

## Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO)

Ramos, Valentina\*<sup>1</sup>, Jordão, Filomena\* & Morais, Teresa\*

\* Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.

---

**Resumen.** Debido a la inexistencia de un instrumento que permita medir simultáneamente al conflicto y al ajuste de valores personales y organizacionales, así como al reconocimiento de valores organizacionales; nos propusimos desarrollar y validar un inventario con este objetivo. Para su validación, utilizamos una muestra de 102 trabajadores de varias organizaciones en Portugal. El análisis factorial permitió la reducción de 19 a 16 ítems, distribuidos en tres factores, explicando el 71,92% de la varianza. Obtuvimos que  $\alpha$  general = 0.608, y  $\alpha$  específica fue:  $\alpha$  del ajuste entre valores personales y organizacionales = 0.909;  $\alpha$  del conflicto entre valores personales y organizacionales = 0.891; y reconocimiento de valores organizacionales,  $\alpha$  = 0.901. Nuestros resultados muestran la diferenciación entre la variable ajuste y la variable conflicto y apuntan al uso de las escalas del inventario de forma independiente por representar valores elevados de  $\alpha$  factorial, y valores bajos de  $\alpha$  general. Nuestra herramienta es confiable para ser aplicada a la población donde fue validada, sin embargo, nuevos estudios deberán ser realizados para validar la robustez de este instrumento.

**Palabras clave:** Ajuste persona-organización; Conflicto de valores; Reconocimiento de valores organizacionales; Instrumento de medición.

### Development and validation of a measure of person-organization fit

**Abstract.** In the absence of an instrument to measure simultaneously the conflict and the fit between personal and organizational values, and also the organizational values recognition, we aimed to develop and validate an inventory for this purpose. To validate the Inventory, we used a sample of 102 distributed in several organizations from Portugal. The factorial analysis allowed to reduce our items from 19 to 16, distributed in three factors with 71,92% of variance explained. We obtained values of general  $\alpha$  = 0.608, while specific  $\alpha$  values were: person-organization fit,  $\alpha$  = 0.909; person-organization value conflict,  $\alpha$  = 0.891; and organizational values recognition,  $\alpha$  = 0.901. Our results indicate that fit and conflict variables have different measurement and the scales from the Inventory can be separately because of high specific  $\alpha$  values and a low general  $\alpha$  value. Our tool is reliable to be applied to the population where it was validated, however, further studies should be performed to validate the robustness of this instrument.

**Keywords:** Person-Organization fit; Value conflict; Organizationalvalue recognition; Measurement instrument.

---

## Introducción

La medición del grado de congruencia que se establece entre valores organizacionales y valores personales ha sido determinado a través del ajuste o *fit*, y/o a través del conflicto que se establece entre el individuo con su organización. Sin embargo, muchas veces se ha utilizado el conflicto como forma de medición del grado de ajuste y viceversa, identificándose los bajos niveles de ajuste como un medidor del grado de conflicto. Esta relación no siempre se cumple, pues la medición de uno y otro no necesariamente se

---

<sup>1</sup> La correspondencia relacionada con este artículo debe estar dirigida a Valentina Ramos, FPCE, Universidade do Porto, Rua Alfredo Allen, 4200-135, Porto, Portugal. Teléfono: (+351) 226 079 700, Fax: (+351) 226 079 725, e-mail: valia\_ramos@yahoo.es

corresponden. Algunos autores los consideran incluso como términos antagónicos (Talbot y Billsberry, 2011; Wheeler, Gallagher, Brouer, y Sablynski, 2007).

Esta dificultad para encontrar no sólo la categoría adecuada que permita medir el fenómeno de la congruencia entre la persona y la organización, sino también para definir una herramienta que sirva para esta medición se corresponde con lo propuesto por Ximénez y Martín (1998) como uno de los principales problemas a los que se enfrenta cualquier investigador. En el caso del ajuste encontramos tres perspectivas diferentes para su estudio y medición: 1) la aplicación de un cuestionario midiendo la congruencia entre valores personales y organizacionales a partir de una lista homogénea de comportamientos para todas las organizaciones, siendo el más utilizado en su versión en inglés el “Organizational Cultural Profile” (OCP) de Chatman (1989); 2) la utilización de una lista de valores pareados, representativos de valores personales y organizacionales, realizada específicamente para una organización, para indicar el grado de ajuste entre ambos elementos (Silverthorne, 2004); y 3) el uso de escalas, como las de Cable y DeRue (2002) y Caldwell, Herold, y Fedor (2004) que preguntan en sentido general la percepción del trabajador sobre la congruencia entre sus valores con los de los de la entidad donde trabaja (Hinkle y Choi, 2009).

En el caso del conflicto entre la organización y el trabajador, las formas más utilizadas son las de preguntar por comportamientos relacionados con este tipo de vivencia, como los estudios realizados por Medina, Munduate, Dorado, Martínez, y Guerra (2005); y Jehn, Chadwick, y Thatcher (1997), midiendo situaciones de conflicto, aunque no necesariamente conflicto de valores. Otros investigadores, por su parte, han construido sus propias escalas de medición de la vivencia de conflicto de valores como en el caso Bouckenooghe, Buelens, Fontaine, y Vanderheyden (2005).

De esta forma, no encontramos estudios ni instrumentos que combinen la medición en simultáneo del ajuste y del conflicto como forma en que se pueden articular los valores personales a los valores organizacionales. Así, establecemos como propósito de nuestro trabajo el de desarrollar y validar una herramienta que permita la medición de las posibles relaciones de congruencia y de conflicto que pueden aparecer entre los valores organizacionales y personales.

#### *Ajuste Persona-Organización.*

Uno de los términos creados para la comprensión de la relación entre los valores que

podemos encontrar dentro de una organización es el de ajuste persona-organización (*person-organization fit*) que representa el grado de compatibilidad entre un individuo con su organización, enfatizando cuáles elementos tienen ambos en común y/o cuáles se complementan (Kristof, 1996). Así como la cultura resulta un determinante del comportamiento organizacional en sentido general, el ajuste de la persona con su organización a nivel de valores es una categoría que refleja el compromiso que el trabajador tiene con su empresa a partir de la influencia que tiene el efecto de este ajuste sobre la percepción y las actitudes del trabajador (Boxx y Odom, 1991; Edwards y Cable, 2009; Vandenberghe y Peiro, 1999). En su estudio, Davis (2006) demuestra cómo en la medida en que este ajuste aumenta, hay un aumento de la satisfacción y la cooperación de los trabajadores, al mismo tiempo que una disminución del deseo de abandono de la organización.

El ajuste o *fit* ha sido estudiado no sólo a través de la congruencia entre valores personales y organizacionales (Sekinguchi, 2004), sino que también se ha considerado para su medición, la determinación del desajuste o *misfit*. No obstante, a pesar de que el desajuste es visto generalmente como la ausencia de ajuste, no se ha estudiado suficientemente como un aspecto cognitivo independiente (Talbot y Billsberry, 2011), utilizándose indistintamente el término conflicto de valores para hablar de desajuste, cuando no necesariamente la no existencia de un ajuste es causa o motivo de un conflicto entre la organización y el trabajador. De hecho, estudios como el de Wheeler, *et al.* (2007) demuestran que bajos niveles de ajuste, en la medición de la congruencia entre valores personales y organizacionales, no llevan al abandono de la organización salvo que terceros elementos conduzcan a ello. Sin embargo, esto no sucede así cuando aparece el conflicto.

#### *Conflicto de valores.*

Generalmente, no es la congruencia entre el trabajador con su organización lo que determina la vivencia de una situación problemática y, en consecuencia, lo que origina que se realicen estudios organizacionales. Son las situaciones de conflicto las que llaman la atención sobre situaciones existentes en el ámbito de relaciones dentro de la organización. Liedtka (1989) propone en su artículo que en ausencia de conflicto es difícil encontrar teorías que expliquen cómo mejorar los procesos propios del funcionamiento de una organización. Este

autor incorpora lo que denominó como “modelo de la congruencia de valores”, identificando cuatro momentos donde los valores personales con los organizacionales pueden coincidir o no, sirviendo para la desambiguación entre conflicto e incongruencia.

Para Liedtka (1989), cuando no existe una coincidencia de valores lo que se produce es un estado de desequilibrio, sin embargo, los estados de conflicto aparecen cuando los valores son contendientes. Esto quiere decir que, por alguna razón, ni el individuo ha conseguido modificar a la organización en una determinada situación de incongruencia, ni la organización al individuo, lo que trae como consecuencia una confrontación entre los valores. Bouckenooghe, *et al.* (2005) apoyan esta idea al proponer que hay conflicto cuando existe una percepción de desvío entre valores personales y valores organizacionales, vivenciándose como elementos contradictorios.

El conflicto tiene causas entonces para la persona, y muchas veces esto es considerado como conflicto interno, y causas para la organización, llamado conflicto externo, clasificación utilizada por Sagiv y Schwartz (2000) y Bouckenooghe, *et al.* (2005); siendo el enfoque hacia el conflicto interno aquel más utilizado en los estudios organizacionales.

Las consecuencias del conflicto, a diferencia de la visión que se alcanza cuando se habla del concepto de ajuste o congruencia, son básicamente negativas, llevando muchas veces al abandono de la organización (Liedtka, 1989; Medina, *et al.*, 2005). El malestar subjetivo ha sido uno de los elementos identificados como resultado del conflicto de valores, específicamente asociado a la percepción de estrés ocupacional (Bouckenooghe, *et al.*, 2005; Lamm, Gordon, y Purser, 2010; Oliveira, Argolo, Souza, Pereira, y Souza, 2002). En este sentido, para el estudio de casos donde la variable sea el malestar subjetivo en cualquiera de sus manifestaciones, se hace necesaria la consideración del concepto de conflicto de valores por el reconocimiento que se tiene en los estudios realizados de la relación entre ambos factores.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto podemos determinar que el ajuste y el conflicto entre la persona y la organización son dos factores que no necesariamente se correlacionan entre sí, teniendo en cuenta las evidencias empíricas y presentadas, lo que es un elemento que debemos tener en cuenta para su medición. Por otra parte, según fue referido por Morais (2011) aún no fue realizado en Portugal un instrumento que permita medir el conflicto y el ajuste simultáneamente. Es por esto que, a pesar de que autores como Martorell y Gómez (2010) hacen referencia al predominio de estudios que reflejan la adaptación de

herramientas ya creadas más que la creación de nuevas herramientas, las características de las variables que pretendemos medir hacen que tengamos la necesidad de crear un instrumento en vez de adaptar los instrumentos que ya existen para la población donde será aplicado.

El objetivo de nuestro trabajo, entonces, es crear y validar una herramienta que permita medir la percepción del grado y tipo de articulación entre valores personales y organizacionales a partir del ajuste entre valores personales y organizacionales, del conflicto entre los valores personales y organizacionales y del reconocimiento que los trabajadores tienen de los valores organizacionales.

El caso específico del reconocimiento de valores organizacionales fue considerado como un tipo de variable de control, debido a que se pretende medir el grado de ajuste o conflicto de un elemento que, en principio, debe ser de conocimiento del trabajador. El reconocimiento 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. Esta idea fue considerada por Meglino y Ravlin (1998) y Posner (2010).

Debido a todo lo enunciado, esperamos obtener como resultado del estudio tres factores independientes en correspondencia con las tres variables que están siendo estudiadas: conflicto de valores, ajuste de valores y reconocimiento de valores.

## **Método**

### *Participantes*

La muestra se compuso por un total de 102 trabajadores: 38% hombres y 62% mujeres, trabajadores de varias empresas con diferente forma jurídica, tamaño y tiempo de creación de varias regiones de Portugal. La media de la edad de la muestra fue de 38 años (DE=10). El nivel de escolaridad osciló desde inferior a la Licenciatura (13%) hasta Doctores en Ciencia (2%), predominando el nivel universitario (49%). En cuanto al tiempo de trabajo, la muestra osciló entre 1 y 32 años de trabajo en la misma organización. Los valores totales tanto de la muestra por trabajadores como de la caracterización de las organizaciones participantes aparecen en la Tabla 1. Los valores indican que la muestra se distribuyó por varias categorías, tanto por características del individuo como de la organización, permitiendo que nuestros resultados pudiesen ser generalizados a varios contextos

organizacionales portugueses.

**Tabla 1.**

Descripción de la muestra de trabajadores y de organizaciones participantes.

Descripción de la muestra de trabajadores participantes en el estudio (valores totales)		Descripción de la muestra de organizaciones participantes en el estudio (valores totales)	
<b>Sexo</b>		<b>Forma Legal</b>	
Femenino	63	Públicas	49
Masculino	39	Privadas	53
<b>Edad</b>		<b>Antigüedad</b>	
Entre 20 y 30 años	31	Menos de 10 años	25
Entre 31 y 40 años	27	De 10 a 50 años	60
Entre 41 y 50 años	30	Más de 50 años	17
Más de 51 años	14	<b>Tamaño</b>	
<b>Años de trabajo en la organización</b>		Pequeña empresa	29
Menos de 4 años	31	Mediana empresa	29
Entre 4 y 10 años	32	Gran empresa	44
Más de 10 años	39	<b>Tipo de empresa</b>	
<b>Escolaridad</b>		Familiar	15
Inferior a la Licenciatura	14	No familiar	87
Licenciados	50		
Máster en Ciencias	35		
Doctores en Ciencias	3		

### *Instrumentos*

Los ítems fueron elaborados a partir del análisis de la literatura, de acuerdo a los argumentos dados por los autores consultados sobre la vivencia asociadas a la congruencia entre el trabajador con su organización. En este sentido se incluyeron comportamientos que fueron desde una discrepancia entre valores personales y organizacionales, en correspondencia con la medición del conflicto, hasta una identificación por parte del

trabajador con los valores de la organización, relacionado con la medición del ajuste

Además, fueron incluidos dos ítems adaptados de la escala de conflicto de valores de Bouckennooghe, *et al.* (2005), específicamente el ítem 6. “Mis valores personales entran en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco” y el ítem 4. “De acuerdo a los valores de mi trabajo/función, considero que existe un conflicto entre ellos y mis valores personales”. Otros dos ítems fueron adaptados de la escala de percepción de *fit* de Cable y DeRue (2002), específicamente el ítem 14. “Las cosas que valorizo en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valoriza” y el ítem 16. “Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a que pertenezco”<sup>2</sup>. Los 19 ítems finales fueron agrupados en tres dominios diferentes: el reconocimiento de los valores organizacionales, el ajuste (*fit*) entre la persona y la organización, y el conflicto entre los valores individuales y los valores organizacionales.

Las respuestas se consideraron en formato de escala de Likert de cinco puntos desde “discrepo totalmente” a “conuerdo totalmente”.

Los ítems fueron presentados a un grupo de expertos para la determinación de su nivel de comprensión, la adecuación del orden y cantidad de ítems, el ajuste del ítem al dominio esperado (p.e. conflicto de valores), la adecuación de la escala de respuesta y la posibilidad de otras consideraciones. En primer lugar, los expertos fueron los miembros del grupo de investigación “Organizaciones: gestión, procesos y cambio” del Centro de Psicología de la Universidad de Porto. A la herramienta elaborada se le anexó una tabla para recoger la información deseada de la evaluación del cuestionario. Como resultado, nueve ítems sufrieron modificaciones en términos lingüísticos, se modificó la escala de respuesta de cinco a siete puntos y el dominio inicialmente considerado como “identificación de valores” recibió la designación final de “reconocimiento de valores”, pues se ajustaba mejor a lo que pretendíamos medir.

La herramienta corregida fue entonces enviada a un equipo de investigadores de la Universidad de Coimbra, que también funcionaron como expertos evaluadores de la misma. Obtuvimos la retroalimentación positiva de tres miembros del núcleo de Estudio y Formación

---

<sup>2</sup> Todos los ítems aparecen traducidos al español, pero la versión original de la herramienta considera los ítems en portugués.

en Organizaciones y Gestión, modificando sólo la forma de pregunta de uno de los ítems, lo que nos permitió llegar a la versión definitiva del cuestionario a ser validado (ver Anexo 1) en la fase siguiente.

### *Procedimiento*

La herramienta estuvo disponible on-line utilizando para ello el Google Docs (Google, 2010) y se distribuyó partiendo de los contactos más cercanos de los investigadores, pidiendo la colaboración para su divulgación, siguiendo el método conocido como “bola de nieve” (Atkinson y Flint, 2001). Las respuestas consideradas fueron aquellas de las personas que estuvieron empleadas al momento del llenado del instrumento. Se incluyeron preguntas relacionadas con aspectos demográficos para controlar las características de la muestra. La herramienta estuvo disponible durante un período de dos meses aproximadamente.

El uso del Google Docs (Google, 2010) permitió garantizar la confidencialidad de las respuestas. La tabla proporcionada por esta herramienta no contiene ninguna información que permita identificar a los participantes en el estudio. En la solicitud de colaboración con el estudio que fue enviada a los participantes, también se incluyó que el trabajo sería realizado con total anonimato.

### **Resultados**

El método estadístico utilizado para la medición de la validez del constructo fue el análisis factorial exploratorio (AFE), que también tiene como objetivo la reducción de ítems de la escala (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 2005; Hinkin, 1998; Thompson y Daniel, 1996). A través de este procedimiento pudimos identificar el número de factores que mide la herramienta, verificando si los ítems propuestos como descriptores de los dominios deseados – es decir, los ítems incluidos en el ajuste, el conflicto y el reconocimiento de valores –, realmente se correspondían con los factores estadísticamente identificados. Para determinar si era posible el uso del AFE con este propósito, se utilizó como indicador los valores del test del test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de Bartlett, utilizados en la mayoría de los estudios para la validación de herramientas como en Förster y Rojas-Barahona (2010). En la eliminación de ítems, una vez reducidos a factores, se utilizaron los límites propuestos por Stevens (1986) para retirar a aquellos ítems que saturan a dos factores con una diferencia menor a 0.10 y con valores de comunalidad inferiores a 0.50.



En la medición de la confianza del instrumento y de cada factor obtenido se utilizó el coeficiente *alpha* de Cronbach (1951), que representa uno de los indicadores de confianza más utilizados de acuerdo con Hinkin (1998). Para el AFE se utilizó el programa estadístico SPSS 18 (IBM, 2010).

De acuerdo con la muestra del estudio, obtuvimos una distribución de aproximadamente cinco sujetos por ítem (ratio 5:1), correspondiéndose con el mínimo necesario para la aplicación del método estadístico utilizado (Hinkin, 1998).

#### *Análisis de la validez de la herramienta*

El AFE se realizó con rotación Varimax, lo permitió reducir en factores a los ítems que formaron parte del cuestionario y llevó a una posterior eliminación de algunos de los ítems. El valor del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0.909) resultó excelente de acuerdo con Hair et al. (2005), al igual que los resultados del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2 = 1, 540.184; p = 0.000$ ). Los resultados indicaron una distribución en tres componentes principales, explicando el 70.64% de la varianza. La distribución de los ítems por factores está representada en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

Factores identificados, distribuidos de acuerdo a una rotación Varimax con normalización Kaiser. Distribución inicial.

	Factores		
	Ajuste entre valores personales y organizacionales	Conflicto entre valores personales y organizacionales	Reconocimiento de valores organizacionales
Ítem 02	.806		
Ítem 09	.803		
Ítem 07	.795		
Ítem 01*	.714		
Ítem 17	.676		
Ítem 16	.650		

Ítem 05**	.624	.557
Ítem 14	.569	
Ítem 15		.842
Ítem 06		.772
Ítem 10		.757
Ítem 04		.716
Ítem 18		.703
Ítem 13		.667
Ítem 19**	.493	.455
Ítem 11		.875
Ítem 08		.851
Ítem 12		.777
Ítem 03		.755

*Nota:* Para una mejor comprensión de los resultados eliminamos las interacciones inferiores a 0.40. El método de extracción utilizado fue el análisis de componentes principales. La rotación fue convergente en 6 interacciones.

\* indica que el ítem fue removido debido a la decisión de los autores por no existir una correspondencia teórica entre el contenido del ítem con el factor que aparece saturando.

\*\* indica el ítem removido debido a una saturación en dos factores con una diferencia inferior a 0.10.

Del total de ítems, fueron eliminados el ítem número 5, correspondiente a la afirmación “En la organización a que pertenezco considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos” y el ítem 19, correspondiente a la afirmación “los objetivos de mi organización están en consonancia con mis objetivos personales”, debido a que no se correspondían con los parámetros de saturación propuestos por Stevens (1986). Además de estos dos, se decidió retirar el ítem 1 correspondiente a la afirmación “Sé cuáles son los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco”, debido a que teóricamente no pertenecía al factor donde fue colocado estadísticamente y podría causar confusión tanto para la respuesta como en la interpretación de los resultados por parte del investigador.

Una vez que los ítems 1, 5 y 19 fueron retirados de la herramienta y se volvió a aplicar el análisis por factores, hubo pequeñas diferencias, aunque se mantuvo la distribución en tres componentes principales. La varianza explicada para tres factores aumentó al 71.92% y los indicadores continuaron siendo satisfactorios para la reducción por factores ( $KMO =$

0.898;  $\chi^2 = 1, 180.156$ ;  $p = 0.000$ ). Los resultados se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

Factores identificados después de la remoción de los ítems 1, 5 y 19; distribuidos de acuerdo a una rotación Varimax con normalización Kaiser. Distribución final.

	Factores		
	Ajuste entre valores personales y organizacionales	Conflicto entre valores personales y organizacionales	Reconocimiento de valores organizacionales
Ítem 02	.807		
Ítem 09	.769		
Ítem 07	.762		
Ítem 17	.727		
Ítem 16	.719		
Ítem 14	.637		
Ítem 15		.844	
Ítem 06		.777	
Ítem 10		.749	
Ítem 04		.704	
Ítem 18		.703	
Ítem 13		.656	
Ítem 11			.888
Ítem 08			.858
Ítem 12			.773
Ítem 03			.753

*Nota:* Para una mejor comprensión de los resultados eliminamos las interacciones inferiores a 0.40. El método de extracción utilizado fue el análisis de componentes principales. La rotación fue convergente en 6 interacciones.

*Análisis de la confianza de la herramienta*

Para la medición del grado de confianza y de consistencia interna entre los factores se utilizó el coeficiente *alpha* de Cronbach (1951), con resultados de  $\alpha = 0.733$  para la herramienta en general; lo que representa un resultado para la confianza aceptable de acuerdo con Hinkin (1998). Cada factor presentó los siguientes resultados: ajuste persona-organización (factor 1),  $\alpha = 0.926$ ; conflicto de valores personales y organizacionales (factor 2),  $\alpha = 0.891$ ; y reconocimiento de valores organizacionales (factor 3),  $\alpha = 0.894$ .

Con la extracción de los ítems 1, 5 y 19 de la herramienta, el valor de  $\alpha$  general disminuyó a 0.608; y los valores de consistencia por factores, sin embargo, se mantuvieron elevados: factor 1,  $\alpha = 0.909$ ; factor 2,  $\alpha = 0.891$ ; y factor 3,  $\alpha = 0.901$ . La comparación de los valores de  $\alpha$  antes y después de la extracción de ítems se encuentra en la Tabla 4.

**Tabla 4.**

Valores para la consistencia interna de la herramienta inicial y final.

	Valores iniciales		Valores finales	
	Número de ítems	$\alpha$	Número de ítems	$\alpha$
Escala general	19	.733	16	.608
Ajuste entre valores personales y organizacionales	8	.926	6	.909
Conflicto entre valores personales y organizacionales	6	.891	6	.891
Reconocimiento de valores organizacionales	5	.894	4	.901

## Discusión.

Los resultados demuestran que la herramienta resulta válida para su aplicación de

acuerdo con la población donde se aplicó. De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos en el AFE, se identificaron tres factores que hicimos corresponder con las variables que se pretendían medir. De esta forma, el factor 1 incluye los ítems destinados a la medición del dominio “ajuste entre la persona y la organización”, el factor 2 incluye los ítems destinados a la medición del dominio “conflicto entre los valores personales y los valores organizacionales” y el factor 3 incluye los ítems destinados a la medición del dominio “reconocimiento de los valores organizacionales”. Después de la extracción de los ítems, especialmente del ítem 1 que fue retirado debido a la incongruencia entre el contenido del ítem y el factor donde fue colocado estadísticamente, encontramos entonces una correspondencia entre la teoría con los resultados cuantitativos obtenidos.

Nuestros resultados entonces corroboran las ideas propuestas por Talbot y Billsberry (2011), y Wheeler, *et al.* (2007), que proponen que la medición del ajuste o la congruencia entre los valores individuales y organizacionales es independiente de la medición del desajuste o el conflicto entre valores. Esto indica que, el hecho de que los valores organizacionales se encuentren explícitos dentro de la cultura organizacional, no va a representar necesariamente que exista una congruencia entre valores personales y organizacionales. Al mismo tiempo, nuestros resultados indican que la ausencia de ajuste no es indicador de presencia de conflicto de valores, o viceversa, siendo variables que deben medirse independientes la una de la otra pues no se corresponden con el mismo fenómeno (valores de  $\alpha$  general bajos, valores de  $\alpha$  por factor elevados).

De esta forma, la herramienta deberá ser utilizada, más que para medir un constructo general, como un inventario con tres escalas separadas, cada una con una medición independiente: una escala que mida el ajuste entre la persona y la organización, una escala que mira el conflicto entre valores organizacionales y personales, y una escala que mida el reconocimiento de valores organizacionales.

Hemos construido un inventario compuesto por tres escalas que pueden ser utilizadas independientemente, que permiten la medición en un mismo instrumento de la percepción que los trabajadores tienen sobre el ajuste entre valores personales y organizacionales, el conflicto entre valores personales y organizacionales, y el reconocimiento de valores organizacionales. Este instrumento, validado para la población de trabajadores de Portugal, demuestra fundamentalmente que el ajuste es una variable que se puede considerar como

independiente del conflicto y, por tanto, su medición debe realizarse una separada de la otra. Al mismo tiempo, nuestro análisis estadístico permite incluir la idea de que el reconocimiento de valores resulta independiente de la existencia de conflicto y de ajuste entre la persona y la organización. Esto representa una novedad en los estudios realizados sobre congruencia de valores, que han considerado la medición de ausencia de conflicto como una forma de evaluar la presencia de ajuste o *fit*. Por otra parte, no existe una herramienta validada para la población portuguesa que incluya tanto al conflicto como al ajuste dentro de un mismo instrumento, así como no encontramos esta visión en estudios en otros contextos. De este modo, el presente trabajo contribuye a la comunidad científica desde el punto de vista teórico, proporcionando un instrumento de medición confiable.

Sin embargo, podemos considerar como pistas para futuras investigaciones derivadas de este estudio el uso de un análisis factorial confirmatorio que permita demostrar la distribución de los ítems por tres factores de forma exclusiva. Esto garantizará una mayor robustez del instrumento. Por otra parte, como limitación podemos incluir el número de trabajadores por ítem, que se corresponde con el mínimo necesario para este tipo de estudio, elemento que también deberá ser considerado en un análisis factorial confirmatorio posterior.

Así, hemos llegado a la obtención de una herramienta que permite medir la relación entre el trabajador con su organización, teniendo en cuenta a los valores personales y organizacionales contribuyendo, de esta forma, a potenciar futuros estudios en cultura organizacional.

### **Nota Final**

Este estudio tuvo el apoyo de la Fundación para la Ciencia e la Tecnología (FCT), Referencia: SFRH/ BD/ 43315/ 2008.

Partes de este trabajo están incluidas en la Tesis de Maestría Integrada en Psicología titulada “Cultura organizacional e stress ocupacional – a articulação entre valores individuais e organizacionais e a sua relação com a perceção de stress ocupacional”, de la Universidad de Porto. Partes del trabajo realizado para la elaboración del presente inventario fueron presentadas en comunicaciones en la 15ª Conferencia de la EAWOP, Maastricht, 2011; y el 1er Congreso Nacional de la Orden de los Psicólogos Portugueses, Lisboa, 2012.

### **Referencias**

- Atkinson, R., y Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. [Artículo]. *Social Research Update*(33), 1-1.
- Bouckennooghe, D., Buelens, M., Fontaine, J., y Vanderheyden, K. (2005). The prediction of stress by values and value conflict. *The Journal of Psychology*, 139(4), 369-382.
- Boxx, W. R., y Odom, R. Y. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. [Artículo]. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-206.
- Cable, D. M., y DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., y Fedor, D. B. (2004). Toward and understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in personenvironment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.868
- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. [Procedimiento]. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 199-203.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3), 297-334. doi: 10.1007/BF02310555
- Davis, V. A. (2006). *Relationships among subjective workplace fit perceptions, job*

- satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment, and turnover intentions*. PhD, Alliant International University, San Diego. Tomado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2006-99018-039&lang=pt-br&site=ehost-live> Available from EBSCOhost psyh database. (AAT 3209951)
- Edwards, J. R., y Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. doi: 10.1037/a0014891
- Förster, C. E., y Rojas-Barahona, C. A. (2010). Adaptación y validación del cuestionario de rasgos de pensamiento de o'neil y colaboradores: metacognición y motivación en la solución de problemas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(30), 9-34.
- Google. (2010). Google docs. California. Tomado de <https://www.google.com/>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Method*, 1(1), 104-121.
- Hinkle, R. K., y Choi, N. (2009). Measuring person-environment fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- IBM. (2010). IBM-SPSS-AMOS. New York: IBM.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., y Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. [Artículo]. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. doi: 10.1108/eb022799
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. [Artículo]. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lamm, E., Gordon, J. R., y Purser, R. E. (2010). The role of value congruence in organizational change. *Organization Development Journal*, 28(2), 49-64.
- Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. [Artículo]. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 805-815.
- Martorell, C., y Gómez, O. (2010). Enfoque de la evaluación psicológica de la revista iberoamericana de diagnóstico y evaluación psicológica (Ridep). *Revista Iberoamericana*



*de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(30), 35-46.

- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., y Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230. doi: 10.1108/02683940510589019
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. [Artículo]. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Morais, T. (2011). *Cultura organizacional e stress ocupacional – a articulação entre valores individuais e organizacionais e a sua relação com a percepção de stress ocupacional*. Maestría integrada en Psicología, Universidade do Porto, Porto.
- Oliveira, L., Argolo, J. C. T., Souza, A. L. d., Pereira, E. A., y Souza, W. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1). Tomado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722002000100020&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722002000100020&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)
- Posner, B. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. [Artículo]. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. doi: 10.1007/s10551-010-0530-1
- Sagiv, L., y Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. [Artículo]. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Sekinguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Kedai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Talbot, D., y Billsberry, J. (2011). *Similarities & differences between fit & misfit*. Trabajo presentado en la 15ª Conferencia de la Asociación Europea de Psicología Organizacional y del Trabajo, Maastricht.
- Thompson, B., y Daniel, L. G. (1996). Factor analytic evidence for the construct validity of

scores: A historical overview and some guidelines. *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 197-208. doi: 10.1177/0013164496056002001

Vandenberghe, C., y Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.

Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., y Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219. doi: 10.1108/02683940710726447

Ximénez, M. C., y Martín, R. S. (1998). El análisis de la conmensurabilidad en una medida de ajuste persona-ambiente: Un estudio empírico. *Psicológica*, 19, 237-258.

## Anexo

### *Material complementario 1.*

Inventario para la medición de la articulación entre la persona y la organización (versión original en portugués).

### **Inventário APO**

As seguintes afirmações têm como objectivo explorar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião

- 0- Discordo totalmente
- 1- Discordo muito
- 2- Discordo pouco
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo pouco
- 5- Concordo muito
- 6- Concordo totalmente

Marque com uma X a opção que melhor se corresponda com a sua experiência:

	0	1	2	3	4	5	6
1. Sei quais são os valores e a cultura da organização a que pertença *							
2. Identifico-me com os valores e a cultura da organização a que pertença							
3. Na organização a que pertença, considero que os valores e a cultura estão implícitos no comportamento das pessoas							
4. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores do meu trabalho/ função							
5. Na organização a que pertença, considero que os valores e a cultura estão explicitamente definidos *							
6. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertença							
7. Revejo-me nos valores e na cultura da organização a que pertença							
8. As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores e cultura da organização							
9. Se os valores da organização a que pertença fossem contraditórios aos existentes actualmente, dificilmente me identificaria com eles							

- 
10. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar
  11. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores e cultura da organização
  12. As pessoas externas à organização a que pertença conhecem-na pelos seus valores e cultura
  13. Os comportamentos que a minha organização valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais
  14. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertença valoriza
  15. Tenho que esquecer os meus objectivos pessoais para poder cumprir com os objectivos da minha organização
  16. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertença
  17. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia
  18. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertença
  19. Os objectivos da minha organização estão em consonância com os meus objectivos pessoais \*

---

*Nota:* \* indica que el ítem fue removido y no forma parte de la versión final del Inventario APO

### *Material complementario 2.*

Inventario para la medición de la articulación entre la persona y la organización (versión traducida en lengua española)\*

#### **Inventario APO**

Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo explorar la relación entre los valores organizacionales y sus valores personales, por lo que le pedimos su opinión al respecto de acuerdo a:

- 0- Estoy totalmente en desacuerdo
- 1- Estoy en gran desacuerdo
- 2- Desacuerdo poco
- 3- No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
- 4- Conuerdo poco
- 5- Conuerdo mucho
- 6- Conuerdo totalmente

Marque con una X la opción que mejor se corresponde con su vivencia:

	0	1	2	3	4	5	6
1. Sé cuáles son los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco**							
2. Me identifico con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco							
3. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas							
4. Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función							
5. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos**							
6. Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco							
7. Me identifico con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco							
8. Las personas que pertenece a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización							
9. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contradictorios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos							
10. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando							
11. Las personas del departamento donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización							
12. Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura							
13. Los comportamientos que mi organización valoriza están en conflicto con mis valores personales							
14. Las cosas que yo valorizo en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valoriza							
15. Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización							
16. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco							
17. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que defiende y apoya							

18. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco

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

---

*Nota:* \* Este inventario no podrá ser utilizado en su versión en lengua española pues aún no ha sido sometido a procesos de validación del mismo.

\*\* indica que el ítem fue removido y no forma parte de la versión final del Inventario APO