de congruencia existente entre las variables estudiadas y analizar si conviene continuar con los actuales sistemas de recompensas, o en su defecto modificar parcial o totalmente los mismos.

### **1.1. Pregunta de investigación**

¿Cómo se relacionan las formas de reconocimiento actual y deseado con la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A?

### **1.2. Objetivo general**

Determinar las semejanzas y diferencias entre la relación de las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Determinar las formas de reconocimiento actual del personal operativo de las sucursales de la ciudad Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.
- Determinar las formas de reconocimiento deseado del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.
- Analizar la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.
- Establecer la relación entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.

- Identificar las diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores, del personal operativo de las sucursales de la ciudad Quito de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.

## **1.4. Hipótesis**

Existen diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores entre el personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las organizaciones ESACERO S.A. y TELCONET S.A.

## **1.5. Marco Teórico**

### **1.5.1. Cultura Organizacional**

Mendoza y Hernández (2009) mencionan que:

La cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. Asimismo refieren que la cultura organizacional es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello (p.288).

La cultura organizacional crea en el grupo un orden social, genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. Las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva y repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, en algún grado, sus propiedades básicas: su sustancia y sus formas. La sustancia está formada por las ideologías que generan los individuos y que, a lo largo del tiempo, llegan a ser implícitas. Estas ideologías son sistemas de creencias, valores, normas y comportamientos, que permiten a los miembros de la organización actuar y justificar sus acciones ante sí mismos y ante otros. Las formas culturales son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional, no abstracciones como la sustancia. Consisten en entidades observables -incluyendo las acciones humanas- a través de las cuales los miembros expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura organizacional (León, 2001).

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de la organización. La cultura tiene como principales funciones: establecer las

diferencias entre una organización y otra, transmitir un sentido de identidad a los miembros, facilitar la generación de compromiso, aumentar la estabilidad del sistema social, y ser el mecanismo que da sentido y control de la organización (Robbins y Judge, 2013).

Para Robbins y Judge (2013) “En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura” (p. 554). En contra posición al enunciado anterior, entre menor sea el conjunto de valores compartidos, la cultura se vuelve más débil, caracterizada por discordancias, desmotivación, bajo sentido de pertenencia, entre otros.

En este sentido Robbins y Judge (2013) también afirman que:

Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, insatisfechos con su trabajo y la organización. No es de sorprenderse que los empleados que “no ajustan” tengan tasas de rotación considerablemente más altas que aquellos que perciben un buen ajuste (p. 574).

De ahí la importancia de identificar los valores que prevalecen en la cultura de una organización, y que no necesariamente pueden ser los enunciados o declarados por la misma, lo cual puede ayudar a comprender como ha sido su trayectoria a lo largo de los años, las tendencias de su comportamiento actual, así como sus posibles comportamientos futuros, qué aspectos se identifican con la misión y visión de la organización, así como aquellos que siguen una ruta diferente, desviaciones que podrían ser analizadas con el objeto de determinar puntos de ajuste.

La importancia del presente estudio radica en identificar el grado de congruencia de valores del personal que ya es parte de las organizaciones objeto de estudio y determinar el grado de ajuste de los mismos al conjunto de valores declarados por éstas, de tal manera que dicho análisis sirva de base para que sus directivos tengan una visión más amplia y concreta de cómo los resultados obtenidos afectan o contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, y de esta manera puedan realizar los ajustes que consideren necesarios, ya sea reforzando los aspectos positivos de su cultura, o modificando aquellos que no se encuentran alineados con los valores organizacionales, teniendo siempre presente que ajustar, modificar o dar una nueva

dirección a la cultura de una organización es un proceso bastante complejo, cuyos resultados se verán reflejados en el mediano o largo plazo.

## **1.5.2. Congruencia de valores**

El presente estudio fundamenta su análisis en la congruencia de los valores personales y organizacionales con las formas de reconocimiento en el trabajo. A continuación se analizan los conceptos básicos y los aportes que varios autores han hecho sobre los temas a desarrollar.

### **1.5.2.1. Valores Personales.**

Los valores personales son el conjunto de creencias, sentimientos y normas seleccionadas, que los individuos definen y establecen como base de su comportamiento, mismos que dependerán o se verán influenciados por el conglomerado social en el cual el individuo se haya desarrollado. Cada individuo conlleva un proceso para interiorizar un conjunto de valores en la medida que se consideren importantes para él. Esta escala de valores se verá influenciada por su entorno, esto es: familia, cultura, amigos, sociedad; así como por las experiencias vividas a lo largo de su vida, y que puede ir cambiando de tal manera que le permita al individuo ajustarse al medio en el cual se desenvuelve, en la medida que estos contribuyan o alimenten sus creencias y objetivos individuales (Montuschi 2008).

Escobar (2000), hace referencia a que los valores, en cuanto a directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad, por lo que no puede concebirse una vida humana sin ideales, sin una tabla de valores que la apoye. Este planteamiento resulta de gran interés para entender la importancia de los valores en una organización, al ser los valores los que impulsan las acciones de las personas.

Las decisiones que el individuo toma a lo largo de su vida están directamente relacionadas con su sistema de valores, entendiéndose como tal, al conjunto jerarquizado de valores que son parte del individuo, esto significa que en la medida en que dicho sistema se encuentra bien cimentado y establecido en cada persona, la toma de decisiones se verá facilitada, fomentando seguridad y satisfacción en el accionar de cada individuo. Sin embargo, cuando éste no tiene un sistema de valores claro, la toma de decisiones se puede ver afectada, ocasionando confusión, apatía o insatisfacción (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

### **1.5.2.2. Valores Organizacionales.**

La globalización de los mercados, tecnología de punta, clientes cada vez más exigentes, fuerte competencia entre empresas, entre otros factores; hacen que permanecer en un mercado altamente competitivo sea cada vez más difícil, en este sentido, las organizaciones deben según lo mencionado por Blanchard (1997) “Tal vez más que en ninguna época anterior, saber lo que representan y con qué principios van a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia” (p.9).

Según Robbins y Judge (2013) “Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y por qué influyen en nuestras percepciones” (p.64). Según Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p.27).

Las organizaciones al estar conformadas por un conglomerado de personas, encierran un conjunto de valores de cada individuo que las integra, valores que irán forjando un clima organizacional único en cada empresa, y que a su vez se verán influenciados y ejercerán influencia sobre los valores propios de la organización, mismos que pueden o no identificarse con el sistema de valores de cada uno de los colaboradores. Los valores organizacionales vienen a constituir las direcciones que marcan el clima organizacional, las bases que sustentan y empujan el accionar de cada organización, en los cuales se fundamenta su operación diaria y que a su vez ejercen influencia en los valores individuales de cada uno de sus miembros. Ninth Latin American and Caribbean Conference LACCEI (2011). “La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad personal con la organización; y viceversa” (Deninson, 1991, p.354).

En este sentido, conocer los valores individuales de mayor prevalencia en los miembros de una organización, es fundamental para determinar su incidencia en el desempeño laboral, así como identificar su congruencia con los valores organizacionales, que en conjunto crean un clima laboral, que constituye el marco dentro del cual la organización se desenvuelve y que contribuyen o entorpecen el camino en el logro de sus objetivos.

Los valores organizacionales son fundamentales en la determinación de la estrategia corporativa, ya que forman parte de la misión y la visión de la empresa, en el primer caso, establecen las reglas del juego a las cuales la organización debe alinearse, y en el segundo,

permiten que dichas reglas de juego tracen el camino hacia donde la organización se ha propuesto llegar. Proporcionan a los colaboradores un sentido de dirección común y las directrices bajo las cuales deben enmarcar su labor diaria para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo general, dichos valores son establecidos por la alta dirección, son aquellas creencias de comportamiento común que guían el trabajo de sus colaboradores, las cuales pueden cambiarse o ajustarse en la medida que dichos valores conlleven al cumplimiento de los objetivos y enmarquen la misión y visión de la organización. Los valores organizacionales constituyen la fuerza integradora, que guía y representa la razón de ser de la organización, y en que la medida que dichos valores sean reconocidos, adoptados y puestos en práctica por la organización, contribuirá al éxito organizacional y la satisfacción de sus empleados (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Una vez analizados los conceptos básicos sobre valores personales y organizacionales, conviene analizar lo que se entiende por congruencia de valores, la cual es considerada como el grado en el cual los valores individuales de los miembros de una organización se encuentran identificados o alienados a los valores definidos por ésta. La congruencia de valores se puede manifestar como ajuste entre ellos, como desajuste y como conflicto entre valores personales y organizacionales (Kristof, Brown, Zimmerman y Johnson, año, cit in Ruiz, Ruiz y Martínez, 2012).

El ajuste de valores entre empresa y empleado, al ser entendida como la congruencia existente entre las creencias, normas y/o valores organizacionales e individuales (Chatman, 1989), se presenta como un aspecto altamente influyente sobre la respuesta laboral del empleado. A mayor congruencia entre valores, se cree que mejor es la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias individuales (Chatman, 1989; Kristof, 1996) y, en consecuencia, mayor es la probabilidad de que se desarrollen por parte del individuo actitudes y acciones laborales consideradas valiosas para la organización Kristof, Brown, Zimmerman y Johnson (como se citó en Ruiz, Ruiz y Martínez, 2012).

Los valores organizacionales constituyen las reglas del juego que la organización establece para alcanzar su misión y su visión (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). En este sentido, podría pensarse que para las organizaciones resulta muy beneficioso incorporar a su staff colaboradores que se identifiquen con dichos valores, ya que esto les podría facilitar el ajustar a sus miembros a la cultura organizacional. Los valores compartidos pueden traer beneficios no solo para la organización sino también para cada uno de sus miembros, ya que les permitiría desenvolverse dentro de un esquema donde no existen mayores contradicciones



en cuanto a sus formas de pensar y actuar versus lo que la organización exige. Sin embargo, cuando no existe dicho alineamiento, y los valores individuales chocan con los valores organizacionales, se pueden generar una serie de conflictos internos en el individuo, que pueden exteriorizarse o manifestarse a través de baja productividad, desmotivación, confusión, poco o nulo sentido de pertenencia; aspectos que a su vez pueden afectar el ambiente laboral y la consecución de los objetivos organizacionales.

Entender que los valores organizacionales no constituyen un simple enunciado que acompañan la misión y la visión, es fundamental para dimensionar su real importancia en el éxito de la organización. En este sentido, conviene identificar que los valores están presentes en tres niveles, los que trae el individuo, los que se forman con la interacción en su grupo, y finalmente, los que caracterizan la cultura de la organización (Ruiz, Guzmán, y de la Rosa, 2007). Este conjunto de valores, forman parte de la cultura que caracteriza a cada organización, y constituye el medio real en el cual los individuos se desenvuelven, independientemente de que si dicho medio aporta o no a la consecución de los objetivos organizacionales.

Como parte importante del estudio es importante señalar que los valores nucleares que han definido a cada una de las organizaciones objeto del estudio y como base de su desempeño son los valores organizacionales, en Esacero S.A. son: Compromiso, Responsabilidad, Eficiencia y Honestidad y los de Telconet S.A., son Trabajo en equipo, Liderazgo, Mejora continua, Pro actividad y Enfoque al cliente.

### **1.5.3. Motivación**

Según Chiavenato (2001) “motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este estímulo a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo” (p.68).

Los estímulos internos, son procesos mentales del individuo, que se han forjado a lo largo de su vida y que lo impulsan a actuar de determinada manera, y que van de la mano con sus valores, principios y creencias. Los estímulos externos, son aquellos que provienen del ambiente, y puntualmente dentro del análisis organizacional, son los estímulos que las organizaciones establecen como formas de recompensas monetarias y no monetarias que buscan fomentar en los individuos actitudes que los impulsen a trabajar en concordancia con los objetivos organizacionales. Otro aspecto a analizar es que las reacciones ante los estímulos

externos difieren de un individuo a otro, ya que cada uno de ellos tiene necesidades, conocimientos y prioridades diferentes en las distintas etapas de su vida (Chiavenato, 2001).

La motivación humana, es un tema que ha tomado mucha relevancia en el estudio de las organizaciones, muchas han sido las teorías que han desarrollado con el propósito de analizar los principales factores que impulsan el comportamiento humano. Uno de las más conocidas y que ha constituido la base de varios estudios, es la jerarquía de las necesidades de Maslow, quien ha definido un conjunto de necesidades jerarquizadas, distribuidas a lo largo de una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias: las necesidades fisiológicas, relacionadas con la subsistencia del individuo, esto es: alimentación, descanso, reproducción. En el segundo nivel se ubican las necesidades de seguridad, relacionadas también con la subsistencia del individuo y que lo llevan a protegerse de cualquier peligro real o potencial, siguiendo con la jerarquía de la pirámide se encuentran las necesidades secundarias, ubicándose en tercer lugar las necesidades sociales, aquellas que se relacionan con la necesidad de aceptación o adaptación del individuo a la sociedad. Subiendo dentro de la pirámide se ubican las necesidades de autoestima, relacionadas con el grado de aceptación que tiene la persona de sí mismo, así como de los demás, prestigio, estatus, etc. Finalmente, en la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de auto-realización, son necesidades superiores que llevan al individuo a desarrollar todo su potencial, y a superarse a sí mismo. A diferencia de las otras necesidades, que una vez satisfechas no motivan ningún comportamiento, estas pueden llegar a ser insaciables, dado el grado de satisfacción que producen en la persona (Stoner, Freeman y Gilbert, 1995).

Llevar la teoría de Maslow al análisis organizacional, nos permite observar que la gran mayoría de los individuos que se vinculan a una organización buscan como primera instancia satisfacer sus necesidades primarias, esto es: necesidades fisiológicas y de seguridad, que se soportan a través de la retribución económica que el individuo recibe por su trabajo y del grado de estabilidad laboral que proporcione al individuo una vez vinculado a la organización. Posteriormente vendrán, las necesidades secundarias: necesidades sociales, de adaptación y aceptación al grupo del cual forma parte; las necesidades de autoestima y reconocimiento por parte de la organización y finalmente las necesidades de autorrealización. En este sentido, la importancia de poder satisfacer las diversas necesidades para el conjunto de individuos que forman parte de la organización, considerando que no todas las personas buscan satisfacer los cinco niveles presentados por Maslow, de ahí la importancia de identificar y orientar los esfuerzos de las organizaciones a las satisfacción de las necesidades de su personal, en base

a los objetivos de cada uno de sus miembros, que si bien van a diferir de unos a otros, el buscar un factor común que los caracterice, será de gran ayuda para definir un esquema motivacional adaptable a toda la organización (Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Otra de las teorías más conocidas es la teoría de los dos factores de Herzberg, quien considera que la motivación depende básicamente de dos aspectos: factores higiénicos y factores motivacionales. Los primeros relacionados con las condiciones físicas y ambientales del trabajo: remuneración, beneficios, políticas, etc., cuyo efecto tiene un alcance limitado, pero que al no ser total o parcialmente cumplidos son fuente de insatisfacción entre los colaboradores. Por su parte los factores motivacionales, están relacionados con el contenido del cargo, progreso, reconocimiento, responsabilidad, es decir; están directamente relacionados con las tareas que desempeñan los individuos y cuya característica es su efecto duradero en el tiempo, en la medida que estén correctamente orientados producen gran satisfacción y motivación en los individuos, y cuya ausencia no provoca insatisfacción (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Otra de las teorías más aceptadas y conocidas es la teoría de la expectativa de Víctor Vroom, según la cual “la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo” (Robbins y Judge, 2013, p.225). La teoría de la expectativa se enfoca en tres relaciones fundamentales: esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y metas personales. Es decir, que la probabilidad de que un mayor esfuerzo lleve a una buena evaluación de desempeño, que dicha evaluación obtenga la recompensa esperada por el trabajador y esto a su vez lo lleve a satisfacer sus metas personales.

Las teorías analizadas anteriormente nos dejan ver la complejidad del individuo y lo complicado que muchas veces resulta para las organizaciones definir un esquema de incentivos acordes a las necesidades y expectativas del individuo y la organización, que permitan orientar sus esfuerzos en la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales.

En este sentido, las formas de reconocimiento que una organización define con el objeto de motivar algún tipo de comportamiento en los colaboradores, deben ser analizadas a profundidad, al fin de que cumplan el objetivo para el cual fueron diseñadas, ya que por un lado buscan satisfacer las expectativas que el trabajador tiene hacia la organización, y por otro lado, la empresa busca obtener la mayor contribución posible de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2001).

#### **1.5.4. Las formas de Reconocimiento**

Las formas de reconocimiento han sido mecanismos tradicionalmente utilizados por las organizaciones para motivar a los trabajadores a mejorar su rendimiento. Dentro de éstos, el reconocimiento económico y las promociones o ascensos han sido una de las formas más comunes utilizadas para premiar el buen rendimiento de los empleados. Sin embargo, existen otras formas de reconocer el trabajo de los colaboradores, que no implican directa o indirectamente el uso de recursos económicos, pero que constituyen buenas fuentes de motivación, entre éstas: preocupación por el trabajo, flexibilidad laboral, reconocimiento por un trabajo bien hecho, ambiente laboral agradable, entre otros (Nelson, 1996).

“Los resultados de una reciente encuesta del Council of Communication Management confirman lo que casi todos los empleados saben ya: que el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño de un empleado” (Nelson, 1996, p.XIII). En este sentido, las empresas han desarrollado en mayor o menor grado sistemas de recompensas o reconocimiento, con el objeto de motivar actitudes positivas en sus trabajadores que apoyen la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo, encontrar la fórmula correcta es una tarea compleja, ya que lleva inmerso aspectos de orden cultural, financiero y motivacional que deben ir evolucionando y ajustándose en base a la estrategia de la organización y a los objetivos que ésta desee alcanzar, tomando en consideración que no pierda su esencia, debe premiar un trabajo bien hecho o aquel que supere las expectativas de la empresa.

Las organizaciones pueden hacer uso de varias formas de reconocimiento, una de las más efectiva se basa en las llamadas formas de reconocimiento de bajo costo o de tipo moral, que pueden verse reflejadas en el involucramiento del colaborador en la toma de decisiones, agradecimiento, llamadas telefónicas, una palmada en la espalda, reconocimiento público o privado, tarjetas de felicitación, etc.; que si bien no tienen mayor costo monetario para la organización pueden causar un efecto mucho más positivo y duradero que las recompensas de tipo monetario (Nelson, 2009). No obstante, lo mencionado anteriormente no significa que las recompensas de tipo monetario no sean valoradas y esperadas por los trabajadores, en especial, en países como el nuestro, en donde el nivel de salarios no es alto particularmente para funcionarios de niveles jerárquicos bajos, y que en ocasiones no alcanza a cubrir la canasta básica.

Nelson (1996) menciona los puntos fuertes de los incentivos en dinero, en el sentido de que “son fáciles de administrar, son anhelados por todo el mundo, pueden dar un impulso adicional a un programa de largo plazo”; así como los puntos débiles, señalando que “estos no tienen valor duradero en el tiempo y tienden a convertirse en recompensas esperadas por los trabajadores” (p.45). Otra forma de reconocimiento lo constituyen los ascensos o promociones dentro de la organización, la cual constituye una forma de premiar el buen desempeño de los colaboradores, cuyo efecto en el tiempo estará directamente relacionado con las formas de reconocimiento monetario y no monetario analizadas anteriormente.

Definir un esquema de incentivos que promueva la mejora en la productividad o busquen reforzar una conducta deseada, y que a su vez constituyan un estímulo constante para la motivación de los empleados, es una tarea complicada para las organizaciones, ya que se corre el riesgo de que este esquema no esté atado directamente al rendimiento, o que a su vez promueva el trabajo individual más no el trabajo en equipo, con los consecuentes problemas que esto puede significar. O en su defecto, que con el pasar del tiempo, dicho incentivo sea considerado como un derecho adquirido, y por ende pierda su naturaleza como factor motivacional.

Otro aspecto importante a considerar dentro de los sistemas de reconocimiento, es la brecha que puede existir entre las formas de reconocimiento proporcionadas por la organización versus las formas de reconocimiento deseadas por los empleados; en este sentido, entre menor sea la brecha existente entre lo actual y lo deseado, mayor será el estímulo por parte de los trabajadores.

Uno de los esquemas que ha tomado mucha fuerza en nuestro medio en los últimos años, es el pago de la remuneración variable, que consiste básicamente en una remuneración adicional al salario fijo, en base al cumplimiento de metas pre-establecidas. El riesgo de la remuneración variable, es que puede llegar a convertirse en una potencial fuente de desmotivación cuando las metas establecidas son inalcanzables o no se encuentran bajo control de los empleados. Otro aspecto a considerar es que las formas de reconocimiento no tienen como única finalidad reforzar conductas positivas orientadas a mejorar la productividad y el rendimiento de los trabajadores, sino que a su vez pueden contribuir a la mejora de otros índices en la organización, tales como disminución de costos, re-procesos, devoluciones, insatisfacción de los clientes, entre otros (Robbins y Judge, 2014).

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. Diseño de la Investigación**

La presente investigación es de tipo no experimental y corte transversal. Se entiende por investigación no experimental a “un estudio que se lo realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.149). Al hablar de corte transversal se refiere a que es “una investigación donde se recopilan datos en un momento único” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.149), con el objeto de analizar el comportamiento de una o más variables, y para el caso en particular, formas de reconocimiento y congruencia de valores.

### **2.2. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Dicho enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.4). La recopilación de datos e información para el presente estudio se la hizo a través de la aplicación de un cuestionario a la muestra objeto de estudio en las organizaciones ESACERO S.A. y TELCONET S.A. Estos datos han sido analizados a través de herramientas estadísticas, con el propósito de determinar los patrones de comportamiento de los colaboradores, en lo referente a las variables estudiadas y de esta manera comprobar o desechar la hipótesis planteada en la investigación.

### **2.3. Alcance**

La presente investigación tiene un alcance de tipo correlacional, es decir que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población y que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.4). Para este caso en particular se busca determinar el grado de correlación existente entre las variables: formas de reconocimiento actual y deseado versus congruencia de valores personales y organizacionales en el personal operativo de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.

La correlación entre las variables estudiadas puede ser positiva o negativa. Si el resultado del estudio nos muestra una correlación positiva entre ellas, significa que los patrones de

comportamiento de las variables se encuentran relacionadas, es decir que el comportamiento de una de las variables depende del comportamiento de la variable vinculada; caso contrario, si el resultado de la investigación demuestra una correlación negativa, significa que las variables analizadas no tienen relación entre sí y que cada una tiene su propio patrón de comportamiento.

Para el presente estudio, una correlación positiva significaría que los actuales sistemas de recompensas utilizados tanto por ESACERO S.A. como por TELCONET S.A. tienen un efecto positivo e influyen en la identificación de los colaboradores con los valores organizacionales, o por el contrario, que los sistemas de recompensas actualmente utilizados no guardan relación o no contribuyen a que los colaboradores se identifiquen con los valores de cada organización.

Un último análisis dentro de la investigación nos llevará a comparar las variables objeto de estudio entre las dos organizaciones analizadas, las mismas que si bien han incursionado en industrias completamente diferentes; esto es, la industria metalmeccánica para el caso de ESACERO S.A y de las telecomunicaciones para el caso de TELCONET S.A., tienen a su vez grandes similitudes, encontrándose entre las principales las detalladas a continuación: las dos empresas ha sido constituidas con capital cien por ciento ecuatoriano, de origen privado, que han ido posicionándose en el mercado local a través de los años con personal netamente ecuatoriano; a nivel de su estructura organizacional, en especial a nivel del personal operativo, se presentan grandes similitudes en tamaño de la población estudiada, así como en las características demográficas y socio-económicas. Por lo que los resultados obtenidos serán de gran utilidad para entender los patrones de comportamiento de los colaboradores a nivel de empresas individuales, así como dentro de un mismo grupo ocupacional en las dos organizaciones.

## **2.4. Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se usó una herramienta virtual denominada Survey Software de Creative Research Systems, (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>), considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La aplicación de la encuesta se hizo través de una selección aleatoria simple sin reemplazo en cada una de las organizaciones objeto de estudio.

El tamaño de la población al 14 de marzo del 2016 fue de 215 funcionarios en el área operativa para la empresa ESACERO S.A y de 318 para TELCONET S.A; sin embargo, ciertos

cambios en el tamaño de la población al momento de aplicar la encuesta hizo que se ajustaran los cálculos para el caso de TELCONET S.A., considerando una nueva población de 277 funcionarios y 200 para el caso de ESACERO S.A.; por lo tanto, y en base a los cálculos realizados, se determinó una muestra de 132 trabajadores para ESACERO S.A y 161 trabajadores para TELCONET S.A. según la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Cálculo de la Muestra General por Organización y detalle del porcentaje de error, tamaño de población total y tamaño de la muestra.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA		
Organización:	ESACERO S.A.	TELCONET S.A.
% error:	5%	5%
Población Total:	200	277
Tamaño muestra	132	161

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En la Figura 1, podemos observar que fue tomada de la página web Survey Software, en la cual nos proporciona los cálculos pertinentes para obtener el tamaño de la muestra que fue el objeto de nuestro estudio.

**Figura 1.** Cálculo Online del tamaño de la muestra

Survey Software (2016), Recuperado de <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Como se puede apreciar en la Figura 1, los datos calculados para cada una de las empresas son automáticos y nos da un porcentaje de error del 5% al calcular el tamaño de la muestra para cada una de las empresas, para el caso de Telconet se tomó 161 como muestra debido a la alta rotación de personal operativo.



La Tabla 2, resume las variables que caracterizaron la muestra en las dos organizaciones objeto de estudio.

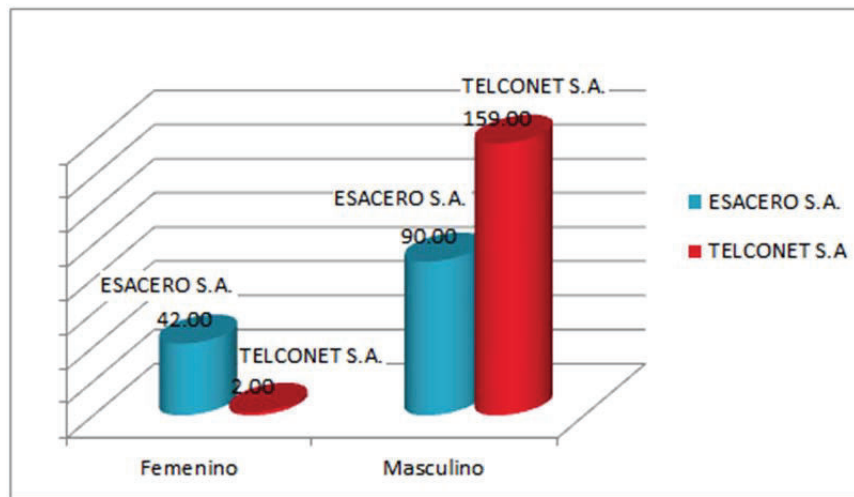
**Tabla 2.** Distribución de la muestra por organización.

<b>Variables</b>	<b>ESACERO S.A.</b>	<b>TELCONET S.A.</b>
Tamaño de la Muestra	<b>132</b>	<b>161</b>
Género		
Masculino	90	159
Femenino	42	2
	<b>132</b>	<b>161</b>
Estado Civil		
Casado/a	75	58
Divorciado/a	7	4
Otro	1	18
Separado/a	21	3
Soltero/a	28	78
	<b>132</b>	<b>161</b>
Nivel Académico		
Educación Básica	13	13
Educación Secundaria	63	107
Educación Técnica o Tecnología	33	24
Universidad Completa	8	1
Universidad Incompleta	15	16
	<b>132</b>	<b>161</b>
Discapacidad		
No	128	156
Si	4	5
	<b>132</b>	<b>161</b>
Etnia		
Afroecuatoriano/a	23	16
Blanco/a	2	7
Indígena	2	2
Mestizo/a	101	127
Montubio/a	4	8
Otra		1
	<b>132</b>	<b>161</b>
Edad		
Mínimo – Máximo	19 - 51 años	18 - 54 años
Media Geométrica	29.00	28.50
Desviación Estándar	6.51	6.13
Años de servicio	132	161

1 mes - 3 meses	10	6
3 meses -1 año	41	31
1 años - 2 años	38	77
2 años - 3 años	1	
3 años - 6 años	32	43
7 años - 12 años	8	4
13 años - 24 años	2	
	<b>132</b>	<b>161</b>
<b>Cargo Empleados</b>		
Ayudante Bodega	11	
Ayudante Coordinador – T		2
Ayudante de Planta	35	1
Ayudante Técnico – T	2	72
Chofer	4	7
Coordinador –T		1
Jefe de Cuadrilla – T		42
Mantenimiento	11	
Pintor	5	
Soldador	22	
Supervisor	37	
Técnico Junior – T	4	25
Técnico Senior –T	1	11

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

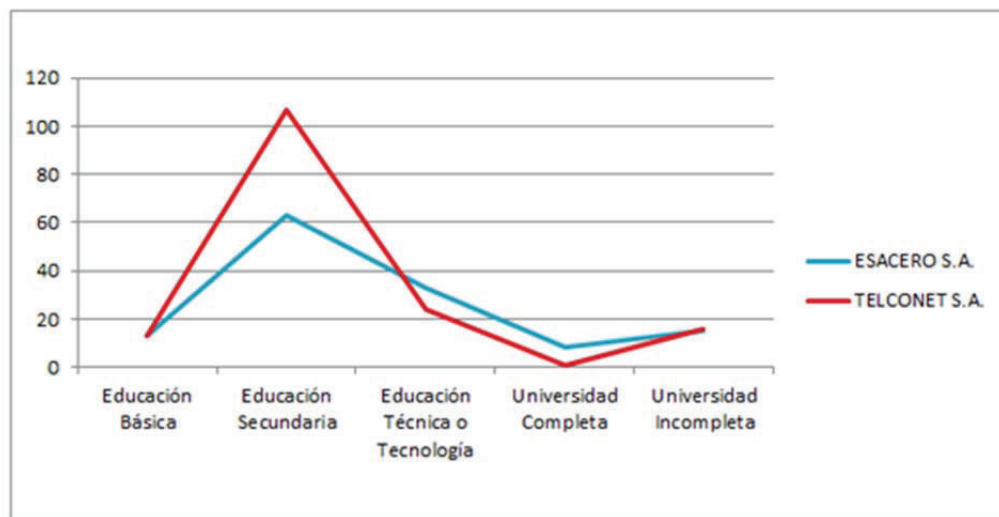
En La Figura 2. Muestra a nivel global que en las dos organizaciones predomina el género masculino sobre el femenino en lo referente a trabajos operativos, para los dos casos de estudio, predomina la fuerza física como es el caso de ESACERO S.A., el personal manipula grandes cargas de herramientas y material metalmecánico como el hierro, metal, aluminio y manejo de máquinas pesadas para lo cual necesita gran destreza y sobre todo contextura física. Lo mismo sucede para el caso de TELCONET S.A., el manejo y manipulación de carretes de fibra óptica de gran tamaño, utilización de herramientas pesadas como escaleras telescópicas, así como el tendido de cable en grandes distancias. Se debe recalcar que en las dos empresas se necesita fuerza física y habilidades en el uso de herramientas y maquinaria, pero no es un factor para discriminar a las personas por el género, pero si hay una inclinación en la fuerza que predomina en el género masculino para este tipo de actividades.



**Figura 2. Resumen Global de Empleados x Empresa x Género**

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Figura 3, en cuanto al nivel académico muestra que las dos organizaciones existe una alta concentración de personal operativo con educación secundaria, cierto porcentaje con educación técnica y muy pocos con instrucción superior, debido a que el tipo de trabajo que deben realizar no requiere un nivel académico alto, sino de destreza física y conocimientos técnicos que son fáciles de adquirir.

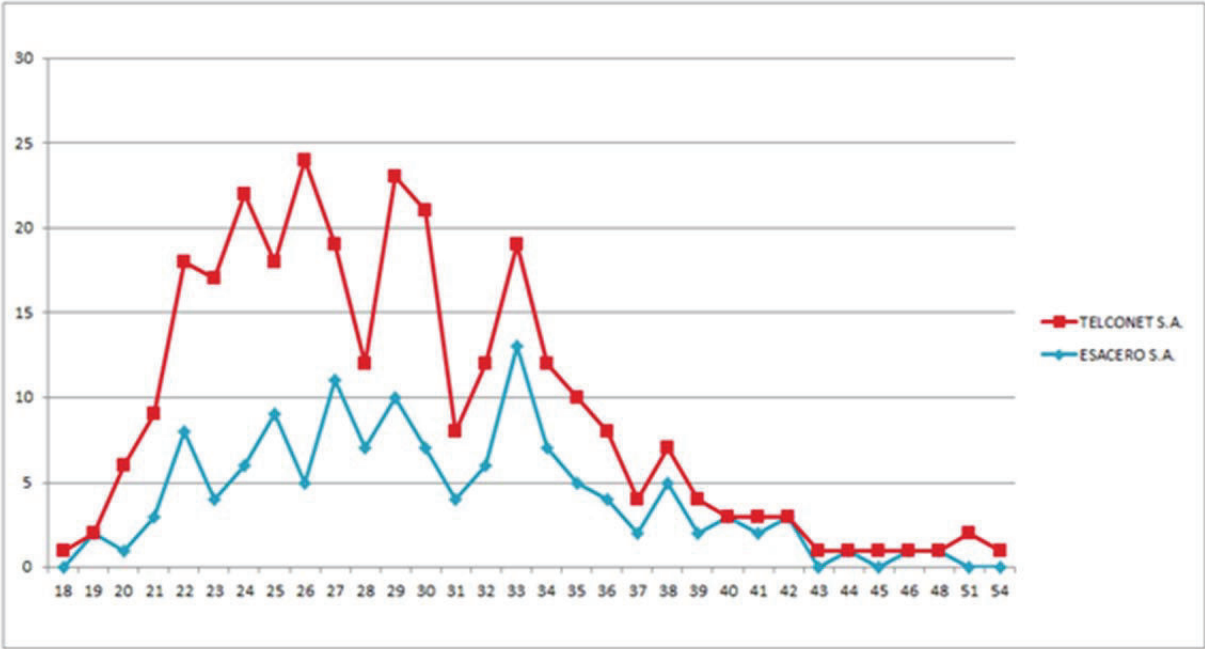


**Figura 3. Resumen Global - Trabajadores x Nivel Académico**

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

Otro factor importante a resaltar en la Figura 4., es que la media de edades para las dos organizaciones está en los 29 años, que corresponde a personal relativamente joven y que en

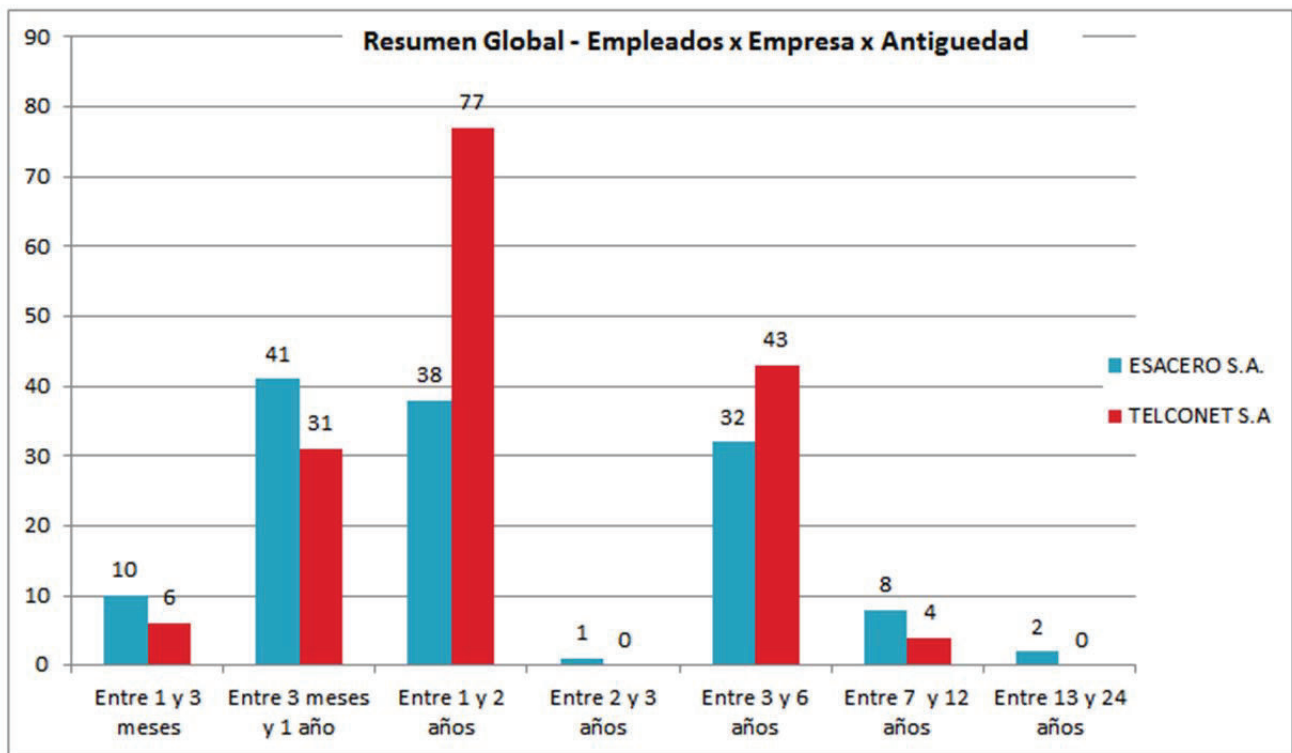
la mayoría de los casos es una población que tiene poca o ninguna experiencia laboral y donde el nivel académico requerido no es muy alto, así como por el tipo de trabajo a realizar donde se requiere de fuerza y destreza física.



**Figura 4.** Resumen Global - Empleados x Empresa x Edad

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En lo referente al tiempo de servicio en el trabajo, en la Figura 5., se puede observar que para la empresa ESACERO S.A. el mayor promedio de trabajadores se encuentra agrupado en el rango de tiempo de entre: tres meses a 1 año, con un total de 41 personas que representan el 31% del total de su población muestra, mientras tanto en TELCONET S.A., predomina el personal que tiene entre: uno y dos años de servicio en la organización, correspondiente a 77 trabajadores que representan el 48% del total de la muestra. Estos rangos de tiempo que permanecen los trabajadores en las organizaciones están claramente identificados, donde antes o después del período señalado existe una alta rotación o abandono del trabajo, esta relación puede estar vinculada a varios factores como son: el tipo de trabajo que requiere un gran esfuerzo físico de parte de los trabajadores y otra factor es la falta de aplicación de un adecuado sistema de reconocimientos que permita retener a dicho personal en beneficio propio y de la organización.



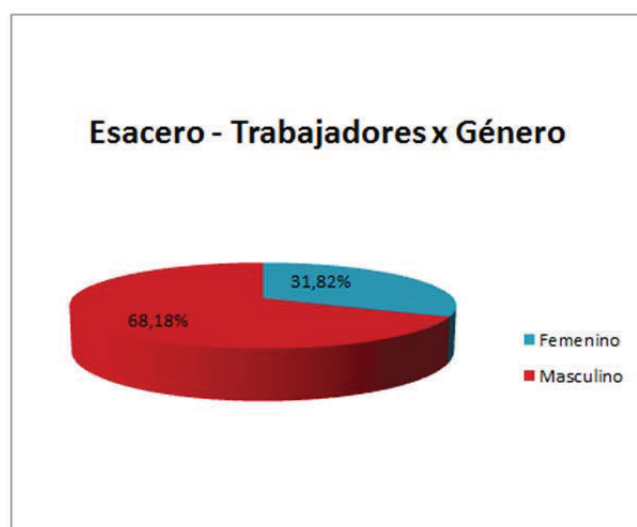
**Figura 5.** Resumen Global -Empleados x Empresa x Antigüedad

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

A continuación realizaremos la distribución de la muestra para cada organización.

#### 2.4.1. Descripción de la muestra para ESACERO S.A.

En ESACERO S.A., se puede observar que el personal masculino prevalece en este tipo de puestos operativos, debido a la naturaleza de las actividades a realizar, predomina la fuerza y experiencia en el manejo de maquinaria y herramientas, estas cualidades propias del género masculino y reflejadas en la mayoría de la muestra con un 68.18% sobre un 31,28% de personal con género femenino.



**Figura 6.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Género

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

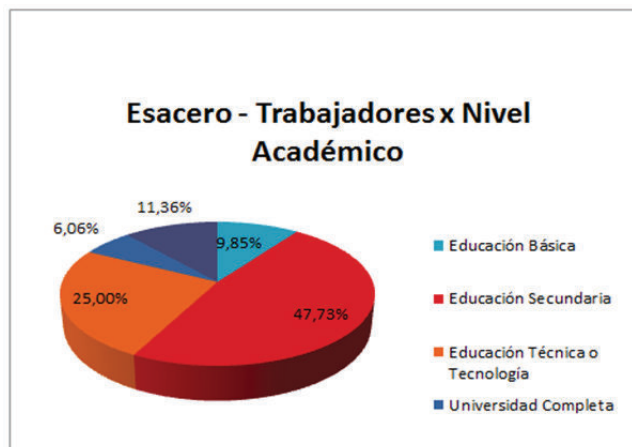
En lo referente al estado civil la Figura 7, muestra que el grupo más relevante es del 56.82% y corresponde a funcionarios casados; el 21.21% solteros, un 15.91% separados, el 5.30% divorciados, y el 0.76% no se identificaron con ninguna de las opciones anteriormente mencionadas. A pesar que el trabajo es fuerte, los colaboradores con más alto índice de permanencia en la empresa son con estado civil casado, esto se aduce y va ligado a la falta de ofertas y plazas de trabajo, al crecimiento del desempleo y del trabajo informal. Por ello incluso pese a no existir políticas, propuestas de superación, incentivos económicos o formas de reconocimiento para el personal y sus familias dentro de la empresa, permanecen porque tiene remuneración económica fija para mantener sus hogares.



**Figura 7.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Estado Civil

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En lo relacionado con el nivel académico, el 47.73% tienen instrucción secundaria, un 25% poseen el título de tecnología o educación técnica, un 9.85% educación básica, un 11.36% universidad incompleta, y el 6.06% posee universidad completa.



**Figura 8.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Nivel Académico

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

Podemos observar que la gran mayoría de trabajadores tienen un nivel académico de secundaria, se aduce a la necesidad económica de la juventud por tratar de establecer un hogar o la falta de apoyo económico para sus estudios en esta etapa específica genera un gran número de trabajadores con niveles académicos bajos.

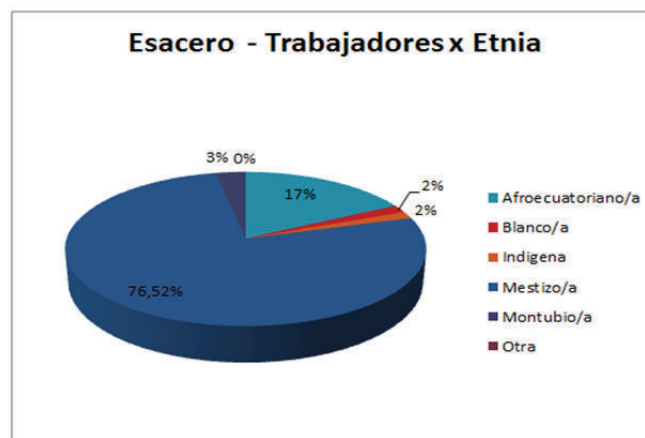
En la Figura 9. En lo que se refiere al nivel de discapacidad, casi la totalidad de los trabajadores, esto es un 96.97% no presenta ningún tipo de discapacidad, y solo un 3.03% presenta algún tipo de capacidad diferente. Al ser un trabajo que requiere mucha fuerza y actividad física se requiere que el trabajador tenga al máximo sus capacidades durante toda la jornada laboral.



**Figura 9.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Discapacidad

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Figura 10. Nos muestra cómo se identificó cada trabajador, esto lo hacen tomando en cuenta factores como el lugar de nacimiento y/o color de piel. EL resultado en lo relacionado con la identificación étnica el 76.52% se identifican como mestizos, el 17.42% como afro ecuatorianos, los 3.03% como montubios, el 1.52% como blancos y el 1.52% como indígenas. Esto valores se toman de acuerdo a como se identifica cada persona.

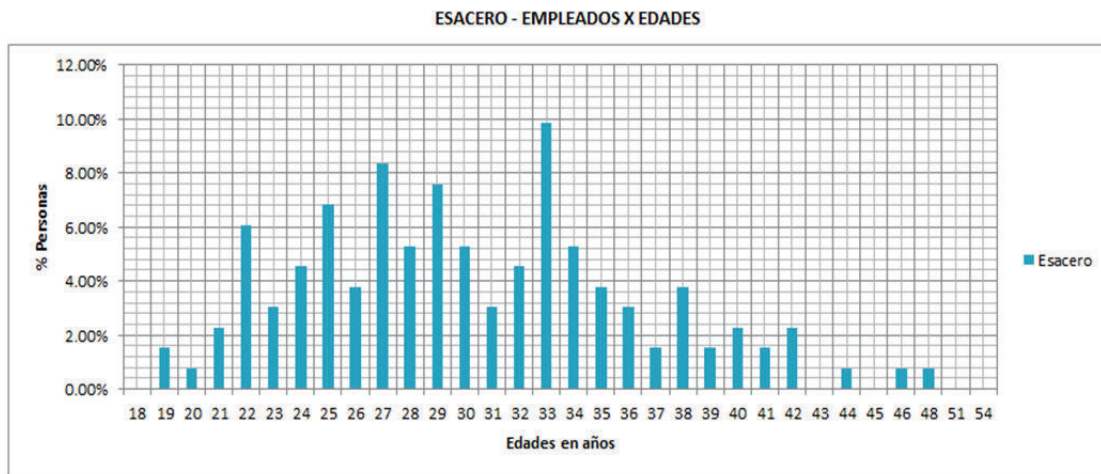


**Figura 10.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Etnia

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.



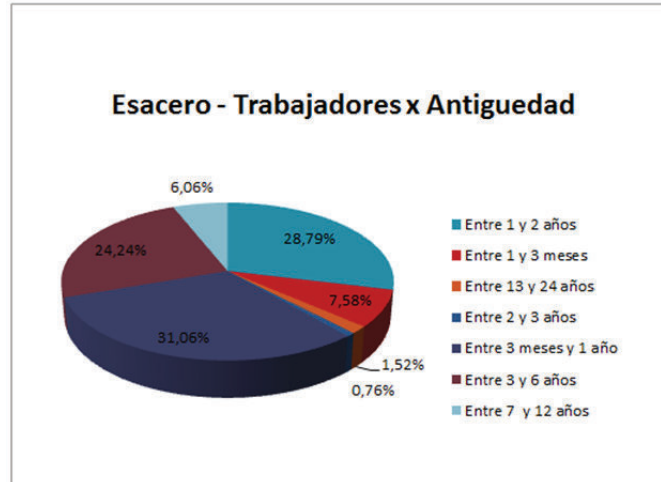
La Figura 11. En cuanto al rango de edad que caracteriza al personal operativo, podemos observar que va entre los 19 y 48 años de edad, encontrándose una alta concentración en edades comprendidas entre los 18 y 30 años, que representa el 55.30% del total, generalmente se atribuye a la fuerza y salud para trabajar que caracteriza a las personas de este rango de edades; seguido por un 38.64% con un rango de edad que oscila entre los 31 y 40 años de edad y finalmente una baja representación con un 6.06% del personal comprendido entre 41 y 50 años de edad.



**Figura 11.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Edades

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En cuanto al tiempo de servicio a la organización, se puede apreciar en la Figura 12, un porcentaje importante de empleados, esto es un 31.06% tienen entre tres meses y un año de servicios, un 28.79% entre un año y dos años de servicio, un 24.24% entre tres y seis años de servicio, un 7.58% entre uno y tres meses de servicio, un 6.06% entre siete y doce años de servicio, un 1.52% entre 13 a 24 años de servicio y un 0.76% entre dos y tres años de servicio. Se puede observar que la mayor concentración de empleados se ubica en el período de tres meses a dos años de servicio.

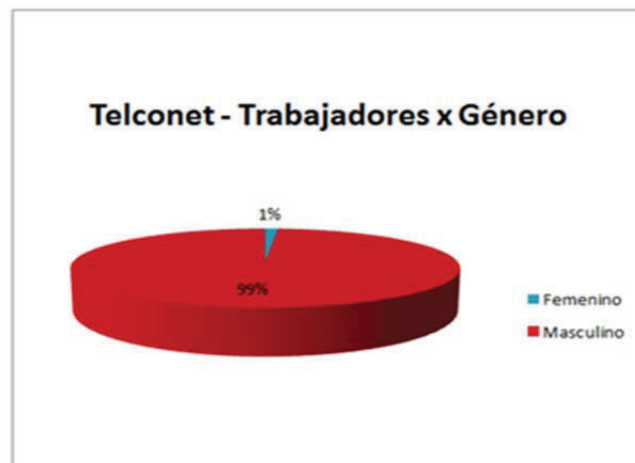


**Figura 12.** Resumen Encuesta ESACERO S.A. Trabajadores x Antigüedad

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

#### 2.4.2. Descripción de la muestra para TELCONET S.A.

En TELCONET S.A., se puede observar que el personal masculino prevalece en puestos operativos, debido a la naturaleza del trabajo a realizar, donde predomina la fuerza y el trabajo de campo con un 99%.

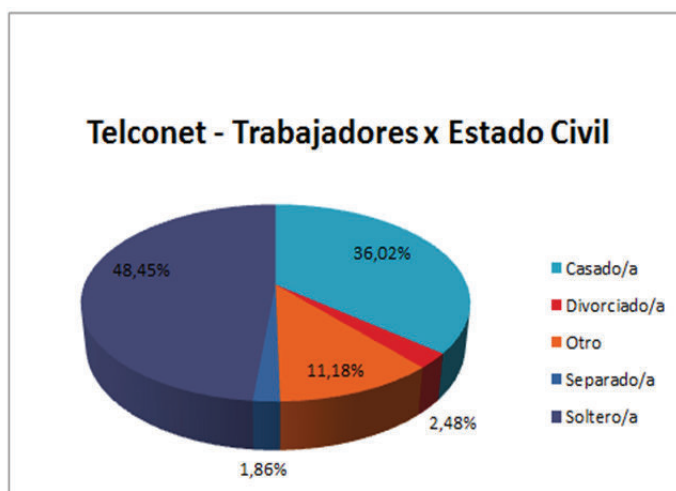


**Figura 13.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Género

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

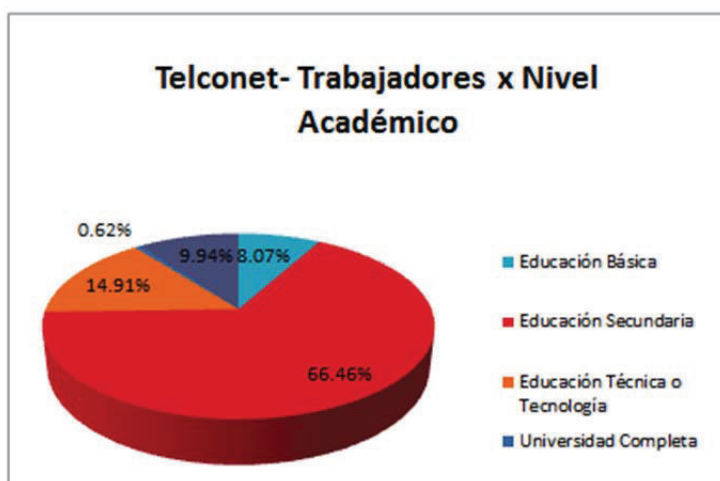
En lo referente al estado civil se puede observar que el 48.45% corresponde a funcionarios solteros; 36.02% casados, un 11.18% señalaron tener otro tipo de estado civil, refiriéndose básicamente a unión libre; finalmente un 2.48% del personal está divorciado y únicamente un

1.86% separado. EL personal soltero predomina en la muestra, como se puede apreciar en la Figura 14.



**Figura 14.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Estado Civil  
Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Figura 15, en lo relacionado con el nivel académico, el 66,46% tienen instrucción secundaria, un 14,91% poseen el título de tecnología o educación técnica, un 8,07% educación básica, un 9,94% universidad incompleta, y únicamente un 0,62% posee universidad completa.



**Figura 15.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Nivel Académico  
Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En cuanto al nivel de discapacidad, casi la totalidad de los funcionarios, esto es un 96,89% no presenta ningún tipo de discapacidad, y solo un 3,11% presenta algún tipo de capacidad, esto

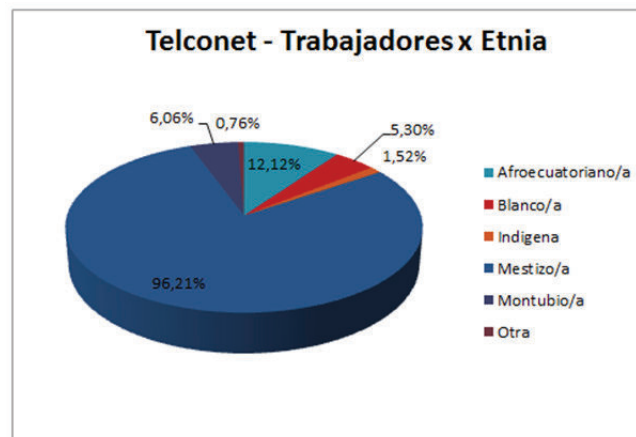
es aducido al trabajo y a la dificultad de manejo de máquinas y herramientas siendo un impedimento en el correcto manejo de estos puestos operativos que se emplean fuerza y agilidad.



**Figura 16.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Discapacidad

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En lo relacionado con la identificación étnica el 96.21% se identifican como mestizos, el 12.12% como afro ecuatorianos, los 6.06% como montubios, el 5.30% como blancos, el 1.52% como indígena, mientras que el 0.76% no se identificó con ninguna de las opciones anteriores.

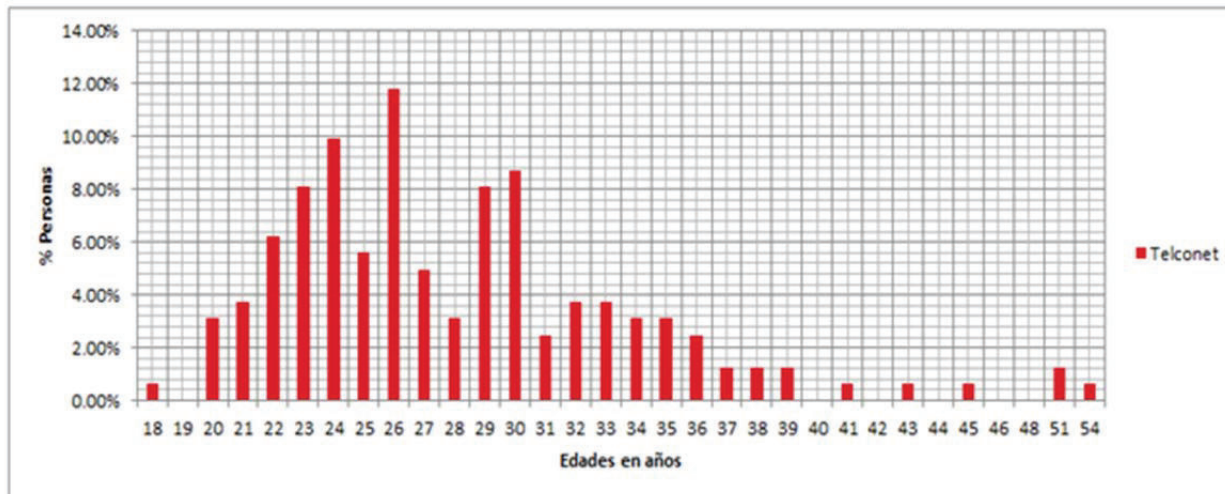


**Figura 17.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Etnia

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

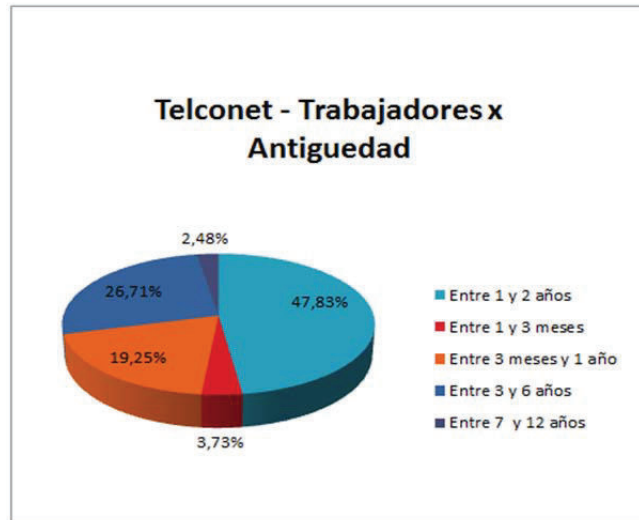
En cuanto al rango de edad que caracteriza al personal operativo, podemos observar que este va entre los 18 y 54 años de edad, encontrándose una alta concentración en edades comprendidas entre los 18 y 30 años, que representa el 73.75% del total; seguido por un

22.50% con un rango de edad que oscila entre los 31 y 40 años de edad; mientras que una baja representación con un 1.88% se puede encontrar al personal comprendido entre 41 y 50 años; y finalmente con el mismo porcentaje 1.88% para el personal mayor a los 51 años.



**Figura 18.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Empleados x Edades  
Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Figura 19, en cuanto al tiempo de servicio a la organización, un alto porcentaje de empleados, esto es un 47.83% tienen entre uno y dos años de servicio; el personal nuevo esto es de uno a tres meses únicamente un 3.73%; de tres meses a un año el 19.25%, de tres años a seis años un 26.71% y únicamente un 2.48% entre siete y doce años. Estos resultados nos permiten ver que aproximadamente las tres cuartas partes de los empleados tienen más de un año en la compañía, lo cual les ha permitido conocer a mayor profundidad la cultura organizacional en la cual se encuentran inmersos.



**Figura 19.** Resumen Encuesta TELCONET S.A. Trabajadores x Antigüedad  
Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

## 2.5. Técnicas de recolección de Datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue a través de la aplicación de dos cuestionarios a la muestra seleccionada., instrumentos que se detallan a continuación:

- Cuestionario de formas de reconocimiento actual y deseado, mismo que ha sido validado por Ramos y Unda (2016). El cual consta de siete preguntas que miden aspectos clave del reconocimiento a nivel económico, laboral, moral, individual y grupal. Para determinar la fiabilidad del instrumento se utilizó el alpha de Cronbach (1951), que constituye uno de los indicadores de confianza más utilizados de acuerdo con Hinkin (1998), obteniéndose como resultado un alpha de Cronbach 0.876 para el cuestionario de formas de reconocimiento actual y de 0.837 para el cuestionario de formas de reconocimiento deseado, valores que al ser mayores de 0.75 son considerados como aceptables (Hernández, 2010).
- El cuestionario de congruencia de valores, se lo realizó a través del Inventario APO, que tiene su origen en el estudio realizado por Ramos (2012) denominado desarrollo y validación del inventario para medir la articulación entre la persona y la organización, el cual ha sido validado para el contexto ecuatoriano por Mejía (2016). El cuestionario está compuesto por tres escalas que miden reconocimiento de los valores organizacionales, el

conflicto entre valores personales y organizacionales y finalmente el ajuste entre valores personales y organizacionales.

Las respuestas a las preguntas de los dos cuestionarios se lo hizo a través de una escala de Likert de siete puntos, donde: 1 = Descuerdo total, 2 = Gran desacuerdo, 3 = Poco desacuerdo, 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 = Concuerso poco, 6 = Concuerso mucho y 7 = Concuerso totalmente.

Al final del cuestionario se incluyeron los datos demográficos, cuya importancia radica en el mayor conocimiento de las características de la muestra estudiada, con el objeto de profundizar el análisis de la misma, de esta manera se incluyeron preguntas relacionadas con el género, estado civil, nacionalidad, edad, nivel académico y tiempo de trabajo en la empresa.

### **2.5.1. Procedimiento**

La realización del presente estudio inició con la definición del tema a estudiar, y el cual surgió de la necesidad de profundizar estudios previos realizados sobre el tema por estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional y que requerían ser profundizados en otro tipo de contextos. En este sentido, se decidió dar continuidad a un estudio previo realizado sobre sistemas de recompensas y congruencia de valores en dos instituciones públicas, a fin de analizar el comportamiento de estas dos variables en instituciones de origen privado, con la variante que la presente investigación se dirigió únicamente al personal operativo de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET. S.A., La decisión de enfocar el estudio al personal operativo se basó en varios factores determinantes, entre ellos, el hecho de que los colaboradores requeridos para este tipo de trabajo representan un porcentaje bastante importante comparado con el total de colaboradores en las dos organizaciones, y cuyo trabajo tiene una gran importancia dentro de las actividades desarrolladas por las dos empresas en cada uno de sus campos de acción, metalmecánica y telecomunicaciones respectivamente.

El siguiente paso fue solicitar a los representantes de ESACERO S.A y TELCONET S.A la autorización para la realización del estudio, para lo cual se expuso la importancia de la investigación para cada una de las organizaciones, ya que los resultados obtenidos pueden resultar de mucha ayuda para tener una visión más clara sobre los sistemas de recompensas actualmente utilizados, así como la congruencia entre los valores personales y organizacionales, variables que pueden influir directa o indirectamente en la consecución de los objetivos de cada una de ellas. Una vez obtenida la autorización por parte de las dos organizaciones, se procedió a elaboración del plan de tesis en base al formato exigido por la

Escuela Politécnica Nacional, y una vez aprobado se continuó con la elaboración y estructuración del presente estudio.

La primera parte del estudio se desarrolló en base al análisis de la literatura existente a fin de tener una estructura teórica sólida donde fundamentar la presente investigación, posteriormente se procedió a ajustar el cuestionario a ser aplicado a la muestra seleccionada, básicamente en los aspectos relacionados a las características demográficas que se buscaba conocer en la muestra objeto de estudio.

El siguiente paso lo constituyó la aplicación del cuestionario en cada una de las organizaciones. El cuestionario estuvo disponible en Google Docs (Google, 2010) durante el mes de septiembre del 2016. Para el caso de TELCONET S.A., la misma se desarrolló durante la semana del 12 al 16 de septiembre del 2016, para lo cual se distribuyó un correo a cada uno de los colaboradores y la aplicación del mismo se lo realizó durante las capacitaciones que se da al personal operativo, lo cual permitió abarcar la totalidad de la muestra en un tiempo relativamente corto, otra de las ventajas que se presentó para la aplicación del cuestionario, fue que gran parte del personal operativo poseía un dispositivo electrónico al momento de aplicar la encuesta, sea este Tablet o celular, lo cual les permitió acceder con facilidad al formulario. Para ello, se realizó una explicación previa al personal sobre el objetivo de la investigación, aclarando que era para fines netamente académicos, completamente anónimo, y de esta manera garantizar que los resultados demuestren la real percepción de la muestra estudiada.

Para el caso de ESACERO S.A. la aplicación de cuestionario se realizó en las oficinas de la Planta Industrial en Quito, usando los computadores con acceso a internet, de forma individual para cada colaborador, de la misma manera se aclaró que el objetivo de la aplicación del cuestionario era para fines estrictamente académicos y que la forma de aplicación del cuestionario garantizaba la confiabilidad y anonimato de las respuestas. Se realizó la encuesta en los horarios que la empresa facilitó, durante todo el mes de septiembre del 2016.

El procedimiento para llenar satisfactoriamente la encuesta digital se resume en los siguientes pasos:

- Explicación previa a los encuestados sobre las características y objetivo del cuestionario.
- Acceso de los encuestados a la computadora o dispositivo electrónico donde se llena la encuesta digital, para ello se necesita que el computador tenga acceso a internet y un navegador de internet actualizado (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Chrome).
- Se despliega el cuestionario. Ver anexo A.



- El encuestado procede a llenar el cuestionario.
- Al finalizar se envía automáticamente las respuestas al administrador, el cual podrá verificar que el cuestionario fue llenado en su totalidad.
- Se repite nuevamente el proceso con los siguientes encuestados.

### **2.5.2. Análisis de Datos**

Para el análisis de la información, los datos fueron extraídos de la matriz generada por Google Forms en formato de Excel 2010. Para el análisis comparativo de los datos, los cálculos estadísticos se realizaron con el programa SPSS 20 (IBM, 2015); que es un sistema informático total para el análisis de datos generando información tabular, gráfica y demás de acuerdo a las funciones y ecuaciones propias del programa; y la elaboración del modelo se realizó en el programa AMOS 20 (IBM, 2015).

La fiabilidad del instrumento se lo hizo a través del cálculo del alpha de Cronbach. El análisis de las formas de reconocimiento actual y deseado, y de congruencia de valores, se lo hizo a través del cálculo de la media, la desviación típica y error típico. La media constituye el valor medio de un conjunto de datos cuantitativos finitos, que permite establecer el valor promedio de una variable en específico; la desviación típica permite conocer la desviación de los datos en relación con la media aritmética, y el error típico cuantifica las oscilaciones de la media muestral alrededor de la media poblacional. La identificación de las diferencias significativas se lo realizó a través del cálculo de ANOVA de un factor, que constituye “una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren entre sí de manera significativa en sus medias y varianzas” (Hernández, 2010, p. 323). El análisis de las correlaciones se lo hizo a través de la correlación de Pearson, que constituye “una prueba estadística para analizar la relación entre dos o más variables en un nivel por intervalos o razón” (Hernández, 2010, p. 311).

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este capítulo presenta los resultados obtenidos, así como la discusión sobre los mismos, de la investigación realizada en las organizaciones ESACERO S.A y TELCONET S.A, a través de la aplicación del cuestionario de formas de reconocimiento y valores a la muestra seleccionada. Los resultados se muestran de forma estructurada y ordenada, tomando como base los objetivos planteados inicialmente en la investigación.

**Tabla 3. Objetivos y Resultados**

No.	Objetivos	Tablas de Resultados
1	Determinar las formas de reconocimiento actual del personal operativo de las sucursales de la ciudad Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.	<p>Tabla 4. Formas de reconocimiento actual (global)</p> <p>Tabla 5. Formas de reconocimiento actual ESACERO S.A.</p> <p>Tabla 6. Formas de reconocimiento actual TELCONET S.A.</p> <p>Tabla 7. Diferencias significativas formas de reconocimiento actual (global).</p>
2	Determinar las formas de reconocimiento deseado del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.	<p>Tabla 8. Formas de reconocimiento deseado (global)</p> <p>Tabla 9. Formas de reconocimiento deseado ESACERO S.A.</p> <p>Tabla 10. Formas de reconocimiento deseado TELCONET S.A.</p> <p>Tabla 11. Diferencias significativas formas de reconocimiento deseado (global).</p>
3	Analizar la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.	<p>Tabla 12. Congruencia de valores (global)</p> <p>Tabla 13. Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales (global).</p> <p>Tabla 14. Congruencia de valores ESACERO S.A.</p> <p>Tabla 15. Correlación de Pearson Valores personales y organizacionales ESACERO S.A.</p> <p>Tabla 16. Congruencia de valores TELCONET S.A.</p> <p>Tabla 17. Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales TELCONET S.A.</p> <p>Tabla 18. Diferencias significativas Congruencia de Valores (global).</p>

4	<p>Establecer la relación entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores del personal operativo de las sucursales de la ciudad de Quito de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.</p>	<p>Tabla 19. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores (global).  Tabla 20. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores ESACERO S.A.  Tabla 21. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores TELCONET S.A.</p>
5	<p>Identificar las diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores, del personal operativo de las sucursales de la ciudad Quito de las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A.</p>	<p>Tabla 19. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores (global).  Tabla 20. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores ESACERO S.A.  Tabla 21. Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores TELCONET S.A.  Tabla 22. Diferencias formas de reconocimiento actual y deseado (global)  Tabla 23. Diferencias formas de reconocimiento actual y deseado ESACERO S.A.  Tabla 24. Diferencias formas de reconocimiento actual y deseado TELCONET S.A.</p>

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

### 3.1. Resultados

#### 3.1.1. Formas de reconocimiento actual

La Tabla 4 muestra los resultados globales obtenidos en las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A., como resultado de la aplicación de un cuestionario conformado por siete preguntas, con el objeto de determinar las formas de reconocimiento que actualmente reciben las dos organizaciones. Dichas formas de reconocimiento toman en consideración aspectos de tipo económico, moral, laboral, individual y grupal.

**Tabla 4.** Formas de reconocimiento actual (resultados globales).

Situación actual	Media	Desviación	Error típico
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	3,69	1,89	0,11
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	3,69	1,79	0,10
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	3,57	1,77	0,10
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	4,20	1,75	0,10
5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	3,88	1,71	0,10
6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	4,39	1,8	0,11
7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	4,07	1,79	0,10
Promedio	3,93	1,79	0,10

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel global se puede observar en los resultados obtenidos en las dos organizaciones analizadas, ESACERO S.A. y TELCONET S.A., que la media más baja se obtuvo en la pregunta número tres, con un valor de 3.57, cuando se consultó sobre el reconocimiento por el sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual, seguido de las preguntas uno y dos relacionadas con los estímulos de tipo monetario, siempre o en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, con un valor de 3.69 cada una; con una media ligeramente mayor fue calificado el reconocimiento de tipo laboral a través de promociones o ascensos, con una media de 3.88. Por otro lado, las medias más altas se obtuvieron en las preguntas seis, cuatro y siete, relacionadas con el reconocimiento del equipo en general, con una media de 4.39; seguido del reconocimiento al interior de los grupos de trabajo con una media del 4.20 y finalmente con el reconocimiento de tipo moral, con una media del 4.07.

La Tabla 5 muestra los resultados individuales obtenidos para ESACERO S.A. mediante la aplicación del formulario de formas de reconocimiento actual.

**Tabla 5.** Formas de reconocimiento actual ESACERO S.A.

<b>Situación actual</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	3,08	1,71	0,15
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	3,10	1,76	0,15
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	2,99	1,71	0,15
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	4,08	1,76	0,15
5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	3,66	1,79	0,16

6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	3,99	1,74	0,15
7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	3,82	1,86	0,16
Promedio	3,53	1,76	0,15

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel individual en ESACERO S.A, se puede observar que el mayor punto de desacuerdo se da en la pregunta tres, con una media de 2.99, cuando se consultó sobre el reconocimiento por sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual, seguido del reconocimiento de tipo monetario, siempre o en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, consultado a través de las preguntas uno y dos, con medias del 3.08 y 3.10 respectivamente; con niveles de acuerdo ligeramente mayor, se encuentra el uso de la promoción como forma de reconocimiento, con una media de 3.66; seguido del reconocimiento de tipo moral, con una media de 3.82; y finalmente el punto que presentó mayor nivel de acuerdo entre los colaboradores, con una media de 4.08 fue el reconocimiento que se da al interior de los grupos de trabajo y no de forma general. La media promedio a nivel de todos los puntos consultados se ubica en se ubica en 3.53 para esta organización.

La Tabla 6 muestra los resultados individuales obtenidos para TELCONET S.A. mediante la aplicación del formulario de formas de reconocimiento actual.

**Tabla 6.** Formas de reconocimiento actual TELCONET S.A.

Situación actual	Media	Desviación	Error típico
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	4,18	1,88	0,15
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	4,17	1,67	0,13

3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	4,04	1,69	0,13
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	4,30	1,74	0,14
5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	4,06	1,62	0,13
6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	4,71	1,79	0,14
7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	4,28	1,71	0,13
Promedio	4,25	1,73	0,14

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel individual en TELCONET S.A., se puede observar que el punto de mayor desacuerdo entre los colaboradores se ubica en la pregunta número tres, referente al reconocimiento solo en casos de sobrecumplimiento de más de un objetivo individual, con una media de 4.04; seguido muy de cerca de la promoción como forma de reconocimiento, consultado en la pregunta cinco, con una media 4.06; con medias ligeramente mayores se tiene los estímulos de tipo económico consultados a través de las preguntas uno y dos, con valores de 4.18 y 4.17 respectivamente. El reconocimiento de tipo moral, consultado en la pregunta siete, tiene un valor que refleja un mayor acuerdo con una media de 4.28; siendo el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo consultado a través de la pregunta cuatro, y el reconocimiento del equipo en general consultado a través de la pregunta 6, los que presentan las medias más altas con valores de 4.30 y 4.78 respectivamente. A nivel global el promedio de todas las medias se ubica en 4.25 para esta organización.

RESUMEN GLOBAL DE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO ACTUAL

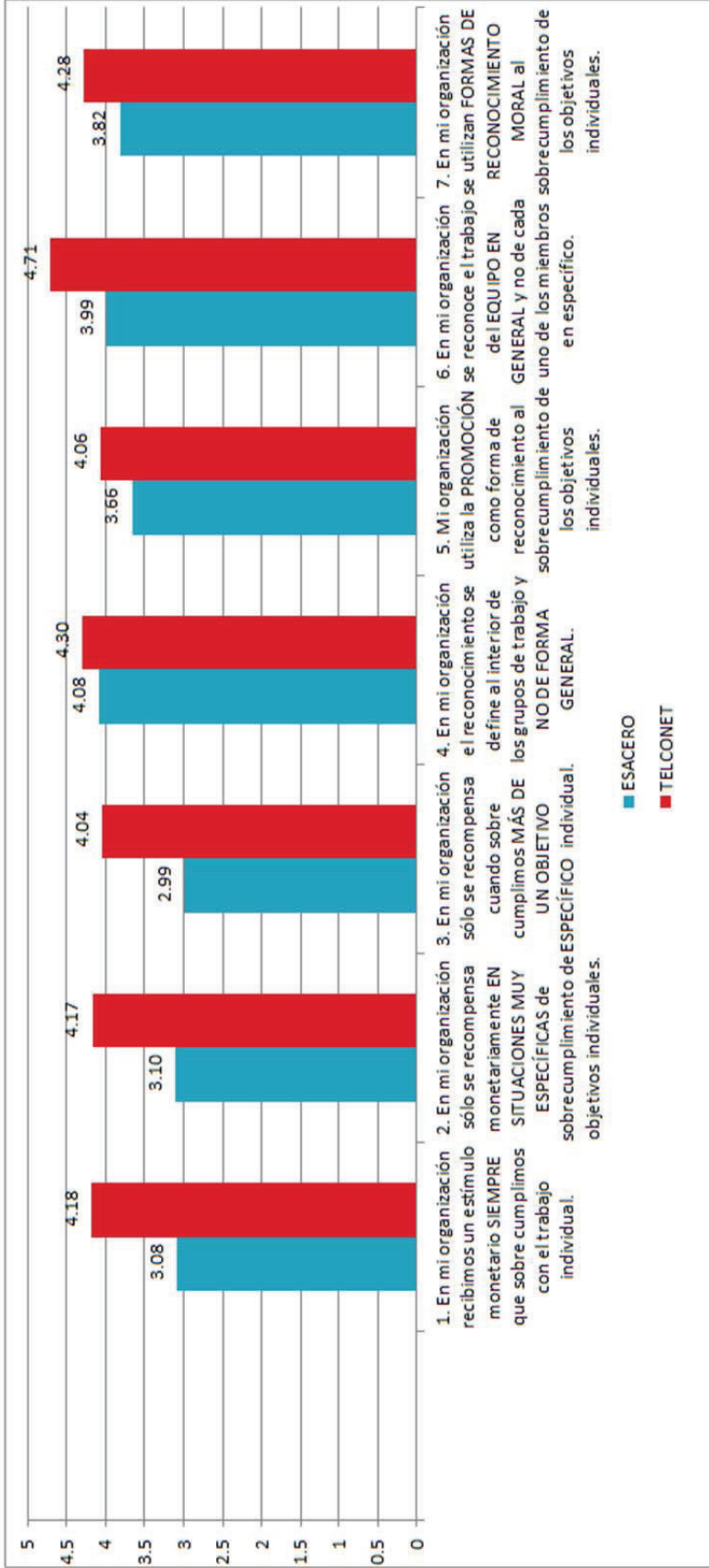


Figura 20. Formas de Reconocimiento Actual (resultados globales).

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.



Al comparar de forma gráfica los resultados obtenidos para las dos organizaciones, podemos observar que los mayores niveles de desacuerdo están relacionados con el reconocimiento por sobre cumplimiento de objetivos individuales, los incentivos de tipo económico y la promoción como forma de reconocimiento, siendo ESACERO S.A. la empresa donde el nivel de desacuerdo es mucho mayor, con excepción de la promoción, en donde esta empresa tiene un menor nivel de desacuerdo, por su parte los mayores niveles de acuerdo se encuentran relacionados con el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo, del equipo en general y el reconocimiento de tipo moral, siendo TELCONET S.A, la empresa que presenta mayores niveles de acuerdo, dados por los valores más altos en los valores de la media obtenidos con relación a ESACERO S.A.

Desde el punto de vista estadístico conviene resaltar las diferencias estadísticamente significativas que se presentan en las dos organizaciones dentro de las formas de reconocimiento actual, resultados que se muestran en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Diferencias significativas formas de reconocimiento actual (global)

Situación Actual	Media		Dif. Sig.
	ESACERO S.A.	TELCONET S.A.	
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	3,08	4,18	0,000
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	3,1	4,17	0,000
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	2,99	4,04	0,000
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	4,08	4,3	0,283
5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	3,66	4,06	0,048

6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	3,99	4,71	0,001
7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	3,82	4,28	0,028

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos  
Valores en rojo = diferencias significativas (menor 0,05)

Los valores en rojo, se obtienen del análisis de datos desde SPSS 20, que es un programa informático intuitivo, el cual está diseñado para realizar procesos de transformación de variables numéricas según parámetros propios del fabricante, los valores marcados en 0,000 son el resultado de la transformación, aproximación y cálculos internos del programa según el criterio en valor rojo (menor 0.05).

Los resultados de la tabla anterior nos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre ESACERO S.A. y TELCONET S.A., en seis de los siete puntos consultados a través del cuestionario de formas de reconocimiento actual, con excepción de la pregunta número cuatro, referente al reconocimiento al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, donde no se refleja dicha diferencia, y en consecuencia donde el nivel de acuerdo es mayor.

### 3.1.2. Formas de reconocimiento deseado.

La determinación de las formas de reconocimiento deseado por el personal operativo de las sucursales de Quito de las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A., se lo realizó a través de un cuestionario constituido por siete preguntas, las mismas que consideraron aspectos de tipo económico, laboral, moral, individual y grupal. La Tabla 8 muestra los resultados globales de las dos organizaciones objeto de estudio.

**Tabla 8.** Formas de reconocimiento deseado (resultados globales)

Situación deseada	Media	Desviación típica	Error típico
1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	5.82	1,31	0,08

2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	5,08	1,79	0,1
3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	5,06	1,8	0,11
4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	5,17	1,64	0,1
5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	5,54	1,6	0,09
6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	5,36	1,54	0,09
7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	5,85	1,42	0,08
Promedio	5,41	1,59	0,09

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel global se puede observar que el reconocimiento de tipo moral consultado a través de la pregunta siete, con una media de 5.85 es el tipo de reconocimiento mayormente deseado por los colaboradores de la muestra estudiada; seguido del estímulo monetario siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual, consultado a través de la pregunta uno, con una media de 5.82; y el uso de la promoción como forma de reconocimiento consultado en la pregunta cinco con una media de 5.54; en cuarto lugar se ubica el reconocimiento del equipo en general consultado en la pregunta seis, con una media de 5.36; seguido por el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo consultado a través de la pregunta cuatro, con una media de 5.17; a continuación se ubica el reconocimiento monetario solo en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, consultado en la pregunta dos, con una media de 5.08; y finalmente el reconocimiento que solo debería darse cuando se sobre cumple con más de un objetivo específico individual consultado a través de la pregunta tres, con una media de 5.08.

A continuación se presenta la Tabla 9, que muestra los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de formas de reconocimiento deseado para la empresa ESACERO S.A.

**Tabla 9.** Formas de reconocimiento deseado ESACERO S.A.

<b>Situación deseada</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>
1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	6,12	1,02	0,09
2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	5,75	1,55	0,14
3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	5,86	1,46	0,13
4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	5,85	1,23	0,11
5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	6,23	1,22	0,11
6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	5,65	1,28	0,11
7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	6,38	1,09	0,09
Promedio	5,95	1,31	0,11

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel individual, en los resultados obtenidos para ESACERO S.A. se puede observar que las formas de reconocimiento mayormente deseadas por los colaboradores, están relacionada con el reconocimiento de tipo moral, consultado en la pregunta siete, con una media de 6.38; seguido de la promoción como forma de reconocimiento, consultado en la pregunta cinco, con una media de 6.23; a continuación se encuentra el reconocimiento de tipo monetario siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual consultado a través de la pregunta uno, con una

media de 6.12. Con medias inferiores a los seis puntos, en cuarto lugar se encuentra el reconocimiento por sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual consultado en la pregunta tres, con una media de 5.86; seguido por el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo, consultado en la pregunta cuatro, con una media de 5.85; seguido del reconocimiento de tipo monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, con una media de 5.75, y finalmente el reconocimiento del equipo en general, consultado a través de la pregunta seis, con una media de 5.65. A nivel macro, el promedio en las formas de reconocimiento deseado para esta organización se ubica en 5.95.

La Tabla 10 muestra los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de formas de reconocimiento deseado para la empresa TELCONET S.A.

**Tabla 10.** Formas de reconocimiento deseado TELCONET S.A.

<b>Situación deseada</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>
1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	5,58	1,47	0,12
2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	4,52	1,79	0,14
3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	4,41	1,8	0,14
4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	4,61	1,73	0,14
5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	4,96	1,64	0,13
6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	5,12	1,68	0,13

7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	5,42	1,51	0,12
Promedio	4,84	1,69	0,13

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

A nivel individual para la empresa TELCONET S.A. se puede observar que la forma de reconocimiento mayormente deseada es el reconocimiento de tipo económico siempre que se sobre cumple con el trabajo individual, consultado en la pregunta uno, con una media de 5.58; seguido del reconocimiento de tipo moral consultado en la pregunta siete, con una media de 5.42, a continuación se encuentra el reconocimiento del equipo en general, consultado en la pregunta seis, con una media de 5.12, seguido de la promoción como forma de reconocimiento, consultado en la pregunta cinco, con una media de 4.96, posteriormente se encuentra el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo, consultado en la pregunta cuatro, con una media de 4.61; seguido del reconocimiento de tipo económico sólo en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, consultado en la pregunta dos, con una media de 4.52; y finalmente el reconocimiento solo en situaciones de sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual, con una media de 4.41, consultado en la pregunta tres.

## FORMAS DE RECONOCIMIENTO DESEADO - GLOBAL

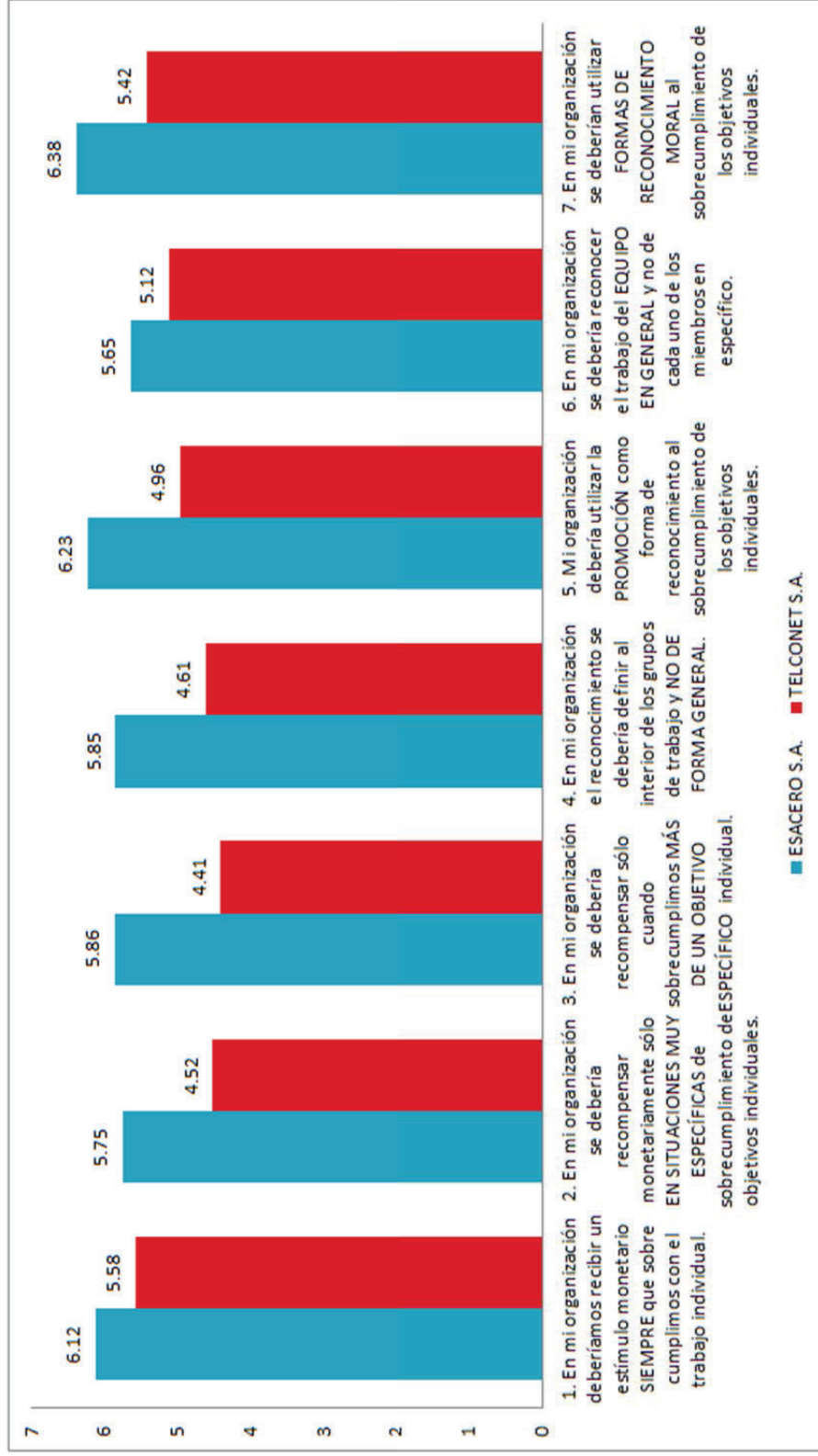


Figura 21. Formas de Reconocimiento Deseado (resultados globales).

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

Desde el punto de vista gráfico se puede observar que la empresa ESACERO S.A presenta medias más altas en todos los puntos analizados; es decir, que presenta mayor deseo en la aplicación de todas las formas de reconocimiento consultadas que TELCONET S.A.; a su vez las mayores similitudes y los puntos donde las brechas entre las dos organizaciones son menores, se presenta en las preguntas uno y seis, relacionadas con formas de reconocimiento de tipo monetario siempre que se cumpla con el trabajo individual y el reconocimiento del equipo del trabajo en general, seguido de las formas de reconocimiento moral de la pregunta siete. Por otro lado, la mayor brecha y por ende diferencia que se presenta en las dos organizaciones, se encuentra en el punto número tres, relacionado con el reconocimiento solo cuando se sobre cumple con más de un objetivo específico individual. Las otras formas de reconocimiento, esto es, en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales, al interior de los grupos de trabajo y uso de la promoción como forma de reconocimiento, tienen un brecha muy similar entre las dos organizaciones.

Desde el punto de vista estadístico conviene resaltar las diferencias estadísticamente significativas que se presentan en las dos organizaciones dentro de las formas de reconocimiento deseado, resultados que se muestran en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Diferencias significativas formas de reconocimiento deseado (global)

Situación Deseada	Media		Dif. Sig.
	ESACERO S.A.	TELCONET S.A.	
1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.	6,12	5,58	0,000
2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	5,75	4,52	0,000
3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.	5,86	4,41	0,000
4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	5,85	4,61	0,000



5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	6,23	4,96	0,000
6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	5,65	5,12	0,003
7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	6,38	5,42	0,000

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos  
Valores en rojo = diferencias significativas (menor 0,05)

Las diferencias significativas de la muestra están con un valor de diferencia significativa menor 0,05; esto para poder garantizar que los datos que obtenemos van a estar dentro de un margen de erros controlado, se asume a cero.

La Tabla 11, nos muestra que existen diferencias significativas en todos los puntos analizados dentro de las formas de reconocimiento deseado para las dos organizaciones; es decir, que tanto a ESACERO S.A. como TELCONET S.A., les gustaría tener mejores formas de reconocimiento dentro de los puntos analizados en el cuestionario, sin dejar de considerar que en TELCONET S.A., presenta una mejor valoración en lo referente a su situación actual.

### 3.1.3. Congruencia de valores

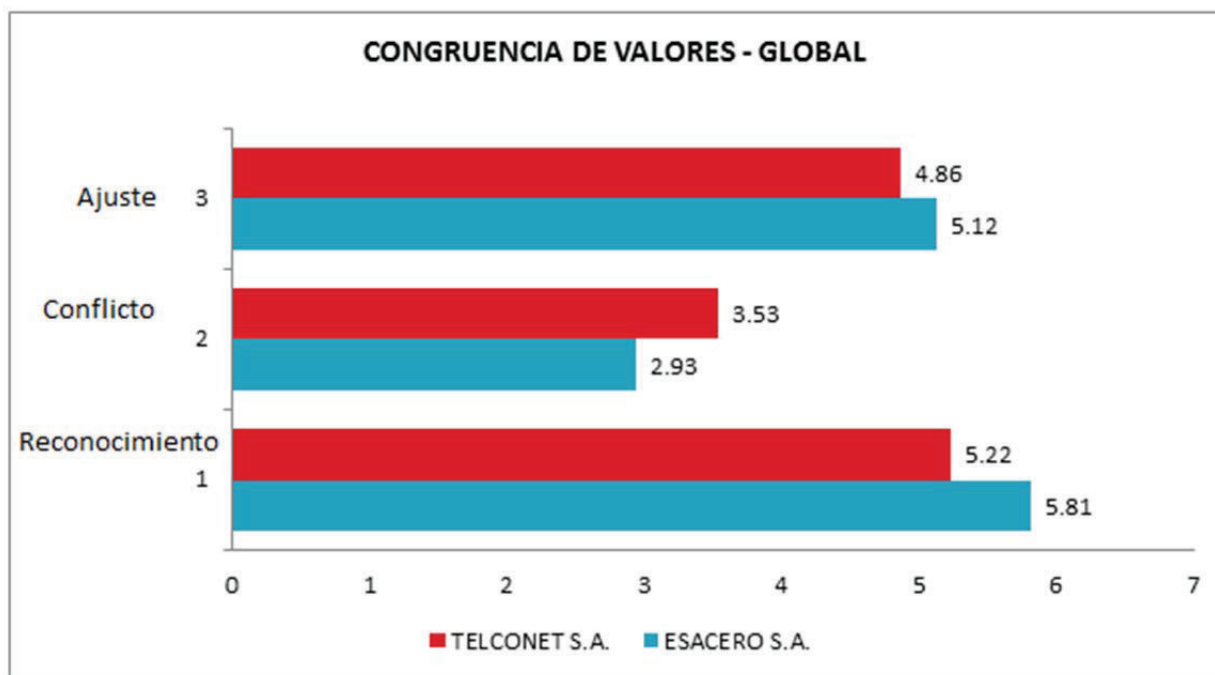
El análisis de la congruencia de valores se realizó a través de la aplicación del cuestionario de valores personales y organizacionales, compuesto por dieciocho preguntas, con el objeto de explorar la relación entre los valores personales y organizacionales de los colaboradores de la muestra estudiada.

La Tabla 12 muestra los resultados obtenidos a nivel global por las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A. en lo relacionado a la congruencia de valores personales y organizacionales respectivamente, resultados que nos señalan el grado de reconocimiento de los valores organizacionales, el nivel de conflicto entre los valores personales y organizacionales, así como el ajuste con los valores organizacionales; es decir, el grado en el cual los colaboradores se identifican con los valores de las empresas analizadas.

**Tabla 12.** Congruencia de valores (global)

Tipo de Congruencia	Media	Desviación típica	Error típico
Reconocimiento	5,49	1,03	0,06
Conflicto	3,26	1,24	0,07
Ajuste	4,98	1,05	0,06

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos



**Figura 22.** Congruencia de Valores (resultados globales).

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

En la Figura 22 se puede observar claramente que a nivel global existe un alto grado de reconocimiento de los valores organizacionales, con una media que se ubica en 5.49. En lo relacionado al conflicto entre los valores personales y organizacionales, se tiene una media de 3.26; que nos indica un cierto grado de conflicto. Finalmente, a nivel de ajuste, es decir el grado en el cual los colaboradores se sienten identificados con los valores organizacionales, se tiene una media 4.98; que nos indica un buen grado de identificación de los colaboradores con los valores de cada organización.

Una vez analizada la congruencia de valores personales y organizacionales, se procede a analizar a través de la Correlación de Pearson, el tipo de correlación existente entre dichos valores, a fin de determinar los factores que presentan correlaciones significativas y su consideración para cada organización. La Tabla 13 muestra la correlación existente a nivel global para las dos organizaciones objeto de estudio.

**Tabla 13.** Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales (global)

<b>Factor</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Conflicto</b>	<b>Ajuste</b>
Reconocimiento	1	-0,146*	0,615**
Conflicto		1	0,169**
Ajuste			1

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Tabla 13 muestra la correlación global, entre las variables estudiadas en las dos organizaciones. Los resultados obtenidos muestran que el reconocimiento correlaciona de forma significativa e inversamente proporcional con el conflicto; es decir, que a mayor conflicto con los valores organizacionales, existe un menor grado de reconocimiento de los mismos. Por su parte, el reconocimiento tiene una correlación significativa y directamente proporcional con el ajuste; es decir, que a mayor grado de reconocimiento de los valores organizacionales, mayor identificación o ajuste con los mismos. En lo relacionado al conflicto y al ajuste, estos dos correlacionan de forma significativa y directamente proporcional, es decir que a mayor identificación con los valores organizacionales, mayor conflicto se genera entre los colaboradores.

Los resultados en la Tabla 14, se muestra los resultados obtenidos en cuanto a la congruencia entre valores personales y organizacionales para la empresa ESACERO S.A.

**Tabla 14.** Congruencia de valores ESACERO S.A.

<b>Tipo de Congruencia</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>
Reconocimiento	5,81	0,86	0,07
Conflicto	2,93	0,98	0,09
Ajuste	5,12	0,86	0,07

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

En ESACERO S.A. se puede observar que la media en el reconocimiento puntúa en 5.81; lo cual indica un alto grado en el reconocimiento de los valores organizacionales. El grado de conflicto que se puede observar entre los valores personales y organizacionales es bajo en esta organización, ya que presenta una media de 2.93. En lo relacionado al ajuste, se obtuvo una media de 5.12; lo que nos indica un alto grado de identificación de los trabajadores con los valores organizacionales.

A continuación en la Tabla 15, se puede apreciar en la muestra la correlación de Pearson entre los valores personales y organizacionales para la empresa ESACERO S.A.

**Tabla 15.** Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales ESACERO S.A.

<b>Factor</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Conflicto</b>	<b>Ajuste</b>
Reconocimiento	1	-0,310**	0,666**
Conflicto		1	-0,017
Ajuste			1

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

En la Tabla 15 se puede observar que en ESACERO S.A., el reconocimiento correlaciona de forma significativa e inversamente proporcional con el conflicto, es decir que a mayor conflicto con los valores organizacionales, menor reconocimiento de los mismos por parte de los colaboradores. Por su parte el reconocimiento y el ajuste correlacionan de forma significativa y directamente proporcional, es decir que a mayor grado de reconocimiento de los valores

organizacionales, mayor identificación de los colaboradores con dichos valores. En lo referente al conflicto y al ajuste, si bien la correlación existente es negativa, esta no es significativa, lo cual nos indica que no importa lo que suceda con el conflicto, esto no va a influir en el ajuste o en la identificación de los colaboradores con los valores organizacionales.

La Tabla 16 muestra los resultados obtenidos en cuanto a la congruencia entre valores personales y organizacionales para la empresa TELCONET S.A.

**Tabla 16.** Congruencia de valores TELCONET S.A.

<b>Tipo de Congruencia</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico</b>
Reconocimiento	5,22	1,08	0,09
Conflicto	3,53	1,36	0,11
Ajuste	4,86	1,17	0,09

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

En TELCONET S.A. se puede observar que la media en el reconocimiento puntúa en 5.22; lo cual indica un nivel medianamente alto en el reconocimiento de los valores organizacionales. En esta empresa se puede observar un cierto grado de conflicto entre los valores personales y organizacionales, ya que presenta una media de 3.53. En lo relacionado al ajuste, se obtuvo una media de 4.86; lo que nos indica que si bien existe un nivel de identificación de los trabajadores con los valores organizacionales, éste no es sumamente alto.

La Tabla 17 muestra la correlación entre los valores personales y organizacionales para la empresa TELCONET S.A.

**Tabla 17.** Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales TELCONET S.A.

<b>Factor</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Conflicto</b>	<b>Ajuste</b>
Reconocimiento	1	0,024	0,584**
Conflicto		1	0,302**
Ajuste			1

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Tabla 17 muestra que en TELCONET S.A. el reconocimiento no tiene una correlación estadísticamente significativa con el conflicto, lo cual significa que los valores organizacionales no ejercen mayor influencia sobre el conflicto. Por su parte el reconocimiento correlaciona de forma positiva y significativa con el ajuste; es decir, que a mayor reconocimiento de los valores organizacionales mayor identificación con los mismos. De igual manera el conflicto correlaciona de manera positiva y significativa con el ajuste; es decir, que a mayor identificación con los valores organizacionales, mayor conflicto genera entre los colaboradores.

La Tabla 18 muestra las diferencias significativas entre las dos organizaciones en cuanto a la congruencia de valores:

**Tabla 18.** Diferencias significativas congruencia de valores (global)

Tipo de Congruencia	MEDIAS		Diferencias significativas
	ESACERO S.A.	TELCONET S.A.	
Reconocimiento	5,81	5,22	0
Conflicto	2,93	3,53	0
Ajuste	5,12	4,86	0,04

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

Los valores son resultado del análisis individual de cada organización, tomando en cuenta que las diferencias significativas es  $p < 0,05$ , los demás valores son aproximaciones.

Los resultados de la Tabla 18 muestran que existen diferencias estadísticamente significativas en todos los tipos de congruencia entre las dos organizaciones. Donde ESACERO S.A. presenta mayor grado de reconocimiento de los valores organizacionales con una media de 5.81 versus 5.22 de TELCONET. S.A. A nivel de conflicto TELCONET S.A. es la organización donde se presenta mayor grado de conflicto entre los valores personales y organizacionales, con una media de 3.53 versus 2.93 de ESACERO S.A. En lo referente al ajuste, ESACERO S.A. es la empresa que presenta mayor ajuste entre los valores personales y organizacionales con una media de 5.12, mientras que TELCONET muestra una media inferior de 4.86.

#### **3.1.4. Relación entre las formas de reconocimiento y la congruencia de valores.**

El análisis de este punto se lo realizó a través de la Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores personales y

organizacionales. Las columnas de cada tabla muestran las diferencias entre las formas de reconocimiento actual versus el reconocimiento deseado, y las filas, su grado de correlación entre la congruencia de valores personales y organizacionales definidos como: reconocimiento, conflicto y ajuste.

Las Tabla 19 muestra los resultados globales de la Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores para las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.

**Tabla 19.** Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores (global).

<b>Factor</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>
Reconocimiento	0,024	-0,108	-0,113	0,017	0,004	0,04	0,051
Conflicto	<b>0,129*</b>	<b>0,147*</b>	<b>0,233**</b>	0,095	<b>0,119*</b>	0,069	0,104
Ajuste	0,077	-0,073	-0,011	-0,084	-0,051	0,028	0,055

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

A nivel global se puede observar que el conflicto correlaciona de forma significativa y positiva con el estímulo de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual (D1) con un valor de correlación de 0.129; de igual manera con los estímulos de tipo monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales (D2) con un valor de 0.147, así como también con la aplicación de recompensas cuando se sobre cumple con más de un objetivo específico individual (D3), con un valor de 0.23, y finalmente con la promoción como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos individuales (D5), con un valor de 0.119.

A continuación se presenta la Tabla 20, misma que muestra los resultados obtenidos de forma individual por la empresa ESACERO S.A.

**Tabla 20.** Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores ESACERO S.A.

<b>Factor</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>
Reconocimiento	<b>0,186*</b>	0,05	0,035	0,171	<b>0,294**</b>	0,163	<b>0,369**</b>

Conflicto	0,077	0,066	0,113	-0,011	-0,075	0,095	0,022
Ajuste	<b>0,176*</b>	-0,037	-0,021	-0,155	0,056	0,049	0,109

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

Los resultados obtenidos en la Tabla 20 para la empresa ESACERO S.A. muestran que el reconocimiento correlaciona de forma significativa y directamente proporcional con los estímulos de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual (D1), de la misma manera con la promoción como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos individuales (D5), y finalmente con las formas de reconocimiento de tipo moral al sobre cumplimiento de objetivos individuales (D7). Por otro lado, el ajuste correlaciona de forma significativa y directamente proporcional con los estímulos de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual (D1); es decir que a mayor identificación con los valores organizacionales, existe mayor brecha entre lo real y lo deseado por parte de los colaboradores de esta organización.

**Tabla 21.** Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores TELCONET S.A

Factor	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Reconocimiento	<b>0,121</b>	0,023	0,048	0,083	<b>0,031</b>	0,116	<b>0,029</b>
Conflicto	0,031	0,022	0,143	0,042	0,086	-0,058	0,033
Ajuste	<b>0,11</b>	-0,006	0,109	0,013	-0,038	0,079	0,097

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

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

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos.

La Tabla 21 muestra los resultados de la correlación de Pearson para la empresa TELCONET S.A.; en la que se puede observar que en esta organización no existe ninguna correlación estadísticamente significativa entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores personales y organizacionales.

### 3.1.5. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado.



A continuación se analizan las diferencias entre las formas de reconocimiento actual (A) y deseado (D). La base de identificación de las diferencias está dada por el tamaño de la media y por el signo de la misma, entendiéndose que a mayor valor de la media, mayor diferencia entre lo actual y lo deseado, así como el signo negativo nos indica que lo deseado es mayor a lo actualmente recibido como reconocimiento. De igual manera la tabla nos muestra las diferencias estadísticamente significativas dentro de los puntos analizados.

La Tabla 22 muestra las diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores entre las empresas ESACERO S.A y TELCONET S.A.

**Tabla 22.** Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado (global).

Pares	Preguntas	Diferencias relacionadas		Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típica	
Par 1	1(A). En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual	<b>-2,137</b>	2,255	0,000
	1(D). En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.			
Par 2	2(A). En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	<b>-1,386</b>	2,42	0,000
	2(D). En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.			
Par 3	3(A). En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	-1,498	2,417	0,000
	3(D). En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.			

Par 4	4(A). En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	<b>-0,966</b>	2,333	0,000
	4(D). En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.			
Par 5	5(A). Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	<b>-1,659</b>	2,092	0,000
	5(D). Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			
Par 6	6(A). En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	<b>-0,969</b>	2,157	0,000
	6(D). En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.			
Par 7	7(A). En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	<b>-1,778</b>	2,212	0,000
	7(B). En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

Los pares analizados arrojan valores que aprueban la existencia de diferencias significativas entre las dos organizaciones, el valor =0 en la Tabla 22 nos dice que los resultados muestran que existen diferencias significativas a nivel global para las empresas ESACERO S.A. y TELCONET S.A. en todos los puntos consultados a través del cuestionario de formas de reconocimiento actual y deseado del personal operativo. La principal diferencia se ubica en el par número con uno, con una media de -2.137; relacionada con el estímulo de tipo monetario siempre que sobre cumple con el trabajo individual. La segunda media más significativa, con

una media de – 1.778, se relaciona con las formas de reconocimiento de tipo moral al sobre cumplimiento de los objetivos individuales. Finalmente la tercera diferencia más significativa, con una media de -1.659 se localiza en el par cinco, que se refiere a la promoción como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos individuales. Es importante señalar que este factor fue el tercer punto con mayor brecha dentro del análisis individual en TELCONET S.A., mientras que en ESACERO S.A. ocupó el cuarto lugar; no obstante, desde el punto de vista estadístico la organización que presenta mayor brecha es ESACERO S.A. con una diferencia mucho mayor que TELCONET S.A.

Dentro de los puntos analizados, los que presentan medias más bajas se encuentra el par número cuatro con una media de -0.966, referente al reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general; seguido del par número seis, con una media del - 0.969, referente al reconocimiento del trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico.

La Tabla 23 muestra las diferencias existentes entre las formas de reconocimiento actual y las formas de reconocimiento deseado en la empresa ESACERO S.A.

**Tabla 23.** Diferencias entre las formas de reconocimiento ESACERO S.A.

Pares	Preguntas	Diferencias relacionadas		Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típica	
Par 1	1(A). En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual	<b>-3,038</b>	1,88	0,000
	1(D). En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.			
Par 2	2(A). En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	<b>-2,652</b>	2,158	0,000
	2(D). En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.			

Par 3	3(A). En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	<b>-2,871</b>	2,036	0,000
	3(D). En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.			
Par 4	4(A). En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	-1,765	2,224	0,000
	4(D). En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.			
Par 5	5(A). Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	-2,576	1,935	0,000
	5(D). Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			
Par 6	6(A). En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	-1,659	2,085	0,000
	6(D). En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.			
Par 7	7(A). En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	-2,561	2,028	0,000
	7(B). En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

En base a los resultados obtenidos en la Tabla 23, se puede observar que en esta organización todos los puntos de análisis presentan diferencias estadísticamente significativas, las mayores diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado están dados en los pares de las preguntas uno y dos, con medias de -3.03 y -2.562 respectivamente, que se refieren a incentivos de tipo económico siempre que se sobre cumple con el trabajo individual, y en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales. De igual manera, la tercera brecha más amplia con una media de -2.871, se ubica en el par número tres relacionado con el reconocimiento sólo cuando se sobre cumple más de un objetivo específico individual.

Por su parte las menores brechas e encuentran en los pares de las preguntas cuatro y seis, mismas que se refieren al reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, y al reconocimiento del trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico, respectivamente.

La Tabla 24 nos muestra las diferencias entre las formas de reconocimiento actual y las formas de reconocimiento deseado para la empresa TELCONET S.A.

**Tabla 24.** Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado TELCONET S.A.

Pares	Preguntas	Diferencias relacionadas		Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típica.	
Par 1	1(A). En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual	-1,398	2,273	0,000
	1(D). En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.			
Par 2	2(A). En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.	-0,348	2,113	0,038
	2(D). En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.			

Par 3	3(A). En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	-0,373	2,106	0,026
	3(D). En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.			
Par 4	4(A). En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.	-0,311	2,22	0,078
	4(D). En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.			
Par 5	5(A). Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	-0,907	1,913	0,000
	5(D). Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			
Par 6	6(A). En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.	-0,404	2,054	0,014
	6(D). En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.			
Par 7	7(A). En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.	<b>-1,137</b>	2,155	0,000
	7(B). En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.			

Elaboración: Autores; Rosero Cristina, Vargas Carlos

Los resultados en cero muestran las principales diferencias estadísticamente, la Tabla 24 muestra los resultados obtenidos para TELCONET S.A. en lo referente a las formas de reconocimiento actual versus las formas de reconocimiento deseado, donde se puede observar que existen diferencias estadísticamente significativas en cuatro de los siete puntos analizados. Las principales diferencias se muestran para las preguntas del par uno, cinco y

siete. El par uno hace referencia al estímulo monetario siempre que se sobre cumple con el trabajo individual con una media de -1.398, constituye la más alta dentro de toda la tabla; seguido del par siete con un media de -1,137, que hace referencia al reconocimiento de tipo moral recibido por sobre cumplimiento de objetivos individuales; finalmente la tercera diferencia más alta se ubica en el par cinco, con una media de -0,907; que hace referencia a la promoción como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos individuales.

Por su parte las medias más bajas se encuentran en los pares dos, tres y cuatro, en donde el par cuatro que hace referencia al reconocimiento definido al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, es el único punto donde no existe una diferencia estadísticamente significativa, con una media de 0.078, misma que nos indica que desde el punto de vista estadístico, no existe diferencia entre lo actualmente recibido versus lo que se desearía recibir. La segunda media más baja se registra en el par dos, que hace referencia al reconocimiento monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales. Finalmente el par número tres representa la tercera media más baja con -0.373; misma que hace referencia a la recompensa que se otorga cuando se sobre cumple con más de un objetivo específico individual.

## **3.2. Discusiones**

### **3.2.1. Formas de Reconocimiento actual**

A nivel global los mayores niveles de desacuerdo en las organizaciones ESACERO S.A. y TELCONET S.A, en los cuales se obtuvo las medias más bajas, están relacionados con los estímulos por sobre cumplimiento de objetivos específicos individuales, los estímulos de tipo económico, y el uso de la promoción como forma de reconocimiento, lo que nos indica que son mecanismos poco utilizados en las dos organizaciones, lo cual podría estar ocasionando cierto grado de insatisfacción entre los funcionarios. Por su parte, las formas de reconocimiento más utilizadas en las dos organizaciones, y donde se puede observar cierto grado de acuerdo, son el reconocimiento a nivel del grupo en general, al interior de los equipos de trabajo y al reconocimiento de tipo moral. No obstante, ninguno de los puntos analizados, muestra altos niveles de acuerdo entre los colaboradores.

A nivel individual en ESACERO S.A. los mayores niveles de desacuerdo están relacionados con los estímulos por sobre cumplimiento de objetivos específicos individuales, el reconocimiento de tipo monetario y el reconocimiento de tipo moral, donde se obtuvieron las

medias más bajas, lo cual nos indica que son formas de reconocimiento poco utilizadas por esta organización. Las medias con valores ligeramente superiores, están relacionadas con el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo y del equipo en general, así como el reconocimiento de tipo moral. Sin embargo, ninguno de los puntos analizados, muestra altos niveles de acuerdo entre los colaboradores, y en donde el promedio de las medias es inferior al promedio global, lo cual nos indica que en esta organización existen mayores niveles de desacuerdo que en TELCONET S.A.

Para TELCONET S.A el mayor nivel de desacuerdo se encuentra en los estímulos por sobre cumplimiento de objetivos individuales, la promoción y el reconocimiento de tipo económico. Con niveles de acuerdo ligeramente mayores se encuentran el reconocimiento de tipo moral, el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo y del equipo en general, valores que si bien reflejan mayores niveles de acuerdo entre los colaboradores al presentar las medias más altas, no son aplicados en su totalidad por la organización. A nivel global, el promedio de las formas de reconocimiento para esta empresa es mayor que para la empresa ESACERO S.A. y mayor que el promedio global, lo que nos indica que la política actual de TELCONET S.A. sobre los puntos analizados, es más sólida que la política utilizada por ESACERO S.A.; sin embargo, los niveles de acuerdo de los colaboradores no son lo suficientemente altos, lo cual podría estar generando cierto grado de insatisfacción entre los colaboradores.

A nivel comparativo podemos observar que las mayores brechas y a su vez similitudes en cuanto a los mayores niveles de desacuerdo para las dos organizaciones, están dadas por el reconocimiento por sobre cumplimiento de objetivos individuales, y el reconocimiento de tipo económico siempre o en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales. La menor brecha y el punto de mayor coincidencia en cuanto a los niveles de acuerdo, se encuentra dado por el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo. Finalmente las brechas menores en las dos organizaciones se presentan en el uso de la promoción, el reconocimiento de tipo moral y el reconocimiento del equipo en general. No obstante, los mayores niveles de desacuerdo se presentan en la empresa ESACERO S.A. donde los valores obtenidos en todas las medias estudiadas fueron inferiores a las obtenidas en TELCONET S.A, donde el nivel de acuerdo es mayor entre los colaboradores.

Desde el punto de vista estadístico, los resultados de la Tabla 7 muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre ESACERO S.A. y TELCONET S.A., en seis de los siete puntos consultados a través del cuestionario de formas de reconocimiento actual, con



excepción de la pregunta número cuatro, referente al reconocimiento al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, donde no se refleja dicha diferencia. En lo referente a estímulos de tipo económico consultados a través de las preguntas uno y dos, este tipo de estímulo puntúa más alto en TELCONET S.A, como respuesta a la política de incentivos que ha diseñado para el personal operativo a través del pago de un KPI mensual, que constituye un porcentaje importante del salario fijo en base al cumplimiento de metas pre-establecidas; para el caso de ESACERO S.A. la media es menor debido a que el incentivo económico es bajo, ya que la bonificación salarial corresponde a los años de experiencia, y al tipo de trabajo que realizan; el bono de productividad va ligado al cumplimiento de su trabajo, más no para ganar un extra que sea significativo si el trabajo supera lo establecido a las recompensas relacionadas al sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual, la media más alta se ubica en TELCONET S.A. y que tendría su explicación en la política de incentivos explicada anteriormente. En lo referente a la promoción, al reconocimiento del trabajo en general y a incentivos de tipo moral, se presentan diferencias significativas en las dos organizaciones, en donde TELCONET S.A. sigue siendo la empresa donde se refleja un mayor empleo de este tipo de incentivos dentro del personal operativo.

### **3.2.2. Formas de reconocimiento deseado**

A nivel global se puede observar que la forma de reconocimiento más deseada por los colaboradores es la que tiene que ver con el reconocimiento de tipo moral, seguido muy de cerca del reconocimiento de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual, y el uso de la promoción como forma de reconocimiento. Estos resultados nos permiten ver que existen otros factores diferentes al dinero, que son deseados por los colaboradores dentro del entorno laboral de las dos organizaciones, y que refuerzan la teoría de los factores de Herzberg, estudiados anteriormente, quien considera que la motivación depende básicamente de dos aspectos: factores higiénicos (remuneración, beneficios, políticas, etc.) y factores motivacionales (contenido del cargo, progreso, reconocimiento, responsabilidad), los primeros de efecto limitado, mientras que los segundos con efecto duradero en el tiempo, es decir que los factores más demandados a nivel global están dados por factores motivacionales y factores higiénicos, los dos orientados a generar mayores niveles de satisfacción entre los colaboradores y que nos permiten ver que una política de incentivos, independientemente del nivel jerárquico en la cual se aplique, debe estar fundamentada en

aspectos monetarios y no monetarios que se complementen entre sí y que constituyan un real incentivo al aporte de los colaboradores.

A nivel individual en ESACERO S.A., las formas de reconocimiento mayormente deseadas están relacionadas con el reconocimiento de tipo moral, la promoción y los incentivos monetarios, lo cual constituye un punto de análisis para los directivos de esta organización, ya que al parecer estas formas de reconocimiento se están aplicando muy poco entre el personal operativo, lo que a su vez podría estar generando niveles de insatisfacción entre los colaboradores. Las otras formas de reconocimiento analizadas, esto es; el reconocimiento por cumplimiento de más de un objetivo específico individual, el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo, el incentivo de tipo monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales y el reconocimiento del equipo en general, presentan medias menores, pero a su vez, los suficientemente altas para ser consideradas también como puntos de análisis y posibles causas de insatisfacción entre los colaboradores de la muestra estudiada.

Para el caso de TELCONET S.A., las formas de reconocimiento mayormente deseadas por los colaboradores están relacionadas con los incentivos de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual, el reconocimiento de tipo moral y el reconocimiento del trabajo del equipo en general, con medias ligeramente inferiores se encuentran la promoción, el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo, el reconocimiento monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento, y el reconocimiento en casos de sobre cumplimiento de más de un objetivo específico individual. Llama la atención, que también para esta organización, el reconocimiento de tipo moral sea la segunda forma de reconocimiento más deseada por los colaboradores, lo cual nos indica que es una forma de reconocimiento poco utilizada por esta organización, a pesar que su uso no implica la movilización de ingentes recursos, sean estos económicos o humanos, pero que a su vez constituye una importante fuente de reconocimiento y motivación a los colaboradores. Para esta organización también tiene importancia el reconocimiento del equipo en general, y en específico para el grupo de trabajadores al cual se aplicó el formulario.

Desde el punto de vista estadístico, las dos organizaciones presentan diferencias significativas, lo cual nos permite observar que si bien TELCONET S.A., presenta una mejor valoración a nivel de reconocimiento actual que ESACERO S.A., a las dos empresas les gustaría tener formas de reconocimiento mucho mejores que las actualmente percibidas. Si bien la

satisfacción del ser humano a nivel laboral es un tema complejo, buscar mecanismos que conjuguen varios de los puntos que actualmente generan ciertos niveles de insatisfacción en cuanto a las formas de reconocimiento, puede ayudar a mejorar los niveles de satisfacción en los colaboradores dentro de las organizaciones para las cuales laboran.

### **3.2.3. Congruencia de Valores**

Los resultados obtenidos en Tabla 12, a nivel global se puede observar un buen nivel de congruencia entre los valores personales y organizacionales; no obstante, a nivel individual ESACERO S.A presenta un mayor grado de reconocimiento de valores, menor nivel de conflicto y mayor grado de ajuste entre valores personales y organizacionales que TELCONET S.A.; resultados que nos indican que la cultura organizacional de ESACERO S.A. es mucho más fuerte, ya que sus colaboradores tienen un mayor grado de identificación con los valores nucleares declarados por esta y como consecuencia el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización es mucho mayor.

Al analizar la correlación de Pearson a nivel global, se puede observar correlaciones hasta cierto punto esperadas en lo relacionado al reconocimiento – conflicto y reconocimiento – ajuste, esto es a mayor reconocimiento menor conflicto y mayor reconocimiento mayor ajuste. Sin embargo, entre conflicto y ajuste, se obtuvo un resultado que se considera inesperado en este tipo de estudios, ya que a mayor identificación con los valores organizacionales, se produce mayor conflicto entre los colaboradores; no obstante, dentro del resultado global, la mayor influencia como se verá más adelante la ejerce TELCONET S.A., debido principalmente a las extenuantes jornadas de trabajo a las cuales se ven expuestos los colaboradores y que tienen como motivo principal el cumplimiento de una meta diaria de instalación, independiente de los inconvenientes que se presenten durante su ejecución. Por lo que, si bien el enfoque al cliente es un valor con el cual los colaboradores se ven identificados, está generando conflicto a nivel personal, al no disponer de un horario fijo de trabajo.

Los resultados obtenidos en la Correlación de Pearson para ESACERO S.A, nos permiten ver una cultura organizacional más fuerte, en la cual los colaboradores se identifican en mayor grado con la organización y donde el nivel de conflicto que puede llegar a generarse entre los colaboradores, no influye en la identificación que sienten hacia los valores organizacionales.

Los resultados obtenidos en la Correlación de Pearson para TELCONET S.A., nos permiten ver una cultura organizacional débil, en la cual los colaboradores tienen un bajo sentido de

pertenencia a la organización, lo cual podría traducirse en rotación de personal, baja productividad, uso inadecuado de recursos, etc. Adicional a ello, el conflicto correlaciona de manera positiva y significativa con el ajuste; es decir, que a mayor identificación con los valores organizacionales, mayor conflicto genera entre los colaboradores, la explicación a este resultado, como se lo había descrito anteriormente, puede deberse al alto grado de enfoque al cliente que requiere el personal operativo de TELCONET S.A., ya que dada la naturaleza de sus funciones, los colaboradores no pueden cumplir con un horario de trabajo específico, tienen una hora de ingreso a la empresa, pero no una hora fija de salida, ya que ésta última dependerá de la forma en que se haya desarrollado su labor a lo largo del día, lo cual no está directamente bajo su control, ya que dependen no únicamente de los procesos internos en cuanto a la planificación y coordinación de los trabajos asignados a cada grupo de trabajo, sino que también en muchas ocasiones, el tiempo estimado de instalación se ve afectado por situaciones no previstas tales como: problemas en el cableado, exigencias del cliente, cambios climáticos, etc., lo cual no únicamente genera mayor tiempo de respuesta por instalación, sino que ocasiona que el horario de trabajo programado no pueda cumplirse a cabalidad, y que a su vez se traduce en una extensión de la jornada diaria, factor que le está ocasionando cierto tipo de conflicto en los colaboradores, al no tener una hora fija de culminación de sus labores diarias.

#### **3.2.4. Relación entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores.**

A nivel global se puede observar que el conflicto correlaciona con los estímulos de tipo económico, con el reconocimiento por sobre cumplimiento de objetivos específicos individuales y con la promoción como forma de reconocimiento; es decir, que entre mayor es la brecha entre lo actualmente recibido versus lo que se esperaría recibir existe mayor conflicto con los valores organizacionales entre los colaboradores.

A nivel individual, en ESACERO S.A. se puede observar en la Tabla 20, que el reconocimiento correlaciona de forma positiva con los estímulos de tipo económico, la promoción y el reconocimiento de tipo moral, es decir, que a mayor reconocimiento de la cultura organizacional existe mayor brecha entre lo actualmente recibido y lo que desearían recibir los colaboradores en estos tres aspectos. A su vez, el ajuste correlaciona de forma significativa y directamente proporcional con los estímulos de tipo económico siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual; es decir que a mayor identificación con los valores organizacionales, existe mayor brecha entre lo real y lo deseado por parte de los colaboradores de esta organización. Lo

anteriormente expuesto se explica al analizar los valores de la empresa ESACERO S.A.; en donde uno de sus valores organizacionales es el compromiso, con el cual se sienten identificados los colaboradores, pero que a su vez les genera cierto grado de insatisfacción al percibir que su esfuerzo y compromiso con la organización no es reconocido a través de estímulos de tipo económico.

En la Tabla 21, TELCONET S.A. no muestra ninguna correlación significativa entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores, es decir, que los colaboradores no tienen un alto grado de identificación con los valores organizacionales definidos como: mejora continua, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad y enfoque al cliente, tienen un bajo sentido de pertenencia hacia la organización, por lo que la cultura organizacional no ejerce mayor influencia en los valores de los colaboradores.

### **3.2.5. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado.**

A nivel global para las empresas TELCONET S.A. y ESACERO S.A. y los resultados obtenidos de la Tabla 22, la principal fuente de insatisfacción al presentar las brechas más altas, está relacionada con los estímulos de tipo monetario siempre que se sobre cumple con el trabajo individual, la cual constituye la principal fuente de insatisfacción en las dos organizaciones, al presentar las brechas más altas; sin embargo, como se verá más adelante, ESACERO S.A. presenta una brecha mucho mayor que TELCONET S.A., lo que indica un mayor grado de insatisfacción en esta organización en cuanto a la aplicación de incentivos de tipo económico. Las formas de reconocimiento de tipo moral, constituye otra de las principales fuentes de insatisfacción entre los colaboradores, si bien esta diferencia ocupa un lugar preponderante en TELCONET SA., al ser la tercera media más significativa dentro del análisis individual, para ESACERO S.A. representó la quinta media más significativa, pero con una brecha más amplia que en TELCONET S.A.; es decir, que el grado de insatisfacción que presentan los trabajadores es mayor en esta organización; no obstante a nivel global, los resultados nos demuestran que este tipo de reconocimiento a pesar de constituir una forma de motivar conductas en los colaboradores sin que implique el involucramiento de recursos económicos, es muy poco utilizada por estas dos organizaciones. Finalmente la promoción como forma de reconocimiento es otra de las fuentes de insatisfacción entre los colaboradores de la muestra estudiada; no obstante, es importante señalar que este factor fue el tercer punto con mayor brecha dentro del análisis individual en TELCONET S.A., mientras que en ESACERO S.A. ocupó el cuarto lugar; no obstante, desde el punto de vista estadístico la organización que

presenta mayor grado de insatisfacción es ESACERO S.A. con una diferencia mucho mayor que TELCONET S.A.

Dentro de los puntos analizados, los que presentan medias más bajas y por ende reflejan un mayor grado de satisfacción a nivel global del grupo de colaboradores analizados, se encuentra el reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general; sin embargo, para el caso de TELCONET S.A., según lo analizado anteriormente se puede observar que los colaboradores se encuentran satisfechos con la actual forma de reconocimiento utilizada al interior de los grupos de trabajo, mientras que en ESACERO S.A. la brecha entre lo real y lo deseado es mucho más amplia, reflejando cierto grado de insatisfacción del personal. Seguido del reconocimiento del trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico, se puede observar que los colaboradores también presentan cierto grado de satisfacción con el reconocimiento que se da a nivel general en las organizaciones; no obstante, mayores grados de satisfacción presenta TELCONET S.A. con brechas más pequeñas que ESACERO S.A., en donde la diferencia entre lo real y lo deseado es mucho más amplia.

Para ESACERO S.A. las principales fuentes de insatisfacción están relacionadas con los incentivos de tipo monetario y con el reconocimiento siempre que se sobre cumple con el trabajo individual, resultados que nos muestran claramente que la política actual de esta organización en lo referente a incentivos de tipo económico es el punto de mayor insatisfacción en el personal operativo, esto debido a que los incentivos de tipo económico están ligados a los años de experiencia y al tipo de trabajo que realizan, más no existe reconocimiento de tipo económico si su trabajo supera lo establecido, de tal manera que no constituye un real incentivo para los trabajadores. Por su parte las menores brechas para la empresa ESACERO S.A se encuentran relacionadas al reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, y al reconocimiento del trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico, respectivamente. Resultados que nos muestran que los colaboradores presentan mayores niveles de satisfacción con las formas de reconocimiento de tipo grupal más no individual en esta organización.

Los resultados obtenidos para TELCONET S.A muestran que los mayores brechas se encuentran en el reconocimiento siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual, lo cual demuestra cierto grado de insatisfacción entre el personal operativo de esta organización con el actual esquema de incentivos económicos, ya que la política actual entrega estímulos

económicos en base a los resultados obtenidos de cada grupo de trabajo y no de forma individual. Seguido del reconocimiento de tipo moral, en donde se puede observar una diferencia importante que nos indica el deseo del personal operativo de recibir incentivos de tipo moral y por ende cierto grado de insatisfacción que se genera al existir una brecha entre lo actualmente recibido versus lo que se esperaría recibir. Finalmente la promoción como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos individuales, presenta una brecha significativa, donde se puede observar cierto nivel de insatisfacción del personal; en este sentido, es importante aclarar que esta organización aplica una política de promoción de su personal operativo, no obstante, el estudio realizado reveló que dicho personal percibe que esta forma de reconocimiento no está plenamente utilizada por la organización, o no tiene claro el funcionamiento de dicha política.

Por su parte las medias más bajas, y por ende donde el grado de insatisfacción entre los colaboradores es menor, están relacionadas con el estímulos de tipo monetario en situaciones muy específicas de sobre cumplimiento de objetivos individuales y con el uso de recompensas siempre que se sobre cumpla con más objetivo específico individual, estos resultados nos indican que en esta organización existe cierto grado de satisfacción con la actual política de incentivos económicos bajo el esquema de una remuneración variable. No obstante, el punto donde el personal presenta cierto grado satisfacción, desde el punto de vista estadístico, está relacionado con el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, lo cual constituye un punto importante de retroalimentación para esta organización, ya que el mecanismo utilizado es aceptado por los colaboradores de forma positiva, siendo este el único punto donde se puede observar este tipo de resultado para esta organización.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

En cuanto a las formas de reconocimiento actual se puede observar en la Tabla 7 Diferencias significativas formas de reconocimiento actual (global), que ESACERO S.A., es la empresa que presenta mayores niveles de desacuerdo en los siete puntos analizados. A nivel individual tanto en ESACERO S.A. como en TELCONET S.A., el mayor nivel de desacuerdo entre el personal operativo se presenta en el punto relacionado con el reconocimiento al sobre cumplimiento de objetivos específicos individuales, seguido por el estímulo monetario siempre que se sobre cumpla más de un objetivo individual para el caso de ESACERO S.A. y el uso de la promoción como forma de reconocimiento para el caso de TELCONET S.A.; mientras que el reconocimiento de tipo moral y el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo presentan mayores niveles de acuerdo en las dos organizaciones.

Por su parte, dentro de las formas de reconocimiento deseado, como se puede observar en la Tabla 11. Diferencias significativas formas de reconocimiento deseado (global), el reconocimiento de tipo moral, constituyó uno de los puntos con mayores niveles de acuerdo entre las dos organizaciones, seguido del reconocimiento de tipo económico. Estos resultados nos muestran, que dentro de la muestra estudiada, tanto los factores higiénicos, como es el caso del reconocimiento de tipo monetario; como los factores motivacionales, en este caso el reconocimiento de tipo moral; constituyen los factores mayormente deseados por la muestra estudiada. Si bien, el reconocimiento de tipo económico fue uno de los puntos de mayor desacuerdo entre los colaboradores y como consecuencia uno de los mayormente deseados por los mismos; el reconocimiento de tipo moral tuvo un comportamiento diferente, ya que obtuvo los mayores niveles de acuerdo tanto a nivel de reconocimiento actual como deseado; es decir, que este tipo de reconocimiento si bien es aplicado en cada una de las organizaciones, los colaboradores desearían que se aplique en mayor proporción.

En cuanto a la congruencia de valores personales y organizacionales, como se puede observar en la Tabla 12. Congruencia de valores (global), las dos organizaciones presentan un alto grado de reconocimiento de valores organizacionales, un mediano nivel de conflicto y un moderado ajuste o identificación con los valores organizacionales. Sin embargo, a nivel individual, se pueden observar diferencias sustanciales entre las dos organizaciones.



En la Tabla 14. Congruencia de valores ESACERO S.A., se puede observar que esta organización presenta un mayor grado reconocimiento de los valores organizacionales, un menor nivel de conflicto y un mayor grado de identificación con los valores organizacionales que TELCONET S.A. En cuanto a la correlación de las variables analizadas, según la Tabla 15 Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales ESACERO S.A., se puede destacar que el conflicto y el ajuste no presentan ninguna correlación significativa; es decir, que el conflicto que pueda existir entre valores personales y organizacionales no es lo suficientemente alto para influir en el grado de identificación que tienen los colaboradores con los valores empresariales. En cuanto al reconocimiento y al conflicto, se puede observar que a mayor reconocimiento de los valores organizacionales existe menor conflicto, y que a mayor reconocimiento de los valores organizacionales existe también mayor identificación con los mismos. Resultados que nos indican que la cultura organizacional de ESACERO S.A. es una cultura fuerte, con un alto grado de reconocimiento e identificación de los valores organizacionales por parte del personal operativo.

En la Tabla 16 Congruencia de valores TELCONET S.A., se puede observar que esta empresa presenta un menor grado de reconocimiento de valores organizacionales, mayor nivel de conflicto y menor nivel de identificación con los valores organizacionales que ESACERO S.A. En cuanto a la correlación de las variables analizadas, según la Tabla 17 Correlación de Pearson. Valores personales y organizacionales TELCONET S.A. se puede observar que el reconocimiento no tiene una correlación estadísticamente significativa con el conflicto; es decir, que los valores organizacionales no ejercen mayor influencia sobre el conflicto que pueda generarse entre valores personales y organizacionales. En cuanto al reconocimiento y al ajuste se puede observar, que a mayor reconocimiento de los valores, existe mayor identificación con los mismos. En lo relacionado al conflicto y ajuste, se obtuvo un resultado poco usual, ya que a mayor identificación con los valores organizacionales, mayor conflicto se genera entre los colaboradores, resultado que en su mayoría se ve reflejado en las extensas jornadas de trabajo a las cuales se ven expuestos los colaboradores de esta organización, quienes durante la aplicación del formulario de formas de reconocimiento y valores, supieron manifestar cuando se les consultó sobre su horario de trabajo, que tienen una hora de entrada pero no una hora de salida en sus actividades diarias, lo cual constituye un foco de insatisfacción entre los colaboradores, y que puede verse influenciado por alto enfoque al cliente que exige la organización y que constituye uno de sus valores nucleares, pero que a su vez está afectando internamente al personal operativo, quien en muchos casos, por motivos ajenos a su voluntad,

se ven en la obligación de cumplir con su meta diaria de instalación, independientemente de problemas que puedan suscitarse durante el proceso, y que afectan directamente al horario de su jornada de trabajo. Por lo anteriormente expuesto, podemos concluir que TELCONET S.A. tiene una cultura organizacional débil, ya que los valores organizacionales no ejercen mayor influencia en el personal operativo.

En cuanto a la correlación existente entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores, según la Tabla 19 Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores (global), se puede observar a nivel global, existen correlaciones significativas entre el conflicto y las formas de reconocimiento de tipo monetario (D1, D2), el reconocimiento por el sobre cumplimiento de objetivos específicos individuales (D3) y la promoción como formas de reconocimiento (D5). Es decir, que entre mayor es la brecha entre lo actual y lo deseado en estas formas de reconocimiento, mayor conflicto se genera entre el personal operativo de las dos organizaciones frente a los puntos detallados anteriormente.

A nivel individual, en la se puede observar en la Tabla 20 Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores ESACERO S.A., que en esta organización el reconocimiento correlaciona de forma positiva y significativa con las formas de reconocimiento de tipo monetario siempre que se sobre cumple con el trabajo individual (D1), la promoción como forma de reconocimiento (D5) y el reconocimiento de tipo moral (D7); es decir que entre mayor reconocimiento de los valores organizacionales, mayor es la brecha existente entre las formas de reconocimiento actual y deseado de las variables detalladas anteriormente. De igual manera, el ajuste correlaciona de forma significativa con el reconocimiento de tipo monetario siempre que se sobre cumpla con el trabajo individual (D1), es decir, que a mayor identificación con los valores organizacionales, mayor brecha entre lo actual y lo deseado en cuanto a esta forma de reconocimiento.

Para el caso de TELCONET S.A., la Tabla 21 Correlación de Pearson entre las formas de reconocimiento actual y deseado versus la congruencia de valores TELCONET S.A., muestra que no existe ninguna correlación significativa entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores, es decir, que los colaboradores no tienen un alto grado de identificación con los valores organizacionales definidos como: mejora continua, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad y enfoque al cliente; lo cual se traduce en un bajo sentido de

pertenencia hacia la organización, por lo que la cultura organizacional no ejerce mayor influencia en los valores de los colaboradores.

En lo relacionado a las diferencias estadísticamente significativas, entre a las formas de reconocimiento actual y deseado, se puede observar que a nivel global, según la Tabla 22 Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado (global), todos los puntos de análisis presentan diferencias significativas, es decir que los colaboradores no están de acuerdo con las formas de reconocimiento actualmente aplicadas en sus organizaciones. A nivel individual la Tabla 23 Diferencias entre las formas de reconocimiento ESACERO S.A., muestra un comportamiento exactamente igual para esta organización; sin embargo, para el caso de TELCONET S.A., en la Tabla 24. Diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado TELCONET S.A., se puede observar que el reconocimiento al interior de los grupos de trabajo (Par 4), no presenta este comportamiento, es decir que los colaboradores están de acuerdo con el actual mecanismo de aplicación de esta forma de reconocimiento, mientras que no están satisfechos con los otros puntos analizados, ya que lo actualmente recibido difiere de forma significativa con lo desearían recibir.

Los resultados anteriormente expuestos, nos permiten concluir que las formas de reconocimiento actual y deseado se relacionan con la congruencia de valores del personal operativo, en la medida el personal reconozca y se identifique con dichos valores: Para el caso de ESACERO S.A., existen correlaciones que se ven afectadas por las formas de reconocimiento actual y deseado; es decir, que los valores profesados por esta organización son reconocidos por los colaboradores, quienes a su vez se identifican con ellos, y por ende, su accionar se ve afectado positiva o negativamente por la influencia de dichos valores; caso contrario de lo que ocurre en TELCONET S.A., en donde no existe ninguna correlación significativa, es decir que la cultura de esta organización es tan débil frente al personal operativo, que no llega a ejercer ninguna influencia sea positiva o negativa entre los colaboradores.

Los resultados obtenidos comprueban la hipótesis planteada al inicio de la investigación, por lo que se puede afirmar que si existen diferencias entre las formas de reconocimiento actual y deseado y la congruencia de valores organizacionales entre el personal operativo de las sucursales de Quito de las organizaciones ESACERO S.A y TELCONET S.A; donde ESACERO S.A. se caracteriza por tener una cultura organizacional mucho más fuerte, con un mayor grado de reconocimiento e identificación de los valores organizacionales por parte del

personal operativo; mientras que en TELCONET S.A., se caracteriza por un bajo grado de identificación con los valores organizacionales, lo cual se traduce en un bajo sentido de pertenencia, y por ende una cultura organizacional débil, donde los valores organizacionales constituyen simples enunciados que no ejercen mayor influencia en el personal operativo.

## **4.2. Recomendaciones**

En cuanto a las formas de reconocimiento actual y deseado, si bien es parte de la naturaleza del ser humano desear más de lo que se tiene en un momento determinado, esto no significa que las organizaciones no puedan diseñar formas de reconocimiento con las cuales los trabajadores se encuentren satisfechos. Si bien el mayor punto de insatisfacción a nivel global se ve reflejado en el reconocimiento de tipo monetario, esto se debe fundamentalmente a que el personal operativo en las dos organizaciones recibe un salario bajo que seguramente no le permite cubrir a satisfacción sus necesidades de tipo económico, por lo que se recomienda analizar y ajustar la política de incentivos de manera que se pueda mejorar el nivel de ingresos del personal operativo como reconocimiento al incremento de la productividad de los mismos, y de esta manera alinear hasta cierto punto los intereses de la empresa y los trabajadores; en este sentido la actual política de incentivos utilizada por TELCONET S.A. a través del pago de un KPI mensual, ha tenido una buena acogida por parte de los colaboradores, por lo que se recomienda a aplicar un modelo similar en ESACERO S.A. Pero no únicamente el tema económico constituyó el único punto de insatisfacción, el estudio reveló que el reconocimiento de tipo moral, es poco utilizado en las dos organizaciones, lo cual refuerza lo expuesto en la teoría de factores de Herzberg, en el sentido de que el sueldo o salario es un factor higiénico de efecto temporal, por lo que las empresas deben crear un sistema de incentivos de mayor impacto a nivel temporal y motivacional, donde se reconozca y fomente el trabajo bien hecho, y para ello existen diversidad de maneras que no implican necesariamente la utilización de recursos económicos, o en su defecto de menor valor monetario, pero que podrían ejercer un efecto muy positivo en los colaboradores.

En cuanto a la congruencia de valores se pudo observar durante el estudio que los mismos siguen siendo considerados como simples enunciados definidos por la organización, pero que no son reconocidos por los colaboradores en su totalidad, por lo que es importante reforzar en la cultura organizacional la misión, la visión y los valores, para que el trabajo diario dé vida a los enunciados definidos en su momento por la alta gerencia. Es importante recalcar, que el recurso humano es el pilar de toda organización, independientemente de su ubicación en el

organigrama, por lo que debe analizarse a mayor profundidad los puntos que están causando conflicto entre los valores personales y organizacionales y tratar de minimizarlos o eliminarlos a fin de mejorar las actuales condiciones del personal operativo en las dos organizaciones, o en su defecto redescubrir los valores organizacionales, con la participación de los colaboradores a fin de lograr mayores beneficios a nivel de empresa y empleados.

En cuanto a la congruencia de valores y las formas de reconocimiento, es necesario disminuir la brecha entre lo actualmente recibido y lo deseado, con la finalidad de reducir el conflicto que al momento se está generando en la empresa ESACERO S.A.; y en el caso de TELCONET S.A., realizar un análisis más profundo no solo para identificar con mayor exactitud los puntos que están ocasionado el bajo sentido de pertenencia hacia la organización, sino también cuantificar los costos implícitos que conlleva la percepción actual que tiene el personal operativo sobre la empresa a la cual prestan sus servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blanchard, K. (1997). *Administración por Valores*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional* (2da.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavento. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (2001st ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Internacional Thomson Editores.
- Deninson, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Escobar, G. (2000). *Ética*. México: McGraw Hill.
- Gomez, R., Soria. R., López, C., y Martínez, J. (2006). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noreste. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006b/192](http://www.eumed.net/libros/2006b/192)
- Hardvard Business Press (2009). Construya su carrera. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=8B2MVxWEmVUC&dq=valores+y+recompensas&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=8B2MVxWEmVUC&dq=valores+y+recompensas&source=gbs_navlinks_s)
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(1) 155-172. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550002>
- Mendoza, J. y Hernández, B. (2009). *La cultura organizacional en las PYMES*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Montuschi, L. (2008). Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético de la empresa. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Cema.
- Nelson, B. (1996). 1001 Formas de recompensar a los empleados. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Ninth Latin American and Caribbean Conference (LACCEI, 2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development, August 3-5, 2011, Medellín, Colombia.

Ramos, V. (n.d.). Cuestionario de congruencia de valores Inventario APO validado para Ecuador.

Ramos, V., & Jordão F. (2015). *Relación entre el conflicto de valores, el sector y el estrés laboral: un modelo descriptivo*. Mexico: Psicología Iberoamericana.

Ramos, V., & Unda, J. (2016). *Cuestionario de formas de reconocimientos actuales y deseados*.

Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

Ruiz, R., Guzman, J.y De la Rosa, J. (2007). *Dirección Empresarial Asistida. Cómo Alinear Estratégicamente su Organización*. Madrid, España: Visión Net.

Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.

Thomson, A., Peteraf, M., Strickland, A., y Gambel, J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc GrawHill.

Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1995). *Administración*. México: Pearson Educación

## **ANEXOS**



## Anexo I - Muestra del Formato Digital: "CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FORMAS DE RECONOCIMIENTO"



### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FORMAS DE RECONOCIMIENTO

Las instituciones pueden utilizar diferentes formas en que reconocen el sobre cumplimiento en el desempeño de sus trabajadores. Estas formas pueden o no ser más efectivas en función del grado de ajuste que el trabajador puede sentir con su organización. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de la existencia de esta relación entre cultura y reconocimiento organizacional. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 4 ETAPAS:

1. Cuestionario sobre formas de reconocimiento (actuales)
2. Cuestionario sobre formas de reconocimiento (deseadas)
3. Cuestionario de valores organizacionales y personales
4. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

**\*Obligatorio**

Antes de comenzar, por favor indique a qué institución pertenece \*

¡Agradecemos su colaboración!

Continuar »

20% completado

## CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (actuales)

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE CORRESPONDEN con las prácticas de su organización en la medida en que Ud. esté de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:

**1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

**2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

**3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

**4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

5. Mi organización utiliza la **PROMOCIÓN** como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En mi organización se reconoce el trabajo del **EQUIPO EN GENERAL** y no de cada uno de los miembros en específico \*


Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En mi organización se utilizan **FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL** al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »

  
40% completado

## CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (deseadas)

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE DEBERÍAN CORRESPONDER con las prácticas de su organización de acuerdo a su opinión

**1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL \***

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

5. Mi organización debería utilizar la **PROMOCIÓN** como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del **EQUIPO EN GENERAL** y no de cada uno de los miembros en específico \*


Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En mi organización se deberían utilizar **FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL** al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »

 60% completado

Con la tecnología de  
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

## 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 valores 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. \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-----------------	----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando. \*

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »

80% completado

## DATOS SOCIO-DEMOGRAFICOS

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración.

### Datos Personales

**Género: \***

- Masculino
- Femenino

**Edad: \***

**Estado Civil: \***

- Soltero/a
- Casado/a
- Separado/a
- Divorciado/a
- Otro

**Nivel Académico: \***

- Educación Básica
- Educación Secundaria
- Educación Técnica o Tecnología
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa

**Profesión: \***

**¿Tiene alguna discapacidad? \***

- Si
- No

**Autoidentificación Étnica: \***

- Indígena
- Afroecuatoriano/a
- Montubio/a
- Mestizo/a
- Blanco/a
- Otra

## Datos Relacionados con el Empleo

¿Qué tiempo lleva de servicio en la institución?: \*

- Entre 1 y 3 meses
- Entre 3 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más

Otro:

¿Su jornada de trabajo en la institución es?: \*

- De 07h30 hasta las 18h20
- De 07h30 hasta las 16h30
- De 07h00 hasta las 17h00

Otro:

¿Qué tipo de contrato tiene?: \*

Relación Laboral/Tipo de Contrato

- Contrato Provisional - 3 meses
- Contrato Permanente - 1 año
- Contrato Indefinido

¿Su grupo ocupacional y remuneración corresponde a?: \*

Cargo

« Atrás

Enviar

100%: has terminado.

*Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.*



# CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y FORMAS DE RECONOCIMIENTO

Hemos registrado su respuesta, gracias por su colaboración.

Este formulario se ha creado con Formularios de  
Google.  
[Crea el tuyo](#)

