
La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas

Value congruence in private, public and mixed organizations



Ramos, Valentina; Robalino-López, Andrés; Franco, Antonio

Valentina Ramos valentina.ramos@epn.edu.ec

Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

Andrés Robalino-López an-

dres.robalino@epn.edu.ec

Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

Antonio Franco antonio.franco@epn.edu.ec

Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica

Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador

ISSN-e: 1390-9592

Periodicidad: Semestral

vol. 6, núm. 3, 2017

cienciamerica@uti.edu.ec

Recepción: 31 Mayo 2017

Aprobación: 12 Agosto 2017

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/367/3671558001/index.html>

Los autores/as conservarán plenos derechos de autor sobre su obra y garantizarán a la revista el derecho de primera publicación, el cuál estará simultáneamente sujeto a la Licencia



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-SinDerivar 4.0 Internacional.

Resumen: La congruencia de valores indica la relación entre valores organizacionales e individuales, lo que puede diferir en función del sector de la organización que se estudia. Esta investigación tuvo por objetivo identificar las diferencias entre organizaciones de varios sectores en función de la congruencia de valores. La muestra estuvo conformada por 1227 trabajadores de siete organizaciones ecuatorianas. Como resultado se obtuvo la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre organizaciones privadas y públicas, así como entre privadas y mixtas. Al mismo tiempo, hubo diferencias entre las correlaciones de la congruencia de valores en los tres sectores. Podemos afirmar que para entender las dinámicas culturales, el tipo de sector al que pertenecen estas organizaciones resulta fundamental pues va a tener un impacto en cuánto se identifican las personas con su organización y, por tanto, en las consecuencias de esta relación a nivel de implicación, motivación y satisfacción con el trabajo.

Palabras clave: ajuste persona-organización, conflicto, congruencia de valores, cultura organizacional, sector.

Abstract: The value congruence describes the relationship between organizational and individual values, which may differ depending on the sector of the organization. The aim of this research was to identify the differences between organizations in various sectors based on their congruence of values. The sample was 1227 workers from seven Ecuadorian organizations. As a result, we found statistically significant differences between private and public organizations, as well as between private and mixed organizations. At the same time, there were differences between the correlations according to value congruence variables in the three sectors. We can say that in order to understand cultural dynamics, the sector to which these organizations belong is fundamental because it will have an impact on how much people are identified with their organization and, therefore, on the consequences of this relationship at the level of involvement, motivation and job satisfaction.

Keywords: person-organization fit, conflict, value congruence, organizational culture, sector.

1. Introducción

Los estudios sobre cultura organizacional todavía siguen siendo pertinentes para comprender las dinámicas que ocurren en las organizaciones. A pesar de que se ha identificado todo el componente simbólico que encierra el estudio de la cultura como uno de los elementos que la complejiza, la cultura organizacional es la esencia que define e identifica una organización de otra, constituyéndose en un elemento que resulta de la construcción social de los miembros de la organización, que se comunica y se comparte [1]-[3].

1.1. La cultura organizacional

De acuerdo con [2], la cultura organizacional puede ser analizada desde sus componentes más visibles y accesibles como el caso de las estructuras organizacionales, a sus elementos más invisibles a los que sólo se llega a través de inferencias, como el conjunto de creencias que tienen los trabajadores. Dentro de los componentes que permiten entender a la cultura organizacional se encuentran los valores organizacionales, los que resultan esenciales en los procesos de cambio organizacional, definiéndose como la estructura de la cultura que permite que el proceso de gestión organizacional sea más humano y orientado a las personas [4], [5].

Uno de los elementos que reflejan la importancia de considerar a la cultura para entender los procesos organizacionales radica en el establecimiento, en última instancia, de las bases para la formación de la identidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores a su organización [3].

Algunas de las características que definen a la cultura organizacional son su carácter holístico, histórico, social y difícil de modificar [6]. De este modo, entender la complejidad de los elementos que la integran resulta un desafío para los estudiosos del tema, especialmente si se tiene en cuenta el impacto de la cultura nacional en la definición de la cultura organizacional [7], jugando un papel importante la comprensión del contexto en que se encuentran las distintas organizaciones.

1.2. El papel del contexto dado por el sector en la definición de la cultura

Para [8], los estudios organizacionales se definen por la integración de elementos culturales y elementos no culturales, entre los que se encuentran las características de las personas y las características de la organización. En este último caso, aparece el sector como un elemento no cultural con impacto en las características de la cultura organizacional.

Varios estudios han identificado en comparaciones entre el sector público y el privado cómo las organizaciones van a tener diferentes comportamientos en las formas de relaciones que establecen con sus trabajadores [9]-[12]. De este modo, la cultura de las organizaciones privadas se centra más en aspectos asociados a la búsqueda de la identidad y el cumplimiento de objetivos, mientras que las organizaciones públicas se van a caracterizar más por aspectos de relaciones interpersonales e interorganizacionales, así como por la comunicación y el

seguimiento a las normas [8]. Al mismo tiempo, de acuerdo con [13], van a ser las organizaciones privadas las que van a presentar mayores niveles de identificación entre los valores de los trabajadores y los valores de la organización en comparación con organizaciones privadas, lo que implica menor sentido de pertenencia en estas últimas. Estas diferencias en la cultura organizacional de acuerdo al sector se van a reflejar en aspectos tales como la motivación y el uso de formas de reconocimiento, pues organizaciones privadas van a hacer más énfasis en reconocimientos económicos, mientras que las organizaciones públicas utilizan formas de reconocimiento moral [11].

Por otra parte, la cultura de las organizaciones públicas van a tener valores como la equidad y la igualdad, mientras que las organizaciones privadas tendrán un tipo de cultura basada en el individualismo [14]. Así, el estudio de las organizaciones se va a derivar necesariamente de entender el contexto en el que estas se encuentran por la influencia de las características sectoriales en las dinámicas asociadas a la cultura organizacional de las mismas. La cual va a estar definida, entre otros elementos, por los valores organizacionales y su relación con los valores de los trabajadores.

1.3. La congruencia de valores

La relación que existe entre los valores organizacionales y los del trabajador, conocida como congruencia de valores, puede ir desde un ajuste perfecto entre ambos a un estado de conflicto donde los valores de la organización son opuestos a los valores del trabajador. Autores como [15] explican que el modelo utilizado por [16] permite entender las formas de congruencia entre los valores organizacionales y los individuales, de manera que cuando no hay ajuste de valores, no necesariamente se produce el conflicto, sino que puede haber estados de incongruencia o desajuste de valores.

La congruencia de valores permite entender cómo la cultura organizacional va a impactar al trabajador, al mismo tiempo que explica el modo en que los trabajadores inciden en los procesos de cambio organizacional. Este impacto de la congruencia de valores se verifica en términos de satisfacción y actitudes positivas hacia el trabajo en los casos de un ajuste de valores, mientras que en los casos de conflicto aparecen situaciones de estrés laboral y deseos de abandono de la organización [15], [17]-[19].

De este modo, resulta importante la realización de estudios sobre cultura organizacional teniendo en cuenta el contexto de la organización, específicamente a través del análisis de la relación entre los valores organizacionales y los valores de los trabajadores como elementos relevantes dentro de los componentes de la cultura. Por esta razón, la presente investigación tuvo por objetivo la identificación de diferencias entre organizaciones privadas, públicas y mixtas en función del grado en que los valores personales y organizacionales se relacionan.

2. Método

2.1 Participantes

La muestra estuvo conformada por 1227 trabajadores ($N_{privado}=696$; $N_{público}=402$ y $N_{mixto}=129$), pertenecientes a siete organizaciones de las cuáles 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 del área de Quito en Ecuador, aunque por su dimensión tienen sucursales en otras regiones.

2.2 Diseño de Investigación

El estudio realizado fue de tipo cuantitativo, siguiendo una lógica exploratoria a correlacional. De acuerdo a la cantidad de organizaciones involucradas, es un tipo de estudio de caso múltiple.

2.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Para la recogida de información se aplicó el cuestionario APO validado en el Ecuador por [20] para medir tres dimensiones de la congruencia de valores: el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores organizacionales. Adicionalmente a este cuestionario, se incluyeron datos sociodemográficos de los participantes.

2.4 Plan de Análisis de Datos

Una vez obtenidos los datos se procesaron utilizando el software SPSS en su versión 20 [21] para los cálculos correspondientes. En la identificación de correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson y para la comparación de medias, en este caso la comparación de los resultados que se obtuvieron por sector de la organización, se utilizó el coeficiente ANOVA de un factor. Además, se hicieron cálculos de estadísticos descriptivos. Para la significación estadística se asumieron valores de $p < 0.05$.

2.5 Procedimiento

El cuestionario APO se aplicó de manera online en las organizaciones que participaron del estudio. Dichas organizaciones formaron parte de estudios independientes que utilizaron la información obtenida en el cuestionario con fines de diagnóstico del estado de la cultura organizacional, por lo que los datos obtenidos para la realización de la presente investigación fueron de tipo secundario. En el cuestionario se garantizó la confidencialidad de la información de los participantes y se les solicitó su colaboración con el llenado del mismo. El

cuestionario APO en todos los casos estuvo disponible durante un período de tiempo, no superior al mes, para su llenado.

3. Resultados

Para la verificación de diferencias entre organizaciones del sector público, privado y mixto, se determinaron las medias de los valores de cada dimensión del cuestionario APO (ajuste, conflicto y reconocimiento) tanto de manera global como para cada sector. Estos resultados se encuentran reflejados en la Tabla 1.

Tabla 1.

Medias puntuadas relacionadas con la congruencia de valores por sector y de manera global.

Congruencia de valores	Sector (valores de medias)			
	Público	Privado	Mixto	Global
Reconocimiento	5,33	6,27	5,43	5,87
Conflicto	2,96	3,93	3,13	3,53
Ajuste	5,18	6,43	5,25	5,90

De acuerdo a los resultados de las medias, se puede definir que estas se encuentran superiores en el sector privado, en el caso de las tres formas de congruencia de valores medidas. En el caso de los sectores público y mixto, las puntuaciones obtenidas para el reconocimiento, el ajuste y el conflicto fueron inferiores en comparación con el sector privado. La identificación de diferencias estadísticamente significativas entre estos tres grupos se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2.

Diferencias de medias entre organizaciones de diferente sector de acuerdo a su congruencia de valores

Congruencia de valores	Sector	Diferencia de medias	Sig.
Reconocimiento	Público Privado	-,93164	,000
	Mixto	-,09736	,793
	Privado Público	,93164	,000
	Mixto	,83428	,000
	Mixto Público	,09736	,793
	Privado	-,83428	,000
Conflicto	Público Privado	-,96915	,000
	Mixto	-,16832	,077
	Privado Público	,96915	,000
	Mixto	,80083	,000
	Mixto Público	,16832	,077
	Privado	-,80083	,000
Ajuste	Público Privado	-1,25149	,000
	Mixto	-,06435	1,000
	Privado Público	1,25149	,000
	Mixto	1,18714	,000
	Mixto Público	,06435	1,000
	Privado	-1,18714	,000

En la Tabla 2 se reflejan las puntuaciones de las medias obtenidas teniendo en cuenta la congruencia de valores para cada sector. Tanto para el grado de ajuste y reconocimiento, así como para el conflicto de

valores, se obtuvo que las organizaciones del sector público y del mixto no tuvieron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, ambas tuvieron diferencias estadísticamente significativas cuando se compararon con las organizaciones privadas. Esto permite indicar que las organizaciones privadas van a tener mayor grado de congruencia de valores así como mayores niveles de conflicto de manera estadísticamente significativa en comparación con organizaciones de sectores diferentes.

Sin embargo, cuando se analizaron las correlaciones entre las variables asociadas a la congruencia de valores para cada sector hubo diferencias en estos comportamientos. Los resultados se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 3.

Correlaciones entre los elementos de la congruencia de valores de manera global y para cada sector

	Reconoci- miento	Conflicto	Ajuste
Global			
Recono- cimiento	1		
Conflicto	,250 **	1	
Ajuste	,749 **	,203 **	1
Público			
Recono- cimiento	1		
Conflicto	-,043	1	
Ajuste	,713 **	-,199 **	1
Privado			
Recono- cimiento	1		
Conflicto	,163 **	1	
Ajuste	,618 **	,026	1
Mixto			
Reco- noci- miento	1		
Conflic- to	,040	1	
Ajuste	,546 **	-,128	1

Nota: ** indica valores de $p < .01$

De acuerdo con las correlaciones obtenidas, se identificaron diferencias tanto de forma global como para cada sector. De manera global, las correlaciones entre las tres variables de la congruencia de valores fueron estadísticamente significativas y positivas, lo que indica que mientras más ajuste y reconocimiento de valores, mayor conflicto de valores igualmente. Este comportamiento fue semejante a lo que sucede en las organizaciones privadas, excepto para el caso de la relación entre ajuste y conflicto de valores que no fue estadísticamente significativa. En el caso de las organizaciones públicas, el ajuste y el conflicto correlacionaron de manera estadísticamente significativa y negativa, al mismo tiempo que el ajuste y el reconocimiento correlacionaron de manera estadísticamente significativa y positiva. Sin embargo, no hubo correlaciones estadísticamente significativas entre el reconocimiento y el conflicto de valores. Por último, el sector mixto fue el que menos número de correlaciones

estadísticamente significativas presentó, siendo la única correlación de este tipo la encontrada entre el ajuste y el reconocimiento de valores.

4. Discusión

Teniendo en cuenta las diferencias entre organizaciones privadas y públicas, se confirman resultados de estudios anteriores, donde las organizaciones privadas tienen comportamientos diferentes a los obtenidos en las organizaciones públicas como en el caso de [17]. Sin embargo al no haber estudios suficientes que relacionen la congruencia de valores en instituciones mixtas, este resultado no pudo ser verificado.

Teniendo en cuenta las correlaciones realizadas, podemos afirmar que los resultados son novedosos, aunque difieren de lo esperado, una vez que en aplicaciones previas de este instrumento en otros contextos se obtuvo que el ajuste y el reconocimiento de valores presentaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas, mientras que entre ambas variables y el conflicto de valores se presentaron correlaciones negativas y estadísticamente significativas [22], [23]. Por estas razones, se necesita poder replicar los resultados, realizando una investigación a mayor profundidad que permita entender por qué existen diferencias entre la teoría y los resultados empíricos obtenidos.

5. Referencias

- [1] Bellot, J., Independent, A. N., & For, V. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x
- [2] Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- [3] Ravasi, D. . c, & Schultz, M. . d. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. doi: 10.5465/amj.2006.21794663.
- [4] Alvarado Muñoz, Ó., Monroy del Castillo, R., Mu, A., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283.
- [5] Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategy*, 35(4), 20-26.
- [6] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- [7] Canco, I. (2016). Evaluation on the impact of organizational culture in decision - making methods. In *Multidisciplinary Academic Conference* (pp. 133-146).
- [8] Ramos, V., & Jordao, F. (2012). The relationship between cultural and non-cultural elements as a way to describe organizational context. *Revista Psicologia.com*, 16(7), 1-25.
- [9] Rosen, C. C., Chang, C.-H., Djurdjevic, E., Eatough, E., Pulido-Martos, M., Augusto-Landa, J. M., ... Peiró, J. M. J. J. (2011). Organizational role stress among public and private sector employees: A comparative study.

- Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 13(1), 617622. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- [10] Macklin, D. S., Smith, L. a., & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143. doi: 10.1080/00049530600940190.
- [11] Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), 24-33.
- [12] Ravi, S. (2012). Stress management- A comparative study of selected public & private sector organization in Chhattisgarh. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3, 46-50.
- [13] Suar, D., & Khuntia, R. (2010). *Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior*. *Journal of Business Ethics* (Vol. 97). Springer Science & Business Media B.V. doi: 10.1007/s10551-010- 0517-y.
- [14] Jelovac, D., Wal, Z., & Jelovac, A. (2011). *Business and Government Ethics in the ? New? and ?Old? EU: An Empirical Account of Public- Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands*. *Journal of Business Ethics* (Vol. 103). Springer Science & Business Media B.V. doi: 10.1007/s10551-011-0846-5.
- [15] Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 12, 341-347. doi: 10.1007/BF00882023
- [16] Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815. doi: 10.1007/BF00383780.
- [17] Ramos, V., & Jordao, F. (2015). Relación entre el conflicto de valores, el sector y el estrés laboral: un modelo descriptivo. *Psicología Iberoamericana*, 23(1), 16-27.
- [18] Ramos, V., Mejía, S., Mejía, K., & Unda, X. L. (2017). Estudio de validación para el contexto ecuatoriano del inventario APO creado en portugal. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico Y Evaluación - E Avaliação Psicológica. RIDEP*, 1(43), 16-26.
- [19] Bao, Y., Dolan, S., & Tzafirir, S. S. (2012). *Value congruence in organisations: Literature review, theoretical perspectives, and future directions*. *ESADE Working Paper No.239*.
- [20] Ramos, V., Mejía, S., Mejía, K., & Unda, X. L. (2017). Estudio de validación para el contexto ecuatoriano del inventario APO creado en portugal. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico Y Evaluación - E Avaliação Psicológica. RIDEP*, 1(43), 16-26.
- [21] IBM. (2011). *Ibm spss statistic (Version 20)*. New York: IBM.
- [22] 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*, 12, 60-82.
- [23] Ramos, V., & Jordao, F. (2013). Are public workers more stressed than private workers? The relationship between work stress and value congruence. *Psychology Research*, 3(7), 396-408.