



La relación entre las formas de reconocimiento y la congruencia de valores organizacionales: un modelo de explicativo para el sector público ecuatoriano

The relationship between forms of recognition and organizational values congruence: An explanatory model for the Ecuadorian public sector

RAMOS, Valentina [1](#); RAMOS-GALARZA, Carlos [2](#); TEJERA, Eduardo [3](#); PANTOJA, Odette [4](#)

Recibido: 01/10/2018 • Aprobado: 21/01/2019 • Publicado 04/02/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Discusión de los resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)
- [6. Limitaciones y pistas para futuras investigaciones](#)

[Agradecimiento](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

La relación entre el reconocimiento y los valores organizacionales resulta relevante por las acciones a implementar vinculadas con aspectos motivacionales. El objetivo propuesto fue elaborar un modelo explicativo de relaciones entre estos elementos, para el sector público ecuatoriano. Para ello se aplicó un inventario en dos Ministerios (N=402), con alcance nacional. El modelo final tuvo buenos índices de ajuste, permitiendo explicar cómo los valores afectan al reconocimiento actual, el que por su vez afecta al reconocimiento deseado.

Palabras clave: Congruencia de valores, formas de reconocimiento, modelo de ecuaciones estructurales, sector público

ABSTRACT:

The relationship between recognition and organizational values is relevant for the actions to be implemented linked to motivational aspects. The goal of this research was to create an explanatory model of relationships between values and recognition, for the Ecuadorian public sector. For this, an inventory was applied in two Ministries (N = 402), with national scope. The final model had good fit indexes, showing how the values affect the current recognition, which in turn affects the desired recognition.

Keywords: Value congruence, forms of recognition, structural equation modeling, public sector

1. Introducción

Uno de los principales desafíos de las organizaciones laborales resulta mantener elevada la motivación de sus trabajadores, utilizando para ello varios mecanismos que incentiven los esfuerzos que los trabajadores colocan en su actividad laboral (Gómez, 2010; Locke, 2004). Estudios descritos por Cohen (2013), explican cómo el principal aspecto asociado a la satisfacción con el trabajo es precisamente las formas de pago y compensaciones. Esto sucede, especialmente, cuando se da un énfasis en cómo motivar comportamientos asociados al alto desempeño, más que premiar lo que los trabajadores realizan como parte de las tareas asociadas a su función (Locke, 2004; Pérez, Cruz, & Barahona, 2008).

De acuerdo con Selvaraj y Joseph (2014), los sistemas de gestión de las personas deben estar alineados con los sistemas financieros, de manera que se puedan crear sinergias asociadas al aumento de la productividad. Esta relación entre prácticas financieras y políticas de recursos humanos han derivado en lo que se conoce como sistemas de gestión del desempeño (Selvaraj & Joseph, 2014).

La importancia del uso de las formas de recompensa en las organizaciones laborales se verifica a nivel de imagen de la organización y su reputación, de manera que afecta los procesos de atracción de nuevos trabajadores, así como a la percepción sobre la seguridad del trabajo que tienen los trabajadores actuales (Selvaraj & Joseph, 2014). Existe, además, una relación entre formas de recompensa y satisfacción en el trabajo (Cohen, 2013; Schreurs, Guenter, Schumacher, Van Emmerik, & Notelaers, 2013). Los trabajadores más felices en su ambiente laboral son aquellos que son reconocidos por lo que realizan (Kertay, 2014). De esta manera, las formas de recompensa y/o reconocimiento no sólo se asocian al aumento de la productividad, sino a formas más humanizadas de trabajo dentro de las organizaciones (Selvaraj & Joseph, 2014).

1.1. Recompensar o reconocer

De acuerdo con Saunderson (2013), existe una diferencia entre las formas de reconocimiento y las formas de compensación que existe en una organización. Este autor plantea que las formas de recompensas serían siempre tangibles, incluyendo en ellas mismas un aspecto monetario; además, estarían relacionadas con un componente de intercambio donde el individuo sabe lo que va a recibir en función de su aporte; por lo que tienen también un carácter condicionado. Al ser tangible hace que sea consumible eventualmente y que puedan ser transferidos. Por su parte, el reconocimiento siempre sería intangible y tiene un componente más relacional, pues hay mayor implicación de las personas que se encuentran dentro de este proceso. Por ser intangible, resulta más vivencial e intransferible (Saunderson, 2013).

Existe también una definición que dan Dubois y Rothwell (2004) asociada a recompensas totales. Hernández (2009) y Patier (2009) utilizan la denominación de compensaciones totales para hablar del mismo fenómeno. Para estos autores, dentro del concepto de recompensas incluyen al reconocimiento, por tanto sería tanto tangible como intangible, y siempre asociado al aporte que realiza el trabajador al éxito de su organización (Dubois & Rothwell, 2004; Gómez, 2010). Mientras que las recompensas totales, además, incluirían aquellos elementos e incentivos que el trabajador recibe simplemente por cumplir con sus actividades y tareas. Dentro de estos elementos se encuentran las remuneraciones y/o compensaciones asociadas al salario y al pago por resultados del trabajador (Conyon & Peck, 1998; Dubois & Rothwell, 2004).

A los efectos de la presente investigación, consideraremos entonces la visión de Dubois y Rothwell (2004), donde dentro de las formas de recompensa se incluyen incentivos tangibles e intangibles. Formas de recompensa que estarían asociadas a aportes significativos de los trabajadores a la organización, contribuyendo tanto a la motivación individual y grupal, como al éxito del desempeño organizacional.

1.2. Motivación y reconocimiento

Algunos autores consideran que la motivación de los trabajadores, por sí misma, no es indicador de buen desempeño, pues factores como la escasez de recursos o características de la gestión de la organización, pueden incidir en este fenómeno (Marsden & Richardson, 1994). De acuerdo con Marsden y Richardson (1994), la motivación va a tener un impacto en el desempeño solo y cuando las condiciones existan. El uso de formas de recompensa, incluyendo la monetaria, es uno de los principales motivadores organizacionales, según Schreurs et al. (2013).

Para Steel y König (2006) y Ramos, Correa, Mejía, Tejera, y Jordão (2015), uno de los elementos motivacionales en las organizaciones se basa en la confirmación-desconfirmación de expectativas que los trabajadores tienen relacionado con varios aspectos del ámbito organizacional. En este sentido, la satisfacción con la forma de recompensa va a variar en función de lo que las personas reciben como recompensa y de las expectativas que se tienen sobre lo que deberían recibir; así como lo que reciben en comparación con su esfuerzo y el esfuerzo de los otros. Sin embargo, pueden existir insatisfacción y desmotivación provocadas por una recompensa monetaria inferior a la deseada, y la organización aun así puede estructurar mecanismos para recompensar a los trabajadores adecuándose más a sus expectativas (Schreurs et al., 2013). Esto quiere decir que no todas las formas de recompensa van a tener el mismo impacto en las personas, existiendo estudios que apuntan a que las recompensas monetarias, por ejemplo, en muchas ocasiones no son las más efectivas (Apasu, 1987; Locke, 2004).

1.3 La congruencia de valores y las formas de reconocimiento

De acuerdo con Apasu (1987), existe una relación entre los valores del trabajador y el tipo de recompensa que se puede utilizar para incentivar determinados comportamientos. Para este autor, los valores son fuerzas motivadoras del comportamiento, por lo que es de gran utilidad para las organizaciones las de unir las orientaciones de los trabajadores a las formas de recompensa de los mismos. Al mismo tiempo, autores como Schreurs et al. (2013) apuntan al hecho de que la percepción condicionada por los valores va a recaer en la forma en que se evalúa tanto al esfuerzo individual, como la forma de recompensa que la organización utiliza para reconocer este esfuerzo (Apasu, 1987; Schreurs et al., 2013).

Esta implicación de los valores va a afectar directamente el nivel de compromiso con la organización en función del nivel de congruencia o conflicto que los trabajadores identifican entre los valores propios y los que la organización propone Ramos y Jordão (2015). Schreurs et al. (2013) demostraron que la efectividad de las formas de remuneración van estar en correspondencia con el nivel de compromiso que tiene el trabajador con su organización, siendo más efectivas en este caso los sistemas de reconocimiento no-monetarios. Por esta razón, podemos afirmar que las formas de recompensa no son efectivas sólo por su aplicación y por el tipo de recompensa aplicada, sino por la existencia de mediadores como lo son la relación entre el trabajador y la organización vista en el grado de congruencia entre ambos.

Esta relación entre congruencia del trabajador con su organización, y la forma de recompensa utilizada resulta bidireccional. No solamente aquellos trabajadores más comprometidos con su organización van a tener percepciones diferentes en relación al uso y tipo de forma de recompensa, sino que también las recompensas van a incidir en fortalecer la cercanía que el trabajador forma con su institución (Gómez, 2010; Pérez et al., 2008; Riordan, 2013).

2. Metodología

La siguiente investigación se corresponde con un tipo de estudio de caso múltiple de acuerdo con Shakir (2002), siguiendo una lógica de replicación literal.

2.1. Muestra

La muestra utilizada se dividió entre dos organizaciones, ambas con categoría de Ministerio,

por tanto, representativas del sector público en Ecuador. Con vistas a corresponder el estudio con un tipo de replicación literal, ambas organizaciones donde se aplicó el estudio son semejantes en dimensión (grandes empresas), y en proyección (organizaciones de servicios, orientadas a establecer normativas de funcionamiento para el resto de las instituciones públicas en Ecuador).

El total de colaboradores fue de 402 trabajadores, distribuido en 202 colaboradores para la organización 1 y 200 para la organización 2. Estos valores se son correspondientes a un nivel de confianza del 95% con un intervalo de confianza de 4,97, para el 50% de respuestas en el caso de la organización 1; y a un nivel de confianza del 95% con un intervalo de confianza de 4,91, para el 50% de respuestas en el caso de la organización 2. La distribución de la muestra de colaboradores para cada organización se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1
Distribución de la muestra por organizaciones

VARIABLES	ORG. 1	ORG. 2	VARIABLES	ORG. 1	ORG. 2
Género			Nivel Académico		
Masculino	89	81	Secundaria	9	10
Femenino	111	121	Tecnología	7	9
Estado Civil			Universidad Incompleta	14	39
Soltero	68	115	Universidad Completa	130	113
Casado	106	68	Maestría	40	30
Separado	5	0	Doctorado (PhD)	0	1
Divorciado	15	12	Edad		
Otro	6	7	Mínimo - Máximo	19 - 52	21 -61
			Media	31.28	39.53
			Desviación Estándar	6.36	11

Nota: $N_{organización1}=200$; $N_{organización2}=202$.

Ambas organizaciones no presentaron diferencias significativas de acuerdo a las características de los colaboradores, excepto en Edad ($Edad_{organización1} < Edad_{organización2}$, $p < 0.05$).

De acuerdo a la distribución de la muestra no se consideró en las comparaciones el estado civil y el nivel académico de los colaboradores.

2.2. Instrumento para la recogida de datos

Para la medición de las formas de recompensa, se elaboraron dos cuestionarios basados en los trabajos de Locke (2004) y Scekic, Truong, y Dustdar (2013). Ambas investigaciones están dirigidas hacia la identificación de varias formas de recompensas desde las más

tangibles como el pago por desempeño, hasta las más intangibles, como el reconocimiento moral. Los cuestionarios fueron elaborados considerando situaciones actuales y situaciones deseadas de recompensa que pueden existir o no en la organización. Cada escala estuvo compuesta por un total de siete afirmaciones, con opciones de respuesta en formato de escala de Likert de siete puntos, desde "Desacuerdo total" a "Concuerdo totalmente".

La comprensión de los ítems se evaluó con miembros del claustro de la Escuela Politécnica Nacional, así como de expertos de las dos organizaciones participantes en el estudio. Una vez aplicada la herramienta, los valores de confianza se obtuvieron considerando el alfa de Cronbach general de cada cuestionario, los que resultaron satisfactorios (recompensas actuales = .798; recompensas deseadas = .810) de acuerdo con (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

En el caso de la congruencia de valores, se utilizó el Inventario APO de Ramos, Jordão, & Morais (2012), validado para la población ecuatoriana por Mejía, Mejía, Jordão, Unda, y Ramos (2015). Este cuestionario mide tres elementos de la congruencia: el ajuste persona organización, el conflicto de valores y el reconocimiento de valores.

Para la recogida de información se elaboró un inventario compuesto por los tres cuestionarios mencionados para medir las recompensas actuales, las deseadas y la congruencia de valores. Además se incluyó una pregunta de carácter obligatorio para indicar la organización de pertenencia, y un acápite para colocar los datos sociodemográficos.

2.3. Procedimiento

Para la realización de la investigación se obtuvieron los permisos correspondientes a nivel de Ministro de cada organización, una vez que los colaboradores se consideran servidores públicos, portadores de información de tipo confidencial para las organizaciones. El convenio quedó establecido ente la Escuela Politécnica Nacional y cada Ministerio, explicando los objetivos del estudio y asegurando el uso estricto de los datos para fines académicos.

El Inventario elaborado se colocó online utilizando la plataforma de Google Docs. Ambas organizaciones fueron notificadas al mismo tiempo del llenado del mismo mediante comunicación por vía de correo electrónico, solicitando la colaboración de los trabajadores. El Inventario estuvo disponible durante el período de un mes. En este período, se realizó un recordatorio a los colaboradores de cada organización sobre el llenado del Inventario, para alcanzar la muestra que fuera significativa en función de la población de cada organización. La propia aplicación del Google Docs garantizó el anonimato de los participantes, una vez que solo se tuvo acceso a las respuestas. No hubo recogida de otros datos que permitieran identificar a los colaboradores, incluyendo el correo electrónico de los mismos.

2.4. Análisis de los datos

Las comparaciones entre niveles actuales y deseados de recompensas, así como la comparación entre los resultados de cada organización se realizaron a través de comparación de medias (pruebas de muestras emparejadas). Se consideró la existencia de diferencias significativas para valores de $p < 0.05$.

Además de las variables iniciales, medidas en los instrumentos aplicados, se crearon nuevas variables representativas de las diferencias (D) entre recompensas actuales y deseadas a las que se denominó delta de las recompensas ($D = \bar{x}$ recompensa actual - \bar{x} recompensa deseada). Los cálculos de correlaciones entre la congruencia de valores y las D se realizaron utilizando el test de Pearson. Igualmente se consideraron correlaciones significativas a partir de valores de significación < 0.05 .

El modelo fue validado a partir del uso de ecuaciones estructurales. Los índices utilizados para verificar el ajuste fueron el índice comparativo del ajuste (CFI), el índice de bondad del ajuste de la parsimonia (PGFI), el índice comparativo de ajuste de la parsimonia (PCFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA); correspondiente con lo recomendado para este modelo (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Marôco, 2010).

Los valores de ajuste se consideraron aceptables para el caso del CFI como aceptable si es

superior a 0.80 y bueno si es superior a 0.90. En el caso de los índices de PGFI y PCFI, los valores de ajuste se consideraron aceptables si fueron superiores a 0.60 y buenos si fueron superiores a 0.80. Para el RMSEA, los valores de ajuste aceptables se consideraron entre 1.10 y 0.05, y valores inferiores a 0.05 para que el modelo sea considerado como bueno. El modelo global se consideró con buen ajuste a partir de los valores de la relación entre χ^2/df inferiores a 5 (Marôco, 2010).

El programa estadístico para la realización los cálculos de correlaciones fue el SPSS 20. Para el modelo de ecuaciones estructurales se utilizó el paquete AMOS 19.

3. Resultados

A partir de la aplicación del Inventario en las dos organizaciones públicas ecuatorianas, obtuvimos elementos que confirman lo obtenido en la una con lo obtenido en la otra, y elementos que fueron específicos para cada una. Los resultados aparecen presentados a continuación en términos de: comparación entre formas de recompensas actuales y deseadas, comparación entre el grado de congruencia de valores en las organizaciones, y diferencias en la correlación entre formas de recompensa actuales y deseadas, y la congruencia de valores.

3.1. Comparación entre formas de recompensas actuales y deseadas

A partir de los valores obtenidos dados al nivel en que se aplican y se desean las formas de recompensa incluidas en el cuestionario, se realizaron comparaciones de media entre ambos aspectos. Los resultados para cada organización se encuentran en la Tabla 2.

Tabla 2
Diferencias entre formas de reconocimiento actuales y deseados por organizaciones

Ítems sobre formas de reconocimiento	Organización 1			Organización 2		
	\bar{X} Actual	\bar{X} Deseado	\bar{X} Actual - Deseado	\bar{X} Actual	\bar{X} Deseado	\bar{X} Actual - Deseado
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario siempre que sobrecumplimos con el trabajo individual	2,18	4,55	-2,366*	1,83	3,92	-2,090*
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales	2,33	4,23	-1,901*	1,96	3,68	-1,720*
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos más de un objetivo específico individual	2,21	4,05	-1,842*	2,05	3,58	-1,530*
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general	3,26	4,17	-,906*	2,98	3,91	-,930*
5. Mi organización utiliza la promoción como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	3,22	5,30	-2,079*	2,55	5,11	-2,560*

6. En mi organización se reconoce el trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico	4,61	5,00	-,386*	4,12	5,10	-,980*
7. En mi organización se utilizan formas de reconocimiento moral al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	4,44	5,65	-1,208*	3,90	5,46	-1,560*

Nota: * indica valores de $p < 0.05$

De acuerdo a las comparaciones de medias realizadas, obtuvimos que tanto para la Organización 1 como para la 2 hay diferencias significativas en cuanto a la forma de recompensa como se aplica en la actualidad, y cómo se desea que se aplique. Esto es indicador de que en el sector público se verifica una desmotivación en relación a las formas de recompensa que se aplican pues la forma de recompensa deseada es estadística y significativamente superior a la forma de recompensa actual.

En ambos casos, las formas de recompensa deseadas que alcanzaron mayor puntuación, correspondiente a las opciones de "conuerdo" con la aplicación de esta forma de recompensa, fueron las recompensas asociadas a la promoción, las recompensas grupales y el reconocimiento moral (Actual - Deseado $> 5,00$). Las diferencias para cada organización teniendo en cuenta las formas de recompensa actuales y las deseadas se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 3
Diferencias entre organizaciones de acuerdo a las formas de reconocimientos actuales y deseados

Ítems sobre formas de reconocimiento actuales	\bar{x} Org1	\bar{x} Org2	Sig.	Ítems sobre formas de reconocimiento deseados	\bar{x} Org1	\bar{x} Org2	Sig.
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario siempre que sobrecumplimos con el trabajo individual	2,18	1,83	,030	1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario siempre que sobrecumplimos con el trabajo individual	4,55	3,92	,002
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales	2,33	1,96	,037	2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales	4,23	3,68	,006
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos más de un objetivo específico individual	2,21	2,05	,306	3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobrecumplimos más de un objetivo específico individual	4,05	3,58	,015
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y no	3,26	2,98	,159	4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y no de	4,17	3,91	,207

de forma general				forma general			
5. Mi organización utiliza la promoción como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	3,22	2,55	,000	5. Mi organización debería utilizar la promoción como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	5,30	5,11	,316
6. En mi organización se reconoce el trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico	4,61	4,12	,014	6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico	5,00	5,10	,580
7. En mi organización se utilizan formas de reconocimiento moral al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	4,44	3,90	,009	7. En mi organización se deberían utilizar formas de reconocimiento moral al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	5,65	5,46	,247

De acuerdo a los cálculos realizados, existen elementos que puntuaron de forma superior y estadísticamente significativa ($p < 0.05$) tanto para las formas de recompensa actuales como para las deseadas. En el caso de las formas de recompensa actuales, hubo diferencias significativas entre la primera organización en comparación con la segunda – obteniendo mayor puntuación en la primera – en los casos de formas de recompensa monetarias asociadas al sobrecumplimiento del trabajo de tipo puntual y en general, en el caso de la promoción como forma de recompensa y en el caso del reconocimiento moral.

Esto quiere decir que la organización 1, está más de acuerdo con que estas formas de recompensa se están aplicando comparación con la organización 2. Sin embargo, los elementos que no presentaron diferencias significativas fueron las formas de recompensa asociadas a reconocimientos por sobrecumplimiento de más de un objetivo individual, y las formas de recompensa asociadas a lo que cada grupo define como recompensa y no de forma general. En el caso de estas dos formas de recompensa, ambas organizaciones coinciden con estar en gran desacuerdo (para el caso de recompensar sobrecumplimientos de más de un objetivo específico) y en poco desacuerdo (para el caso de definiciones grupales sobre la forma de recompensa que se aplica) sobre su aplicación actualmente.

En el caso de las formas de recompensa deseadas, hubo diferencias significativas en cuanto formas de recompensa que la organización 1 indicó como más de acuerdo en que se aplique en comparación a la organización 2. Tal fue el caso de las formas de recompensa monetarias asociadas al sobrecumplimiento del trabajo de tipo puntual y en general, resultados semejante a lo obtenido para en el caso del uso actual de estas formas de recompensa. Además, fue estadística y significativamente diferente la percepción en cuanto al grado de concordancia en la aplicación del reconocimiento al sobrecumplimiento de más de un objetivo específico, siendo superior en la organización 1. No hubo diferencias significativas en relación al grado de concordancia de la aplicación de formas de recompensa asociadas a la promoción, las recompensas grupales y las recompensas morales. En estos tres casos, las puntuaciones fueron elevadas indicando ambas organizaciones que estarían de acuerdo con que se apliquen más estas formas de recompensas.

También realizamos comparaciones entre las organizaciones atendiendo a esta diferencia entre formas de recompensa actuales y deseadas. Los resultados se encuentran en la Tabla

Tabla 4
Diferencias entre organizaciones de acuerdo a la relación
entre formas de reconocimiento actuales y deseados

Diferencia reconocimiento actuales y deseados (D)	Org1	Org2	Sig.
D1	-2,3663	-2,0900	,246
D2	-1,9010	-1,7200	,461
D3	-1,8416	-1,5300	,164
D4	-,9059	-,9300	,929
D5	-2,0792	-2,5600	,052
D6	-,3861	-,9800	,014
D7	-1,2079	-1,5600	,137

De acuerdo a los resultados obtenidos, las dos organizaciones no presentan diferencias significativas en relación al grado en que concuerdan con la aplicación de las formas de recompensa actualmente y el deseo en que estas se apliquen, excepto en el par correspondiente al reconocimiento grupal más que al reconocimiento individual. En este caso la distancia entre el actual y el deseado fue estadísticamente superior en la organización 2, lo que es indicador de una necesidad de aplicación superior en esta organización de este tipo de recompensa.

En el resto de los casos, las formas de recompensa actuales tienen una puntuación inferior en el grado en que se concuerda con su aplicación en comparación al grado en que se desea que se practiquen. Es decir, en todos los casos, existe una distancia entre la aplicación de la forma de recompensa y el deseo en que esta se aplique. Las distancias mayores se correspondieron a formas de recompensa monetarias por sobrecumplimiento de objetivos y el uso de la promoción como forma de recompensa.

3.2 Comparación entre el grado de congruencia de valores en las organizaciones

En relación a la congruencia de valores se midieron tres parámetros: el conflicto entre valores organizacionales e individuales (conflicto), el grado en que los trabajadores reconocen la existencia de valores dentro de la organización (reconocimiento) y el grado en que existe un ajuste entre valores organizacionales e individuales. Los resultados por organización se encuentran en la Tabla 5.

Tabla 5
Relación entre la congruencia de valores
organizacionales e individuales por organización

Congruencia de valores	1	2	3
Organización 1			

1. Conflicto de valores	1	-.231**	-.363**
2. Reconocimiento de valores		1	.723**
3. Ajuste de valores			1
Organización 2			
1. Conflicto de valores	1	-.287**	-.345**
2. Reconocimiento de valores			.697**
3. Ajuste de valores			1

Nota: * indica valores de $p < 0.01$

De acuerdo a las correlaciones realizadas, los niveles de ajuste, reconocimiento y conflicto de valores en ambas organizaciones correlacionan de forma significativa entre sí. En el caso del reconocimiento y el ajuste, la correlación es positiva. Ambas, a su vez, correlacionan de forma negativa con el conflicto. Podemos entonces decir que en las organizaciones públicas el comportamiento de la congruencia se presenta de igual manera, por lo que un trabajo con valores organizacionales hará que aumente el sentido de pertenencia y disminuya los deseos de abandono por existencia de incongruencia de valores.

Al mismo tiempo, establecimos diferencias entre las organizaciones atendiendo al tipo de congruencia de valores. Estos cálculos se encuentran en la Tabla 6.

Tabla 6
Diferencias entre organizaciones de acuerdo a la congruencia entre valores individuales y organizacionales

Congruencia de valores	Org1	Org2	Sig.
1. Conflicto de valores	2,6015	2,2992	,012
2. Reconocimiento de valores	5,2426	5,4267	,124
3. Ajuste de valores	5,1254	5,2400	,333

En este sentido, obtuvimos que tanto el reconocimiento de valores como el ajuste entre valores organizacionales e individuales no presentó diferencias significativas en las organizaciones. Los valores de medias obtenidos se corresponden con que los trabajadores concuerdan con la existencia de ajuste y reconocimiento con su organización. Sin embargo, en el caso del conflicto, hubo diferencias significativas, siendo el conflicto con la organización mayor en el caso de la organización 1.

3.3 Diferencias en la correlación entre formas de reconocimiento actuales y deseados, y la congruencia de valores

Para determinar entonces la relación entre la congruencia de valores y la relación entre las formas de recompensa actual y deseada, se consideró la distancia entre estas formas de recompensa. Los resultados por organización se encuentran en la Tabla 7.

Tabla 7
Relación entre la congruencia de valores organizacionales e individuales, y la

Congruencia de valores	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Organización 1							
1. Conflicto de valores	,038	,080	,053	-,049	-,099	-.161*	-,137
2. Reconocimiento de valores	.145*	.143*	,016	,031	.181**	,055	.248**
3. Ajuste de valores	,087	,036	-,025	,010	.190**	,029	.237**
Organización 2							
1. Conflicto de valores	,030	,006	-,012	,004	,014	-,137	-,025
2. Reconocimiento de valores	,126	,043	,076	-,020	,114	.220**	,123
3. Ajuste de valores	,041	,013	-,022	-,059	,075	.223**	,087

Nota: * indica valores de $p < 0.05$, ** indica valores de $p < 0.01$

De acuerdo a los cálculos realizados, no obtuvimos correlaciones entre congruencia de valores y formas de recompensa que se repitieran en las organizaciones. Esto quiere decir que a pesar de que la congruencia de valores se comporta de la misma forma en ambas organizaciones, va a tener un impacto diferente en la efectividad en cuanto a las formas de recompensa que se utilice, así como en su aplicación.

En el caso de la organización 1, el aspecto de la congruencia que correlacionó de forma significativa, con la mayor cantidad de elementos asociados a las recompensas fue el reconocimiento de valores. En este sentido, a mayor reconocimiento de valores, mayor deseo asociado a formas de recompensa monetarias por sobrecumplimiento de objetivos, el uso de la promoción como forma de recompensa y el uso de recompensas morales. En estos dos últimos casos también hubo correlación con los niveles de ajuste con la organización. En el caso de formas de recompensa asociadas a comportamientos grupales, el elemento de la congruencia que correlacionó de forma significativa y negativa fue el conflicto de valores, es decir, que cuánto más los trabajadores se sienten en conflicto con la organización, menos inconformidad presentan con formas de recompensa que sean individualizadas.

La organización 2, por su parte, tuvo correlaciones entre el reconocimiento y el ajuste de valores, pero con formas de recompensa asociadas a recompensas grupales más que a recompensas individuales. Nuestros resultados apuntan a considerar que, en la organización 1, el trabajo que se realice con la cultura y los valores va a tener un impacto en que las formas de recompensa morales sean las más efectivas; mientras que en la organización 2, a mayor sentido de pertenencia va a haber más sentido de trabajo grupal, por lo que las formas de recompensa orientadas a premiar este tipo de comportamiento serán las más valoradas.

La existencia de una vivencia de mayor conflicto entre valores individuales y organizacionales en la organización 1 se evidencia en estos resultados también, una vez que el conflicto correlacionó con una de las variables asociadas a las recompensas. En la organización 2, el conflicto no tuvo correlaciones significativas con las formas de recompensa.

3.4 Modelo explicativo de relaciones entre formas de reconocimiento y congruencia de valores para el sector público

Los valores obtenidos permitieron elaborar un modelo siguiendo los sistemas de ecuaciones estructurales. El Modelo Inicial, partió de la consideración de las diferencias de las relaciones entre formas de recompensa actuales y deseadas (D). La Figura 1 representa este modelo.

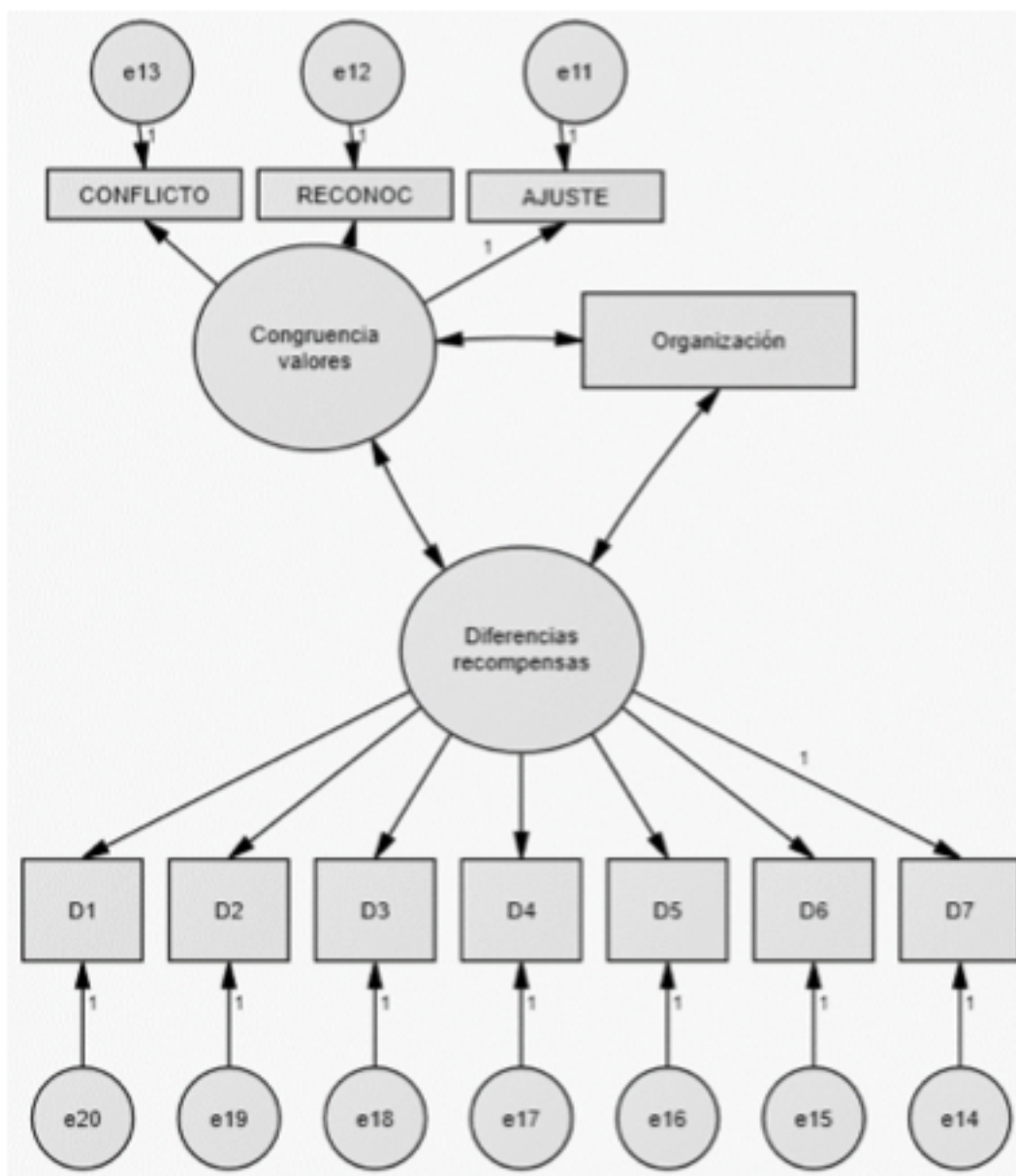
A pesar de que el modelo presenta buenos índices de ajuste, no pudimos tenerlo en cuenta debido a que las correlaciones establecidas no fueron significativas, tal y cómo se muestra en la Tabla 8.

Por esta razón, consideramos un nuevo modelo donde se incluyeran las formas de reconocimiento actuales, por separado de las formas de reconocimiento deseadas. El Modelo 2 se encuentra graficado en la Figura 2.

Este modelo presentó niveles de ajuste aceptables. Sin embargo, hubo correlaciones que demostraron no ser significativas (congruencia de valores ↔ reconocimiento deseadas, congruencia de valores ↔ organización; $p > 0.05$). Estas dos correlaciones se eliminaron y el Modelo Final se muestra en la Figura 3.

Figura 1

Modelo Inicial de relación entre Congruencia de valores, Organización y Diferencias entre formas de recompensa actuales y deseadas (D).



Valores de ajuste obtenidos: CFI = .900; PGFI = .587;
RMSEA = .084; PCFI = 0.687; $\chi^2/df = 3,82$

Tabla 8

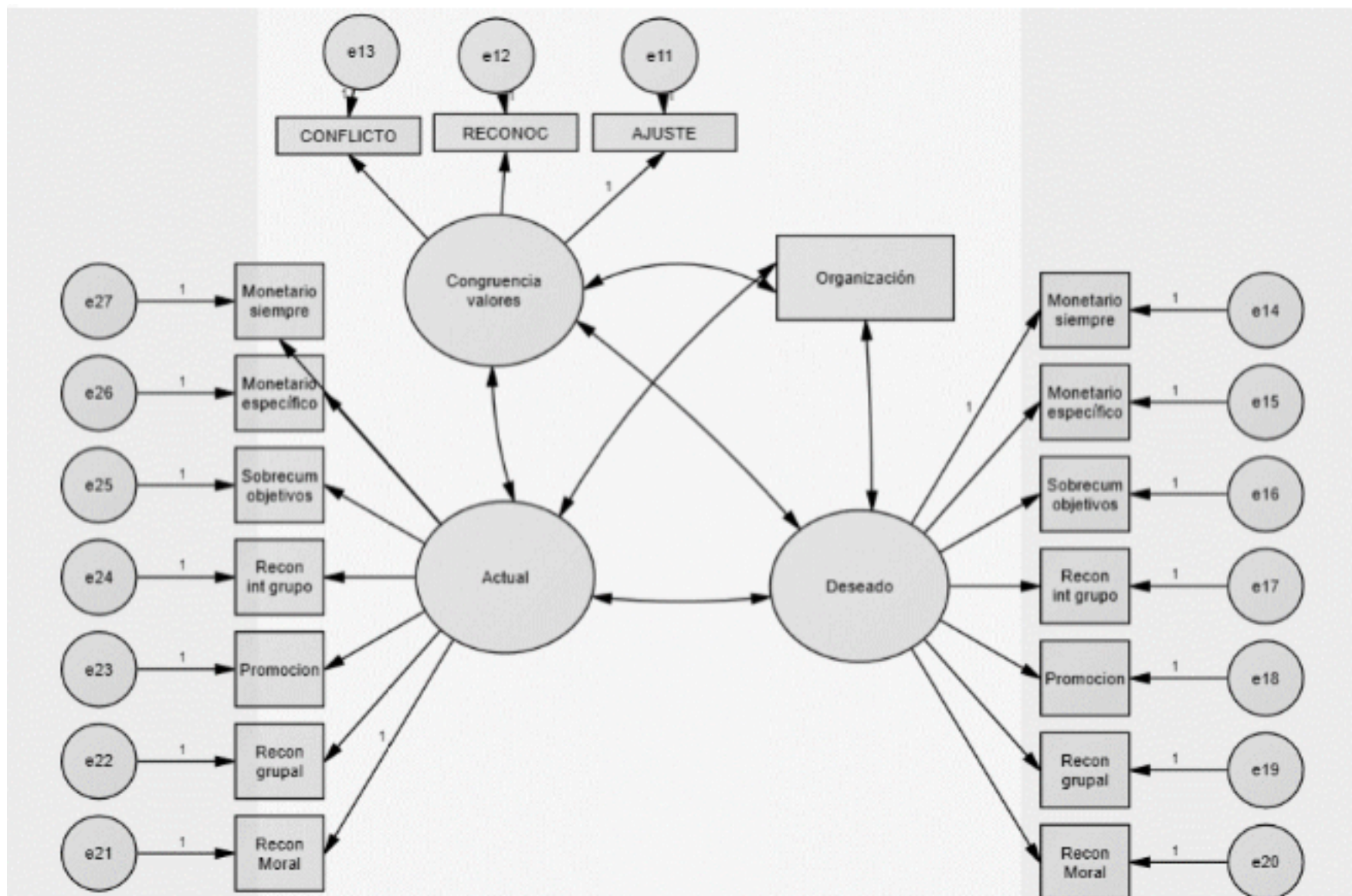
Correlaciones entre variables que describen el Modelo Inicial

			Estimados estandarizados	Error estándar	Ratio Crítico (CR)	P

Congruencia de valores	<->	Diferencias de reconocimiento	0,078	0,065	1,204	0,228
Diferencia de reconocimiento	<->	Organización	0,016	0,027	0,573	0,567
Congruencia de valores	<->	Organización	0,034	0,029	1,161	0,245

Figura 2

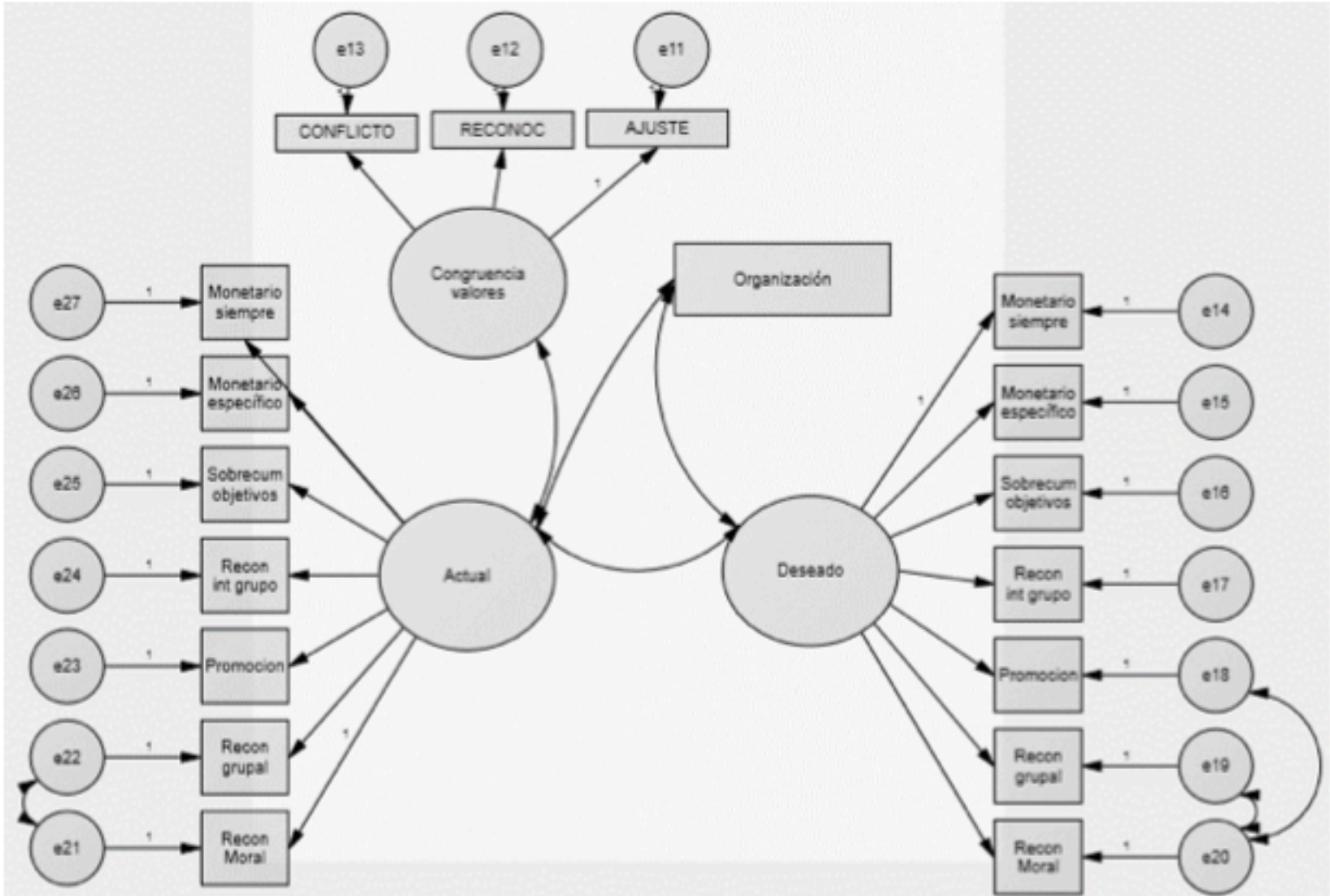
Modelo 2 considerando la correlación entre Congruencia de valores, Organización y Formas de reconocimiento actuales y Formas de reconocimiento deseadas



Valores de ajuste obtenidos: CFI = .805; PGFI = .627; RMSEA = .099; PCFI = .684; $\chi^2/df = 4,94$

Figura 3

Modelo Final considerando la correlación entre Congruencia de valores y Formas de reconocimiento actuales, y la correlación entre Organización, Formas de reconocimiento actuales y Formas de reconocimiento deseadas



Los valores de ajuste obtenidos después de correlacionar errores fueron: CFI = .880; PGFI = .669; RMSEA = .078; PCFI = .742; $\chi^2/df = 3,44$

Para el Modelo Final se incluyeron correlaciones entre errores que eran superiores a 30. En este Modelo, todas las correlaciones entre variables fueron significativas, tal y como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9
Correlaciones entre variables que describen el Modelo Final

			Estimados estandarizados	Error estándar	Ratio Crítico (CR)	P
Congruencia de valores	↔	Reconocimientos actuales	0,093	0,047	1,989	0,047
Reconocimientos deseados	↔	Organización	-0,119	0,042	-2,825	0,005
Reconocimientos actuales	↔	Organización	-0,046	0,021	-2,223	0,026
Reconocimientos deseados	↔	Reconocimientos actuales	0,274	0,077	3,554	***

Nota: *** indica valores de $p < 0.01$

4. Discusión de los resultados

Nuestros resultados arrojaron varios elementos asociados a semejanzas y diferencias entre organizaciones del mismo sector, en cuanto a las formas de recompensa actuales y las

deseadas, el grado en que los valores de los trabajadores se corresponden con los valores de la organización de pertenencia, y la relación entre formas de recompensa y congruencia de valores. A continuación detallaremos nuestros resultados.

4.1. Formas de reconocimiento actuales y deseadas.

Semejanzas entre organizaciones

Ambas organizaciones presentaron diferencias significativas entre las formas de recompensa actuales y deseadas. Las formas de recompensa deseadas que mayor puntuación obtuvieron fueron las recompensas asociadas a la promoción, al reconocimiento grupal y a la recompensa moral.

Nuestros resultados concuerdan con Perry (1986), Marsden y Richardson (1994) y Wright (2001), que plantea que son las propias características del sector público las que hacen que el pago por desempeño no resulte funcional ni exitoso. Entre estas características están problemas relacionados con la información y la percepción de asimetrías en las formas de atención a las personas, por lo que las demandas son de carácter relacional, más que monetario. Los mismos autores argumentan que las personas que entran en el sector público están menos motivadas por incentivos monetarios que su contraparte privada, pues en principio asumen que van a recibir un salario menor por el mismo trabajo (Marsden & Richardson, 1994; Perry, 1986).

Sin embargo, en relación a la promoción como forma de compensación, Murray y Kuffel (1978) indican que el uso de este tipo de forma de recompensa en el sector público es más característico en comparación con el privado. Es probable que esta sea la razón por la que aparezca como una necesidad en ambas organizaciones, pues existe la posibilidad de que se pueda implementar. Este resultado se debería verificar en estudios comparados con organizaciones privadas.

4.2. Formas de reconocimiento actuales y deseadas.

Diferencias entre organizaciones

Los trabajadores de la organización 1 concuerdan en mayor escala y de forma significativa, que se aplican formas de recompensa monetarias, la promoción como forma de recompensa, el trabajo en equipo y el reconocimiento moral; en comparación con la organización 2. En cuanto a las formas de recompensa deseadas, los trabajadores de la organización 1 concuerdan en mayor escala y de forma significativa que se deberían aplicar recompensas monetarias y por sobrecumplimiento de objetivos en comparación con la organización 2. Estas diferencias entre organizaciones es posible que responda a elementos culturales de cada una de estas que deberán ser objeto de análisis posteriormente.

4.3. Congruencia de valores. Semejanzas entre organizaciones

Ambas organizaciones presentaron semejanzas en cuanto a correlaciones significativas entre conflicto de valores, reconocimiento y ajuste de entre valores individuales y organizacionales. Al mismo tiempo, ambas organizaciones presentaron bajos niveles de conflicto y elevados índice de reconocimiento y ajuste. No hubo diferencias entre las organizaciones teniendo en cuenta el ajuste y el reconocimiento.

De acuerdo con Perry (1986), las organizaciones públicas tienen más tendencia a presentar conflictos de valores que las organizaciones privadas. Esto podría deberse al hecho de que el trabajo con valores en las organizaciones públicas se hace mucho más orientado hacia elementos gubernamentales y de políticas públicas (Jelovac, Wal, & Jelovac, 2011; Ramos & Jordão, 2012), con lo que la participación en la definición de valores en el sector público involucra menos a los trabajadores que la participación en la definición de valores en organizaciones privadas.

4.4. Congruencia de valores. Diferencias entre organizaciones

Hubo evidencia de mayor conflicto en una de las organizaciones en comparación con la otra. Este conflicto más tarde representó un nivel de importancia por su impacto en la relación entre formas de reconocimiento actuales y deseadas, que se explica a continuación.

De acuerdo a nuestra revisión, no encontramos estudios realizados a lo interior de las organizaciones públicas o comparándolas con otras organizaciones que no sean privadas, que permitan determinar semejanzas y/o diferencias entre organizaciones del sector público (Miller-Stevens, Taylor, & Morris, 2015). Por esta razón, no encontramos argumentos que permitan explicar estas diferencias entre organizaciones del mismo sector, que no sea tener en cuenta diferencias culturales que podrán ser abordadas en estudios explicativos a profundidad.

4.5. Relación entre formas de reconocimiento y congruencia de valores. Semejanzas entre organizaciones

En relación al objetivo de investigación planteado, sí identificamos una relación estadísticamente significativa entre la congruencia de valores y las formas de recompensa que se utilizan en estas organizaciones del sector público. A determinado nivel, los tres aspectos asociados a la congruencia de valores (conflicto, ajuste y reconocimiento de valores) se pudieron correlacionar con las formas de recompensa propuestas, desde las monetarias, hasta las morales, habiendo diferencias por organización.

Esto confirma resultados anteriores que vinculan la congruencia a la recompensa de forma significativa y positiva (Apasu, 1987; Wright & Pandey, 2008). Sin embargo, la congruencia de valores en estas investigaciones no ha considerado al conflicto de valores, siendo que la correlación con el conflicto es negativa, de acuerdo a nuestro estudio. O, en todo caso, han considerado la existencia de conflicto a partir de la falta de ajuste para realizar sus conclusiones, como en el caso de Wright y Pandey (2008), lo que contradice la propuesta de Ramos et al. (2012) que demuestran que es necesario considerar estas dos variables de forma independiente, lo que se ve también los resultados que discutiremos, teniendo en cuenta las diferencias entre organizaciones a continuación.

4.6. Relación entre formas de reconocimiento y congruencia de valores. Diferencias entre organizaciones

A pesar de que las dos organizaciones son del sector público, hubo diferencias entre ellas. En una, fue aparece el conflicto de valores como una variable que va a influir en las formas de recompensa, mientras que en la otra el conflicto de valores no apareció correlacionado con formas de recompensa. Al mismo tiempo, en una de las organizaciones, tanto el reconocimiento como el ajuste de valores correlacionaron con varias formas de recompensa, mientras que el número de correlaciones fue inferior en la organización 2. Como ya habíamos hipotetizado, esto podría ser debido a particularidades de cada organización, asociadas a aspectos específicos de su funcionamiento y que no se consideraron en el estudio, que influyen en este tipo de resultado.

5. Conclusiones

Nuestro estudio revela algunos elementos significativos de las relaciones entre la congruencia de valores y las formas de recompensa que se aplican en el sector público. En primer lugar, existe una insatisfacción con las formas de recompensa, en el sentido que muchas de ellas no se consideran que sean aplicadas en el contexto público. Por otra parte, es indudable el trabajo con los valores y la cultura organizacional, pues evidentemente la relación entre valores personales y valores de la organización se demostró que afectan de a las formas de recompensa y, teniendo una visión más global de interacción de variables como fue propuesto en el modelo realizado, la congruencia de valores afecta también a las formas de recompensa actuales que se aplican en la organización.

En este sentido nuestros objetivos de investigación se cumplen, verificándose que las organizaciones públicas comparten aspectos asociados a formas de recompensa,

específicamente las formas de recompensa asociadas al trabajo en equipo, y las formas de recompensa no monetarias. Aunque también hay especificidades que hay que reconocer, que probablemente se deban a aspectos no culturales de la organización que no fueron tomados en cuenta en nuestro análisis, pero que están influyendo en los resultados del modelo y en las diferencias identificadas entre organizaciones.

6. Limitaciones y pistas para futuras investigaciones

Debemos considerar en primera lugar que las organizaciones seleccionadas fueron del mismo sector (sector público), por lo que conclusiones que pudiéramos generalizar al sector habría que contrastarla con lo que puede suceder en organizaciones el sector privado. Sería de gran utilidad para nuestra teoría que se pudiera realizar una replicación del estudio en otras organizaciones que compartan características con las analizadas y comprobar nuestros presupuestos, así como replicar el estudio en organizaciones diferentes con el mismo objetivo. Por otra parte, la realización de la misma investigación en otros contextos que no sea el ecuatoriano también sería esencial como forma de contribución a la investigación realizada, pues permitiría la comparación a nivel transcultural en el tema de cultura, valores y formas de recompensa.

Al mismo tiempo, es importante continuar profundizando en el tema del impacto que la cultura tiene en la percepción de las recompensas que las organizaciones utilizan para reconocer comportamientos y elevar su desempeño en general y el de sus trabajadores en particular. Se hará más efectivo el trabajo y la selección de la recompensa en función de estado de la congruencia entre valores individuales y organizacionales, aportando a la importancia que existe en el trabajo con la cultura organizacional, y en el tema de los valores organizacionales particularmente.

Agradecimiento

La investigación se ha llevado a cabo bajo el apoyo financiero del Proyecto de investigación Junior PIJ-16-07 de la Escuela Politécnica Nacional.

Referencias bibliográficas

- Apasu, Y. (1987). The importance of value structures in the perception of rewards by industrial salespersons. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1), 1.
- Cohen, D. (2013). Employment engagement. *People & Strategy*, 36(4), 12–14.
- Constitución. (2014). Registro Oficial No 357 del Lunes 20 de Octubre de 2014 - Suplemento. Quito: Presidencia de la República del Ecuador.
- Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 146–157.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. California: Davies-Black Publishing. doi:10.1007/s13398-014-0173-7.2
- Gómez, S. M. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría Y Administración*, (232), 109–130.
- Hernández, M. M. (2009). Compromete a tus empleados en momentos de incertidumbre. *Capital Humano*, 22(233), 132–133.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Dublin Institute of Technology*, 6(1), 53–60.
- 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.
- Kertay, L. (2014). A 10-step “prescription” to create a happier workforce. *HR Specialist: Compensation & Benefits*, 9(2), 5.
- Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management*

Executive, 18(4), 130–133. doi: 10.5465/AME.2004.15268732

Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software & aplicações. Porto: ReportNumber.

Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for pay?: the effects of “merit pay” on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32:2(June), 243–261.

Mejía, S., Mejía, K., Jordão, F., Unda, X. L., & Ramos, V. (2015). Validación de Inventario para Medir la Articulación entre Persona y Organización: Caso Ecuador.

Miller-Stevens, K., Taylor, J. A., & Morris, J. C. (2015). Are we really on the same page? An empirical examination of value congruence between public sector and nonprofit sector managers. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 26(6).

Murray, S., & Kuffel, T. (1978). MBO and Performance Linked Compensation in the Public Sector. *Public Personnel Management* (Vol. 7). Public Personnel Management.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–80. doi:10.1590/S1135-57272002000200001

Patier, E. (2009). Aumenta la competitividad de la compañía a través de un enfoque integrado de la gestión del talento y de la compensación. *Capital Humano*, 22(234), 134–135.

Pérez, V. M., Cruz, N. M., & Barahona, J. H. (2008). Evaluación del rendimiento y sistemas de incentivos en las entidades sin fines de lucro. El caso de las ONGD españolas. *Anales de Estudios Económicos Y Empresariales*, 18, 225–262. doi:10.1108/JAOC-03-2013-0024

Perry, J. L. (1986). Merit pay in the public sector: the case for a failure of theory. *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57–69. doi:10.1177/0734371X8600700105

Ramos, V., Correa, S., Mejía, K., Tejera, E., & Jordão, F. (2015). Teoría de la confirmación-desconfirmación de expectativas aplicada al contexto formativo. *Magis. Revista Internacional de Investigación En Educación*. (Enviado para publicación).

Ramos, V., & Jordão, F. (2012). The relationship between cultural and non-cultural elements as a way to describe organizational context. *Revista Psicologia.com*, 16(7), 1–25.

Ramos, V., & Jordão, F. (2015). Relación entre el conflicto de valores, el sector y el estrés laboral: un modelo descriptivo. *Psicología Iberoamericana*, 23(1), 16–27.

Ramos, V., Jordão, 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.

Riordan, C. (2013). To build high performance, remember the power of “Thank you!”. *HR Specialist: Compensation & Benefits*, 8(6), 5.

Saunderson, R. (2013). Top Differences Between Rewards and Recognition. *Incentive*, 187(6), 62.

Scekic, O., Truong, H.-L., & Dustdar, S. (2013). Incentives and Rewarding in Social Computing. *Communications of the ACM*, 56(6), 72–82. doi:10.1145/2461256.2461275

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Van Emmerik, I. J. H., & Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resource Management*, 52(3), 399–421.

Selvaraj, P., & Joseph, J. (2014). Impact of Compensation Practices on Organizational Reputation. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 22–43.

Shakir, M. (2002). The selection of case studies: Strategies and their applications to IS implementation cases studies. *Maha Shakir. Research Letters in the Information and Mathematical Sciences*, (3), 191–198.

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889–913. doi:10.5465/AMR.2006.22527462

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559–586. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit. Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.

1. Grupo de Investigación de Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación (GI-SIGTI). Escuela Politécnica Nacional. PhD. en Psicología. Correo: valentina.ramos@epn.edu.ec , Ecuador
 2. Escuela de Psicología Clínica, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Correo: ps_carlosramos@hotmail.com
 3. Grupo de Químico-Bioinformática, Universidad de las Américas. PhD en Ciencias Farmacéuticas-Especialidad Bioquímica. Correo: eduardo.tejera@udla.edu.ec , Ecuador
 4. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica Nacional. Phd en Administración y Dirección de Empresas. Correo: odette.pantoja@epn.edu.ec , Ecuador
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 04) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]