

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO DE CONGRUENCIA DE VALORES EN ECUADOR:
DIFERENCIA ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

LINDA PATRICIA ROMERO ESPEJO

patty_romero_2007@hotmail.com

Director: Valentina Ramos Ramos. Ph.D

valentina.ramos@epn.edu.ec

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación "Estudio de Congruencia de Valores en Ecuador: Diferencia entre el sector público y privado "desarrollado por la Lcda. Linda Patricia Romero Espejo, estudiante de la maestría en Gestión de Talento Humano, 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. Ph.D

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Linda Patricia Romero Espejo, 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.

Linda Patricia Romero Espejo

DEDICATORIA

A mis ángeles: Andrea Mariana y Luis Javier.

AGRADECIMIENTO

Un logro en el camino de la vida no es el resultado de una persona, al contrario, es la consecuencia del apoyo de muchas personas, por lo que, mi beneficio lo comparto con ellos, por tal razón, agradezco:

A la Dra. Valentina Ramos, mi profesora, tutora y amiga, gracias por sus enseñanzas, por compartir su conocimiento como nadie, sin restricciones ni límites.

A mi familia: A Papa Luchito y Mamalita, mis abuelitos, mis padres, quienes, con su sabiduría y cariño incondicional, me enseñaron y me enseñan a ser un mejor ser humano, gracias por su confianza infinita.

A mi mamá, mi ejemplo a seguir, gracias por siempre apoyarme en mis sueños y proyectos, aunque muchos de ellos no nos permitan estar juntas, pero no cabe duda que el amor y el cariño están por encima de cualquier distancia.

A mi papá Líder, aunque físicamente no se encuentre presente, quiero agradecer el cariño y la guía que por muchos años me brindo.

A Romina, Luisita y Luis, mis hermanos, por haber sido fuente de inspiración, impulsándome siempre a ser mejor persona.

A mi sobrina Sarita, eres una bendición en mi camino.

A Lenin, mi esposo, mi amor, mi complemento, has sido mi principal soporte durante todos estos años, sin lugar a dudas eres mi guía, mi maestro, mi compañero, mi amigo, mi principal crítico, gracias por todo lo que me das día a día.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	I
LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE ANEXOS.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
0. INTRODUCCIÓN	1
0.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN O HIPÓTESIS	1
0.2 OBJETIVO GENERAL	1
0.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	3
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	3
1.2 LOS VALORES COMO PARTE DE LA CULTURA.....	5
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES.....	7
1.4 TIPOS DE VALORES	9
CAPÍTULO 2: CONGRUENCIA DE VALORES.....	11
2.1. CONGRUENCIA DE VALORES	11
2.1.1. MODELOS DE CONGRUENCIA DE VALORES	13
2.1.1.1 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman.....	14
2.1.1.2 Modelo de Congruencia de Chatman.....	14
2.2. AJUSTE	16
2.3 CONFLICTO	19
2.4. RECONOCIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES	23
2.5. DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	23
CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.1.2. MUESTRA	27
3.1.3. INSTRUMENTO	28

3.2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	29
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		30
4.1	RESULTADOS.....	30
4.1.1.	RELACIÓN AJUSTE, CONFLICTO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES DE MANERA GENERAL	31
4.1.2	RELACIÓN AJUSTE, CONFLICTO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES PARA CADA SECTOR	31
4.1.2.1	Relación ajuste, conflicto y reconocimiento de valores en el sector público	32
4.1.2.2	Relación ajuste, conflicto y reconocimiento de valores en el sector privado	32
4.1.2.3	Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores en el Sector Mixto	33
4.1.3	COMPORTAMIENTO DE LA CONGRUENCIA DE VALORES DE MANERA GENERAL	33
4.1.4	COMPORTAMIENTO DE LA CONGRUENCIA DE VALORES PARA CADA SECTOR	34
4.1.5	DIFERENCIAS ESTADÍSTICAS ENTRE ORGANIZACIONES DE DIFERENTE SECTOR TENIENDO EN CUENTA EL RECONOCIMIENTO, CONFLICTO Y AJUSTE.	36
4.1.5.1	Comportamiento de cada Ítem de la Congruencia de Valores para Organizaciones Públicas, Privadas y Mixtas	38
4.1.5.2	Entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta a los ítems	39
4.1.6	ELABORACIÓN DEL MODELO EXPLICATIVO	51
4.2	DISCUSIÓN	52
5.	CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1	CONCLUSIONES	55
5.2	RECOMENDACIONES	56
ANEXOS.....		61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Valores	9
Figura 2: Modelo de Congruencia de Chatman.....	15
Figura 3: Niveles de percepción de ajuste en el lugar de trabajo.	18
Figura 4: Escala de puntaje.....	28
Figura 5: Congruencia de valores de manera general.	34
Figura 6: Congruencia de valores por sector.	35
Figura 7: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 1 relacionado con la Congruencia de Valores.....	40
Figura 8: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 2 relacionado con la Congruencia de Valores.....	40
Figura 9: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 3 relacionado con la Congruencia de Valores.....	41
Figura 10: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem relacionado con la Congruencia de Valores.....	42
Figura 11: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 5 relacionado con la Congruencia de valores.....	42
Figura 12: Diferencias entre organizaciones relacionado con la congruencia de valores.	43
Figura 13: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta el ítem relacionado con la Congruencia de Valores.....	44
Figura 14: Diferencias entre organizaciones referencia ítem 8 de la congruencia de valores.....	44
Figura 15: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 9 relacionado con la Congruencia de Valores.....	45
Figura 16: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 10 relacionado con la Congruencia de Valores.....	45
Figura 17: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta el ítem 11 relacionado con la Congruencia de Valores.	46
Figura 18: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 12 de congruencia de valores.....	47

Figura 19: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 13 Congruencia de Valores.....	47
Figura 20: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 14 Congruencia de Valores.....	48
Figura 21: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 15 Congruencia de Valores.....	48
Figura 22: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 16 relacionado con la Congruencia de Valores.....	49
Figura 23: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 17 Congruencia de Valores.....	50
Figura 24: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 18 relacionado con la Congruencia de Valores.....	50
Figura 25: Modelo explicativo de congruencia de valores.....	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre los objetivos específicos y los resultados.	30
Tabla 2. Correlaciones generales	31
Tabla 3. Correlaciones en el Sector Público	32
Tabla 4 Correlaciones correspondientes al Sector Privado.	32
Tabla 5 Correlaciones correspondientes al sector mixto.	33
Tabla 6. Congruencia de valores a nivel general.	34
Tabla 7. Congruencia de valores por sector.	35
Tabla 8. ANOVA de un factor.	36
Tabla 9. Detalle de las comparaciones de medias entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta el reconocimiento, conflicto y ajuste de valores.	37
Tabla 10. Comportamiento de cada ítem de la congruencia de valores para organizaciones Públicas, Privadas y Mixta.	38
Tabla 11. Relaciones entre variables por medio del método de regresiones lineales.	52

LISTA DE ANEXOS

ANEXO NO. 1 MATERIAL COMPLEMENTARIO.....	61
--	----

RESUMEN

Congruencia de valores se define como una coincidencia o similitud de valores entre un individuo y una organización; hasta el momento no se ha contado con una herramienta de medición que se adapte a nuestra realidad. El Inventario APO para la medición del ajuste persona - organización presenta tres factores medibles: el reconocimiento de valores organizacionales, el conflicto y el ajuste persona - organización los cuales pueden medirse independientemente.

Mediante la aplicación del inventario APO se evaluaron a 1137 empleados de los sectores público, privado y mixto, con el fin de determinar si existen diferencias en cuanto a congruencia de valores entre dichos sectores y elaborar un modelo explicativo de la congruencia entre los valores personales y organizacionales que sea válido para Ecuador.

Los datos obtenidos indican que a nivel general existen correlaciones estadísticamente significativas entre reconocimiento, ajuste y conflicto, siendo las correlaciones entre reconocimiento y conflicto, y entre ajuste y conflicto bajas. La correlación entre reconocimiento y ajuste es elevada y fuerte. En cuanto al nivel de reconocimiento de valores existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de los sectores público y mixto respecto del privado, ($p < 0,05$); de igual manera se observan diferencias estadísticamente significativas respecto a conflicto y ajuste ($p < 0,05$).

En conclusión, en cuanto a congruencia de valores no se observaron diferencias significativas entre los sectores público y mixto; mientras que respecto al privado las diferencias de ambos sectores son estadísticamente significativas lo cual está en relación con la forma legal de las instituciones.

Palabras claves: Congruencia de valores, sector público, sector privado, sector mixto, Inventario APO.

ABSTRACT

Congruence of values is defined as a coincidence or similarity of values between an individual and an organization; until now we did not have a measurement tool that suits our reality. The APO Inventory for the measurement of the adjustment person organization presents three measurable factors: the recognition of organizational values, conflict and adjustment person organization which can Measured independently.

Through the application of the APO inventory, 1137 employees from the public, private and mixed sectors were evaluated in order to determine if there are differences in the congruence of values between these sectors and to elaborate an explanatory model of the congruence between personal values and That is valid for Ecuador.

The data obtained indicate that at the general level there are statistically significant correlations between recognition, adjustment and conflict, being the correlations between recognition and conflict, and between adjustment and conflict low. The correlation between recognition and adjustment is high and strong. As for the level of recognition of values, there are significant statistically differences between firms in the public and mixed sectors compared to the private sector ($p < 0.05$); Statistically significant differences were observed regarding to conflict and adjustment ($p < 0.05$).

In conclusion, in terms of value congruence, there were no significant differences between the public and mixed sectors; While with respect to the private the differences of both sectors are statistically significant which is related to the legal form of the institutions

Key words: Congruence of values, public sector, private sector, mixed sector, APO Inventory.

0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad “cada vez se habla más de la importancia de los valores a todo nivel, se los considera como un elemento constitutivo de nuestra realidad personal, están en nuestro día a día, son inaplazables e insustituibles” (Pestaña, 2004, pág. 12) tanto los individuos como las organizaciones están provistos de un conjunto de valores que guían sus acciones en todos los ámbitos de su vida.

Los valores buscados tanto por los individuos como por las organizaciones funcionan como elementos motivadores y están presentes en cada una de las actividades que se manifiestan diariamente y se ven reflejados en actitudes que le dan direccionalidad a la conducta. Dentro de las organizaciones los valores representan guías de comportamiento que permiten modelar las conductas de los miembros de la organización. (Nijst & Taboada, 2001, pág. 11)

“La congruencia de los valores de las organizaciones con los de los individuos permite lograr un gran sentido de pertenencia facilitando de esa manera una adecuada adaptación dentro del ambiente laboral” (Nijst & Taboada, 2001, pág. 11) por ello es importante contar con herramientas que permitan medir la congruencia entre los sistemas de valores individuales y organizacionales.

Varios modelos se han planteado para medir la congruencia de valores, sin embargo, al momento no se dispone de un modelo que se adapte a la realidad de nuestra sociedad y de nuestras organizaciones, por ello, el presente trabajo plantea un modelo que tome en cuenta las particularidades del país en los ámbitos público y privado.

0.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN O HIPÓTESIS

¿Existen diferencias entre empresas públicas o privadas, teniendo en cuenta la relación entre valores organizacionales y valores del trabajador?

0.2 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un modelo explicativo de la congruencia entre los valores personales y organizacionales que sea válido para Ecuador tomando en cuenta organizaciones públicas y privadas.

0.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar la relación entre ajuste, conflicto y reconocimiento de valores de manera general.
- Establecer las diferencias entre organización pública y privada en relación al ajuste, conflicto y reconocimiento de valores.
- Elaborar un modelo explicativo de estas relaciones.

CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Una organización laboral “puede verse como un micro - ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural” (Salazar, 2011, pág. 22)

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa que le es propia. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Hernández, 2011)

La cultura de una organización influye eminentemente en sus decisiones y acciones. Las ideas, valores, actitudes y creencias de una empresa guían la forma en que sus empleados piensan, sienten y actúan, con frecuencia inconscientemente. Por lo tanto, la comprensión de la cultura es fundamental para la descripción y el análisis de los fenómenos organizacionales. Para algunos, la cultura se considera el "pegamento" que mantiene una organización unida y para otros, la "brújula" que proporciona dirección. (Tharp, 2009)

Se puede definir a la cultura “tanto como un fenómeno dinámico que nos rodea todo el tiempo que es constantemente promulgado y creado por nuestras interacciones con los demás y moldeado por el comportamiento del liderazgo; así también como un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan el comportamiento dentro de una organización”. (Schein, 2004)

“La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales” (Rodríguez, 2009)

Existen diferentes características de la cultura dentro de un grupo, en primer lugar, debe tener cierto grado de estabilidad estructural de tal manera que define al grupo en sí y le da identidad, de esa manera la cultura permanece, aunque algunos miembros del grupo abandonen la organización. En segundo lugar, la cultura es la parte más profunda del grupo, con frecuencia inconsciente, y por tanto es menos tangible y visible que otras partes. Otra característica de la cultura es que una vez que se ha desarrollado, cubre todos los aspectos del funcionamiento de un grupo, es omnipresente; influye en todos los aspectos de cómo una organización se ocupa de su tarea principal, sus diferentes entornos, y sus operaciones internas.

La característica final está implícita en el concepto de la cultura y fortalece la estabilidad, consiste en la integración de los elementos en un paradigma más grande que une los diversos elementos y se encuentra en un nivel más profundo y busca que de alguna manera los rituales, el clima, los valores y los comportamientos estén unidos en una forma coherente; el buscar formar patrones o la integración se debe a la necesidad humana de hacer que nuestro medio ambiente sea tan ordenado como sea posible. (Schein, 2004)

La cultura organizacional es aquella representación de:

Las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de todos los miembros de una organización dentro de la misma en el diario desempeño de sus funciones destinado a la consecución de los objetivos organizacionales, no es algo palpable, no se percibe u observa por sí misma, si no por medio de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato, 2007, pág. 55)

Dentro de una organización la cultura se forma de dos maneras “mediante la interacción espontánea de un grupo sin estructura inicial, lo que gradualmente lleva al establecimiento de normas y patrones de comportamiento que llega a convertirse en la cultura de ese grupo”. (Schein, 2004)

Una persona puede crear un grupo y ser el líder del mismo, a través de dicha estructura y si aplica correctamente el liderazgo puede prever una correcta cultura organizacional.

El o la líder inicialmente impondrá estas en el grupo o seleccionará a sus miembros sobre la base de la similitud con sus pensamientos y valores, los cuales pasarán a ser parte de la cultura del grupo cuando los miembros del grupo los acoplen en el desempeño de sus tareas y en las relaciones entre ellos. (Schein, 2004)

1.2 LOS VALORES COMO PARTE DE LA CULTURA

La palabra valor tiene su etimología:

Viene del latín *valere*, que significa fuerza, salud, estar sano, ser fuerte. Cuando se afirma que algo tiene valor decimos que es bueno, digno de aprecio y estimación. En el campo de la ética y la moral, los valores son cualidades que podemos encontrar a nuestro alrededor. Los valores pertenecen en su estudio al campo de la ética, que juzga si las actuaciones de los seres humanos se rigen por algún marco coherente de principios o fundamentos de acción. Los análisis desde la ética sobre los valores son muy diversos, pero en general los filósofos se han puesto de acuerdo en la noción básica de que los valores son atributos de la conciencia racional del hombre, para juzgar sus propias acciones (autoconciencia) o las de sus semejantes. (Dussan, 2012)

Han sido varios los intentos por establecer un concepto universalmente aceptado sobre los valores, lo cual pone de manifiesto la complejidad y amplitud del tema, el valor puede ser un principio, una cualidad del individuo o nuestras creencias fundamentales, por lo general estos pueden ser principios usados para estructurar de forma correcta lo que se ha de hacer y cómo se lo ha de realizar.

Otra manera de caracterizar los valores es “que ellos son lo que un individuo piensa o cree que es valioso e importante para su vida; los valores no son todas las creencias, solo aquellas que definen importancia y significado. A través del tiempo cada ser humano, bajo la influencia de las circunstancias, situaciones y personas a su alrededor va adquiriendo y escogiendo los valores que van a gobernar su vida” (Zárate, 2011)

Schwartz define los valores como “metas deseables y trans - situacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social” (Sagiv & Schwartz, 2000). Además, se destaca la dificultad que existe para definir el concepto de valor, el cual puede abordarse desde distintas disciplinas, como la filosofía, la antropología cultural, la psicología, la sociología y la pedagogía.

Entonces, un valor puede entenderse como algo que es deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, que determina las acciones que se tomarán. Así, los valores aportan a la vida la dimensión de significar algo. Los valores proporcionan los motivos, sirven de criterio para seleccionar la acción, son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad, dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones, pueden derivarse del conocimiento, de consideraciones éticas o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. Por esa razón es importante que todo individuo pueda identificar claramente aquellos valores que lo definen como persona y como miembro integrante de una sociedad

y de una cultura y también es importante que pueda ordenarlos a efectos de establecer prioridades y elegir cursos de acción.

En la literatura se han realizado distinciones entre los valores generales y los valores concernientes a aspectos específicos de la vida. Se considera al trabajo como uno de los aspectos de la vida y por tanto los valores asociados a él tienen un significado más específico que los valores generales. La relación entre valores generales y del trabajo pueden analizarse de diferentes maneras; un punto de vista indica que los valores tienen una estructura cognitiva particular el cual produce una similitud estructural entre los valores generales y los del trabajo. Otro punto de vista es que los valores generales producen valores de trabajo, es decir, que los primeros se proyectan en el ámbito del trabajo durante la ejecución de las acciones. (Roe & Ester, 1999, pág. 21)

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

Definir las características de los valores al igual que establecer su concepto ha sido un proceso complejo y varios han sido los puntos de vista que se ha planteado para aproximarse a una caracterización mayoritariamente aceptada.

(Raths, 1966), a quienes algunos identifican como el padre del pensamiento moderno en materia de valores, se refería a los mismos como “calidades abstractas” vinculadas con las realidades de aquello que se valora. Tales calidades adquirirían el carácter de valores si para una persona asumen siete características:

- La persona las quiere y aprecia
- Las elige entre alternativas
- Examina las consecuencias de su adopción
- Las elige libremente
- Enuncia públicamente su adhesión a las mismas
- Procede de acuerdo con ellas
- Lo hace de manera repetida y consistente

De acuerdo con (Raths, 1966) debe concluirse con la totalidad de los valores, caso contrario el proceso es inadecuado.

Otros autores expresan que los valores se caracterizan por:

- Inherencia o adhesión a algo, son cualidades que no existen separadas, sino que necesitan de otra realidad que las sostenga.
- Bipolaridad, presentan siempre dos polos, el valor y el contravalor o antivalor.
- Trascendencia, trascienden los hechos o los objetos, de modo que ningún valor encarnado o realizado agota la esencia de sí mismo.
- Apetibilidad, los valores atraen al hombre que los capta, tienen carácter contagioso, se irradian.
- Jerarquía, se pueden ordenar en una escala axiológica desde superiores hasta inferiores o viceversa.

Schwartz citado en (Dussan, 2012) resume las principales características de las concepciones de valores que están implícitas en los diferentes teóricos e investigadores:

- Los valores son creencias vinculadas a las emociones y a las cogniciones.
- Los valores son un constructo motivacional, es decir, son metas deseadas que las personas intentan lograr.
- Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas.
- Son metas abstractas.
- La naturaleza abstracta de los valores los distingue de conceptos tales como las normas y actitudes, las cuáles se refieren a acciones, objetos o situaciones específicas.
- Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, las políticas, las personas, y los eventos. En otras palabras, los valores sirven como estándares o criterios.
- Los valores se ordenan por la importancia que tienen, respecto de otros.

- Los valores de las personas forman un sistema ordenado de prioridad de valores, que los caracteriza como individuos.
- Los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo. (Dussan, 2012)

Brinkmann citado por (Urrea, 2015) plantea cinco facetas propias de los valores: “son un concepto o creencia, atañen a situaciones o comportamientos deseables, trascienden a situaciones, guían y seleccionan comportamientos deseables, se ordenan entre sí” pág. (90)

1.4 TIPOS DE VALORES

Según el modelo de (Rokeach, 1973), los valores pueden dividirse en dos tipos terminales e instrumentales. Los terminales son aquellos que el individuo desea lograr a lo largo de su vida, podría decirse que están más relacionados con la misión; y los instrumentales son aquellos que se implementan mediante la conducta para lograr los valores terminales, podría decirse que están más relacionados con la visión. (Ramírez & Quinteros, 2005, pág. 35)

En base a esto, en la figura 1 se establece una clasificación de los valores.

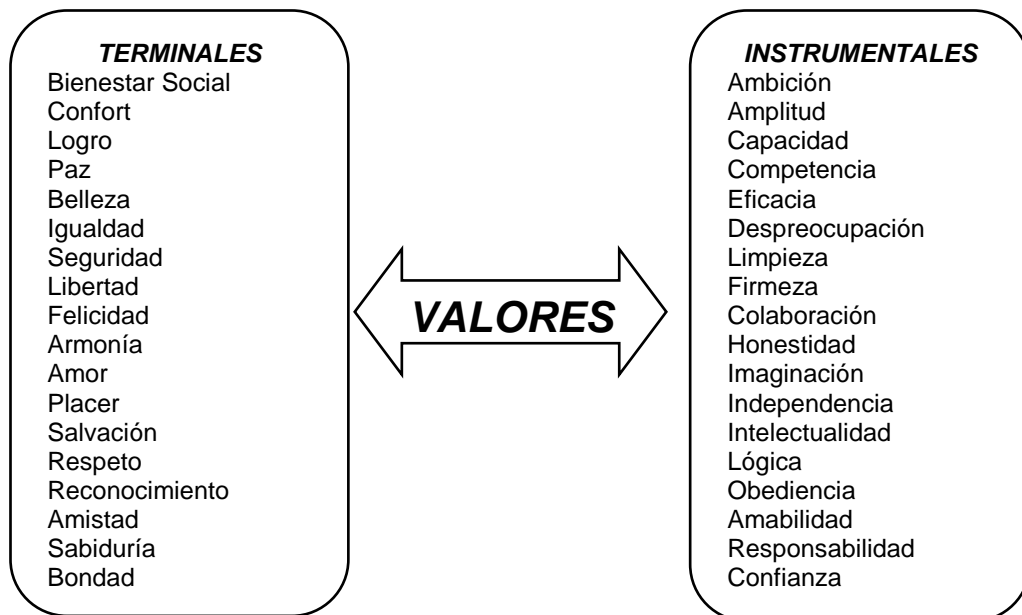


Figura 1: Tipos de Valores
Fuente: Ramírez (2004)

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de (García, S y Dolan, S, 1997) quienes propusieron un modelo triaxial de la dirección por valores compuesto por:

- **Valores prácticos, praxis:** obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, entre otros.
- **Valores poiéticos, poiesis:** hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, entre otros.
- **Valores éticos:** son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo, el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo. (Perez, 2011)

Guedez, distingue cuatro tipos de valores:

Permanentes (de carácter universal): tienden a ser estables y trascendentes garantizan la esencia humana.

Influyentes (organizacionales): están asociados a los valores que genera la organización en su cultura pues dan lugar a las creencias y conductas que la diferencian de otra.

Emergentes (temporales): afloran en momentos determinados y tienden a responder a las circunstancias que representa enfrentarse a los cambios.

Recurrentes: aquellos que en un momento fueron influyentes y perdieron vigencia a causa de estrategias internas o condiciones del entorno organizacional que han resurgido. (Ramírez & Quinteros, 2005)

CAPÍTULO 2: CONGRUENCIA DE VALORES

2.1. CONGRUENCIA DE VALORES

En años recientes ha existido un incremento en la investigación sobre las relaciones e implicaciones entre la congruencia de los valores individuales y los de sus organizaciones. Existe un creciente interés en cómo los valores de los empleados influyen en los resultados obtenidos. Dentro de las organizaciones se puede enfocar este tema desde diferentes perspectivas, se puede evaluar la congruencia de valores de los trabajadores con las de sus supervisores, o la congruencia entre los valores de los empleados con la de sus compañeros de trabajo, y finalmente se pueden evaluar la congruencia entre los valores individuales del empleado con los valores dominantes de la organización. (Bisset, 2014)

La presente investigación se enfoca en este último aspecto, el cual indica la congruencia que deben tener los valores individuales del empleado con los ligados a la cultura organizacional.

“Los individuos obtienen de sus valores las guías para sus decisiones y acciones, mientras que los sistemas de valores organizacionales proporcionan normas que especifican cómo deben comportarse los miembros de la organización dentro de la misma” (Edwards & Cable, 2009)

Por ello, resulta vital que ambos sistemas de valores sean compatibles para lograr una mejor adaptación del individuo a la organización. El principio de congruencia indica la conformidad entre las características individuales y las características de las situaciones que enfrenta en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve conduciendo de esta manera al nivel más alto de productividad ambiental o laboral. (Pahani, 2014, pág. 611)

Varias investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de la congruencia entre los valores de los empleados y las organizaciones. Estas investigaciones sugieren que cuando los empleados tienen valores que encajan con los de sus empleadores ellos encuentran satisfacción en sus trabajos, se identifican con la organización y buscan mantener la relación con el empleador. “Estos efectos positivos son favorables tanto para el empleado como para la organización, los empleados logran un adecuado cumplimiento de sus labores ayudando a la organización a minimizar los costos de la rotación de personal y a alcanzar los objetivos de productividad” (Edwards & Cable, 2009)

“La congruencia de los valores de las organizaciones con los de los individuos permite lograr un gran sentido de pertenencia facilitando de esa manera una adecuada adaptación dentro del ambiente laboral” (Nijst & Taboada, 2001)

Existen además varios otros beneficios de implementar un modelo de congruencia de valores, por ejemplo, se puede utilizar como una herramienta de gestión estratégica para obtener una ventaja competitiva. De acuerdo con un estudio, la congruencia de valores de los empleados puede llevar a una percepción de valor de marca que es similar al valor de la marca propuesta por la administración, y esto puede conducir a una mejor percepción de la marca entre los clientes. Otro estudio propone que la congruencia de valores puede ser utilizado como un tipo de instrumento de gestión estratégica de los recursos humanos para alinear diferentes prácticas de gestión de recursos humanos dentro de la organización. Otros han propuesto que las necesidades de las partes interesadas juegan un papel importante en la determinación de los valores de la organización por lo tanto se benefician los interesados. (Paarlberg, L & Perry, J, 2007) “demostraron que los valores estratégicos pueden motivar a los empleados en la medida en que esos valores son preexistentes en los empleados, beneficiando así a los empleados” (Bao & Dolan, 2012)

Por el contrario, cuando hay brechas o diferencias entre los sistemas de valores del empleado y la organización, puede conducir a actitudes inadaptadas. Estas actitudes tienden a disminuir la motivación e inhibir el desempeño en el trabajo y resultan en un aumento de los niveles de insatisfacción,

estrés e intenciones de rotación. Es muy posible que las diferencias entre los valores de los empleados y los valores de una organización puedan resultar en comportamientos contraproducentes. (Bisset, 2014)

La congruencia de valores se define como una coincidencia o similitud de valores entre el individuo y la organización (Cable, D & Edwards, J, 2004) teorizaron que:

Cuando se maximiza la congruencia de valores, las actitudes de los empleados deben ser más positivas debido a que las personas se sienten más atraídas y tienen mayor confianza en quienes son similares a ellos, además van a disfrutar de una mejor comunicación y una mayor previsibilidad en las interacciones sociales, finalmente la gente va a compartir aspectos comunes de procesamiento cognitivo, la interpretación de eventos, la reducción de la incertidumbre, y la mejora de las relaciones interpersonales. Por el contrario, la incongruencia fomentará la disonancia cognitiva y la insatisfacción con el deterioro de las relaciones dentro del ámbito laboral. (Edwards & Cable, 2009)

Esta definición implica que con el fin de lograr congruencia un individuo debe tener completa conciencia de sus propios valores y de los de la organización. “Para que los valores de un empleado y de la organización se consideren congruentes es necesario que exista acuerdo y consistencia entre ellos, y en la medida en que una persona sienta que debe comprometer sus valores personales para satisfacer las expectativas de la organización” (Bisset, 2014)

2.1.1. MODELOS DE CONGRUENCIA DE VALORES

Varios modelos se han planteado con el fin de comprender de mejor manera las relaciones entre los individuos y las organizaciones en el campo de congruencia de valores, intentando definir las condiciones necesarias y las consecuencias positivas o negativas que puede tener para las organizaciones.

(Liedtka, 1991) propuso que:

El primer paso para comprender el cómo los valores individuales y organizacionales influyen en la toma de decisiones es

examinando la interacción entre ambos. Su modelo de congruencia de valores propone que frecuentemente las decisiones son tomadas evaluando la compatibilidad entre las acciones propuestas por la organización con los valores organizacionales y personales (Posner & Schmidt, 1993)

En base al modelo propuesto por (Liedtka, 1991) existen “tres maneras de como la congruencia de valores se manifiesta: cuando los valores coinciden, cuando los valores se oponen y cuando son diferentes” (Ramos, Jordao, & Morais, 2012).

2.1.1.1 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman

Este modelo considera que las organizaciones están formadas por diferentes componentes que se adaptan y complementan entre sí. Estos componentes son los insumos, los resultados y los procesos de transformación.

Los insumos representan los elementos que integran la organización, además de los implementos con el cual debe funcionar. Los resultados representan lo que la organización produce, cómo se desempeña y cuan efectiva resulta. Estos componentes deben estar en equilibrio y deben ser congruentes unos con otros. Los mecanismos de un sistema pueden ajustarse y funcionar efectivamente o no ajustarse y desencadenar problemas, dentro los componentes mencionados se incluyen los sistemas de valores tanto de los individuos como de la organización. (Nijst & Taboada, 2001)

2.1.1.2 Modelo de Congruencia de Chatman

Este modelo se fundamenta en la teoría interaccionista, la cual propone que tanto el individuo como la situación pueden definir diversos comportamientos de los individuos en su entorno. (Chatman, 1989) definió en su modelo la congruencia entre la persona y la organización como “la correspondencia entre los patrones organizaciones y los patrones individuales; aunque son varios los aspectos que

podrían determinar la conducta uno de los más importantes son los valores”. (Chatman, 1989).

Por el lado de los valores individuales se plantea que son creencias relativamente estables de que un modo de conducta o estado final es preferible a otro opuesto; mientras que, por el lado de la organización, un sistema de valores provee de una justificación elaborada y generalizada tanto para las conductas apropiadas de los miembros como para las actividades y funciones del sistema.

Tanto los valores organizacionales como individuales pueden describirse en términos de intensidad mediante la jerarquización; y en términos de su cristalización, es decir, la medida en la cual son compartidos por los miembros de la organización. En este orden, “se propone que un sistema de valores debe ser fuerte, intenso y ampliamente compartido, mediante este sistema se pretende determinar y predecir algunos resultados tales como: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la permanencia en la organización o los efectos que puede tener un individuo sobre las normas o valores de la organización”. (Nijst & Taboada, 2001)

En la figura 2 se esquematiza el modelo de Congruencia de Chatman.

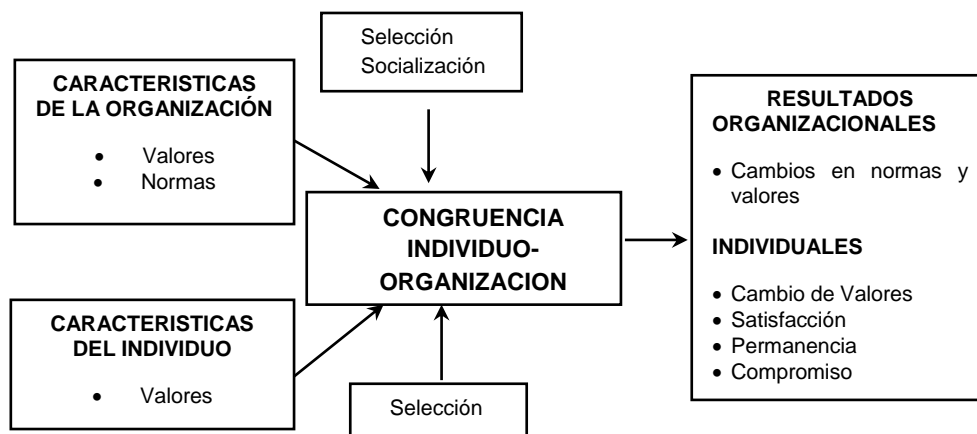


Figura 2: Modelo de Congruencia de Chatman.

Fuente: Chatman (1989).

A continuación, se analizará la congruencia de valores y su influencia en las organizaciones en base a los conceptos de ajuste y conflicto.

2.2. AJUSTE

El impacto que una organización tiene sobre las personas y el impacto que las personas tienen en las organizaciones se pueden predecir a través de la información recopilada de las mismas.

La pregunta que de inmediato surge es: ¿Qué aspectos de las personas y qué aspectos de las organizaciones son importantes a considerar?; Aunque muchos aspectos de las organizaciones y las personas son importantes para determinar el comportamiento (por ejemplo, habilidades, requisitos de trabajo, características de la personalidad y vocaciones), un aspecto fundamental y duradero tanto de las organizaciones como de las personas son sus valores y la medida en que estos valores son compatibles entre sí. En cuanto a las personas, los valores son un tipo de cognición social que facilita la adaptación de una persona a su entorno, y tienen varias implicaciones para su comportamiento. Por el lado de la organización, los sistemas de valores proporcionan una justificación elaborada y generalizada tanto para los comportamientos apropiados de los miembros como para las actividades y funciones del sistema. Las normas están estrechamente relacionadas con los valores, que hacen explícitas las formas de comportamiento que son apropiadas para todos los miembros de ese sistema. (Chatman, 1989, pág. 333)

El ajuste persona - organización enfatiza la medida en que una persona y la organización comparten características similares. “Hay valores que el individuo pone de manifiesto en la ejecución de sus funciones, valores que la organización impone y valores que les son comunes. La medida en que se comparten los valores

relacionados con el rol de la organización y los del individuo indica el grado de "ajuste" del individuo con la organización": (Tugal, 2011)

El ajuste persona - organización se define como la congruencia entre las normas y valores de las organizaciones y los valores de las personas. Con el fin de determinar los efectos que la organización tendrá sobre los valores y comportamientos de una persona y los efectos que una persona tendrá sobre las normas y valores de una organización, primero debemos evaluar el grado de coincidencia entre los valores de la persona y los valores de la organización. (Chatman, 1989).

Kristof, citado en (Van Vuuren, 2007), define el ajuste persona - organización como la compatibilidad ente personas y organizaciones que ocurre cuando al menos (a) una entidad provee lo que la otra necesita, (b) comparten características similares o (c) ambas cosas. Esta definición lleva implícita los conceptos de ajuste complementario y suplementario. El ajuste complementario se refiere a cuando los atributos personales de un empleado cubren una competencia faltante en el entorno de trabajo. Mientras que el ajuste suplementario se refiere a cuando los empleados poseen atributos, que son similares a otros empleados en el entorno de trabajo.

Es dentro del concepto de ajustes suplementario donde se asienta la congruencia de valores, se ha planteado que el corazón del ajuste persona - organización es la existencia de congruencia entre los valores de la empresa y de la organización; los valores tienen un rol importante dentro de la investigación de ajuste por que constituyen una parte fundamental de lo que cada persona es. (Bisset, 2014, pág. 35)

En la figura 3 se ponen de manifiesto los distintos niveles de ajuste en el lugar de trabajo.

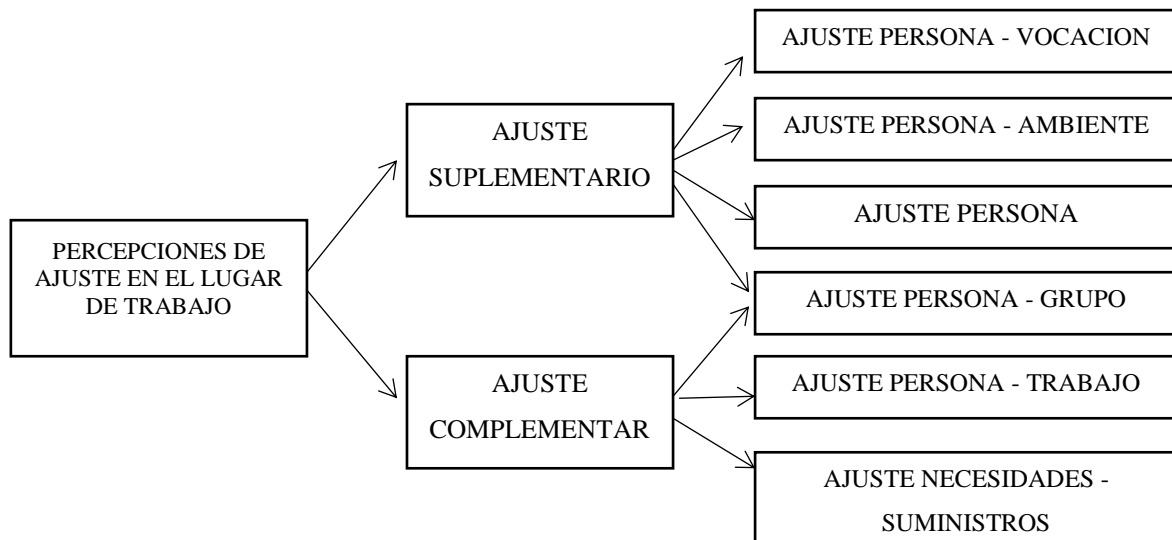


Figura 3: Niveles de percepción de ajuste en el lugar de trabajo.

Fuente: Davis (2006).

La importancia del ajuste persona – organización se pone de manifiesto por la significativa relación entre ella y la rotación de personal, actitudes de trabajo, comportamiento ético, trabajo en equipo, estrés y rendimiento laboral (Westerman, J & Cyr, L , 2004) . Teóricamente, “el estudio del ajuste en las organizaciones ha arrojado luz sobre la forma en que los empleados desarrollan sus percepciones de ajuste mientras desempeñan sus funciones en la vida organizacional” (Van Vuuren, 2007)

Diversas investigaciones enfatizan la importancia del ajuste entre los empleados, los procesos de trabajo y la importancia de crear una identidad organizacional a través de la institucionalización de valores consistentes que fortalecen la cultura de una organización. Gran parte de la literatura reciente sobre cultura organizacional reconoce el papel de guía y dirección de los valores en el funcionamiento de la organización. Debido a que “los valores que se consideran un componente primario de la cultura de una organización, las creencias y las normas esperadas de conducta impulsan el ajuste persona – organización; los investigadores suelen asociar este constructo con la cultura organizacional y el papel que desempeña la cultura en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Tugal, 2011).

El ajuste persona - organización resulta en diferentes implicaciones tanto para las personas como para la organización; varias investigaciones han mostrado asociación con: identificación con la organización, percepción de apoyo, compromiso organizacional, satisfacción laboral y rendimiento laboral. En cambio, la falta de ajuste resulta en desgaste y rotación lo cual implica graves consecuencias incluso financieras para la organización. (Van Vuuren, 2007)

2.3 CONFLICTO

Conflicto “es la percepción de las partes involucradas de discrepancia, deseos incompatibles o irreconciliables” (Jehn M. , 2001)

La Real Academia de la Lengua Española define el término conflicto de forma genérica y con distintas acepciones, como enfrentamiento armado; apuro, situación desgraciada y de difícil salida; problema, cuestión, materia de discusión; coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. En relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

“Hocker y Wilmot (1995) definen el término como una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas” (Dussan, 2012). Katz y Kahn (1977) argumentan que “dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente, de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro” (Dussan, 2012).

Torrego (2003) define el conflicto como “situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida” (Gómez, 2013)

Uno de los aspectos más destacados del conflicto es que es prácticamente intrínseco a la vida y la dinámica de los equipos. El conflicto está presente en las relaciones interpersonales, en las relaciones intra-grupales e intergrupales, en la toma de decisiones estratégicas y en otros aspectos organizacionales.

El conflicto es un fenómeno que puede dar lugar a efectos beneficiosos y disfuncionales en los individuos, grupos y organizaciones. “Aunque existe también evidencia que sugiere que el conflicto puede ser beneficioso para el rendimiento del equipo. Suprimir el conflicto podría reducir la creatividad, la innovación, el rendimiento, la calidad de las decisiones y la comunicación entre los miembros del grupo”. (Medina, 2005)

Otra consecuencia del conflicto dentro de las organizaciones, que se ha descrito recientemente, es el denominado burnout que ha sido definido como un síndrome de estrés en respuesta al trabajo que incluye agotamiento emocional, despersonalización de compañeros de trabajo, clientes y administradores y sentimientos de inferioridad de logros personales. Es una respuesta prolongada a los agentes estresantes emocionales e interpersonales en el trabajo; se ha asociado con una variedad de resultados personales negativos, incluyendo problemas psicológicos tales como depresión, irritabilidad, desamparo, ansiedad, compromiso organizacional reducido, insatisfacción laboral y disminución del rendimiento. (Siegall & Donald, 2003, pág. 33)

(Jehn K. , 1995) distingue entre dos tipos de conflictos intra - grupales: conflicto de tareas y conflicto de relaciones.

El conflicto de tareas es una percepción de desacuerdo entre miembros del grupo o individuos sobre el contenido de sus decisiones, e implica diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones. El conflicto de relación es una percepción de

incompatibilidad interpersonal, incluye la molestia y la animadversión entre los individuos. (pág. 12)

El conflicto de relación se relaciona negativamente con las reacciones afectivas de los empleados, tales como la satisfacción y el clima, y reduce la efectividad del equipo. En contraste, el conflicto de tareas parece estar positivamente relacionado con la calidad de las ideas y la innovación, el aumento del debate constructivo, la aceptación afectiva de las decisiones del grupo y la prevención del pensamiento grupal” (Medina, 2005)

Estudios recientes han identificado un tercer tipo de conflicto, llamado conflicto de procesos que se define como “conciencia de controversias sobre aspectos de cómo se llevará a cabo una tarea, el conflicto de procesos se refiere a cuestiones de deber y delegación de recursos, tales como quién debe hacer qué y cuánta responsabilidad deben recibir las personas” (Jehn M. , 2001) .

(Galtung J. , 2009) describe el conflicto en la interacción de tres dimensiones:

Las actitudes y presunciones el aspecto motivacional referido a cómo perciben, sienten y piensan las partes en conflicto, aspecto que permanece oculto. El comportamiento es el aspecto objetivo relativo a cómo las partes en conflicto actúan. Contradicción un aspecto subjetivo referido a la raíz, al tema real del conflicto, que también permanece oculto. (pág. 44)

De acuerdo a las partes involucradas se distinguen: los macro conflictos que son aquellos que surgen entre grupos definidos dentro de cada Estado o entre Estados, donde las consecuencias de los enfrentamientos afectan a un gran número de población. Y los micro conflictos que sub clasifican en:

- Intra - personales: referidos al propio individuo y como proceso psicológico intenso en el que diversas fuerzas psíquicas con dimensiones cognitivas y motivacionales se oponen.
- Inter - personales: los que representan enfrentamientos entre individuos
- Intra - grupales: los producidos dentro de un mismo grupo o departamento

- Inter - grupales: que tienen lugar entre distintos departamentos
- Intra - organizacionales: los que surgen por desacuerdos en el interior de la organización, vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos y departamentos.

(Galung, 1998) identifica tres factores que propician la aparición de un conflicto:

- Factores culturales: que representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.
- Factores estructurales: son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc.
- Factores de comportamiento: Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas.

En base a los factores descritos surgen varios tipos de conflictos acorde con la interacción de los mismos, dentro de ellos se encuentra los conflictos de valores, causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores per se no son la causa del conflicto, sino que éste surge cuando se intenta imponer unos valores sobre otros, o no se admiten los diferentes.

El conflicto se considera como “algo natural de los grupos y las organizaciones. Las causas de los conflictos se atribuyen a problemas de percepción individual y/o a una deficiente comunicación interpersonal” (Gómez, 2013). Los conflictos son manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas en cuanto al sentido de los actos propios o de otros. Son equívocos que pueden superarse haciendo que los protagonistas se den cuenta de los errores que contienen sus ideas o creencias.

La incongruencia de valores “no necesariamente implica conflicto, cuando los valores son incongruentes la confrontación sucede cuando ninguna de las partes tiene la capacidad para modificar situaciones de incongruencia” (Liedtka, 1991).

2.4. RECONOCIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Según la Real Academia Española, reconocer se define como examinar con cuidado algo o a alguien para enterarse de su identidad, naturaleza y circunstancias, es decir, distinguir una persona o incluso una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos particulares. En el transcurso de nuestra vida observamos diariamente actitudes que valoramos y que probablemente trataremos de imitar, pues pasamos por un proceso en el cual primero reconocemos los valores, actuamos acorde a ellos y esperamos que los demás reconozcan ese valor en nosotros. Todas las personas tienen experiencia en lo que son los valores, aunque no sepan definirlos o explicarlos pues los reconocemos en las cosas, en las personas y en los sistemas sociales como las organizaciones empresariales.

El reconocimiento de valores organizacionales según (Meglino & Posner, 2010) implica que “al menos en sus consecuencias el trabajador percibe la influencia de las prácticas organizacionales que se derivan de los valores y la cultura” (pág.120).

“En empresas donde la verificación de los resultados de un trabajo se realiza en base a los valores organizacionales, el reconocimiento de los mismos será elevado, presentando bajos niveles de conflicto y altos niveles de ajuste” (Mejía, 2016).

2.5. DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

Dado que las organizaciones públicas y privadas se manejan bajo diferentes estructuras y paradigmas es importante establecer las diferencias que entre ellas existen sobre todo en cuanto al tema de valores se refiere, sin pretender expresar que un modelo sea superior al otro.

Las organizaciones comparten características comunes y diferencias, lo que les confiere particularidades propias de cada

una. La idea de que el sector público y el privado presentan grandes diferencias ha sido expresada a lo largo de muchas décadas. Etimológicamente, público significa para las personas, en oposición a privado, que se refiere a establecido aparte. (Steve & Yesa, 2011).

En el sector público se presenta una necesidad de coordinación interinstitucional que no es característica del sector privado. Por su propia naturaleza, el sector público está mucho más abierto a la opinión pública que el sector privado. El sector público es más “público”, está más sujeto al escrutinio de los diversos grupos de interés y de la opinión pública que el sector privado (Kauffman, 1996).

La cultura de la administración pública se ha basado tradicionalmente en el concepto control – verificación. Lo cual supone un sometimiento prácticamente absoluto de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en completo seguimiento del procedimiento jurídico que regulan las acciones (Rodríguez, 1993).

Es frecuente que las organizaciones públicas cuenten con objetivos menos definidos que las privadas. En muchos casos, cuentan sólo con la orientación que les proporcionan las funciones que tienen asignadas sus miembros. Asimismo, lo habitual es que las organizaciones públicas persigan, de manera explícita o implícita, fines múltiples. Si bien muchas no cuentan con formas de competencia vinculadas a una rentabilidad económica que las obliguen a un mejoramiento de su eficiencia para sobrevivir, la formación del personal suele ser un sustitutivo del incremento salarial (Kauffman, 1996); mientras que en el sector privado las metas son mejor conocidas en general, más realistas y se cumplen en mayor grado (Rodríguez, 1993).

Las organizaciones públicas están sometidas a más condicionamientos y disponen de un menor margen de libertad para introducir cambios organizativos que el sector privado. Los controles hacen necesario que cualquier cambio organizativo deba ser negociado (Kauffman, 1996).

Se han observado diferentes valores entre el sector público y privado, además de distintos énfasis en sus motivaciones, propósitos y metas. Así, en las organizaciones privadas priman las consideraciones de ganancias y pérdidas mientras que en el sector público se pone énfasis en el servicio que se presta al ciudadano (Rodríguez, 1993).

En el sector público la misión es definida por la cúpula, la cual es política y por tanto susceptible de variación lo cual hace que la percepción de la misma por parte de los miembros de la organización sea confusa, de igual manera las metas son derivación de programas electorales, en ocasiones demagógicos, y como tales están contaminadas de idealismos, y ofrecimientos que no siempre son realizables.

En cuanto a los directivos de las organizaciones públicas y privadas, un atributo importante que los diferencia es el proceso de la toma de decisiones, ya que el objetivo del sector público es el bien colectivo, mientras en el privado van dirigidos a la consecución de objetivos particulares de la organización y de sus directivos y en ese sentido van encaminadas las decisiones de cada uno. (Steve & Yesa, 2011).

Otras características diferenciadoras entre ambos son las siguientes:

- *Perspectiva temporal.* “La dimensión temporal de los gerentes públicos suele ser relativamente corta, dictada por las necesidades y el calendario político, mientras los gerentes privados parecen tomar una perspectiva temporal más larga orientada hacia desarrollos de mercado, innovaciones tecnológicas e inversiones”. (Kauffman, 1996).
- *Medida del desempeño.* “Existen pocos acuerdos acerca de evaluación del trabajo de un gerente de organizaciones públicas, mientras que en lo privado están establecidas las pruebas de desempeño”. (Kauffman, 1996).
- *Equidad y eficiencia.* “En la gerencia pública se tiende a enfatizar la equidad entre los diversos grupos, mientras en la gerencia privada se pone mucho más énfasis en la eficiencia y en la competencia”. (Kauffman, 1996).

- *Condicionamiento legislativo*. “Los funcionarios se hallan más condicionados y limitados por las normativas legales que sus homólogos a nivel privado”. (Kauffman, 1996).
- “*Los objetivos* de los gerentes de la administración pública suelen ser difusos, mientras que los de la empresa privada están orientados a maximizar el beneficio”. (Kauffman, 1996).

En cuanto a los trabajadores, numerosos estudios han tratado las diferencias entre los del sector público y los del sector privado. En términos generales, los trabajadores del sector público dan más valor que sus homónimos del sector privado a realizar tareas que resulten útiles a la sociedad. En cambio, los trabajadores del sector privado presentan unos valores más altos en cuanto a la remuneración económica que perciben”. (Steve & Yesa, 2011).

CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se sostiene en un enfoque cuantitativo, el mismo que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; para esto se necesita una recaudación o acopio metódico y ordenado y analizar toda la información numérica que se tiene (Monje, 2011). La recolección de información y análisis estadístico fue a través de la aplicación de cuestionarios para validar las variables de la investigación y analizar las diferencias entre organizaciones y obtener el modelo.

Se aplicó un tipo de investigación explicativo con el cual se buscó ir más allá de la descripción de conceptos o de la relación de variables, “están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta, o el por qué existe relación entre dos o más variables” (Sampieri, 1997)

3.1.2. MUESTRA

La muestra estuvo conformada por 1227 trabajadores (N privado = 696; N público = 402 y N mixto = 129), pertenecientes a siete organizaciones de las cuales dos fueron del sector privado, específicamente del sector bancario; dos del sector público, constituidas por dos Ministerios, y tres del sector mixto, que fueron Universidades con capital de este tipo. La distribución por género fue de 550 hombres y 677 mujeres. Todas las organizaciones son de la ciudad de Quito.

Esta muestra es suficiente para estudio de grandes poblaciones, de acuerdo a la metodología de investigación general “donde la población es mayor a 100.000 la influencia del tamaño de esta es ínfima en el cálculo de la muestra. Por ejemplo, “para poblaciones con 100.000 a 10.000.000 elementos, una muestra de 800 unidades permite un análisis satisfactorio” (Canales, 2016)

3.1.3. INSTRUMENTO

En la presente investigación se aplicó el cuestionario del Inventario APO desarrollado por Ramos, Mejía, Mejía, Unda, & Jordão en 2017 validado para el Ecuador, para medir la articulación entre valores Personales y Organizacionales mismo que permitió recolectar información relacionada a la problemática objeto de estudio. El inventario se distribuye en tres factores explicando el porcentaje de la varianza, y de ese modo realizar la medición del ajuste entre valores personales y organizacionales, del ajuste y del reconocimiento de los mismos, el cual fue validado para la población ecuatoriana. Se consideran los siguientes conceptos:

1. Ajuste: es la compatibilidad entre los valores de un individuo y los de la organización a la que pertenece.
2. Conflicto: es la oposición o desacuerdo entre los valores de un individuo y los de la organización a la que pertenece.
3. Reconocimiento: es determinar el grado de influencia de los valores dentro de los procesos de las organizaciones.

La respuesta se valoró de acuerdo a la escala de Likert de siete puntos como se detalla a continuación:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Gran desacuerdo
- 3: Desacuerdo poco
- 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5: Conuerdo poco
- 6: Conuerdo mucho
- 7: Conuerdo totalmente

1	2	3	4	5	6	7
∴	∴	∴	∴	∴	∴	∴

Figura 4: Escala de puntaje
Fuente: Metodología de investigación (Malhotra, 2006).

3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos se analizaron por medio del programa estadístico SPSS resultando los siguientes análisis: Correlación de Pearson (para medir la relación entre las tres variables y de acuerdo a la escala de interpretación de coeficientes de correlación que va desde -1 que indica una correlación negativa grande perfecta hasta +1 que indica una correlación positiva grande perfecta), media con su correspondiente desviación típica (para determinar la intensidad del valor de las variables de acuerdo a la escala determinada para el inventario APO Ecuador que va desde 1, que indica total desacuerdo hasta 6 que indica concordancia total), factor ANOVA (para averiguar en qué variable se da una mayor congruencia de valores), diferencia entre medias y método de las regresiones lineales. En lo que respecta a este último método, el objetivo fue determinar las relaciones entre todas las variables de estudio. Para comprobar la validez del modelo se realizaron cálculos de relaciones, en donde los valores de significancia fueron de $p < 0,05$.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue elaborar un modelo explicativo de la congruencia entre los valores personales y organizacionales que sea válido para Ecuador tomando en cuenta organizaciones públicas, privadas y mixtas. La relación entre los objetivos específicos y los resultados de detallan a continuación:

Tabla 1: Relación entre los objetivos específicos y los resultados.

OBJETIVO 1: Determinar relación entre ajuste, conflicto y reconocimiento de valores de manera general.	3.1 Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores de Manera General. 3.1.1 Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores en el Sector Público. 3.1.2 Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores en el Sector Privado. 3.1.3 Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores en el Sector Mixto.
OBJETIVO 2: Establecer las diferencias entre organización pública y privada en relación al ajuste, conflicto y reconocimiento de valores.	3.2. Comportamiento de la congruencia de Valores de manera general 3.2.1. Comportamiento de la congruencia de valores para cada sector. 3.2.2. Diferencias Estadísticas entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta el Reconocimiento, Conflicto y Ajuste. 3.2.3 Comportamiento de cada ítem de la Congruencia de valores para Organizaciones Públicas, Privadas y Mixtas. 3.2.4 Diferencias entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta a los ítems.
OBJETIVO 3: Elaborar un modelo explicativo de estas relaciones.	3.3 Elaboración del Modelo Explicativo

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

4.1.1. RELACIÓN AJUSTE, CONFLICTO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES DE MANERA GENERAL

En la Tabla 2 se resumen las correlaciones observadas entre las diferentes variables: reconocimiento, conflicto y ajuste de manera general, es decir, incluyendo los empleados de los sectores público, mixto y privado.

Tabla 2. Correlaciones generales

		Reconocimiento	Conflicto	Ajuste
Reconocimiento	Correlación de Pearson	1	,250**	,749**
Conflicto	Correlación de Pearson	,250**	1	,203**
Ajuste	Correlación de Pearson	,749**	,203**	1

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

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

A nivel general existen correlaciones estadísticamente significativas entre todas las variables, en el caso de las correlaciones entre reconocimiento y conflicto, así como entre ajuste y conflicto, son bajas. La correlación entre reconocimiento y ajuste es una correlación elevada y fuerte. En todos los casos las correlaciones son directamente proporcionales por lo que si aumenta el reconocimiento pueden aumentar tanto el ajuste como el conflicto de valores.

Esto indica que, en las organizaciones en Ecuador, cuando los trabajadores reconocen su cultura organizacional aumentan los niveles de ajuste y conflicto, dependiendo si se identifican o no con los valores de la organización, esto debido a que es indispensable primero reconocer algo para estar o no de acuerdo con ello.

4.1.2 RELACIÓN AJUSTE, CONFLICTO Y RECONOCIMIENTO DE VALORES PARA CADA SECTOR

A continuación, se detallan las relaciones entre reconocimiento, conflicto y ajuste, enfocado a los sectores público, privado y mixto.

4.1.2.1 Relación ajuste, conflicto y reconocimiento de valores en el sector público

Del sector público se evaluó a 402 empleados, las relaciones de reconocimiento, conflicto y ajuste se indican en la Tabla 3.

Tabla 3. Correlaciones en el Sector Público

	Reconocimiento	Conflicto	Ajuste
Reconocimiento	1	-,043	,713**
Conflicto	-,043	1	-,199**
Ajuste	,713**	-,199**	1

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

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

En el sector público se observan correlaciones estadísticamente significativas entre reconocimiento y ajuste, y entre ajuste y conflicto; siendo en el primer caso una correlación alta mientras que en el segundo es baja, la relación entre reconocimiento y conflicto no es estadísticamente significativa.

4.1.2.2 Relación ajuste, conflicto y reconocimiento de valores en el sector privado

Para el sector privado se obtuvo la información de 696 empleados del sector, las relaciones obtenidas luego del análisis realizado se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4: Correlaciones correspondientes al Sector Privado.

	Reconocimiento	Conflicto	Ajuste
Reconocimiento	1	,163**	,618**
Conflicto	,163**	1	,026
Ajuste	,618**	,026	1

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

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

En el sector privado existen correlaciones estadísticamente significativas entre reconocimiento y ajuste y entre reconocimiento y conflicto teniendo una correlación baja entre reconocimiento y conflicto y correlación elevada entre reconocimiento y ajuste; las correlaciones observadas son directamente proporcionales entre sí, lo cual indica que el nivel de reconocimiento incide proporcionalmente en los niveles de ajuste y de conflicto; la relación entre ajuste y conflicto no es estadísticamente significativa.

4.1.2.3 Relación Ajuste, Conflicto y Reconocimiento de Valores en el Sector Mixto

Las correlaciones obtenidas entre reconocimiento, conflicto y ajuste en los 129 empleados del sector mixto se indican en la Tabla 5.

Tabla 5: Correlaciones correspondientes al sector mixto.

	Reconocimiento	Conflicto	Ajuste
Reconocimiento	1	,040	,546**
Conflicto	,040	1	-,128
Ajuste	,546**	-,128	1

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

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Para el sector mixto se obtuvo correlación estadísticamente significativa únicamente entre reconocimiento y ajuste, las correlaciones entre reconocimiento y conflicto y entre ajuste y conflicto no son significativas.

4.1.3 COMPORTAMIENTO DE LA CONGRUENCIA DE VALORES DE MANERA GENERAL

A continuación, en la Tabla 6, se indican las medias obtenidas para cada sector en cuanto a cada variable: reconocimiento, conflicto y ajuste; y en la Figura 4 se representan las medias observadas.

Tabla 6: Congruencia de valores a nivel general.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Reconocimiento	1227	1,00	7,00	5,8729	,97194
Conflicto	1227	1,00	7,00	3,5322	,87559
Ajuste	1227	1,00	7,00	5,8991	1,06107
N° válido (según lista)	1227				

Fuente: Elaborado por la investigadora.



Figura 5: Congruencia de valores de manera general.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

De acuerdo a la escala determinada para el inventario APO Ecuador, en la dimensión reconocimiento de valores se obtuvo una media de 5,8729 que indica que a nivel general existe un elevado nivel de reconocimiento de valores empresariales, producto de este nivel de reconocimiento los análisis estadísticos arrojaron una media de conflicto de 3,5322, valor que se traduce en que los niveles de conflicto están en un nivel medio, mientras que en lo concerniente al ajuste a los valores empresariales la media tiene un valor de 5,8991 que indica un elevado nivel de concordancia.

4.1.4 COMPORTAMIENTO DE LA CONGRUENCIA DE VALORES PARA CADA SECTOR

En la Tabla 7 se indican las medias que se obtuvieron para las variables reconocimiento, ajuste y conflicto, en cada uno de los sectores estudiados.

Tabla 7: Congruencia de valores por sector.

Sector		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Público	Reconocimiento	402	1,00	7,00	5,3342	1,19931
	Conflicto	402	1,00	6,50	2,9648	1,02060
	Ajuste	402	1,00	7,00	5,1824	1,18561
	N válido (según lista)	402				
Sector		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Privado	Reconocimiento	696	4,00	7,00	6,2658	,57380
	Conflicto	696	2,67	5,17	3,9339	,31928
	Ajuste	696	3,67	7,00	6,4339	,54672
	N válido (según lista)	696				
Mixto	Reconocimiento	129	2,67	7,00	5,4315	,89840
	Conflicto	129	1,00	7,00	3,1331	1,21539
	Ajuste	129	2,67	7,00	5,2468	1,07692
	N válido (según lista)	129				

Fuente: Elaborado por la investigadora.

En la Figura 6 se representan de manera gráfica las medias que muestra cada sector respecto a las variables de reconocimiento, ajuste y conflicto.

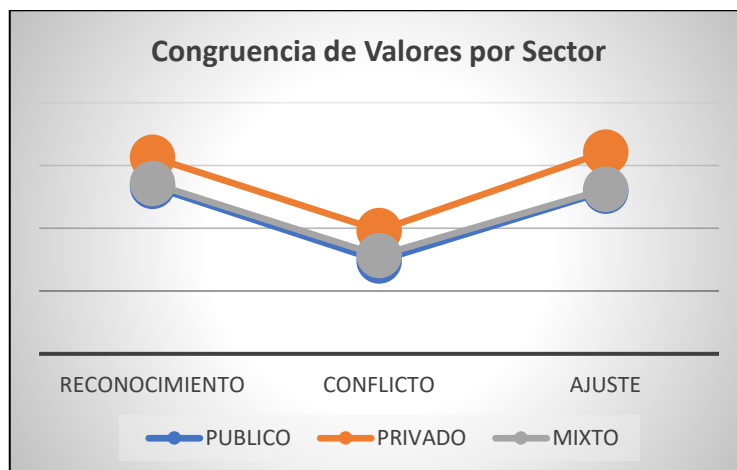


Figura 6: Congruencia de valores por sector.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

De acuerdo a la escala de valores, en el sector público se obtuvieron los siguientes resultados: En “reconocimiento de valores” la media es igual a 5,33 lo que indica un alto reconocimiento de los valores empresariales. En “conflicto de valores” la media es igual a 2,96 valor que interpretado según la escala para el inventario APO indica que existe un bajo nivel de conflicto respecto a los valores empresariales.

En “ajuste de valores empresariales” la media indica un valor de 5,18, valor que indica de que existe alto nivel de ajuste.

En el sector privado se tienen los siguientes resultados: En “reconocimiento de valores” la media dio un valor igual a 6,27 indicador que señala un alto nivel de reconocimiento de los valores organizacionales. En lo referente a “conflicto de valores”, la media obtenida fue de 3,93, valor que indica de que existe un nivel de conflicto medio. En lo que respecta a “ajuste de valores empresariales”, la media dio un resultado de 6,43; valor que indica de que existe un nivel alto de ajuste.

En la empresa mixta los análisis estadísticos dieron los siguientes resultados: En el punto correspondiente a “reconocimiento de valores” la media arroja un resultado correspondiente a 5,43 lo que indica un alto nivel de reconocimiento de la cultura organizacional. En “conflicto de valores” el valor de la media es igual a 3,13 que indica que los empleados de dicho sector no están ni de acuerdo ni en desacuerdo indicando un nivel bajo de conflicto. En el aspecto concerniente a “ajuste de valores”, el valor de la media es igual a 5,25 que indica de que existe mucha concordancia en ese punto.

4.1.5 DIFERENCIAS ESTADÍSTICAS ENTRE ORGANIZACIONES DE DIFERENTE SECTOR TENIENDO EN CUENTA EL RECONOCIMIENTO, CONFLICTO Y AJUSTE.

Tabla 8: ANOVA de un factor.

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Significancia
Reconocimiento	Inter-grupos	249,251	2	124,625	167,828	,000
	Intra-grupos	908,915	1224	,743		
	Total	1158,166	1226			
Conflicto	Inter-grupos	262,302	2	131,151	236,901	,000
	Intra-grupos	677,621	1224	,554		
	Total	939,923	1226			
Ajuste	Inter-grupos	460,442	2	230,221	306,339	,000
	Intra-grupos	919,866	1224	,752		
	Total	1380,308	1226			

Fuente: Elaborado por la investigadora.

De acuerdo al análisis efectuado mediante el programa SPSS (Ver Tabla No. 8) se observa que: en cuanto a reconocimiento existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de los sectores público, mixto y privado, ($p < 0,05$); de igual manera se observan diferencias estadísticamente significativas respecto conflicto y ajuste entre los tres sectores ($p < 0,05$).

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede colegir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los sectores público y mixto en cuanto a las variables de reconocimiento, ajuste y conflicto ($p > 0,05$), esto se podría explicar por la influencia que la cultura del sector público influye en la cultura del sector mixto.

Mientras que entre el sector privado y el sector público existen diferencias estadísticamente significativas, las mismas que también se observan entre el sector privado y mixto, en cada variable observada, es decir, reconocimiento, ajuste y conflicto ($p < 0,05$).

Tabla 9: Detalle de las comparaciones de medias entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta el reconocimiento, conflicto y ajuste de valores.

Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Reconocimiento	Público	Privado	-,93164*	,05398	,000	-1,0611	-,8022
		Mixto	-,09736	,08720	,793	-,3064	,1117
	Privado	Público	,93164*	,05398	,000	,8022	1,0611
		Mixto	,83428*	,08260	,000	,6363	1,0323
	Mixto	Público	,09736	,08720	,793	-,1117	,3064
		Privado	-,83428*	,08260	,000	-1,0323	-,6363
Conflicto	Público	Privado	-,96915*	,04661	,000	-1,0809	-,8574
		Mixto	-,16832	,07529	,077	-,3488	,0122
	Privado	Público	,96915*	,04661	,000	,8574	1,0809

		Mixto	,80083*	,07132	,000	,6299	,9718
	Mixto	Público	,16832	,07529	,077	-,0122	,3488
		Privado	-,80083*	,07132	,000	-,9718	-,6299
Ajuste	Público	Privado	-1,25149*	,05431	,000	-1,3817	-1,1213
		Mixto	-,06435	,08772	1,000	-,2746	,1459
	Privado	Público	1,25149*	,05431	,000	1,1213	1,3817
		Mixto	1,18714*	,08310	,000	,9879	1,3864
	Mixto	Público	,06435	,08772	1,000	-,1459	,2746
		Privado	-1,18714*	,08310	,000	-1,3864	-,9879

Nota: **. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

4.1.5.1 Comportamiento de cada Ítem de la Congruencia de Valores para Organizaciones Públicas, Privadas y Mixtas

Tabla 10: Comportamiento de cada ítem de la congruencia de valores para organizaciones Públicas, Privadas y Mixta.

Pregunta	Sector		
	Público	Privado	Mixto
1. Reconozco fácilmente los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.	5,99	6,61	6,01
2. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas.	5,51	6,23	5,44
3. Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función.	2,24	1,22	2,55
4. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos.	5,25	6,52	5,56
5. Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco.	2,17	6,79	2,49
6. Los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco son un reflejo de mis valores y mi cultura.	6,51	5,32	5,97
7. Las personas que pertenecen a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.	5,12	6,04	5,05

8. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos.	4,77	6,19	4,74
9. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando.	2,56	1,72	3,07
10. Las personas del área donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización	5,21	6,24	5,41
11. Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura.	4,92	5,95	5,12
12. Los comportamientos que mi organización valora están en conflicto con mis valores personales.	2,43	1,42	2,73
13. Las cosas que yo valoro en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valora.	5,03	6,46	5,29
14. Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización.	3,01	6,23	2,91
15. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.	5,38	6,52	5,47
16. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya.	5,38	6,49	5,25
17. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco.	2,29	1,42	2,33
18. Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales.	5,30	6,43	5,41

Fuente: Elaborado por la Investigadora.

La tabla 10 es una visión general de los ítems incluidos en el inventario APO. A continuación, se detalla el análisis correspondiente a cada ítem.

4.1.5.2 Entre organizaciones de diferente sector teniendo en cuenta a los ítems

A continuación, se mostrará el comportamiento de las preguntas para cada uno de los sectores.



Figura 7: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 1 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Se obtuvieron medias de 5,99, 6,61 y 6,01 para los sectores público, privado y mixto respectivamente, lo cual indica que en términos generales *hay* un fácil reconocimiento de los valores y la cultura de las organizaciones en los tres sectores, observándose una diferencia estadísticamente significativa en favor del sector privado respecto del público y el mixto.



Figura 8: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 2 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$

Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

El sector privado muestra una mayor explicitud de los valores en el comportamiento de las personas lo cual se expresa con una diferencia estadísticamente significativa del sector privado respecto al público y al mixto. No se observan diferencias estadísticamente significativas entre el sector público y el mixto.

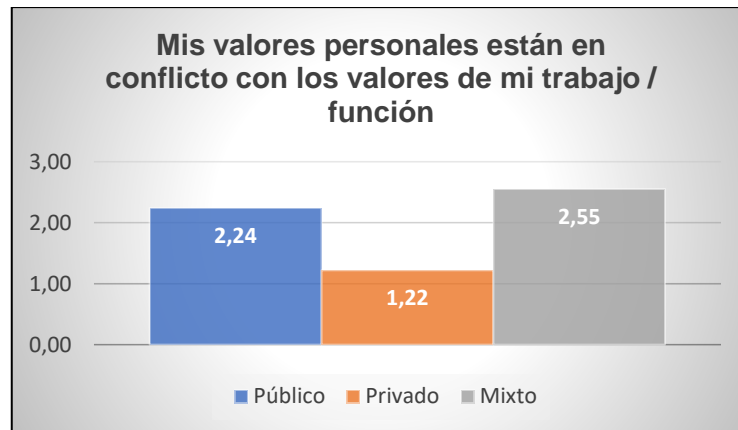


Figura 9: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 3 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p < .05$

Media Privado y Media Público con $p < .05$

Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

En este ítem se observan diferencias estadísticamente significativas entre los tres sectores, siendo la media del sector mixto significativamente superior respecto a los sectores público y privado, siendo aún mayor la diferencia con el sector privado; de ellos se puede colegir que el personal del sector privado muestra menores niveles de conflicto entre los valores personales y del trabajo o función que desempeñan.

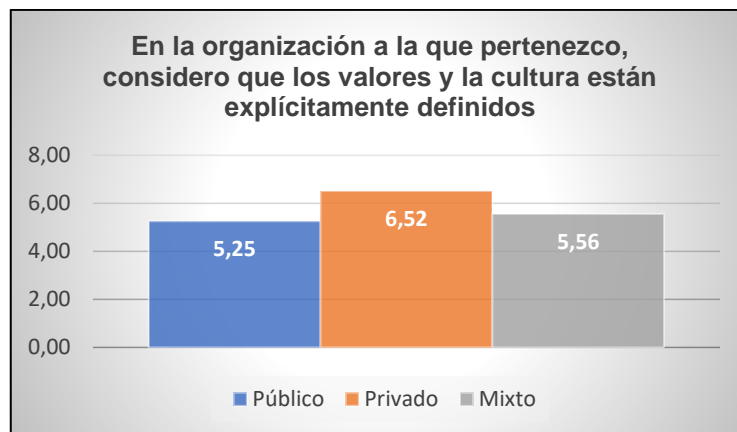


Figura 10: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora

Media Público y Media Mixto con $p < .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Las diferencias observadas entre los tres sectores son estadísticamente significativas siendo más elevadas las correspondiente al sector privado respecto al mixto y al público, se observa también una diferencia significativa entre los sectores público y mixto. De esta manera se interpreta que en el sector privado los valores y la cultura están explícitamente definidos.

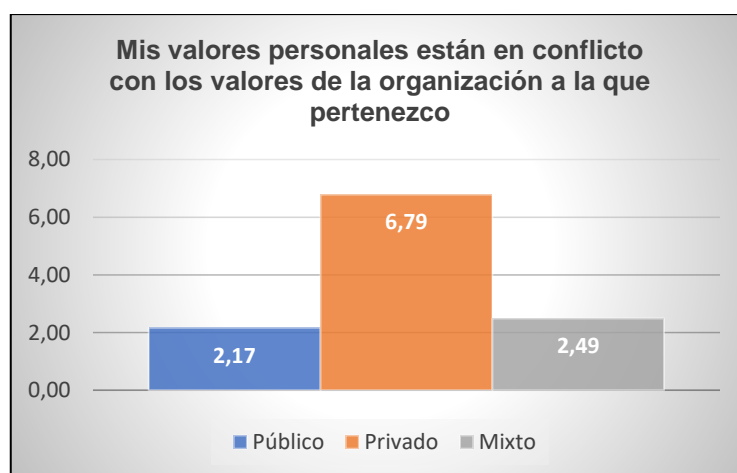


Figura 11: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 5 relacionado con la Congruencia de valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p < .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Entre los sectores público y mixto se observa una diferencia estadísticamente significativa, aunque menor si la comparamos con la diferencia de ambas respecto al sector privado, el cual en este ítem muestra un comportamiento opuesto a los demás sectores.



Figura 12: Diferencias entre organizaciones relacionado con la congruencia de valores.
Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

No se observan diferencias significativas entre el sector público y el mixto; sin embargo, la diferencia de ellos con el sector privado resulta ser significativa en ambos casos.



Figura 13: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem relacionado con la Congruencia de Valores

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

El sector privado muestra una media más elevada, con diferencias estadísticamente significativa respecto a los sectores público y mixto; mientras que entre los sectores público y mixto las diferencias no son significativas.

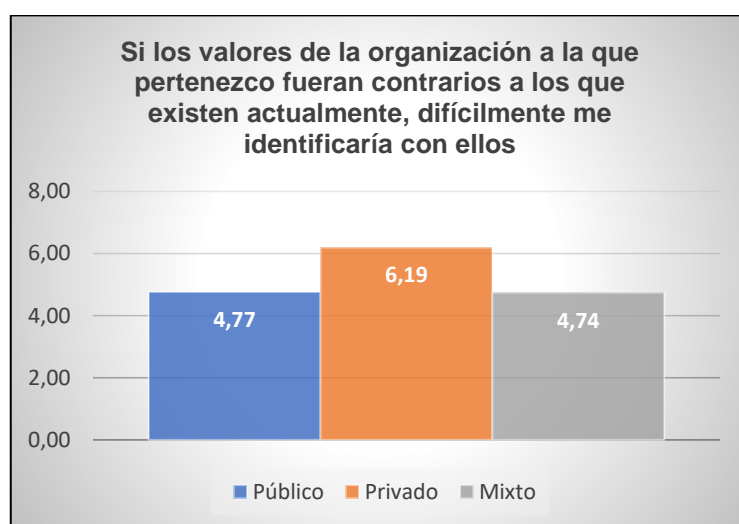


Figura 14: Diferencias entre organizaciones referencia ítem 8 de la congruencia de valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Entre el sector público y el mixto las diferencias obtenidas no son estadísticamente significativas, mientras que, el sector privado muestra diferencias significativas respecto a los sectores público y mixto.

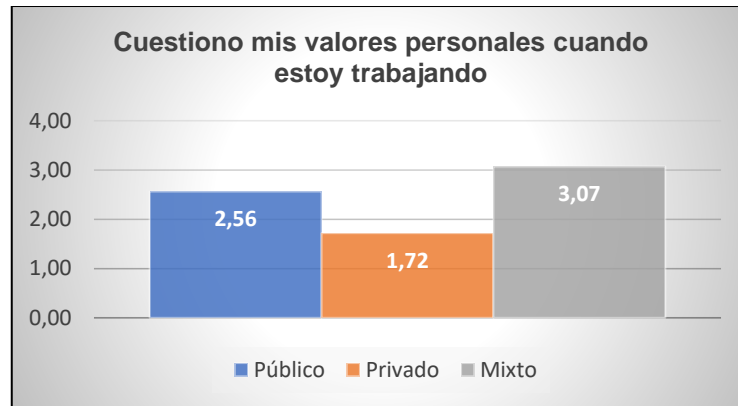


Figura 15: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 9 relacionado con la Congruencia de Valores
 Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p < .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

De acuerdo a los resultados obtenidos los tres sectores muestran diferencias significativas entre ellos observándose la media más alta en el sector mixto y la más baja en el privado



Figura 16: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 10 relacionado con la Congruencia de Valores.
 Fuente: Elaborado por la investigadora

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

La media del sector privado es más alta que las de los demás sectores llegando a ser estadísticamente significativa, mientras que entre los sectores público y mixto las diferencias no son significativas.



Figura 17: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta el ítem 11 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Entre el sector público y el mixto las diferencias no son estadísticamente significativas. El sector privado muestra una media más elevada y las diferencias respecto a los demás sectores es estadísticamente significativa.



Figura 18: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 12 de congruencia de valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p < .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Los resultados obtenidos muestran diferencias significativas entre los tres sectores; la media más alta se observa en el sector mixto mientras que la más baja en el sector privado.

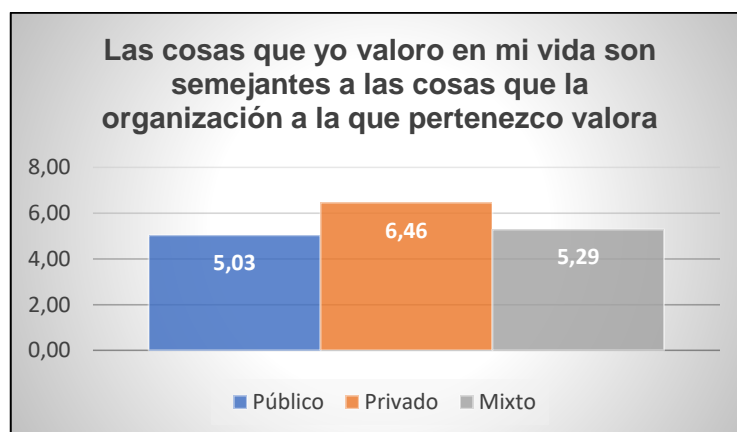


Figura 19: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 13 Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

El sector privado muestra una media más alta con diferencias significativas respecto a los sectores público y mixto. La diferencia de los sectores mixto y público no son significativas.

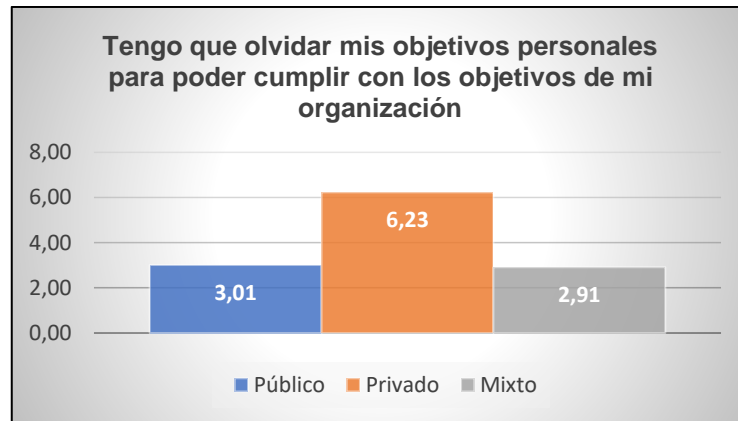


Figura 20: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 14 Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

- Media Público y Media Mixto con $p > .05$
- Media Privado y Media Público con $p < .05$
- Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Entre los sectores mixto y público las diferencias no son estadísticamente significativas. El sector privado muestra una media elevada con diferencias a los demás sectores.

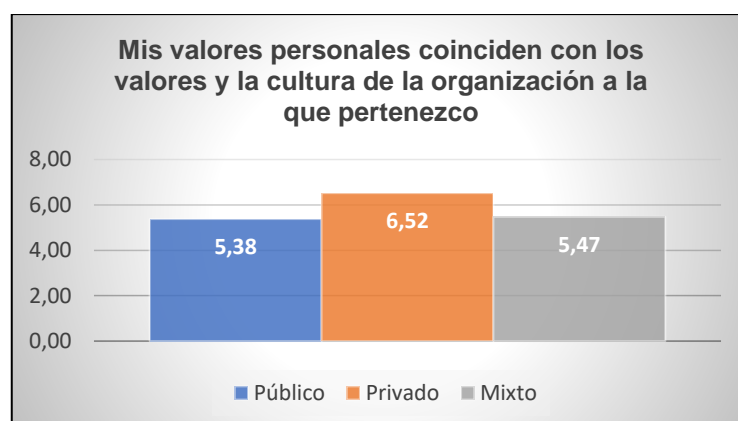


Figura 21: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 15 Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

La media obtenida para el sector privado es más elevada y las diferencias respecto a los sectores público y mixto son significativas. Entre los sectores público y mixto las diferencias no muestran significancia estadística.



Figura 22: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 16 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
Media Privado y Media Público con $p < .05$
Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Se puede observar que la diferencia de los sectores público y mixto no es significativa. El sector privado muestra una media más elevada y diferencias significativas con los demás sectores.



Figura 23: Diferencias entre organizaciones considerando ítem 17 Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

La media del sector privado es menor respecto a los sectores mixto y público, las diferencias respecto a ellos son estadísticamente significativas; entre el sector público y el mixto la diferencia no es significativa.

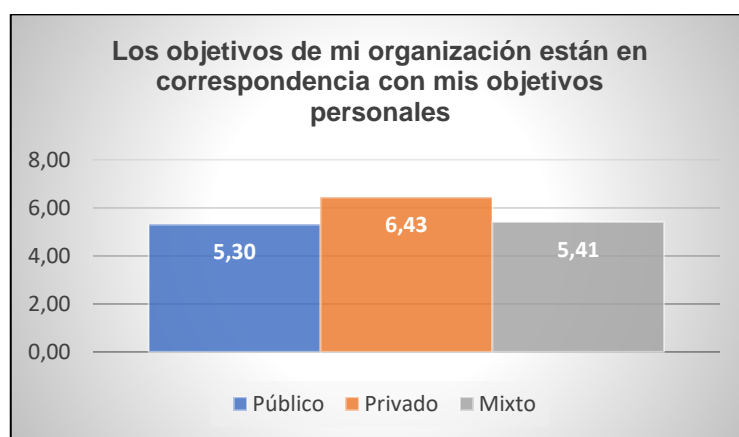


Figura 24: Diferencias entre organizaciones teniendo en cuenta ítem 18 relacionado con la Congruencia de Valores.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

Media Público y Media Mixto con $p > .05$
 Media Privado y Media Público con $p < .05$
 Media Privado y Media Mixto con $p < .05$

Entre los sectores público y mixto la diferencia obtenida no es estadísticamente significativa. El sector privado muestra una media superior respecto a los demás sectores y las diferencias son estadísticamente significativas.

4.1.6 ELABORACIÓN DEL MODELO EXPLICATIVO

De acuerdo a las correlaciones realizadas, podemos establecer las siguientes premisas para la elaboración del modelo:

1. La congruencia de valores estará conformada por tres componentes: el reconocimiento, el conflicto y el ajuste que se presenta entre los valores personales y los organizacionales.
2. Debido a las diferencias entre organizaciones públicas, privadas y mixtas, teniendo en cuenta la congruencia de valores, se puede afirmar que la forma legal de las organizaciones va a tener un impacto sobre la congruencia como variable global.
3. Al mismo tiempo, la forma legal va a tener un impacto de forma específica sobre los elementos de reconocimiento, conflicto y ajuste.

Las relaciones mencionadas se observan en la figura siguiente:

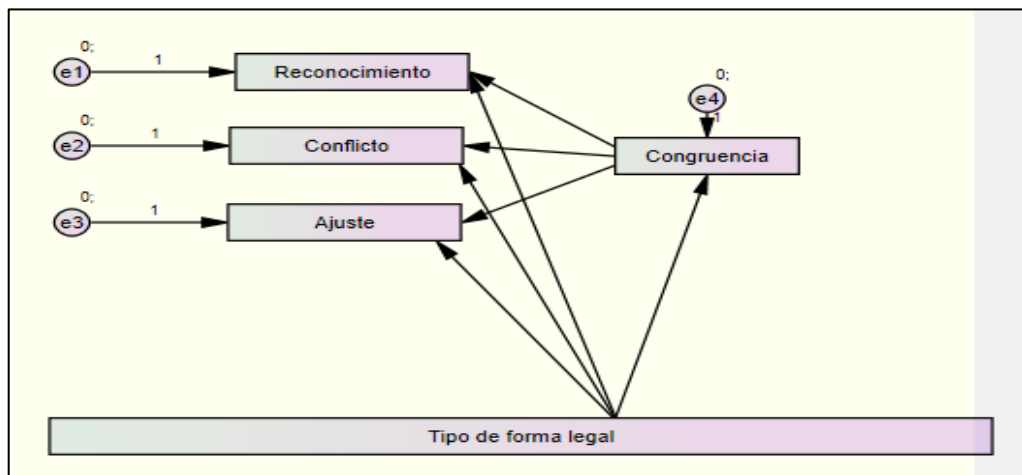


Figura 25: Modelo explicativo de congruencia de valores.
Fuente: Elaborado por la investigadora.

Para confirmar las relaciones entre las variables se hicieron cálculos de regresiones lineales como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11: Relaciones entre variables por medio del método de regresiones lineales.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Congruencia	<---	Tipo de forma legal	0,398	0,087	4,596	***
Reconocimiento	<---	Congruencia	0,413	0,008	49,472	***
Conflicto	<---	Congruencia	-0,12	0,012	-9,691	***
Ajuste	<---	Congruencia	0,467	0,008	57,354	***
Reconocimiento	<---	Tipo de forma legal	0,175	0,025	6,875	***
Ajuste	<---	Tipo de forma legal	0,248	0,025	9,97	***
Conflicto	<---	Tipo de forma legal	0,423	0,038	11,187	***

Fuente: Elaborado por la investigadora

De acuerdo a los cálculos de regresión lineal observados en la Tabla 11 se puede concluir que la forma legal de las instituciones observadas tiene una relación estadísticamente significativa con la congruencia de manera general, de la misma manera, existen relaciones significativas entre la forma legal y cada uno de los componentes de la congruencia de valores: el reconocimiento, el conflicto y el ajuste, lo cual permite validar el modelo planteado.

4.2 DISCUSIÓN

La congruencia entre los valores organizacionales y personales es un campo de investigación poco desarrollado en nuestro país, la falta de herramientas que se acoplen a nuestra realidad constituyen un limitante para el desarrollo de investigaciones en este sentido. El desarrollo y validación del inventario para medir la articulación entre la persona y la organización (Inventario APO) realizado por Ramos, et al, en 2012 en Portugal y posteriormente validado para Ecuador por Mejía en 2016 permite el desarrollo de investigaciones en el campo de la congruencia de valores.

El Inventario APO presenta tres factores medibles: el reconocimiento de valores organizacionales, el conflicto entre valores personales y organizaciones y el ajuste persona - organización los cuales se pueden medir independientemente; y con los

resultados obtenidos en el estudio original en Portugal se concluyó en la medición de ajuste es independiente de la medición de conflicto por lo tanto la ausencia de alguno de los nos no implica la existencia del otro, mientras que el reconocimiento resulta independiente de la existencia de conflicto y de ajuste.

La presente investigación buscó determinar si existen diferencias entre empresas públicas o privadas, teniendo en cuenta la relación entre los valores organizacionales y los valores del trabajador.

Mediante la aplicación del inventario APO en empresas públicas, privadas y de constitución mixta se obtuvo un total de 1137 encuestados; de los cuales 402 corresponden al sector público, 606 al sector privado y 129 al sector mixto. Luego del análisis de estos datos tenemos que a nivel general existen correlaciones estadísticamente significativas entre todas las variables, en el caso de las correlaciones entre reconocimiento y conflicto, así como entre ajuste y conflicto, son bajas. La correlación entre reconocimiento y ajuste es una correlación elevada y fuerte. Esto indica que, en las organizaciones en Ecuador, cuando los trabajadores reconocen su cultura organizacional aumentan los niveles de ajuste y conflicto, dependiendo si se identifican o no con los valores de la organización.

De acuerdo a la escala usada en el inventario APO, que mide entre de 1 a 7; en el sector público se obtuvieron los siguientes resultados: En “reconocimiento de valores” la media es igual a 5,33 lo que indica que un alto reconocimiento de los valores empresariales. En “conflicto de valores” la media es igual a 2,96 que indica que existe un bajo nivel de conflicto respecto a los valores empresariales. En “ajuste de valores empresariales” la media indica un valor de 5,18, valor que indica de que existe alto nivel de ajuste.

En el sector privado: En “reconocimiento de valores” la media dio un valor igual a 6,27 indicador que señala un alto nivel de reconocimiento de los valores organizacionales. En lo referente a “conflicto de valores”, la media obtenida fue de 3,93, valor que indica de que existe un nivel de conflicto medio. En lo que respecta a “ajuste de valores empresariales”, la media dio un resultado de 6,43; valor que indica de que existe un nivel alto ajuste.

En el sector mixto en el punto correspondiente a “reconocimiento de valores” la media arroja un resultado de 5,43 lo que indica un alto nivel de reconocimiento de la cultura organizacional. En “conflicto de valores” el valor de la media es igual a 3,13 que indica que los empleados de dicho sector no están ni de acuerdo ni en desacuerdo indicando un nivel bajo de conflicto. En el aspecto concerniente a “ajuste de valores”, el valor de la media es igual a 5,25.

5. CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ En la presente investigación se buscó determinar la relación entre ajuste, conflicto y reconocimiento de manera general, es de esperar que la congruencia de valores de los tres sectores analizados presenten diferencias entre sí, dado que cada sector tiene características que les son propias y que los diferencian entre ellos, entender los factores que diferencian a las organizaciones permitirá comprender de mejor manera el comportamiento de las mismas, en este sentido, se encontraron relaciones estadísticamente significativas altas, entre el reconocimiento y ajuste, mientras que entre el ajuste y el conflicto y entre conflicto y reconocimiento las correlaciones fueron bajas.
- ✓ Se buscó también establecer las diferencias entre las organizaciones públicas, privadas y mixtas en relación al ajuste, conflicto y reconocimiento de valores; en cuanto a la variable del ajuste no se encontraron diferencias significativas entre el sector público y mixto, mientras que el sector privado mostró niveles más altos de ajuste respecto los otros dos sectores; se observa un comportamiento similar en cuanto al reconocimiento. En lo referente al conflicto se encontraron niveles más elevados en el sector privado respecto al público y al mixto.
- ✓ En términos generales observamos que las organizaciones del sector público y mixto se comportan de manera similar en términos de congruencia de valores pudiéndose explicar ello por la similitud que presentan en cuanto al marco legal y los mecanismos de control a las que están sujetas. Las organizaciones del sector privado muestran un comportamiento distinto en lo referente a los niveles de ajuste y conflicto, mostrando niveles más elevados de ambos elementos respecto de los sectores público y mixto, entendiendo que ajuste y conflicto no son conceptos contrapuestos y que ambos son importantes para el desarrollo de las organizaciones.

- ✓ Respecto al modelo explicativo realizado, encontramos que la forma legal de las instituciones es un factor influyente en el comportamiento del ajuste, conflicto y reconocimiento de las instituciones investigadas.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere que toda organización tanto pública como privada debe tener bien definida su cultura organizacional, así como sus valores institucionales, ya que ello permitirá definir de manera adecuada los objetivos organizacionales y los mecanismos que permitan alcanzarlos consiguiendo con ello el crecimiento de la organización.
- ✓ Aplicar constantemente entre los miembros de las organizaciones mediciones de congruencia de valores con el fin de determinar si existe un adecuado ambiente de trabajo y evitar situaciones de stress laboral e intenciones de cambio que estén derivadas de la incompatibilidad o incongruencia de los valores institucionales con los personales, para lo cual se recomienda el uso del inventario APO, herramienta validada para nuestro país.
- ✓ Proponer el modelo elaborado como una guía para las organizaciones, para definir las relaciones existentes entre las variables que constituyen la congruencia de valores.
- ✓ Se invita a tomar en cuenta la congruencia de valores en los procesos de selección y evaluación de personal, para así lograr establecer relaciones laborales sólidas y duraderas.
- ✓ El tema de congruencia de valores va tomando cada vez mayor importancia dentro de la cultura de las organizaciones, por lo que se recomienda darle la importancia que requiere y con el fin de entender de mejor manera su influencia dentro de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros se recomienda desarrollar más investigaciones al respecto.
- ✓ Se recomienda también socializar los resultados de la presente investigación en organizaciones estudiadas, con el fin de que los tomen en cuenta para su desarrollo y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Bao, Y., & Dolan, S. (2012). *Value congruence in organizations: Literature review, theoretical perspectives, and future directions*. New Zealand: Literature review.
- Bisset, M. (2014). *Los Valores Organizacionales: ¿De dónde vienen y hacia dónde van?* Manhatan: University of Canterbury.
- Cable, D & Edwards, J. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*.
- Canales, S. (2016). *Metodología investigativa*.
- Chatman, J. (1989). *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person – Organization Fit*. Academy of Management Review.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC Graw Hill.
- Dussan, E. (2012). *Alineación de los Valores Individuales y Corporativos y Propuesta de Intervención. Caso de la Triple A de Barranquilla SA*, . Barranquilla: Universidad del Norte.
- Edwards, J., & Cable, D. (2009). *The Value of Value Congruence*. Journal of Applied Psychology.
- Galtung, J. (2009). Violencia Cultural. *Gernika - Lumo / Gernika Gogoratuz*.
- Galtung, S. (1998). *Organización y su desarrollo*.
- Galung, J. (1998). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. *Bakeaz/ Gernica Gogoratuz*.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía.
- Hernández, M. (2011).

- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* , 256 - 282 .
- Jehn, M. (2001). *Administration management*. Madrid: sn.
- Kauffman, A. (1996). *Aplicando la biología a los negocios*. eL Mercurio.
- Liedtka, J. (1991). *Organizational Value Contention and Managerial Mindsets*, *Journal of Business Ethics*. Business ethics.
- Medina, F. (2005). *Types of intragroup conflict and affective reactions*. *Journal of Managerial Psychology*.
- Meglino, P., & Posner, M. (2010). *Organización y cultura organizacional*. Argentina.
- Mejía, S. (2016). *Validación para Ecuador del Inventario APO para medir la articulación entre persona y organización*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Nijst, M., & Taboada, S. (2001). *Estudio de la Congruencia de Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su relación con la satisfacción laboral*. Universidad Católica Andres Bello.
- Paarlberg, L & Perry, J. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 387 - 408. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074006297238>
- Pahani, B. (2014). *Review and conceptualization of value congruence toward construction industry in Malaysia*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Perez, A. (2011). *Los Valores Organizacionales: ¿De dónde vienen y hacia dónde van?* Strategos.
- Pestaña, P. (2004). *Aproximación Conceptual al Mundo de los Valores*, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

- Posner, B., & Schmidt, W. (1993). *Values Congruence and differences between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems*. Journal of Business Ethics.
- Posner, B., & Schmidt, W. (1993). *Values Congruence and differences between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems*. Journal of Business Ethics.
- Ramírez, F., & Quinteros, H. (2005). *El Papel de los Valores en el Desarrollo de la Identidad Corporativa*, . Negotium.
- Ramos, V., Jordao, F., & Morais, T. (2012). *Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO)*, . Evaluar.
- Raths, L. H. (1966). *Values and Teaching: Working with Values in the Classroom*,. Columbus,OH: Charles E. Merrill.
- Rodríguez. (1993). La Cultura en las Organizaciones Públicas y Privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- Rodriguez, M. (2009). *Bases de la cultura organizacional*. Estados Unidos.
- Roe, R., & Ester, P. (1999). *Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective*, . Applied psychology.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values* . Newyork Free Press.
- Sagiv, I., & Schwartz, S. (2000). *Value priorities and subjective well – being: direct relations and congruity effects*. Madrid: European Journal of social.
- Salazar, P. (2011). *Cultura organizacional*. Quito.
- Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Siegall, M., & Donald, T. (2003). *Person – organization value congruence, burnout and diversion of resources*,. Personnel Review.
- Steve, M., & Yesa, S. (2011). *Administration and entrepreneur*.

- Tharp, B. (2009). Defining "Culture" and "Organizational Culture" From Anthropology to the Office. *Lifestyle*.
- Tugal, N. (2011). *Managing to investigation*.
- Urrea, L. (2015). *Estudio sobre Valores y Antivalores Organizacionales de los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - sede Manizales*. Manizales: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Van Vuuren, M. (2007). The congruence of actual and perceived person – organization fit,. Obtenido de DOI: 10.1080/09585190701570908.
- Westerman, J & Cyr, L . (2004). An Integrative Analysis of Person - Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment* .
- Zárate, N. (2011). *Administración organizacional*.

ANEXOS

Anexo No. 1 Material complementario

Inventario para la medición de la articulación entre la persona y la organización (versión validada en lengua española).

Inventario APOE

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 que marque su opinión al respecto, de acuerdo con las opciones disponibles:

- 1 - Desacuerdo Total
- 2 - Gran desacuerdo
- 3 - Poco desacuerdo
- 4 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 - Concuerdo poco
- 6 - Concuerdo mucho
- 7 - Concuerdo totalmente

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1. Reconozco fácilmente los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.							
2. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas.							
3. Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función.							
4. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos.							
5. Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco.							
6. Los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco son un reflejo de mis valores y mi cultura.							
7. Las personas que pertenecen a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.							
8. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos.							
9. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando.							
10. Las personas del área donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización.							

11. Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura.							
12. Los comportamientos que mi organización valora están en conflicto con mis valores personales.							
13. Las cosas que yo valoro en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valora.							
14. Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización.							
15. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.							
16. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya.							
17. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco.							
18. Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales.							