

00661  
4



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

# **T e s i s**

**Estudio acerca de los valores humanos practicados en el trabajo por personas con puestos en alta dirección, que asisten a cursos impartidos por el IPADE en la Cd. de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón.**

**Que para obtener el grado de:**

## **Maestra en Administración (Organizaciones)**

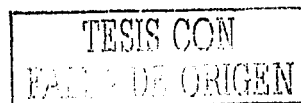
**Presenta: María Isabel Arcelus de Diego**

**Tutor: M.A. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**

**Asesor de apoyo: Dra. María Luisa Saavedra García**

**México, D.F.**

**2003**



A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

---

## AGRADECIMIENTOS.

Al M.A. Alejandro Mendoza, por su tiempo, dedicación y paciencia al dirigir esta tesis.

A la Dra. Ma. Luisa Saavedra, por su entusiasmo y motivación para que este trabajo llegara a su fin.

Al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas por el profesionalismo de todos sus integrantes. En especial al Lic. Sergio Raimond-Kedilhac, al Lic. Arturo Picos y a la Lic. Norma Cervantes, por su paciencia y por haber depositado su confianza en este proyecto.

A los miembros del Jurado, por sus valiosas orientaciones en la culminación de esta tesis.

A Fernando, por su compañía y apoyo a lo largo de estos años.

A María, Feri y Pablo, por su paciencia y apoyo durante meses y años.

A Ramón Zúñiga y Jorge Altschuler, porque sus llamadas por teléfono fueron esenciales para el comienzo y final de este proceso.

A mis hermanos, por su apoyo y entusiasmo a lo largo de esta investigación y en otros momentos de la vida.

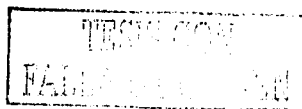
A mis padres porque a través de su ejemplo, me indujeron a aquilatar los valores humanos.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: María Isabel  
Arcehu de Durco

FECHA: Feb. 6, 03

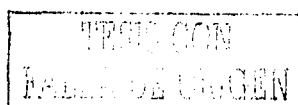
FIRMA: M. Arcehu



---

## INDICE

Resumen	v
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.</b>	
1. Justificación	1
2. Planteamiento del problema y objetivos	3
2.1 Preguntas de investigación	
2.2 Objetivos generales de investigación	3
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE VALORES HUMANOS.</b>	
1. Introducción	5
1.1 Situación actual de los valores	5
2. Definición de los valores. Su relación con otros conceptos	8
2.1 Importancia de los valores	8
2.2 Definición de valores	8
2.3 Comparación entre valores y actitudes	11
2.4 Relación entre valores y motivación	12
2.5 Relación entre valores y ética	13
3. Revisión histórica e interdisciplinaria del estudio de los valores	15
A. Visión general	15
B. Visión profunda	17
B.1 Max Scheler: visión filosófica (fenomenología-personalista)	17
B.1.1 Antecedentes del autor	17
B.1.2 Fenomenología objetivista	18
B.1.3 Teoría de los valores de Scheler	19
B.1.4 Teoría de la jerarquía de los valores	20
B.2 Milton Rokeach: visión psicológico-social aplicada a organizaciones	24
B.3 Alfonso López Quintás: visión filosófica (nueva metodología)	25
B.3.1 Revitalización actual del tema de los valores	26
B.3.2 Depuración metodológica	27
B.3.3 El acceso de los valores, experiencia de participación, encuentro y éxtasis	28
B.3.4 Metodología relacional-lúdica del conocimiento de los Valores	29
B.3.5 Características de los valores a la luz de la metodología lúdica	29
B.3.6 Determinación de valores claves	30
4. Origen y adquisición de los valores	32
A. Enfoque psicológico-humanista	32
A.1 Manera de valorar del lactante	32
A.2 El cambio en el proceso valoral	32
A.3 Características comunes a la valoración adulta	33
A.4 La valoración en la persona madura	33
A.5 Algunas proposiciones respecto al proceso valorativo	34
B. Enfoque humanista-transpersonal	34
B.1 Conceptos básicos del enfoque humanista-transpersonal	34
B.2 Proceso de la formación valoral	35
C. Enfoque psico-sociológico	36
C.1 La personalidad	36



C.2 La socialización	37
C.3 La pertenencia a grupos	37
C.4 La clase social	38
D. Enfoque organizacional-sociológico	38
D.1 Genética versus efectos ambientales en la adquisición de valores	39
D.2 Valores de trabajo y variables demográficas	39
D.3 Diferencias culturales	40
D.4 Otras opiniones	40
5. Valores y organización	41
5.1 Cultura organizacional, valores y alta dirección	41
5.2 Valores institucionales	43
5.3 Los valores y la organización	44
5.4 Valores y variables organizacionales	45
5.5 Otros modelos de valores y organización	47
6. Alta Dirección	49
6.1 Proceso administrativo	49
6.2 Otras opiniones acerca de la alta administración	50
7. Teoría sobre los estilos de liderazgo	53
7.1 Introducción	53
7.2 Teorías sobre los estilos de liderazgo	54
7.3 Liderazgo situacional	55
7.4 Liderazgo transformador	57
8. Sistemas calidad y administración	61
8.1 Enfoques de calidad total	61
8.2 La función directiva en la calidad total para el logro de la excelencia administrativa	63
8.3 Principios absolutos de la administración de la calidad	66

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

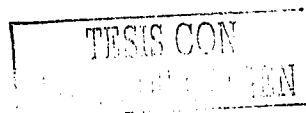
1. Selección del instrumento de medición de valores	73
1.1 Estudio de los valores (E. Spranger)	73
1.2 Allport	74
1.3 Encuesta de Valores de M. Rokeach	75
1.4 Comentarios a la selección del instrumento	77
2. Fundamento teórico del instrumento de medición seleccionado	80
2.1 La Naturaleza de los valores	80
2.2 Naturaleza de los sistemas de valores	84
2.3 Función de los valores y de los sistemas de valores	84
2.4 Valores y actitudes	85
2.5 Valores y normas sociales	86
2.6 Valores y necesidades	86
2.7 Valores e intereses	86
2.8 Valores individuales	86
2.9 Sistema de valores y sociedad	88
2.10 Formas de cambio de valores y creencias	89
3. Usos y Aplicaciones de la Encuesta de Valores de Rokeach	92
3.1 Adaptaciones del instrumento a la presente investigación	93
3.2 Comentarios a la teoría de valores de M. Rokeach	94
4. Población y muestreo	95
4.1 Población	95
4.2 Muestra	95
5. Variables de investigación	96

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.1 Identificación de variables	96
5.2 Definición conceptual de las variables	97
5.3 Definición operacional de las variables	99
6. Formulación de hipótesis	102
7. Pruebas estadísticas para contrastación de hipótesis	107
7.1 Estadística descriptiva	107
7.2 Estadística inferencial	108

## **CAPÍTULO IV. APLICACIÓN, REPORTE Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

1. Pilotaje del cuestionario y Encuesta de Valores de Rokeach	113
2. Aplicación del cuestionario y Encuesta de Valores de Rokeach	113
<b>I. Estadística Descriptiva</b>	113
1. Reporte de resultados estadística descriptiva	113
2. Análisis de resultados de la estadística descriptiva	116
2.1 Gráficas de las variables independientes	116
2.1 Gráficas de las variables dependientes	122
2.3 Gráficas de las Escalas de Valores de Rokeach	134
2.3 Gráficas de las subescalas de valores obtenidas por análisis factorial	135
<b>II. Estadística Inferencial</b>	137
1. Tablas cruzadas	137
1.1 Relación interna entre las variables independientes	137
1.2 Conclusiones y análisis de resultados de tablas cruzadas	147
2. Intervalos de confianza	154
2.1 Reporte de los cálculos de intervalos de confianza	154
2.2 Conclusiones y comentarios intervalos de confianza	156
3. Pruebas de hipótesis	158
3.1 Hipótesis inicial	158
3.2 Hipótesis nulas	158
3.2.1 Prueba $t$	158
3.2.2 Análisis de varianza unidireccional (Oneway)	162
3.2.3 Análisis de discriminación múltiple	169
3.2.4 Relaciones significativas entre las variables involucradas en las hipótesis	176
3.2.5 Análisis de resultados de hipótesis alternas	177
3.2.6 Conclusiones y comentarios al análisis de las diferencias significativas y sus tendencias	179
3.2.7 Tabla en orden descendente del número de veces que cada valor resultó ser significativo	182
3.2.8 Conclusiones y comentarios a la tabla en orden descendente del número de veces que cada valor resultó ser significativo	182
3.2.9 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores	183
3.2.10 Conclusiones y comentarios al análisis de varianza Unidireccional de las subescalas de valores	190
4. Análisis de Factores	191
4.1 Análisis Factorial Confirmatorio de las subescalas de los 18 Valores Terminales de Rokeach	192
4.2 Conclusiones y comentarios al análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores terminales de Rokeach	192





4.3	Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores instrumentales de Rokeach	193
4.4	Conclusiones y comentarios al análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores instrumentales de Rokeach	193
4.5	Análisis factorial libre de los 36 valores de Rokeach por escalas	194
4.6	Análisis factorial libre, de las escalas de valores de Rokeach	195
4.7	Conclusiones y comentarios al análisis factorial y comparación de autores	198
4.8	Promedios o medias descendentes de cada valor humano	199
4.9	Análisis, conclusiones, comentarios y reflexiones acerca de la tabla que muestra en orden descendente las medias de los valores humanos, y su relación con otras herramientas estadísticas	201
5.	Confiabilidad	204
5.1	Conclusiones y comentarios acerca de la confiabilidad	204
6.	Correlaciones	206
6.1	Reporte acerca del cálculo de correlaciones negativas	206
6.2	Conclusiones y comentarios acerca de las correlaciones negativas	206
6.3	Factor de correlación de Pearson	207
6.4	Conclusiones y comentarios acerca del factor de correlación de Pearson	207
6.5	Significancia de las correlaciones	208
6.6	Correlación de las subescalas de valores de Rokeach	209
6.7	Conclusiones y comentarios acerca de las correlaciones	209
7.	Escala multidimensional	211
7.1	Escala multidimensional de los valores terminales de Rokeach	212
7.2	Escala multidimensional de valores instrumentales de Rokeach	213
7.3	Escala multidimensional de los 36 valores de Rokeach	214
7.4	Conclusiones y comentarios de la escala multidimensional	215
8.	Estandarización	217
9.	Obtención de coeficientes discriminantes	218

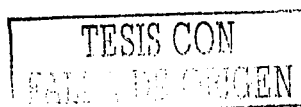
## CONCLUSIONES.

Conclusiones principales	223
Propuestas	231
Reflexiones personales	234

## ANEXOS

Anexo I. Instrumento de medición	242
Anexo II. Tablas	246

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>268</b>
---------------------	------------



---

## **RESUMEN.**

Los valores humanos orientan directamente el rumbo de la dirección organizacional. Mediante su medición se concientizan debilidades y fortalezas, para conocer y aprovechar las potencialidades del ser humano, beneficiando a la persona, organización (manejo conflictos, contratación personal, toma de decisiones, clima, metas, etc.) y sociedad.

El objetivo fue identificar los valores más relevantes que 264 altos directivos, alumnos del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, declararon otorgar en sus trabajos aplicando la Encuesta de Valores de Rokeach. Sus variaciones dependieron de variables demográficas como edad, género, estado civil, entre otros, obteniendo así conclusiones basadas en cálculos de estadística descriptiva, e inferencial, mediante el SPSS.

Los valores menos relevantes fueron salvación, seguridad nacional y mundo de belleza. Los más: honesto, responsable y leal que implican un acto de voluntad. Mediante estos tres valores se genera el factor confianza, promoviendo el desarrollo de organizaciones cooperadoras y una economía fuerte.

Se realizó una antología y contrastación de diversas teorías de valores humanos, al igual que con los resultados obtenidos de esta investigación.

Referente a sistemas de calidad, no hubo diferencias significativas en ningún valor, observando que promueven liderazgo democrático; se detectó a las micro y pequeñas empresas como un nicho para su implantación.

Se observó una escasa participación del género femenino en la alta dirección y una contraposición entre el valor ser indulgente del alto directivo y los correspondientes a competitividad.

Se presentaron más significancias en los valores terminales de Rokeach y en su encuesta, una buena confiabilidad.

Se incluyó propuesta de aplicación de valores a funciones principales de la alta dirección: comunicar, supervisar y motivar. Asimismo, retomar el agradecimiento y el ser indulgente en las organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1. JUSTIFICACIÓN.

En el mundo actual y en particular en el ramo de la Administración, el tema de los valores cada día toma más importancia. Su relevancia es visible desde su uso como fundamento de una planeación estratégica, hasta la determinación del clima organizacional, el empleo de recursos, la forma de dirección y de comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la selección del modelo administrativo y estrategias a seguir, o bien, como criterio de contratación de personal. "Cuando hablamos de la cultura de una organización, estamos refiriéndonos a su *cultura dominante*. Una cultura dominante expresa los valores y creencias básicos que comparte la mayoría de los miembros, conformando con ello la personalidad distintiva de la organización"<sup>1</sup>. Es decir, los valores orientan directamente el estilo y rumbo de la dirección de una empresa.

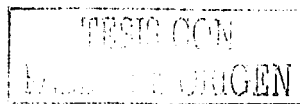
Las variaciones de los valores humanos, y por ende de la dirección organizacional, pueden depender a su vez, de otras variables demográficas susceptibles a ser estudiadas, como es el género, la edad, estado civil, escuela de procedencia del último nivel educativo terminado, la religión, nivel de estudios terminados, autoidentificación con el estilo de liderazgo, autopercepción del éxito como director(a), localidad, número de empleados al cargo, antigüedad en el puesto, nivel de participación en la empresa y la existencia de un sistema de calidad evaluado por una norma.

Se puede afirmar fácilmente que cada individuo es diferente; sin embargo, no podemos ignorar la existencia de grupos que tienen ciertos rasgos en común y que coinciden a su vez con intereses, actitudes, gustos, etc. Por este motivo se considera que sería enriquecedor para una organización detectar y puntualizar otro tipo de intereses o valores, diferentes a los que se está acostumbrado a manejar y con base en los cuales se mide o evalúa, tanto actos como resultados en una empresa. Lo anterior con el fin de lograr aprovechar las potencialidades del ser humano en plenitud, para beneficio de la organización y de la misma persona.

En muchas ocasiones los valores se manejan en forma inconsciente o implícita; la identificación y clarificación de los mismos en una organización conllevaría a un sentimiento de seguridad de las personas que laboran dentro de ella. "Las personas se comprometerán más con una convicción si invierten algo en ella"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> BOLIO, E. CELORIO, B. *Procesos Culturales*. IPADE EDAC. México, 1989. p. 2.

<sup>2</sup> LEAVITT, H. *Senderos Corporativos*. CECOSA 1a. edición. México, 1988. p. 93



"Muchas personas, incluyendo directores exitosos, nunca han reflexionado en su situación, acerca de lo qué es importante en sus vidas o trabajo. En muchos casos, una clarificación de valores no intenta desarrollar una filosofía, sino más bien, asentar prioridades"<sup>3</sup>. El simple hecho de que una persona sea expuesta a responder un instrumento de medición de valores, en muchas ocasiones motiva la conciencia de la existencia de los mismos y promueve la reflexión acerca de dichos valores.

De igual forma, una identificación y definición de valores motivaría el desarrollo de la creatividad de los empleados y trabajadores, pues se dispersarían falsas incertidumbres. Por la misma razón se favorecería tanto la contratación de personal, clima organizacional, desarrollo de actividades y tareas, como la toma de decisiones, sistemas de evaluación entre otros y resolución de conflictos.

Se aplicó la encuesta en el IPADE por ser una institución en la que convergen altos directivos de todo el país, posee unidades de enseñanza en ciudades diferentes al Distrito Federal y debido a su disponibilidad e interés mostrados para llevar a cabo este trabajo.

En opinión de M. Rokeach, "los resultados obtenidos a través de la medición de los valores, pueden ser de utilidad para aumentar el conocimiento de la gente y el entendimiento tanto individual, como de los demás."<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> WILLIAMS, Clifton. *Human Behavior in Organizations*. South Western Publishing, Co. Ohio, 1978. p. 359

<sup>4</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. p. 331.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.**

La definición del planteamiento del problema del presente estudio, conduce a las siguientes preguntas de investigación:

### **2.1 Preguntas de la investigación.**

#### ***Pregunta principal.-***

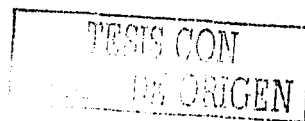
- ¿Cuáles son los valores humanos más relevantes en el trabajo para las personas con puestos en alta dirección de empresas y que asisten a cursos impartidos por el I.P.A.D.E. en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón?

#### ***Preguntas específicas.-***

- ¿Existen o no diferencias significativas o alguna otra relación estadística en los valores humanos practicados en el trabajo por personas con puestos en alta dirección de empresas y que asisten a cursos impartidos por el I.P.A.D.E. en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón, con respecto a variables como sexo, edad, estado civil, escuela de procedencia del último nivel educativo terminado, religión, nivel de estudios terminados, autoidentificación con el estilo de liderazgo, autopercepción del éxito como director(a) (recursos financieros, humanos y técnicos), localidad, número de empleados al cargo, antigüedad en el puesto, nivel de participación en la empresa y la existencia de un sistema de calidad evaluado por una norma?
- ¿Existen factores que discriminen por valores humanos a cada una de las siguientes variables independientes involucradas como: sexo, edad, escuela último nivel educativo terminado, existencia de un Sistema de Calidad, estilo de liderazgo, autopercepción exitosa en la dirección de recursos financieros, humanos y técnicos, sede, nivel estudios terminados, número de empleados a su cargo, antigüedad en el puesto, estado civil y participación en la empresa?

### **2.2 Objetivos generales de la investigación.-**

Identificar la manifestación o práctica de valores declarados por los altos directivos de organizaciones.



**1. Objetivo principal.-**

- Evaluar si hay o no diferencia entre los valores que prevalecen entre los altos directivos de diversas organizaciones y que asisten a cursos impartidos por el I.P.A.D.E. en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón.

**2. Objetivos específicos.-**

- Analizar y evaluar el perfil de valores humanos de dichos directivos en función o relación con variables como: sexo, edad, escuela de procedencia, nivel de participación en la empresa, existencia de alguna norma de calidad en el lugar de trabajo, autoidentificación con el estilo de liderazgo, dirección de recursos financieros y humanos, sede, nivel de estudios terminados, número de empleados al cargo, antigüedad en el puesto, estado civil, entre otras.
- Determinar los factores discriminantes de los valores humanos con respecto a variables como: sexo, edad, escuela de procedencia, nivel de participación en la empresa, existencia de alguna norma de calidad en el lugar de trabajo, autoidentificación con el estilo de liderazgo, dirección de recursos financieros y humanos, sede, nivel de estudios terminados, número de empleados al cargo, antigüedad en el puesto y estado civil.

**3. Objetivo adicional.-**

- Adaptación del instrumento de medición de valores, denominado como Encuesta de Valores de Rokeach a una población mexicana.

Dichos objetivos ayudarían a :

- Identificar un posible manejo de ciertos valores, tomar conciencia de ellos y buscar así una factible complementariedad en el uso de los mismos, con el objeto de lograr una mejor administración, haciendo uso pleno de las potencialidades humanas que posea el personal de una organización.
- Proporcionar una posible herramienta de ayuda en la contratación de personal.
- Abrir camino a nuevas líneas de investigación en el área del comportamiento humano.

---

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE VALORES HUMANOS**

### **1. INTRODUCCIÓN.-**

El presente capítulo cubre aspectos muy importantes acerca de diferentes teorías y disciplinas que abarca el estudio de los valores. Se exponen desde diversas teorías filosóficas, hasta explicaciones psicológicas y sociológicas acerca del tema de los valores como tales y su influencia en las actitudes, conductas y por ende en la dirección administrativa, que una persona pueda presentar en cualquier organización, en diferentes momentos. Todo un profundo análisis teórico culmina en la selección de un marco para poder llevar a cabo esta investigación.

#### **1.1 Situación actual de los valores.-**

A pesar de que en años recientes, se ha empezado a poner cierto grado de atención al estudio de los valores y la organización, la literatura teórica psicológica, filosófica, sociológica y administrativa contiene numerosos estudios de los valores como una propiedad humana en general. Lo que diversos autores buscan, es desarrollar cierto consenso respecto a la concepción teórica de "valor". Es difícil lograr algún acuerdo que abarque íntegramente al conjunto de dichas disciplinas en la que los valores humanos están inmersos de una u otra forma. Sin embargo, todas estas especialidades otorgan y destacan la importancia que los valores humanos tienen en todo momento de nuestras vidas.

Como se mencionó anteriormente, y en opinión de J. Lafarga<sup>1</sup>, actualmente existe gran interés por el problema de los valores. En casi todos los países, la juventud está profundamente insegura de sus valores y de la orientación que se les otorga; los valores asociados con varias religiones han perdido mucha de su influencia; los individuos sofisticados en todas las culturas, parecen inseguros y perturbados por las metas que aprecian. Para buscar las razones, no hay que ir muy lejos. La cultura mundial, en todos los aspectos, parece cada vez más científica y relativista, y los rígidos puntos de vista absolutos sobre valores que nos vienen del pasado parecen anacrónicos. Todavía más importante es, quizá, el hecho de que el individuo moderno es atacado en todos los ángulos por mensajes que conllevan ciertos valores y que a la vez, son divergentes y

---

<sup>1</sup> LAFARGA, J. GÓMEZ DEL CAMPO, J. en ROGERS, C. *Desarrollo del Potencial Humano*. Ed. Trillas. Vol. 2 México, 1985. p. 137-152.

contradictorios. Ya no es posible, como lo era en el no muy distante pasado histórico, establecerse confortablemente en el sistema de valores de los mayores o de la propia comunidad y vivir la propia vida sin examinar jamás la naturaleza y los supuestos de ese sistema.

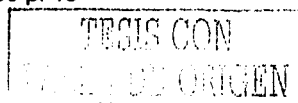
En esta situación, no es sorprendente que las orientaciones valorales del pasado parezcan encontrarse en un estado de desintegración o de hundimiento. Los hombres se preguntan si hay o puede haber algunos valores universales. Un resultado natural de esta incertidumbre y confusión es que existe una creciente inquietud y búsqueda acerca de un enfoque valoral sensato o significativo, que pueda sostenerse por sí mismo en el mundo de hoy.

Por otro lado, Enrique Rojas<sup>2</sup> opina que las conquistas técnicas y científicas – impensables hace tan sólo unos años – nos han traído unos logros evidentes: la *revolución informática*, los avances de la *ciencia* en sus diversos aspectos, un *orden social* más justo y perfecto, la preocupación operativa sobre los *derechos humanos*, la *democratización* de tantos países y, recientemente, la *caída en bloque del comunismo*. Pero frente a todo ello hay que poner sobre el tapete aspectos de la realidad que funcionan mal y que muestran la otra cara de la moneda:

- a) *Materialismo*: hace que un individuo tenga cierto reconocimiento social por el único hecho de ganar mucho dinero.
- b) *Hedonismo*: pasarlo bien a costa de lo que sea es el nuevo código de comportamiento, lo que apunta hacia la muerte de los ideales, el vacío de sentido y la búsqueda de una serie de sensaciones cada vez más nuevas y excitantes.
- c) *Permisividad*: arrasa los mejores propósitos e ideales.
- d) *Revolución sin finalidad y sin programa*: la ética permisiva sustituye la moral, lo cual engendra un desconcierto generalizado.
- e) *Relativismo*: todo es relativo, con lo que se cae en la *absolutización de lo relativo*; brotan así unas reglas presididas por la subjetividad.
- f) *Consumismo*: representa la fórmula posmoderna de la libertad.

Sigue opinando E. Rojas que de los entresijos de esta realidad sociocultural va surgiendo el *nuevo hombre light*, producto de su tiempo. Si aplicamos la pupila observadora nos encontramos con que en él se dan los siguientes ingredientes: *pensamiento débil*, *convicciones sin firmeza*, *asepsia en sus compromisos*, *indiferencia* sui generis hecha curiosidad y relativismo a la vez...; su *ideología* es el pragmatismo, su *norma de conducta*, la vigencia social, lo que se lleva, lo que está de moda; su *ética* se fundamenta en la estadística, sustituta de la conciencia; su *moral*, repleta de neutralidad, falta de compromiso y subjetividad, queda relegada a la intimidad, sin atreverse a salir en público.

<sup>2</sup> ROJAS E. *El Hombre Light*. Ed. Planeta. México, 1999 p. 16





A su vez, G. Villalpos<sup>3</sup> manifiesta que está generalizada entre la gente una actitud de encogerse de hombros y de energías; continua el autor expresando que lo anterior es un singular reflejo de una crisis de vida, de una época de desaliento y desencanto, de confusión y de promesas incumplidas, de horizontes pobres, o falta de ellos. Para él la ausencia de trascendencia es una causa evidente de dicha situación. El reciente Congreso de Educación en Valores lo ha detectado y denunciado así: "Se ha pasado de una ética del esfuerzo a una ética de la diversión".

**Opinión personal.-** se podría afirmar que en la antigüedad los valores o inclusive la jerarquía de los mismos era un paradigma estable, heredable y pocas veces cuestionable. Los súbitos y acelerados cambios mundiales del último siglo han traído avances en algunas áreas de la vida del ser humano y han originado confusión en otros campos debido a la incapacidad de los individuos, sociedad, gobiernos e ideologías de adaptarse a dichas transformaciones en la velocidad que se les dicta. Muchas de estas variaciones tocan – en múltiples ocasiones, sin darnos cuenta – la estructura medular de la persona. Dicha estructura en general responde a causas genéticas, experiencias de educación, vivencias dentro de una familia y/o grupo social. En ocasiones nos comportamos de cierta manera, ignorando los valores implícitos en alguna acción y mucho menos concientizando la causa origen de dicho valor que motiva o guía dicha actitud.

Por estas razones en la actualidad el tema de los valores es un asunto interdisciplinario y por lo mismo no puede quedar reducido a un solo enfoque. Considero que la nueva tendencia de estudio no se limita al aspecto moral, religioso o filosófico, si no que se orienta a abordarlo con un ánimo de introspección y toma de conciencia de los valores en la vida y situación de cualquier persona. Creo que el nuevo enfoque es hacia una toma de conciencia de los valores humanos destacando la tolerancia en las diferencias. Entendiendo por tolerancia lo que el mismo autor define como "la verdadera tolerancia no se reduce a mera permisividad – aceptación de cualquier tipo de conducta –; no implica indiferencia ante la verdad y los valores; supone respeto, en sentido de estima. Soy tolerante contigo si te estimo como un ser capaz de amar la verdad, buscarla, encontrarla, y aportarme luz".<sup>4</sup>

<sup>3</sup> VILLAPALOS, G. LOPEZ QUINTÁS, A. *El Libro de los Valores*. Ed. Planeta Testimonio. Barcelona, 1997. p. 9.

<sup>4</sup> *Ibid.* p. 375.

## 2. DEFINICIÓN DE DE LOS VALORES. SU RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS.

### 2.1 Importancia de los valores.-

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen entre otras cosas, las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores. Por el contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, "implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad."<sup>5</sup>

Sabemos que en cualquier tipo de organización, la planeación, las metas, las aspiraciones, los intereses, las actitudes y las filosofías personales, son factores muy importantes. Todos estos factores se basan en el sistema de valores de un individuo, pero no son lo mismo que los valores. "*Los valores son similares a las actitudes, pero son más estables y están más arraigados que las actitudes*"<sup>6</sup>. (Ver capítulo II sección 2 y capítulo III sección 2). De cualquier forma, los valores y las creencias que se derivan de ellas pueden, y a menudo determinan las selecciones directivas en un sistema de planeación.

Hay que tomar en cuenta la relación e importancia que tienen los valores con respecto al papel que juega la conciencia y el medio ambiente. M. Rokeach considera a los valores como creencias y expresa que "las personas en su vida diaria permanecerán crónicamente ignorantes acerca de las creencias contradictorias que puedan tener, debido a que la mayoría de circunstancias sociales promoverán el camuflaje y una defensa del ego, y muy pocas circunstancias sociales facilitarán o reforzarán una autoconciencia."<sup>7</sup>

### 2.2 Definición de valores.-

**Reich and Adcock**<sup>8</sup>, aclaran que es importante que el investigador especifique qué se entiende por valores, ya que éstos muchas veces se toman como sinónimos de actitudes. Cabe subrayar que en esta investigación se utilizará los términos "valores" y "actitudes" en relación con el ser humano, y no en referencia a las cosas o animales. En esta forma, se tienen las siguientes definiciones:

<sup>5</sup> ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall. México, 1996. p. 175

<sup>6</sup> STEINER, G. *Planeación Estratégica*. CECSA. México, 1996. p. 120

<sup>7</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. P. 331

<sup>8</sup> REICH, B. ADCOCK, C. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. CECSA. México, 1976. p.13

- El Diccionario de la Lengua Española<sup>9</sup> establece que *valor*, es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Calidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar sin miedo los peligros.
- Los psicólogos **Jones y Gerard**<sup>10</sup> definen los valores como : “Cualquier estado u objeto específico por el cual el individuo lucha, o al que busca, enaltece, elige, consume voluntariamente o para cuya adquisición incurre en gastos, es un valor positivo. Los *valores mueven* a la persona, la empujan por todo su medio ambiente, porque definen las partes de éste que resultan atractivas o repelentes para ella”. Para Jones y Gerard “un valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas”.
- Por su parte, **Allport**<sup>11</sup> expone otro punto de vista. Escribe: “Un *valor* es una *convicción* con base en la cual un *hombre actúa libremente*. Conocemos mejor a una persona si sabemos qué tipo de futuro promueve – y su conformación de este futuro descansa más que nada en sus valores personales-”
- **Reich and Adcock**<sup>12</sup> aseveran que el esfuerzo más importante para abordar esta cuestión de los valores, ha sido el de Rokeach (1973). Por esta razón, se explicará posteriormente con cierto detalle su punto de vista. Su principal definición es: “*Un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario*”. Allport y Rokeach hacen hincapié sobre valores que tienen *las personas* y no sobre aquellos inherentes a *objetos*. Nótese que *Rokeach* atribuye a los valores una cualidad relativamente permanente. Su definición *admite un componente emocional en los valores* – es decir, el hecho de que lo hagan a uno sentirse bien o mal -. También incluye un componente motivacional, esto es, la lucha por alcanzarlos. Los componentes afectivo y cognoscitivo se traducen en su definición por la palabra “preferibles”.
- **S. Robbins**<sup>13</sup> coincide con **Rokeach** y añade afirmando que “los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante. Cuando clasificamos los

<sup>9</sup> Diccionario de la Lengua Española. Ed. Espasa-Calpe. Madrid, 1970. p. 1321

<sup>10</sup> JONES, E. E. y GERARD, H.B. *Foundation of Social Psychology*. New York: John Wiley, 18, 142. 1967. Citado en: REICH, B. ADCOCK, C. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*.

CECSA. México, 1976. p. 17

<sup>11</sup> ALLPORT, G.W. *Pattern and growth in Personality*. New York: Holt Rinehart and Winston. 19,22. Citado en: REICH, B. ADCOCK, C. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. CECSA.

México, 1976. p.25

<sup>12</sup> REICH, B. ADDOCK, C. (1976) Op cit. p.19

<sup>13</sup> ROBBINS, S. (1996) Op cit. p. 174

valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el *sistema de valores* de esa persona. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

- **G. Steiner**<sup>14</sup> dice que un valor establece para una persona una *norma*, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. *Los valores* no sólo se relacionan con los fines que una persona considera preferibles a otra condición, sino que también con los *medios* preferidos para lograrlos. Los valores son hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son *creencias e ideas fundamentales* que un individuo tiene; y *funcionan como un criterio* para escoger entre las alternativas. Los valores básicos de un persona son permanentes y cambian lentamente. Los valores específicos están integrados y ordenados de acuerdo con la prioridad de una persona y ése es el sistema de valores de la misma.
- Para **LL. Carreras et al.**<sup>15</sup> El término "valor" está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. La esencia de los valores es su valor, el ser valiosos. Ese valor no depende de apreciaciones subjetivas individuales; son valores objetivos, situados fuera del tiempo y del espacio. Los valores se perciben mediante una operación no intelectual llamada *estimación*. Todo valor tiene una *polaridad*, ya que puede ser positivo y negativo; es valor o contravalor. Los valores pueden ser *realizados, descubiertos e incorporados* por el ser humano.
- En su libro *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, **C. Llano**<sup>16</sup> establece que llamamos valores a aquellos *bienes cuya posesión acrecienta las realidades y posibilidades humanas*. Aunque hay una tendencia moderna a considerar los valores en abstracto, el análisis más acertado de ellos es aquel en que son referidos a las personas. Cuando esa referencia se actualiza en el individuo, entonces los valores adquieren la denominación de virtudes. Es decir, este autor sostiene que "las virtudes son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas"<sup>17</sup>. Con la virtud, el hombre adquiere fuerza (*virtus*, fuerza), para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre.
- **Opinión personal.**- para mí los valores humanos, son un punto de contacto con la esencia de lo trascendente.

<sup>14</sup> STEINER, G. (1996) Op cit. p. 120

<sup>15</sup> CARRERAS, LI. et al. *Como educar en valores*. Ed. Narcea. Madrid, 1997 p.19.

<sup>16</sup> LLANO, C. *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México, 1997. p. 129.

<sup>17</sup> Ibid. p. 144.

### 2.3 Comparación entre valores y actitudes.-

La intención de varios investigadores ha sido la de explicar los cambios de conducta en relación con los valores y actitudes.

Es importante que el investigador especifique qué se entiende por valores, ya que éstos muchas veces se toman como sinónimos de actitudes. El autor L. Aiken hace una clara diferenciación entre éstos y otros términos: "Una *actitud* es una predisposición aprendida a responder positiva o negativamente a cierto objeto, situación, institución o persona. Como tal, consiste en componentes cognoscitivos (de conocimiento o intelectuales), afectivos (emocionales y motivacionales) y de desempeño (conductuales o de acción). A pesar de que el concepto de actitud no es distinto al de interés, opinión, creencia o valor, existen diferencias en la forma en que se utilizan estos términos. Un *interés* es un sentimiento o preferencia con respecto de las actividades propias. A diferencia de la *actitud*, que implica aprobación o desaprobación (un juicio moral), estar interesado en algo sólo significa que la persona pasa tiempo pensando en eso o reaccionando ante eso, sin importar si esos pensamientos y comportamientos son positivos o negativos. Una *opinión* es una reacción específica ante ciertos sucesos o situaciones, en tanto que una actitud es más general en sus efectos sobre las respuestas de una persona hacia una amplia variedad de personas o eventos. Además, la gente está consciente de sus opiniones, pero quizá no lo esté por completo de sus actitudes. Las opiniones son similares a las *creencias*, en el hecho de que ambas son juicios o aceptaciones de ciertas proposiciones como verdades, pero los respaldos verdaderos para las opiniones por lo regular son más débiles que aquellos para las creencias. Por último, el término *valor* se refiere a la importancia, utilidad o valor que se da a actividades y objetivos particulares, por lo regular como fin pero con potencialidad para ser medio también."<sup>18</sup>

Por otro lado, un rápido examen de los términos valores y actitudes nos hace percatarnos de que dichos términos, a pesar de ser conexos, no son sinónimos. "Los valores son menos específicos que las actitudes. El asumir una actitud presupone la existencia de algún objeto hacia el cual se asume. No sucede lo mismo en el caso de los valores, ya sea que éstos se refieren, por ejemplo a la seguridad, la paz espiritual o a la honestidad. Otra diferencia importante entre valores y actitudes estriba en que los valores sirven de normas; puede considerárseles como ideales por los que se lucha. Desde este punto de vista, las actitudes y la conducta pueden considerarse como resultados de orientaciones valorativas."<sup>19</sup> Asimismo, "una distinción que muchas veces se hace entre estos dos conceptos es que los valores ocupan una posición más importante que las actitudes"<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> AIKEN, L. *Tests Psicológicos y Evaluación*. Prentice Hall. México, 1996. pp.230-231.

<sup>19</sup> REICH, B. ADCOCK, C. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. CECSA. México, 1976.

p.13.

<sup>20</sup> *Ibid.* p.20

Sin embargo, por ser menos específicos los valores que las actitudes, no es tan fácil detectarlos en patrones de conducta. Cuando se sustentan ciertos valores, no se sustentan poco o mucho, es decir en grado o niveles, sino que se mantienen íntegramente. Los valores, cuando se consideran como normas de conducta, no admiten "términos medios". Lo anterior no es exactamente lo que sucede en el caso de las actitudes. Puede hablarse de grados positivos o negativos de actitudes.

Concluyen **Reich and Adcock** que "las actitudes constituyen, en realidad, los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuales el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base en unos valores"<sup>21</sup>.

M. Rokeach<sup>22</sup> descubre que las actitudes y los valores tienen una consistencia intrapersonal y que perduran a través del tiempo. La relación existente entre estos conceptos y la conducta es mucho más tenue. Es difícil predecir una conducta específica conociendo los valores y las actitudes de una persona. Sin embargo, resulta mucho más fácil predecir, a partir de la conducta intencional de alguien, cuáles son sus actitudes y valores más relevantes hacia el objeto en cuestión.

Como se vió anteriormente, diversos autores explican la idea de que los valores de trabajo son determinantes en la conducta o comportamiento del individuo. Sin embargo, **Sagie y Elizur**<sup>23</sup> piensan que la relación causal puede ser en ambas direcciones.

#### **2.4 Relación entre valores y motivación.-**

En ocasiones se confunde también a los valores con aspectos motivacionales. **Sagie y Elizur**, enfocan este problema específicamente a valores de trabajo. Inicialmente, aseveran que "un valor de trabajo puede definirse como la importancia que los individuos dan a ciertos resultados obtenidos en un contexto de trabajo."<sup>24</sup>

Estos autores, parten de considerar la necesidad de logro como un valor. Con dicho fundamento, estiman que la motivación es un concepto más general que la necesidad de logro en lo que respecta a la ética de trabajo. Algunos autores han enfatizado el aspecto motivacional de los valores de trabajo Herzberg, Mausner y Snyderman, (1959), Feather, (1982); Super, (1962). Allport, Vernon y Lindsey (1951) sostienen que los valores de trabajo deben considerarse como

<sup>21</sup> Ibid p.21

<sup>22</sup> ROKEACH, M. (1979) Op cit p.72

<sup>23</sup> SAGIE, A., ELIZUR, D. KOSLOWSKY, M. *Work Values: a theoretical overview and a model of their effects.* Journal of Organizational Behavior. Vol. 17, 503-514 . 1996

<sup>24</sup> Ibidem

motivadores. Similarmente, French and Kahn (1962) describieron los valores como poseedores de la habilidad de motivar la conducta o comportamiento dirigido a metas.

Posteriormente, Elizur y Shye intentaron empíricamente examinar la pregunta acerca de la solapación de los dos constructos. Estos autores concluyeron que los valores de trabajo y la motivación están relacionados pero son distintos, y cada uno ocupa una región separada en el mapa. Al parecer, *la motivación es más amplia; incluye necesidades conscientes e inconscientes, metas, valor por los resultados del trabajo, expectativas y medios. Los valores de trabajo, son más específicos y conciernen a la importancia asignada a los resultados de trabajo.*

**R. Williams<sup>25</sup> y M. Rokeach**, coinciden diciendo que los valores entrarían en la motivación bajo dos distintas formas: primero, definiendo las "gratificaciones" que establecen y refuerzan motivos; segundo, definiendo las "fuentes" de gratificación. Del mismo modo, un tipo particular de motivación debería afectar el comportamiento en distintos modos, dependiendo de la presencia y contenido particular de los valores relevantes.

## 2.5 Relación entre valores y ética <sup>26</sup>.-

La ética, desde la óptica del enfoque que nos ocupa, se considera como "una ciencia del *fin* al que debe dirigirse la conducta de los seres humanos para lograr tal fin y derivar, tanto el fin como los medios, de la naturaleza del hombre". Esta concepción de la ética, fundamentada en las doctrinas de Scheler y de Hartman, sostiene la necesidad del valor absoluto, esencia o sustancia de todo lo creado y fin ideal al que el ser humano se dirige naturalmente. *La ética así considerada parte de una noción de valor.* Entendido como el bien absoluto o realidad total de la que se desprenden los valores humanos (éticos, estéticos, familiares, sociales, políticos, económicos, etc.).

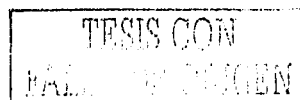
Para actuar con ética, es necesario ser consciente de los valores involucrados y las consecuencias de los mismos, en un acto de decisión. Como menciona E. Rojas<sup>27</sup> la ética no debe fundamentarse en la estadística, pues ésta se convertiría en sustituta de la conciencia. También hay que establecer claramente la diferencia entre *legalidad, moralidad y eticidad.*<sup>28</sup>

<sup>25</sup> WILLIAMS, R. "Change and Stability in Values and Value Systems: a Sociological Perspective" Citado en: ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press. New York, 1979. p.24.

<sup>26</sup> GONZÁLEZ, A. *El Proceso de Formación Valoral*. Revista Prometeo, UIA. México, 1996. p.2-3

<sup>27</sup> ROJAS, E. *El Hombre Light*. Temas de Hoy. Madrid 1999. p. 17.

<sup>28</sup> *Apuntes Diplomado en Filosofía*. Módulo Ética. Prof. Concepción Márquez. Universidad Anáhuac. México, 1992.



1. **Legalidad.**- son los hechos y conductas aprobadas por el conjunto de leyes de cierta sociedad o comunidad. Lo "bueno" y lo "malo" se reduce a lo "permitido" y a lo "prohibido" por un ente externo que es la ley.
2. **Moralidad.**- moralidad proviene de *mos, moris*, que en latín significa costumbre. La moral es una ciencia de las costumbres de una sociedad. La moralidad es la descripción de las costumbres de un pueblo sin reflexión. La moral describe, no califica; es una descripción sin enjuiciar. La ética es la reflexión científica sobre la moral. La moral cambia con el tiempo, pero la reflexión científica no cambia. La moral se discute; la ética, es. La moral es lo que está bien hecho en una sociedad, por costumbre, por hecho, más no necesariamente está bien hecho por derecho ético.
3. **Ética.**- Mientras que el la legalidad o el Derecho están constituido básicamente por normas producidas por y para la sociedad, la Ética se refiere a las normas naturales que están inscritas en la naturaleza misma de las cosas; el ser humano no las inventa, sino que las descubre. La Ética "es una ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos."<sup>29</sup> . Es un saber para actuar. Va más allá del saber por el saber. Encauza las decisiones libres del ser humano. Estudia lo que debe suceder, no lo que de hecho sucede. Para que un acto se considere como ético tiene que ser un acto libre y consciente.

Al ser la Ética una ciencia normativa y práctica, implica que orienta la conducta práctica, dirige, encauza las decisiones libres de la persona. Los valores humanos por sí mismos o bien, mediante una confrontación y clarificación de ellos, ayudan a promover la conciencia del individuo la cual, junto con la libertad de la persona, son los dos ingredientes necesarios para que un acto se considere ético. "La experiencia enseña que, en la práctica, muchos problemas de la libertad van aparejados a la mayor o menor conciencia respecto al valor e importancia de ciertos hechos de la vida."<sup>30</sup>

Al ser la Ética la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos se enfrenta al hecho de una valoración de los actos humanos y de una jerarquización de los valores. Así, siendo el ser humano el punto de referencia de la Ética, "cabe la ordenación de los valores por su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor será tanto más importante, ocupará una categoría más elevada, en cuanto perfeccione al hombre en un estrato cada vez más íntimamente humano."<sup>31</sup>

<sup>29</sup> GUTIÉRREZ, R. *Introducción a la Ética*. Esfinge. México, 1990. p. 23.

<sup>30</sup> *Ibid.* p. 102.

<sup>31</sup> *Ibid.* p. 98.



### **3. REVISIÓN HISTÓRICA E INTERDISCIPLINARIA DEL ESTUDIO DE LOS VALORES.-**

#### **A. VISIÓN GENERAL.-**

Para abordar la investigación de cualquier fenómeno es necesario revisar las diferentes teorías que al respecto se han desarrollado, con el fin de seleccionar el mejor marco teórico que satisfaga, tanto las inquietudes, como los objetivos y puntos de vista del investigador.

La medición de la presencia de valores en altos directivos no es la excepción, ya que diversos autores han desarrollado su propia visión en relación a los valores y, en algunos casos, han servido para el desarrollo de teorías. En opinión de M. Rokeach, "los valores pueden tomarse como variables independientes o como dependientes en prácticamente todos los niveles de análisis social – cultural, institucional, grupal e individual. Resulta tentador sugerir, aún bajo el riesgo de sobre-simplificación, que los campos de antropología y sociología toman más comúnmente a los valores como variables dependientes, mientras que la psicología los aborda con mayor frecuencia como variables independientes."<sup>32</sup>

Con esta intención se presenta una breve revisión de las diferentes corrientes que han abordado el tema, cuyos aspectos más importantes se presentan a continuación. Posteriormente se expone de manera profunda las principales teorías filosóficas, psicológicas y sociológicas de este siglo.

#### **Pensamiento Socrático<sup>33</sup>.-**

Se considera a Sócrates como el fundador de la Ética. El concepto universal fue una de sus principales contribuciones al mundo de la Filosofía. Con sus preguntas inducía a su interlocutor al encuentro de una esencia universal, válida para todas las virtudes; no se contentaba con una mera descripción externa de lo que podría llamarse los accidentes de la virtud. De esta manera la universalidad del concepto se aplica a todos los seres de la misma especie, y también en cuanto que es inteligible para todas las personas con uso de razón. Dentro del pensamiento moral socrático vale la pena insistir en dos tesis importantes:

1. *La teoría acerca de la virtud.*- la virtud se identifica con la ciencia del bien. De tal manera, que el vicioso lo es por ignorancia, por no conocer el bien que podría haber hecho suyo con su conducta.
2. *La cadena de injusticias.*- "más vale sufrir una injusticia que cometerla".

<sup>32</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. p. 326

<sup>33</sup> GUTIÉRREZ, R. *Introducción a la Ética*. Esfinge. México, 1990. p.119

Considera que existe un racionalismo, en virtud del cual, el simple concepto de lo que es bueno debía tener la fuerza de determinar el querer. No considera que el querer moral o la conducta moral se funde sobre el conocimiento intuitivo.

### ***Teoría Kantiana<sup>34</sup>.***

Para Kant el estudio de moralidad es el puro respeto al deber. No basta cumplir materialmente con el deber, sino que debe cumplirse única y exclusivamente motivado por el puro respeto a dicho deber. Cualquier otro motivo como la búsqueda de felicidad, o el placer o hasta la compasión u otra tendencia impurifica el acto y le quita valor moral. Así, si una persona cumple con su deber, alcanza el nivel legal; pero si además, cumple con su deber movido sólo por el respeto o sumisión voluntaria a ese deber, entonces alcanza un nivel moral. El fundamento de moralidad es el deber por el deber mismo. Considera que el *a priori* de los valores pertenece exclusivamente al ámbito formal de la razón. No considera un apriorismo emocional.

### ***Conductismo.-***

Conocida como la ciencia del comportamiento, se limita a observar y a relacionar la conducta en su manifestación externa, afirmando que toda conducta humana es producto de los estímulos ambientales.

### ***Enfoque Existencial-humanista.-***

Tiene una perspectiva constructiva y liberadora del ser humano y reconoce que la mente recibe una fuerte influencia no sólo de las fuerzas sociales circundantes, sino también de factores genéticos heredados, que a pesar del peso que sin duda tienen en el proceso de desarrollo del individuo, no necesariamente condicionan su personalidad y su conducta.

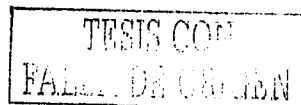
Se orienta hacia los valores humanistas y hace énfasis en la dignidad del ser humano, por el simple hecho de serlo, así como en su capacidad de desarrollar el potencial bio-psico-social que le es propio a su naturaleza. Pretende facilitar el germinar de lo mejor de las potencialidades humanas, ampliar el nivel de conciencia y elevar la calidad de vida.

### ***Tendencias y enseñanza de valores durante las últimas décadas.-***

Según opinión del psicólogo y educador Howard Kirschenbaum (1992)<sup>35</sup>, la historia de la educación moral y de valores en Estados Unidos, en las últimas

---

<sup>34</sup> Ibid. p. 156.



décadas han ido en forma paralela. Se considera que en los años Cincuentas fue la década de la conformidad, pues parecía haber un consenso entre padres de familia, sociedad y religiones para resguardar valores y moralidad; las escuelas tomaron su papel en educación de valores como limpieza, buenos modales, trabajar duro, respeto por la propiedad ajena y eficacia. Posteriormente vinieron los Sesentas y los Setentas, donde tanto los roles tradicionales como los valores fueron severamente cuestionados y en muchos casos rechazados. Estas dos últimas décadas, de relativa permisividad, esperanza e idealismo, dieron lugar a los Ochentas con características de conservadurismo político, cierto temor en lo económico y la presencia de una desintegración social. Por todo lo anterior, en la década de los Noventas, la preocupación por los valores humanos ha regresado.

Según este autor, promotor de la metodología de "Educación en Comprensión de Valores", la tendencia próspera de los Noventas en lo que al área de educación se refiere - tanto en la escuela como en comunidad -, es una mezcla de los conservadores Cincuentas y Ochentas, con el liberalismo de los Sesentas y Setentas. El planteamiento propuesto es el de inculcar y modelar valores humanos en los alumnos, simultáneamente a la preparación de jóvenes independientes, mediante la promoción de decisiones responsables y desarrollo de habilidades propias de una autoconducción de sus vidas: entendimiento de los propios sentimientos, saber escuchar opiniones alternativas, capacidad para considerar las posibles consecuencias y con base en lo anterior elegir en forma libre, defendiendo el propio punto de vista y actuando de acuerdo a las propias creencias.

## **B. VISIÓN PROFUNDA.-**

### **B.1 MAX SCHELER: ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FILOSOFÍA FENOMENOLÓGICA-PERSONALISTA.**

#### **B.1.1 Antecedentes del autor.-**

Uno de los capítulos más importantes y originales del pensamiento actual está constituido, incuestionablemente, por la Axiología o Teoría de los Valores. Es verdad que el objeto a que ésta se refiere es tan antiguo como la filosofía moral, pero no es menos cierto que el concepto de valor sólo ha sido definido con precisión, y colocado en el centro de la teoría de la conducta, en la segunda década del siglo XX. "La obra fundamental sobre esta materia es sin duda el libro de Scheler *El Formalismo en la Moral y la Ética Material de los Valores*"<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> KIRSCHENBAUM, H. *A Comprehensive Model for Values Education and Moral Education*. Phi Delta Kappan. V. 73, 10. p. 77-176. Jun, 1992

<sup>36</sup> STERN A. *Filosofía de los Valores*. Cía. General Fabril Editora. Buenos Aires, 1960. p.13

Max Scheler nació en Munich en 1874. Por línea paterna figuraron varios pastores protestantes; por la rama materna, descendía de una familia judía. A los quince años se convirtió al catolicismo, aunque habría de tener muchos cambios a lo largo de su vida que le hicieron modificar la orientación de su pensamiento. Estudió filosofía en Berlín y en 1901 conoció a Husserl; su interés por la fenomenología de Husserl le llevó a Munich, determinando así gran parte de su pensamiento. Dedicó gran parte de su vida al magisterio y a la redacción de sus obras. Scheler orientó su filosofía hacia una visión antropológica cada vez más abierta a otras disciplinas, pues también era psicólogo, sociólogo, estudioso de la religión e historiador. En 1928, un ataque cardíaco puso fin a su existencia.

De igual forma puede afirmarse que, "Max Scheler uno de los más grandes pensadores éticos de la edad moderna, abordó filosóficamente el problema de la sociología del saber. Hizo una defensa de los valores que, en su época, de mentalidad material, estaban muy devaluados."<sup>37</sup> La filosofía de los valores scheleriana pertenece a la época católica del filósofo, pues su corta época postcatólica no alcanzó una formulación definitiva.

### **B.1.2 Fenomenología objetivista.-**

"Los finales del siglo XIX y principios del XX se caracterizaron por una profunda crisis filosófica. Se iniciaron corrientes filosóficas contrarias a las dos posiciones más poderosas que predominaban: el mecanicismo materialista y el subjetivismo"<sup>38</sup>.

A fines del siglo XIX y comienzos del XX se empezó a dudar de esta imagen del mundo. Por ejemplo, la materia no es tan simple como se creía, es sumamente complicada y su captación científica presenta muy serias dificultades (nuevas concepciones del átomo, electrón, protón y neutrón; la materia puede considerarse como partícula y como onda). El desarrollo de la teoría de la relatividad y de la teoría cuántica pusieron en duda muchas cosas consideradas hasta hace poco como absolutamente seguras.

Estos cambios de la física repercutieron en el campo filosófico. El hecho de que la materia parezca tan complicada y de que los físicos no sepan hasta qué punto hay que mantener el mecanicismo y el determinismo, los ha obligado a reconocer la relatividad de las teorías, y ha hecho problemática la explicación del ser por la materia.

<sup>37</sup> YACAMÁN, C. *Confrontación entre la Ética de Valores en Scheler y la Ética de Fines*. Universidad Panamericana. México, 1983. p.69

<sup>38</sup> ACEVES, J. *Filosofía: Introducción e Historia*. Publicaciones Cruz. México, 1986. p.279

La aparición de la fenomenología como teoría y método filosófico, principalmente con Husserl, contribuyó también al cambio del pensamiento moderno. Husserl, pretendió hacer de la filosofía una ciencia ideal como las matemáticas. Es el padre de la fenomenología. Ejerció gran influencia sobre Scheler.

Para Husserl, "fenómeno significa lo que se ofrece a la conciencia. El método consiste en primer lugar en contemplar lo dado, lo que aparece a la conciencia, libre de prejuicio. La forma de conocimiento es la intuición y por medio de ella captamos las esencias.... La conciencia intencional tiene dos polos: el sujeto y el objeto"<sup>39</sup>.

### **B.1.3 Teoría de los valores de Scheler.-**

Para Scheler, los valores son objetos intencionales y además universales y necesarios; los valores se conocen por el sentimiento. El fin de Scheler fue el de establecer la existencia de principios universales, que tienen una función decisiva para la conducta humana. Los valores no se abstraen de los bienes, sino que son fenómenos independientes, cualidades materiales, que podrían ordenarse en función a ciertas categorías o jerarquías. "Los valores, dice Scheler, pueden ser la base de una relación, pero no son relaciones, como tampoco lo son el rojo o el azul. Los valores son hechos objetivos, pertenecientes a un cierto modo de experiencia."<sup>40</sup>

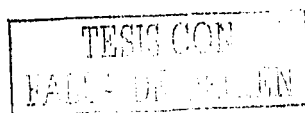
Scheler piensa, junto con otros autores, que los valores son entidades autónomas que subsisten en sí de algún modo; de igual forma, son entidades que un objeto tiene como participadas y que un sujeto puede percibir o no. Los valores no son valores de un sujeto, sino que son simples cualidades ideales. "Los valores son objetos o entes ideales, porque su encarnación en las cosas no les da realidad, esa realización en individuos sólo les da presencia."<sup>41</sup>

Scheler afirma que los valores son captados a través de un acto especial que él llama "percepción afectiva" o intuición de los valores, que pudiera tomarse como un sentimiento, pero que él mismo lo distingue cuidadosamente de los sentimientos sensoriales. Scheler sostiene que junto a la lógica de la razón, existe otra lógica de la vida emocional, que es la base del conocimiento a priori de los valores.

<sup>39</sup> Ibid p.285

<sup>40</sup> SCHELER, M. Citado en STERN, A. "Filosofía de los Valores" Cia. Fabril Editora. Buenos Aires, 1960. p.46

<sup>41</sup> YACAMÁN, C. *Confrontación entre la Ética de Valores en Scheler y la Ética de Fines*. Universidad Panamericana. México, 1983 P. 83



#### **B.1.4 Teoría de la jerarquía de los valores.-**

Para Scheler, los valores son trascendentes al sujeto quien los capta de una manera inmediata e intuitiva, por los sentimientos espirituales, no por la inteligencia: "hay una especie de experiencia, cuyos objetos son "enteramente" inaccesibles a la razón; para esos objetos la razón es tan ciega como puede serlo el oído para los colores"<sup>42</sup>.

Según la doctrina scheleriana, así como el valor se capta intuitivamente por los sentimientos espirituales, la jerarquía de los mismos se "manifiesta a priori en el sentimiento respectivo de "preferencia" o "postergación"<sup>43</sup>.

El acto de preferir es aquel *en* el cual se da el ser superior de los valores. Empero, *este ser superior* es una relación propia de la esencia misma del valor en cuestión. Por consiguiente – dice Scheler – la jerarquía de los valores es un orden de carácter absolutamente invariable. Es una jerarquía material, un orden de las cualidades de valor. Los valores mismos no pueden ser creados ni destruidos.

Según Scheler, *los valores absolutos* son los que existen para un *sentimiento puro*, es decir, para una manera de sentir independiente de las esencias y de las leyes de la sensibilidad y de la vida.

Para establecer su sistema de valores, hace Scheler un gran número de clasificaciones, de las cuales se menciona la siguiente, donde el criterio para el valor más elevado es el de ser menos relativo, y el criterio para el *valor supremo* es el de ser el *valor absoluto*.

1. En primer lugar se encuentra la modalidad de lo **agradable y lo desagradable**. Ese rango de valores que abarca el dolor y el placer es *relativo* a la naturaleza sensorial. La función que le corresponde es el sentimiento sensorial.

2. En segundo término están los **valores vitales**. Son los valores que guardan relación con cualidades manifestativas de la vida. Es decir, los valores pertenecientes a este grupo son los que se sitúan en la esfera del bienestar. De acuerdo con Scheler toda modificación del sentimiento vital forma parte de ese rango de valores, es decir, el sentimiento de la salud, la enfermedad, la vejez, la muerte, la fatiga, etc.

<sup>42</sup> SCHELER, M. Citado en STERN, A. "Filosofía de los Valores" Cía. Fabril Editora. Buenos Aires, 1960. p. 26

<sup>43</sup> SCHELER, M. Citado en YACAMÁN, C. *Confrontación entre la Ética de Valores en Scheler y la Ética de Fines*. Universidad Panamericana. México, 1983 p.85

3. En tercer rango, encontramos el dominio de los **valores espirituales**, que son igualmente irreductibles. Por el modo como son dados, los valores espirituales se manifiestan como estando desvinculados de la esfera de lo corpóreo y de su contorno.

Los valores espirituales se dividen en varias especies:

a) **Los valores estéticos.**- La belleza o su valor negativo, la fealdad, una obra de arte realiza el valor de lo bello, independientemente de que los sujetos lo perciban o no.

b) **El valor de la justicia.**- con su correspondiente valor negativo o desvalor: la injusticia.

c) **Valores relativos a la verdad.**- son los valores que mantienen relación con la aprehensión de la verdad y el valor negativo que sería aprehender el error.

4. La cuarta modalidad axiológica establecida por Scheler es la de **lo sagrado**. También representa una unidad de ciertas cualidades de valor no definibles. "Solo aparecen en los objetos que son dados a la intuición como objetos absolutos"<sup>44</sup>.

"Los estados correspondientes a este rango de valores son el éxtasis y la desesperación. Tales estados miden la proximidad y el alejamiento de lo sagrado. Las reacciones específicas de esta modalidad son la creencia, la incredulidad y la adoración"<sup>45</sup>.

El acto de aprehensión de los valores de lo sagrado es una determinada especie de amor. Fenomenológicamente - dice Scheler - lo sagrado es un valor personal, cuyos valores consecutivos están representados por los objetos del culto y de los sacramentos. Estos son auténticos *valores simbólicos* y no simples *símbolos de valor*.

Los estudios axiológicos de Scheler han aportado algunos resultados interesantes: mientras más elevado es un valor, menos divisible resulta, es decir: un valor superior tiene menor necesidad que un valor inferior, de ser partido para que muchos hombres participen de él. De aquí que la tendencia a realizar los valores materiales y a gozarlos (por ser divisibles), conduzca a conflictos de intereses. Los valores materiales tienden, por consiguiente, a separar a los individuos.

---

<sup>44</sup> Ibid p.51

<sup>45</sup> Ibidem

En cambio, los valores espirituales: estéticos, lógicos y religiosos, son indivisibles, es decir, que ni es posible ni necesario que sus soportes sean divididos para hacer partícipes de los mismos a una pluralidad de individuos. Cualquier manifestación de la cultura espiritual es comunicable, sin reducción, a un número ilimitado de seres humanos. Y la común veneración de tal valor por una pluralidad de hombres actúa como factor unificante entre ellos.

Para Scheler, *los valores morales* están situados fuera del orden cualitativo de los valores descritos. En la axiología scheleriana los valores morales se encuentran necesariamente ligados a los actos que realizan o tienden a realizar la existencia o inexistencia de todos los otros valores. Acto moral es todo aquel que realiza o tiende a realizar un valor positivo o uno de sus grados en tal o cual rango cualitativo de los valores.

El acto de realización de un valor es *bueno* desde el punto de vista moral en el caso de que este valor corresponda al que ha sido preferido y discrepe de aquel al cual se ha hecho resistencia en la intuición emocional. En contraparte, el calificativo *malo* se atribuye al acto que realiza un valor que está en contradicción con el valor que ha sido preferido en la visión afectiva y en concordancia con el valor al cual se ha opuesto resistencia. "Hay una evidencia intuitiva del preferir", dice Scheler.

La axiología de Scheler atribuye una gran importancia a la noción de persona. Según su doctrina, todo acto que realiza un valor debe ser definido precisamente como manifestación de una persona. De esta suerte el verdadero soporte de los valores morales es la persona y sólo ella puede, esencialmente ser buena o mala. Se puede, por consiguiente, definir los valores morales como valores personales. De aquí que Scheler dé su concepción axiológica el nombre de *personalismo*.

Es también característica en el personalismo axiológico de Scheler esta ley fundamental: todo aumento o disminución de los valores éticos se basa no en los actos de obediencia y desobediencia para con una norma, sino en la eficacia de las personas que sirven de modelo.

**Opinión personal:** La teoría de Scheler ha sido muy criticada por diferentes filósofos en diversos puntos (jerarquía, objeto-sujeto, etc.) Lo relevante de Scheler es que él retomó el estudio de los valores a principio del siglo XX, despertando una parte importante del análisis, e introduciendo en su estudio nuevos elementos como la *intuición*.



### **Jerarquización del valor.-**

Con el objeto de ampliar lo expuesto en la teoría de Scheler acerca de la jerarquía de los valores, R. Gutiérrez <sup>46</sup> afirma que cabe la ordenación de los valores por su capacidad para perfeccionar al hombre. Así, un valor será tanto más importante, ocupará una categoría más elevada, en cuanto perfeccione al hombre en un estrato cada vez más íntimamente humano. De acuerdo con este criterio se hace una clasificación de los valores en cuatro categorías.

1. *Valores infrahumanos.*- son aquellos que perfeccionan al hombre en sus estratos inferiores, en lo que tiene en común con los otros seres, como los animales, por ejemplo: el placer, la fuerza, la agilidad, la salud, etc.
2. *Valores humanos inframorales.*- Se pueden colocar todos los valores exclusivos del ser humano que perfeccionan los estratos que sólo posee una persona:
  - a) *Valores económicos*, como la riqueza, éxito y todo lo que expande la propia personalidad.
  - b) *Valores noéticos* (referentes al conocimiento), como la verdad, la inteligencia, la ciencia.
  - c) *Valores estéticos*, como la belleza, la gracia, el arte, etc.
  - d) *Valores sociales*, como la cooperación y cohesión social, la prosperidad, el poder de la nación, el prestigio, la autoridad, etc.
3. *Valores morales.*- como las virtudes: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Dependen exclusivamente del libre albedrío. Las virtudes no se heredan, se adquieren a base de esfuerzo y constancia. Perfeccionan al individuo de tal modo que lo hacen más humano, mientras que los inframorales perfeccionan a la persona en cierto aspecto, pero no en su núcleo propiamente personal, es decir como profesionalista, como artista, gobernante; éstos se pueden recibir pasivamente, sin ningún mérito personal.
4. *Valores religiosos.*- son los valores sobrehumanos o sobrenaturales. Perfeccionan al individuo de un modo superior, ya no en lo más íntimo como persona, sino en un plano que no está dentro de los moldes naturales de lo humano.

<sup>46</sup> GUTIÉRREZ, R. (1990) Op cit. P. 98-102.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **B.2 MILTON ROKEACH. VISIÓN PSICOLÓGICO SOCIAL, APLICADA A ORGANIZACIONES.**

Milton Rokeach ha sido considerado como un parteaguas en las ciencias sociales. Desempeñó su trabajo en Washington State University como Director de la Unidad de Valores Humanos y como Profesor de Sociología y Psicología. Es el autor de *La Naturaleza de los Valores Humanos*. Ha realizado extensas investigaciones internacionales y entre culturas sobre el tema.

Los *valores* que tienen las personas (utilidad, importancia que se da a las actividades u objetos particulares) están relacionados, pero no son idénticos a sus intereses y actitudes. Milton Rokeach (1979), definió al valor como "una creencia perdurable respecto a que un modo de conducta específico o un estado de existencia es preferible, en el aspecto personal y social, que un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o converso"<sup>47</sup>.

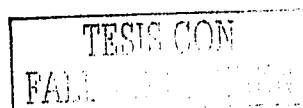
De igual forma, Rokeach afirma que "los valores son creencias globales que guían acciones y juicios de forma trascendente, a través de objetos y situaciones específicos"<sup>48</sup>.

Esta definición implica que los valores son de dos clases: aquéllos que se ocupan de los *modos de conducta* (*valores instrumentales, o medios*) y aquéllos que se ocupan de los *estados finales* (*valores terminales o finales*). A pesar de que los psicólogos vocacionales han limitado en gran medida la atención que prestan a los valores terminales, Rokeach definió varias subcategorías de valores instrumentales y terminales y diseñó un instrumento para medirlos. En el capítulo III se abordará con mayor profundidad esta teoría.

---

<sup>47</sup> ROKEACH, M. (1979) Op cit p. 48.

<sup>48</sup> ROKEACH, M. *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco. Jossey-Bass, 1968. p. 160.



**B.3 ALFONSO LÓPEZ QUINTÁS. VISIÓN FILOSÓFICO-HUMANISTA. PROPUESTA DE UNA NUEVA METODOLOGÍA PARA ABORDAR EL ESTUDIO DE LOS VALORES.-<sup>49</sup>**

Alfonso López Quintás, es un filósofo contemporáneo. Catedrático de Filosofía en la Universidad Complutense y miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, ha consagrado buena parte de sus escritos a sugerir la forma óptima de educar a los jóvenes en creatividad y valores. Ha fundado y promovido la "Escuela de Pensamiento y Creatividad". A continuación se expone una breve síntesis de su pensamiento, debido a que este autor orienta su pensamiento a la raíz del problema actual de los valores: se *cuestiona el mismo fundamento y metodología* hasta ahora utilizada en la *forma de abordar el estudio de valores humanos*. Lo que se explica enseguida, es la crítica que el filósofo hace a la metodología "científico-racional" hasta ahora utilizada por los principales estudiosos del tema en cuestión; de igual forma, propone una nueva manera de aproximarse a la esencia de los valores que resulta más real y holística, aunque todavía hay mucho por investigar.

Según expone López Quintás, la reflexión que a continuación se describe, es el resultado de un encuentro internacional celebrado en 1986, en la Universidad de Lovaina (Bélgica) por la *International Society for Metaphysics*, cuyo objetivo principal era el de *investigar la forma adecuada de presentar los valores éticos al hombre de hoy*. Él fue encomendado por el Comité Director del proyecto, de redactar una introducción metodológica al estudio de los valores que sirviera de preludio y en cierto modo de fundamento a los trabajos que de ahí emergieran. Los conceptos básicos que vertebran dicha metodología son: *presencia, creatividad, éxtasis, ámbito, juego, y vértigo*.

El estudio a fondo, bien aquilatado, de los valores constituye una de las tareas más urgentes y fecundas de la filosofía actual. "En el primer cuarto de siglo se consagró especial atención a este tema y se creó un clima de admiración a dicho campo de los valores, poco explorado y de sobremanera sugestivo. Max Scheler, Nicolau Hartman, Louis Lavelle y Joaquín Xirau, marcan un alto punto de referencia en este proceso de creciente preocupación por la investigación axiológica."<sup>50</sup> Posteriormente, la investigación filosófica se orientó a otras cuestiones. De esta forma, la axiología no llegó a ser estructurada con la solidez y la flexibilidad suficientes para evitar grandes malentendidos.

López Quintás advierte que los valores son muy difíciles de reducir a un estudio analítico preciso y riguroso. Cualquier error cometido en el modo de enfocar el análisis de los valores se paga a un precio muy alto: el de la confusión, el desconcierto y el desánimo

<sup>49</sup> LOPEZ QUINTÁS, Alfonso. "El Conocimiento de los Valores". Ed. Verbo Divino. España, 1992

<sup>50</sup> Ibid p.11

El filósofo, afirma que, es necesario dejar de considerar la racionalidad científica como la modélica y advierte que el tema de los valores abordado como una unión de conocimiento y compromiso, no ha de ser desplazada al área de lo "irracional", lo emotivo y pseudorromántico, lo vagamente sentimental.

Gustavo Villapalos, filósofo español, coautor junto con A. López Quintás, de la obra *Libro de los valores*<sup>51</sup> afirma que los valores pueden tener dos lecturas: a la "americana", como algo "self-made" o "self service" que cada cual se crea a su gusto y capricho, para jerarquizarlo luego según los propios intereses y tratar de afrontar así la vida (eso, más que valores, son utilidades), o como lo que son en la concepción cristiana de la vida: destellos de un mismo esplendor, el de la Verdad que hace libres a los hombres, y se hace justicia, o libertad, o fidelidad u honradez, pero que es indivisible, fruto de una misma y vital raíz, y que no tiene el menor sentido si se vive con dicotomías, maniqueísmos o esquizofrenias; que hoy vale pero mañana no; que para esto se tiene en cuenta pero no para aquello, en una incoherente doble moral de conveniencia antihumana porque su centro y médula no es lo único que puede y tiene que ser: la persona humana.

En la actualidad, el estudio de los valores debe incluir como preludeo una revisión crítica de los fundamentos metodológicos en que se apoya. La relación del hombre con el valor viene regida por la *lógica de la participación*. Para demostrarlo, López Quintás indica que es necesario desarrollar los siguientes puntos:

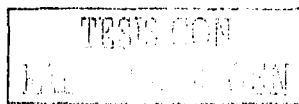
1. Revitalización actual del tema de los valores.
2. Depuración metodológica, superación de los esquemas objetivistas.
3. El acceso a los valores, experiencia de participación, encuentro y éxtasis.
4. Metodología relacional-lúdica del conocimiento de los valores.
5. Características de los valores a la luz de la metodología lúdica.

### **B.3.1 Revitalización actual del tema de los valores.-**

Al carecer de una metodología adecuada al tratamiento de los seres relacionales, se penduló a menudo entre dos posiciones opuestas: el *objetivismo* y el *subjetivismo*. El primero considera los valores como *objetos eminentes*, autónomos, abruptamente distintos de lo que suele entenderse por "seres". Una cosa es *ser* – se dice – y otra *valer*. El subjetivismo axiológico considera al sujeto como fundamento del valor y de los criterios de valoración. Ambas interpretaciones provocan multitud de ambigüedades.

Entre una u otra formas de abordar el estudio de los valores y el cúmulo de indecisiones intelectuales en torno al tema, se desplazó la atención de los

<sup>51</sup> VILLAPALOS, G. LOPEZ QUINTÁS, A. *Libro de los valores*. Planeta-Testimonio. Barcelona, 1997. p.10



pensadores hacia otros campos de investigación, aparentemente distantes de la axiología: el hombre como ser en el mundo. Sin pretenderlo, estas investigaciones filosóficas ampliaron notablemente el campo de la *experiencia* humana. Cuando no se halla frenada por presiones ideológicas minimizantes, la experiencia humana descubre en lo real de día en día con mayor claridad formas nuevas de valor, relevancias inéditas. Por la elevada dosis de creatividad que encierran, las llamadas *experiencias naturales* se constituyen en lugar nato de alumbramiento del valor.

Hay que hacer énfasis en el hecho decisivo de que ciertos tipos de realidad son *relacionales*. La única firmeza propia de los valores es la que se deriva de su carácter relacional, del hecho de brotar y resplandecer y hacerse valer en los *campos de juego* que se instauran en determinadas circunstancias, entre el ser humano y el entorno.

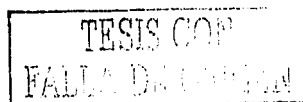
### ***B.3.2 Depuración metodológica, superación de los esquemas objetivistas.-***

El pensamiento contemporáneo distingue con energía las formas "objetivas" de realidad y las "inobjetivas" que se contraponen drásticamente. Realidades "objetivas" son las realidades asibles, medibles, ponderables, delimitables, verificables por cualquiera. Realidades "inobjetivas" son los que ostentan un modo de espacio-temporalidad superior al empírico y no puede ser delimitadas, pesadas, situadas, asidas con la mano, etc.

En ocasiones el carácter más bien negativo del término "inobjetivo" llevó a muchos críticos a malentender la verdadera intención de los pensadores que destacan su importancia. Entendían el término "objetivo" como sinónimo de "real" y se los despreció como "literatos", "poetas", "místicos".

Como se mencionó anteriormente, *la revitalización del tema de los valores responde a un cambio de mentalidad*, de la mentalidad *objetivista* a la *superobjetivista*, *ambital* o *lúdica*, destacando la importancia de los tipos de realidad que no están cerrados en sí, sino abiertos a una interacción creadora. En el aspecto *objetivo*, el ser humano presenta unos límites, unas delimitaciones precisas, pero en el plano *lúdico-creador* se halla abierto a los seres del entorno. El ser humano es un ser *ambital*, destinado a desarrollarse mediante la fundación constante de relaciones de encuentro o campos de juego.

La *fecundidad* de la metodología lúdica va unida ineludiblemente a una desazonante *ambigüedad*. El conocimiento de las realidades superobjetivas, "ambientales", de las experiencias lúdicas de todo género no presenta las condiciones de exactitud y delimitación propias del conocimiento científico. Pero ello, distingue el autor, lejos de constituir un defecto, significa un privilegio, ya que la meta a que aspira el pensamiento filosófico no es tanto el logro de saberes "exactos" cuanto "profundos".



### **B.3.3 El acceso de los valores, experiencia de participación, encuentro y éxtasis.-**

Falta, no obstante, todavía un estudio sistemático de los valores realizados íntegramente a la luz de una *metodología lúdica*, es decir: elaborado sobre la base del análisis de acontecimientos creadores, no de meros objetos. Para entender este punto, es necesario abordar dos tipos principales de experiencias que el filósofo define como propias de *participación*: experiencia de vértigo y experiencia de éxtasis.

#### **Experiencia de vértigo.-**

Si desde una alta torre miramos al suelo, el vacío parece imantarnos, y sentimos vértigo. De no asirnos fuertemente, corremos riesgo de ser catapultados al suelo. También en la vida personal se da una forma temible de vértigo. Cuando una persona polariza su existencia en torno a su yo, y concede primacía a las ganancias inmediatas – a las diversas formas de halago sensorial y de dominio-, suele dejarse llevar de la *fascinación* cuando se encuentra ante una realidad que le atrae poderosamente.

#### **Experiencia de éxtasis .-**

La experiencia de éxtasis se produce cuando una realidad valiosa – es decir, una realidad que ofrece posibilidades de juego creador – atrae a un hombre sensible a los valores, inclinado no tanto a dominar las realidades del entorno cuanto a crear con ellas ámbitos de interacción lúdica. La persona que es afanosa de ganancias inmediatas suele convertir banalmente la *atracción* en *fascinación*; no la entiende, más bien, como una apelación a la libertad creadora, como una invitación a entrar en juego con la realidad valiosa, asumiendo activamente las posibilidades lúdicas que le otorga. Hacer juego es entrar en relación de trato, encontrar los ámbitos de vida, las posibilidades de acción e iniciativa que cada uno posee.

En pocas palabras, el vértigo es la consecuencia de la fascinación que le produce al hombre el halago de las ganancias inmediatas, sean de tipo intelectual o sensible. El éxtasis es fruto del encuentro que tiene lugar cuando se concede primacía a la creación de algo valioso sobre la propia complacencia egoísta.

### **B.3.4 Metodología relacional-lúdica del conocimiento de los valores.-**

Continúa el autor diciendo que *el valor es la vertiente lúdica del ser*, es el ser como campo de juego o "ámbito". *Ser y valor* son dos momentos de la realidad distintos, pero complementarios, donde el valor, como algo posible y relevante que debe ser realizado, juega respecto al ser el papel de *medida* y de *meta*.

El valor, por exigir participación, se revela únicamente a quien muestra decisión creadora, voluntad de conseguir los grandes fines de la vida convirtiendo los obstáculos y resistencias en haces de posibilidades. *Los valores surgen en la confluencia dinámica de naturaleza y libertad*, no son ni puramente naturales ni totalmente artificiales, tienen un modo de ser relacional, ambital, lúdico, dialógico. Los valores que ostenta un hombre miden el grado de inserción creadora del mismo en la realidad. "Toda vida verdadera es encuentro"<sup>52</sup>.

### **B.3.5 Características de los valores a la luz de la metodología lúdica.-**

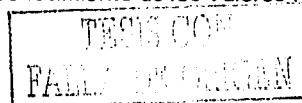
Afirma este teórico, que los valores juegan el papel de *medida* y *meta* debido a que el individuo, para orientarse hacia la plenitud, debe ajustar su actividad a diversos valores – como a un ideal – y sacrificar por ellos multitud de deseos particulares y ganancias inmediatas.

El deseo es un primer detector de lo valioso porque insta al hombre a *salir de sí* y, si lo deseado no es auténticamente deseable – por no llevar al hombre a plenitud a través del éxtasis –, estamos ante una salida de sí en *falso*. Es la experiencia de vértigo, que aliena. Por otro lado, a través de la experiencia de éxtasis, el valor eleva a la persona humana a un estado de *vibración íntima con lo trascendente* que despliega sus mejores virtualidades personales.

López Quintás coincide con Scheler al decir que lo deseable por excelencia para el hombre es el ser inquebrantablemente promotor de las posibilidades humanas, el Bien radical último, el Ser Supremo, el Absoluto. Al desear los valores, el hombre está deseando en definitiva, el fundamento absoluto de todo valor. De ahí la eterna inquietud del hombre, su insatisfecha marcha hacia los valores que se acercan más a la esencia del valor.

Dicho filósofo español piensa que el valor atrae al hombre y lo apela a una tarea co-creadora para modelar su personalidad y llevarla a plenitud. Dada la vinculación entre plenitud y felicidad humana, el valor viene a ser el *medio* en el cual el hombre se torna feliz. Los valores no deben ser considerados – en plan objetivista – como *medios para* el logro de intereses individuales, por nobles

<sup>52</sup> BUBER, M. Citado en LOPEZ QUINTÁS, Alfonso. "El Conocimiento de los Valores". Ed. Verbo Divino. España, 1992. p. 132



que sean. Son el campo de realización del hombre – como la música es el campo de realización del músico –, el principio y la meta de su actividad más auténticamente personal y originaria.

Este autor concluye enfatizando en que la teoría de los valores debe ser realista, pero no objetivista; personalista, no subjetivista; relacional, no relativista; comprometida, no sentimentalista; experiencial, no empirista ni experimentalista; flexible, no invertebrada; lúdica, no arbitraria; ascensional, no evasiva. En opinión de este filósofo, sería muy fructífero para la investigación filosófica averiguar si alguna orientación axiológica contemporánea cumple estas condiciones de la filosofía del valor.

### **B.3.6 Determinación de valores claves.-<sup>53</sup>**

A. López Quintás junto con G. Villapalos, eligen doce valores claves, en los cuales, pueden estar incluidos otros más. Éstos son:

1. *Solidaridad* (responsabilidad, generosidad, desprendimiento, cooperación, participación)
2. *Autenticidad* (aceptación de sí mismo, veracidad, integridad, autoestima, honradez, identidad personal)
3. *Fidelidad* (lealtad, fe, adhesión personal)
4. *Bondad* (amabilidad, comprensión, compasión)
5. *Agradecimiento*
6. *Responsabilidad* (autocontrol, autodisciplina, reflexión)
7. *Libertad* (atenencia a normas)
8. *Amistad* (amor, encuentro)
9. *Belleza* (hermosura, pulcritud, armonía)
10. *Paz* (calma, sosiego, serenidad, mansedumbre, mesura)
11. *Laboriosidad* (coraje, valentía, ánimo, entusiasmo)
12. *Justicia* (honradez, rectitud, probidad)

### **Opinión personal.-**

Considero que el autor introduce aspectos valiosos y anteriormente no tomados en cuenta en el estudio de los valores, como son el factor lúdico-relacional, la identificación de una experiencia de vértigo o éxtasis ante los valores, la creatividad en dicha identificación y la invitación que hace a abordar en forma nueva y diferente el tema de los valores humanos. Dichas características convergen en el desarrollo de una autoconciencia libre, auténtica y personal, faceta indispensable hoy en día en todas las áreas de actividades propias del ser humano.

<sup>53</sup> VILLAPALOS, G. LÓPEZ QUINTÁS, A. *El libro de los valores*. Planeta-Testimonio. Barcelona, 1997. p. 10.





Al tomar en cuenta a los valores únicamente como "el" campo de realización de la persona, se observa a un individuo teórico y enamorado del tema de los valores. En esta forma, el autor ubica a los valores como *meta* y afirma que el individuo debe ajustar su actividad a diversos valores como a un ideal. En particular opino que *actividad* y *valor* deben formar una mancuerna en la vida del ser humano, pues de qué me vale, por ejemplo, realizar una actividad de "músico" en la que puedo encontrarme plenamente con la honestidad, si mis habilidades y potencialidades humanas no van encaminadas a dicha actividad artística; ni tampoco es válido el exclusivismo contrario: realizarme plenamente en una actividad sin tomar en cuenta la práctica de los valores humanos.

#### **4. ORIGEN Y ADQUISICIÓN DE LOS VALORES.-**

El proceso de adquisición de valores es un asunto complicado que permanece abierto a toda clase de disciplinas y de controversias teóricas. Resultan interesantes tanto el mecanismo general, como el más específico mediante los cuales se adquieren y/o transmiten los valores.

##### **A. ENFOQUE PSICOLÓGICO-HUMANISTA.-**

Juan Lafarga, promotor del Desarrollo Humano en México a través de la Universidad Iberoamericana, se basó en Carl Rogers, para establecer una posible explicación de lo que es el proceso de formación valoral<sup>54</sup>, a lo largo de la vida.

##### **A.1 Manera de valorar del lactante.-**

En este caso es un proceso valoral flexible y cambiante, y no un sistema establecido. Le gusta y le disgusta la comida. Valora la seguridad y el descanso, y lo rechaza por una nueva experiencia. Lo que pasa puede describirse mejor como un proceso valoral organísmico, en el cual cada elemento, cada momento de lo que está experimentando es medido de algún modo, y aceptado o rechazado, dependiendo de si en ese momento tiende a actualizar el organismo o no. Esta complicada consideración de la experiencia es claramente una función organísmica, no consciente o simbólica.

Estos son valores en base a una conducta de preferencia, no valores aprendidos o conceptualizados. A diferencia de muchos de nosotros, él sabe lo que le gusta y lo que le disgusta, y el origen de estas elecciones valorales se encuentra estrictamente dentro de él mismo. Él es el centro del proceso valorativo, la evidencia para sus elecciones es proporcionada por sus propias sensaciones. ¿Cómo puede alguien dejar de saber lo que le gustaba o lo que le disgustaba, lo que era bueno para él y lo que no lo era?

##### **A.2 El Cambio en el proceso valoral.-**

¿Por medio de qué secuencia de eventos cambiamos a un enfoque valoral más rígido, incierto e ineficaz que caracteriza a la mayoría de nosotros como adultos?

A través de ejemplos y experiencias se concluye que, en un intento por obtener o mantener amor, aprobación, estima, el individuo renuncia al foco de evaluación que era suyo en la infancia y los sitúa en otros. Aprende a tener una *desconfianza* básica de su propia experiencia como guía de su conducta. A

<sup>54</sup> LAFARGA, J. GÓMEZ DEL CAMPO, J. *Desarrollo del Potencial Humano*. Trillas. Vol. 2 México, 1985. p. 137-152.

causa de que estos conceptos no están basados en su propia valoración, tienden a ser fijos y rígidos, en vez de flexibles y cambiantes.

### **A.3 Características comunes de la valoración adulta.-**

J. Lafarga afirma que la mayoría del adulto común tiene un enfoque de los valores que poseen las características que se citan a continuación:

- La mayoría de sus valores son introyectados de otros individuos o grupos que son significativos para él, pero él los considera como suyos.
- El origen o foco de evaluación en la mayoría de las cosas, radica fuera de él mismo. El criterio mediante el cual sitúa sus valores es el grado en que éstos le hagan ser amado o aceptado.
- Por tanto, un aspecto común de la vida moderna es el vivir con valores absolutamente contradictorios.
- Debido a que él ha dejado el foco de evaluación a otros y ha perdido contacto con su propio proceso valorativo, se siente profundamente inseguro y fácilmente amenazado en sus valores. Si algunas de estas concepciones fueran destruidas, ¿qué es lo que tomaría su lugar? Esta amenazante posibilidad lo hace aferrarse a sus concepciones valorales más rígidamente o con más confusión.

### **A.4 La valoración en la persona madura.-**

El enfoque del individuo maduro es como el del infante. El foco de evaluación de nuevo se establece firmemente dentro de la persona. Es su propia experiencia la que proporciona la retroalimentación o información valoral. Esto no significa que él no esté abierto a toda la evidencia que puede obtener de otras fuentes, pero sí que esto es tomado por lo que es –evidencia externa- y no resulta tan significativo como sus propias reacciones.

En este proceso valorativo está incluido un dejarse ir uno mismo en la inmediatez de lo que se está experimentando, esforzándose por sentir y clarificar todos sus significados.

Como el infante, también el adulto psicológicamente maduro cree y emplea el criterio de su organismo, con la diferencia de que él es capaz de hacerlo conscientemente. Comprende que si puede creer en sí mismo completamente, sus sentimientos y sus intuiciones podrán ser más sensatos que su mente, que como persona total puede ser más sensitivo y exacto que solamente con sus pensamientos.

De igual forma, debido a que cualquier evidencia existente es accesible al individuo y debido a que él está abierto a su experiencia, los errores se pueden corregir. La persona avanza en un máximo intercambio de retroalimentación.

### **A.5 Algunas proposiciones respecto al proceso valorativo.-**

La manera de ayudar al individuo a encaminarse hacia una apertura a la experiencia es por medio de una relación en la que él sea apreciado como persona por separado, en la que la experiencia que ocurre dentro de él sea empáticamente comprendida y valorada, y en la que se le dé libertad para experimentar sus propios sentimientos y los de los otros sin ser amenazado por hacerlo de esa manera. De igual forma, estas direcciones valorales son de naturaleza tal, que promueven el desarrollo del individuo mismo, de otros en su comunidad, y procuran la supervivencia y evolución de sus especies.

Lo que enfatizan J. Lafarga y J. Gómez del Campo, es que en *cualquier* cultura, dado un clima de respeto y libertad en el que es valorado como persona, el individuo maduro tenderá a escoger y preferir estas mismas direcciones valorales. En lugar de los valores universales "allá afuera" o de un sistema valoral universal impuesto por algún grupo –filósofos, gobernantes, sacerdotes-, tenemos la posibilidad de contar con direcciones valorales humanas universales que *emergen* de la experiencia del organismo humano.

## **B. ENFOQUE HUMANISTA-TRANSPERSONAL.-**

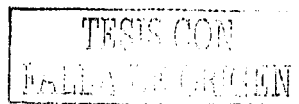
En el artículo "*El Proceso de Formación Valoral*"<sup>55</sup> de Ana María González, maestra en desarrollo humano y directora del Departamento de Educación y Desarrollo Humano, en la Universidad Iberoamericana, Cd. México, se utiliza la etimología de la palabra educar –*ed ducere* (sacar de dentro)-, afirmando que la educación, desde la perspectiva del enfoque humanista-transpersonal, se fundamenta en ciertas proposiciones básicas que constituyen los cimientos sobre los que se construye el edificio de la llamada educación.

### **B.1 Conceptos básicos del enfoque humanista-tranpersonal.**

El ser humano es una unidad armónica bio-psico-social-espiritual, un ser único, valioso, creativo, confiable, que tiene potencialidades, necesidades, motivaciones y valores de carácter físico, intelectual, afectivo-emocional, social y espiritual, así como una capacidad ilimitada para aprender.

Toda acción humana transmite valores o antivalores. Ante esta tesis se concluye que todo ser humano es a la vez que educando, un educador que vive en

<sup>55</sup> GONZÁLEZ, A. (1996) Op cit. pp.2-7



una búsqueda continua de su plena realización —entendida como el proceso de llegar a ser lo que se es en esencia. Por lo tanto, *la educación en valores no se da en un tiempo o en un espacio determinado: la vida entera es un proceso educativo integral.*

Las características primordiales de los valores humanos son la polaridad, y como consecuencia de ésta, la relatividad. La polaridad se manifiesta por los valores y los antivalores o contravalores. La relatividad se debe a que tanto los valores como los antivalores presentan distintas gradaciones, por lo que no pueden considerarse absolutos. En este sentido, la relatividad es el origen de la diversidad que se presenta entre las jerarquías valorales individuales, ya que éstas siempre corresponden al nivel de desarrollo de la conciencia personal.

Todo sistema de valores parte de la respuesta que se da a las siguientes preguntas: ¿qué o quién es el hombre?, ¿cuáles son los valores que estamos viviendo y comunicando?, ¿qué métodos y estrategias utilizamos para la transmisión de los valores?, ¿a dónde nos conducen?, ¿qué tipo de persona y de sociedad estamos formando y cuál nos interesa formar?

### **B.2 Proceso de la formación valoral.-**

Por formación valoral se entienden el conjunto de acciones dirigidas al desarrollo de los valores que residen —en estado latente- en cada una de las dimensiones que conforman la naturaleza humana.

El proceso de desarrollo valoral depende del proceso de desarrollo-expansión de la conciencia de ser y de estar en el mundo .

La propuesta que hace A. M. González se sostiene en el hecho de que, a lo largo del proceso de desarrollo, el ser humano atraviesa por etapas eminentemente egocéntricas y exclusivas que requieren de reglas y convencionalismos sociales para normar su conducta. Sin embargo, en etapas más evolucionadas e inclusivas los reglamentos y convencionalismos dejan de tener sentido, pues la persona al despertar a su realidad espiritual descubre el valor absoluto del cual se desprenden los valores que norman su existencia y su comportamiento.

Al nacer, el ser humano se enfrenta a un mundo en que la sociedad y la cultura tienen ya establecido un conjunto de significados y valores de distinta índole —morales, sociales, estéticos, científicos, económicos, políticos y religiosos, entre otros- que de un modo u otro le van a ser transmitidos por medio de la acción educativa, entendida ésta en el sentido más amplio del término. Sin embargo, es tarea y responsabilidad de cada individuo descubrir el sentido y significado de los valores que le son transmitidos con el propósito de interiorizarlos y asumirlos

como propios, organizándolos y jerarquizándolos en su conciencia personal. El nivel de conciencia tiene una influencia determinante en la elección de lo que resulta bueno para uno mismo.

Existen situaciones en que un adulto opta por alternativas que atentan en contra de sí mismo o en contra de otros, con el único objeto de satisfacer sus necesidades, esta acción es una manifestación clara de que no ha logrado integrar y trascender los elementos propios de niveles menos evolucionados de conciencia.

El modelo humanista-transpersonal dice que la forma de transmitir valores, se encuentra centrada en la relación interpersonal comprometida, que se expresa mediante la apertura al diálogo y de una expresión auténtica y congruente de las propias experiencias, conocimientos y significados personales.

Esta autora tiene un interés probado en lo que a enseñanza se refiere. Por este motivo, destaca la importancia que tiene el hecho que el educador sea consciente de su ser y de su quehacer en el mundo, debido a que el nivel de conciencia del educador influye en gran medida en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por medio del diálogo, el educador comunica sus valores sin imponerlos, los ofrece, los fundamenta, y acompaña a los educandos en su proceso de valoración consciente.

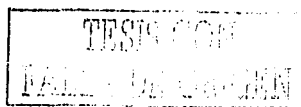
### **C. ENFOQUE PSICO-SOCIOLÓGICO.-**

Como se mencionó en un inicio, en el tema correspondiente al origen de los valores, existen diversos enfoques. Un segundo punto de vista que se presenta a continuación es el propuesto por Ben Reich y Christine Adcock. Desde la óptica de estos investigadores, puede verse que existen por lo menos, cuatro niveles o etapas a partir de los cuales, puede abordarse este problema, aunque en modo alguno pudieran ser mutuamente excluyentes. A continuación se examinan los mecanismos de la presente teoría, mediante los cuales se *transmiten inicialmente* los valores y las actitudes, y cómo modifican a su vez estas interacciones posteriores a los valores iniciales del individuo.

#### **C.1 La personalidad.-**

En este inciso, los mencionados autores destacan y se remiten al pensamiento de Milton Rokeach<sup>56</sup>. Postula la existencia de un continuo entre los sistemas abiertos y cerrados de convicciones y sugiere que las respuestas emitidas por un individuo se encuentran definidas por su posición sobre este continuo. Cualquier personalidad dada es considerada como "una organización de creencias o expectativas con una estructura definible y mensurable", y el grado

<sup>56</sup> ROKEACH, M. *The Open and Closed Mind*. New York: Basic Books. 43, 104-106. 1960.



hasta donde es abierto o cerrado el sistema de convicciones del individuo en cuestión, corresponde a un estado mental generalizado.

Para Rokeach, lo que define a un sistema abierto o cerrado de convicciones, es el grado hasta donde un individuo es capaz de recibir, evaluar y actuar con base en la información recibida sin verse influido por factores irrelevantes originados dentro o fuera de sí mismo. La dimensión abierta/cerrada inherente al sistema de convicciones de cualquier individuo determinará en gran medida, no los valores y actitudes específicos que vaya a tener, sino la *manera* en que los adoptó y suscribe a ellos. También brinda cierta indicación de qué tan renuente será el individuo a modificar aquellos valores. En general se puede decir que las personas con sistemas cerrados tienden a ser muy ansiosos y se supone que un sistema cerrado representa una red cognoscitiva de defensas contra la ansiedad muchas veces surgida de experiencias infantiles.

### **C.2 La socialización.-**

En términos generales, la socialización puede considerarse como el proceso mediante el cual los individuos adquieren, a través de relaciones interpersonales, las contingencias de los diferentes roles sociales, los valores y las actitudes de la sociedad. Este proceso no concluye con la infancia, prosigue durante la vida adulta. Tanto el niño como el adulto necesitan aprender cuáles son las actitudes y los valores apropiados para su medio ambiente.

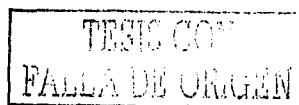
Una de las consecuencias más evidentes de la socialización puede observarse en la adopción de papeles sexuales específicos. B. Reich y C. Adcock<sup>57</sup> no sugieren que no existan diferencias genéticas y fisiológicas, sino simplemente que las actitudes y los valores asociados con los papeles sexuales se encuentran en transición.

### **C.3 La pertenencia a grupos.-**

Dentro de cualquier grupo (trabajo, salón de clases, club, clase social, etc.), hay una fuerte presión sobre el nuevo y los antiguos miembros, para que se conforme a dicha norma, lo mismo que ciertas recompensas y castigos destinados a mantener su vigencia. Un grupo y el hecho de pertenecer uno a dicho grupo pueden intervenir a la vez en la definición, modificación y mantenimiento de los valores y actitudes de cada individuo.

---

<sup>57</sup> REICH, B. ADCOCK, C. (1976) Op cit. p.48



#### **C.4 La clase social.-**

Desde el punto de vista sociológico, Rokeach<sup>58</sup> menciona el trabajo de Kohn y sugiere que la crianza de niños se deriva en parte de los valores de los padres, y que estos valores son esencialmente resultado de la clase social, y de características ligadas a cierta clase u ocupación. El análisis de datos de una encuesta nacional de Estados Unidos indica que la clase social es la variable singular más importante cuando se quieren contar las diferencias en los patrones de valores. El estudio no encuentra evidencia alguna de que las disparidades en educación, nivel ocupacional e ingreso puedan tener un efecto importante en los valores.

Por otro lado, M. Rokeach<sup>59</sup>, afirma que todas las personas criadas dentro del contexto de la sociedad son atrapadas desde el primer momento del nacimiento entre sus propias necesidades individuales, y las demandas y objetivos de la sociedad. Entonces, podemos llegar a ver el sistema de valores que cada persona internaliza como un reflejo de las necesidades individuales, así como metas sociales, es decir, un resultado de las fuerzas externas sociológicas e internas psicológicas que actúan en la persona. Los valores son simultáneamente componentes de procesos psicológicos, de interacción social, y de patrones culturales.

#### **D. ENFOQUE ORGANIZACIONAL-SOCIOLÓGICO.-**

Dentro de este tema, no podría ignorarse a los investigadores Abraham Sagie y Dov Elizur (*School of Business Administration, Bar-Ilan University, Israel*), quienes, junto con Meni Koslowski (*Department of Psychology, Bar Ilan University, Israel*) publicaron un artículo<sup>60</sup> en el que recogen diversos resultados y opiniones acerca de un gran número de factores que pueden intervenir en el proceso de adquisición de valores. A continuación se exponen algunos de estos factores.

La identificación de las facetas o dimensiones de los valores de trabajo, al igual que sus características, da origen a algunas preguntas básicas. ¿Cómo son los valores de trabajo y el desarrollo de sus dimensiones? ¿Su estructura y sus contenidos son estables al paso del tiempo y a lo largo de las situaciones? Los investigadores han encontrado que los valores son aprendidos de los padres, maestros, compañeros, entre otros significativos, y modificados en relación a la experiencia.

<sup>58</sup> WILLIAMS, R. "Change and Stability in Values and Value Systems: a Sociological Perspective" En ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press. New York, 1983. P.27

<sup>59</sup> ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press. New York, 1983. P.3

<sup>60</sup> SAGIE, A. ELIZUR, D. KOSLOWSKI, M. (1996)Op cit



Estos descubrimientos implican que la relativa importancia de los valores puede cambiar al paso del tiempo y en situaciones diferentes. Krau<sup>61</sup>, llegó a la conclusión que el perfil de los valores puede ser una función de la edad y del estatus socioeconómico.

Ruiz Quintanilla y England<sup>62</sup>, concluyen que, mientras que la estructura de los valores de trabajo es relativamente constante, la importancia de valores específicos puede fluctuar periódicamente.

Los investigadores han examinado los valores de trabajo como antecedentes de fenómenos organizacionales y/o como resultantes de variables demográficas, ambientales, y aún de factores genéticos .

### **D.1 Genética versus efectos ambientales en la adquisición de valores.-**

¿Es posible que haya un componente genético en el desarrollo de valores de trabajo? En uno de los pocos estudios realizados para explorar el asunto del origen de los valores de trabajo, Keller *et al.*<sup>63</sup> administró un cuestionario de valores de trabajo a 23 pares de gemelos monocigóticos y a 20 pares de gemelos dicigóticos criados aparte unos de otros. Los autores encontraron que el 40% de la variación en los valores de trabajo medidos eran de origen genético y el 60% era ambiental. En particular, los valores de trabajo como: realización o logro, confort, estatus, seguridad y autonomía, se observaron de manera significativamente heredables. Sin embargo, el tamaño pequeño de la muestra y la inestabilidad de los índices de herencia, de alguna forma limitan la generalización de los resultados. El mismo autor indicó que es necesario más investigación al respecto.

### **D.2 Valores de trabajo y variables demográficas.-**

Continúan ampliando Elizur and Sagie, que se han considerado ciertas características demográficas como posibles variables de correlación en lo que a valores de trabajo se refiere. Por ejemplo, Cherrington, Conde y England<sup>64</sup>, encontraron que la edad, educación y la antigüedad estaban correlacionadas con algunos valores de trabajo incluyendo la importancia moral del trabajo, el

<sup>61</sup> KRAU, E. *The transition in life domain salience and the modification of work values between high school and adult employment.* Journal of Vocational Behavior, 34, 100-116. 1989

<sup>62</sup> RUIZ QUINTANILLA, S., ENGLAND, G. How working is defined: structure and stability. *Journal of organizational behavior*, 17, 587-605. 1996.

<sup>63</sup> KELLER, L. *et al.* Work values: genetic and environmental influences. *Journal of applied psychology*, 77, 79-88. 1992

<sup>64</sup> CHERRINGTON, D.J. *et al* Age and work values. *Academy of Management Journal*, 22, 617-623. 1979

orgullo en las habilidades propias, y en la importancia del dinero. El género, es probablemente la variable demográfica más popular en estudios de los valores de trabajo.

De igual forma, podría apreciarse que las diversas éticas provenientes de diferentes tradiciones religiosas pueden acentuar ciertos valores de trabajo, especialmente los relacionados a la diligencia (o cuidado en hacer una cosa), al logro y al éxito económico.

### **D.3 Diferencias culturales.-**

¿Cuál es el rol de la cultura nacional en la formación de los valores de trabajo? Elizur et al.<sup>65</sup> encontraron que el fundamento de la estructura multifacética de los valores de trabajo no variaba en diversas culturas. Sin embargo, se reportaron ciertas diferencias en la forma de ordenar la importancia de ciertos asuntos relacionados con los valores de trabajo.

### **D.4 Otras opiniones.-**

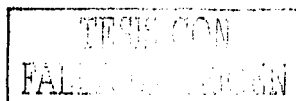
Acerca del origen de los valores, **LI. Carreras**<sup>66</sup> opina que un valor es cambiante, dinámico, que en apariencia, hemos elegido libremente entre diversas alternativas. Depende, sin embargo, en buena medida, de lo interiorizado a lo largo del proceso de socialización y, por consiguiente, de ideas y actitudes que reproducimos a partir de las diversas instancias socializadoras.

Al respecto cabe destacar la importancia de cualquier organización laboral, como un campo promotor de la socialización y por ende, como un medio consciente o inconsciente de transmisión de valores.

---

<sup>65</sup> ELIZUR, D. The Structure of Work Values: a Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38. 1991

<sup>66</sup>CARRERAS, LL. (1997) Op cit. p.20.



## 5. VALORES Y ORGANIZACIÓN.-

Como se mencionó anteriormente, los valores sirven como estándares o criterios para guiar no sólo las acciones, sino también los juicios, elecciones, actitudes, evaluación, argumentos, exhortaciones, racionalizaciones y atribución de causalidades.

Diversos investigadores se han enfocado en el papel que los valores juegan en los procesos organizacionales. Preguntas que hacen referencia a cómo se relacionan los valores con las estructuras de recompensas, con la movilidad dentro de las organizaciones, con el compromiso de los objetivos, con los conflictos, la cooperación, la cohesión de grupo, la comunicación y la efectividad del liderazgo, quedan sin resolver.<sup>67</sup>

### 5.1 Cultura organizacional, valores y alta dirección.

Como se mencionó en el inicio de la presente investigación, cuando hablamos de la cultura de una organización<sup>68</sup>, estamos refiriéndonos a su *cultura dominante*. Una cultura dominante **expresa los valores y creencias básicos** que comparte la mayoría de los miembros, conformando con ello la personalidad distintiva de la organización. Reconocer que existe una cultura organizacional dominante no significa que no puedan existir *subculturas* dentro de ella. La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y muchas subculturas.

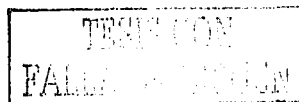
Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de un segmento de sus integrantes. Y aunque incluyen los valores centrales de la cultura dominante y poseen otros que le son propios, no siempre son racionales y coherentes. Se forman y se vuelven a formar subculturas, inclusive contraculturas dentro de las culturas amplias, ocasionando tensiones que pueden provocar revoluciones y derrumbes o bien innovación y creación.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable. Es el significado compartido por todos los integrantes de dicha cultura lo que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.

---

<sup>67</sup> CONNOR, P. BECKER, B. "Values and the Organizations: Suggestions for Research". Citado en: ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press, New York, 1983. P. 76

<sup>68</sup> BOLIO, E. CELORIO, B. *Procesos Culturales*. IPADE EDAC. México, 1989. p. 2.



*Funciones de la cultura organizacional como "variable independiente".*

1. Define la identidad distintiva de la empresa, en otras palabras, se puede decir que de manera análoga al individuo, la cultura equivale a la personalidad y carácter de la organización.
2. Transmite un sentido de identidad y pertenencia a sus miembros, a lo que se llama "tener puesta la camiseta".
3. Facilita la creación de un compromiso personal más profundo con los objetivos de la organización al superar los intereses egoístas de los individuos en bien de la supremacía de los **valores compartidos**.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas informales que esclarecen a los miembros las pautas de comportamiento aceptadas, ofreciéndoles así la seguridad de un marco de referencia estable.
5. Disminuye la necesidad de establecer políticas y normas explícitas (función de formalización), ya que controla y da sentido a todo, guiando las actitudes y el comportamiento.

De igual forma, se puede distinguir ciertos elementos esenciales en la *formación de una cultura organizacional sana*:

1. Los **valores**, actitudes y acciones de los fundadores, rectamente orientados y transmitidos por las anécdotas de la empresa.
2. Una adecuada selección del personal que garantice cierto grado de uniformidad en la cultura individual y del personal.
3. El proceso espontáneo de socialización
4. Los elementos cotidianos, como son la decoración, el lenguaje usual, los "ritos", etc.
5. El sentido de justicia que impera en la organización, que emana de los líderes y es vivido por todos los miembros.
6. El vivir la verdad como principio regulador de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, en opinión de A. Siliceo<sup>69</sup> la empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social. La cultura organizacional es el **conjunto de valores**, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza,

<sup>69</sup> SILICEO AGUILAR, A. *Cómo construir la cultura organizacional*. Revista Expansión, Dic. 1998. p.107-108.

vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual trabaja.

Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos.

## **5.2 Valores institucionales.**

Los valores son tanto conceptos sociológicos como psicológicos y filosóficos; es igualmente significativo hablar de valores culturales, sociales, institucionales, organizacionales y de grupo, como hablar de valores individuales. Si los valores individuales son representaciones cognitivas socialmente compartidas de necesidades personales y los medios para satisfacerlas, entonces los valores institucionales son representaciones cognitivas socialmente compartidas de metas institucionales y de sus necesidades. "El problema de los valores aparece únicamente cuando las persona tratan de encajar al mismo tiempo su necesidad de ser animales sociales con su necesidad de ser individuos libres. No hay ningún problema, ni valores siquiera, hasta que el ser humano quiere hacer ambas cosas."<sup>70</sup> Los conceptos de valor son profundos y difíciles precisamente porque hacen las dos cosas a la vez: unen a los individuos en sociedades, y además les reservan una libertad que los hace seres humanos libres. Se puede conjeturar entonces que el paralelismo entre metas sociales e individuales, llevará a un paralelismo entre valores institucionales e individuales; y consecuentemente que el universo del discurso acabará igual, con el mismo arreglo de metas finales y los medios para obtenerlas, al intentar identificar, describir o medir los valores institucionales e individuales.

"En general, existe un consenso en que la propiedad más distintiva de una institución social son sus valores"<sup>71</sup>. Por este motivo, las funciones más distintivas de una institución deben ser sugeridas por una transmisión e implantación de valores. Esto implica que se puede esperar de todas las instituciones sociales la inculcación de valores, la especialización de valores, al igual que un marco propicio para compartir dichos valores.

---

<sup>70</sup> ROKEACH, M. *Understanding Human Value: Individual and Societal*. Free Press. New York, 1983. P.51

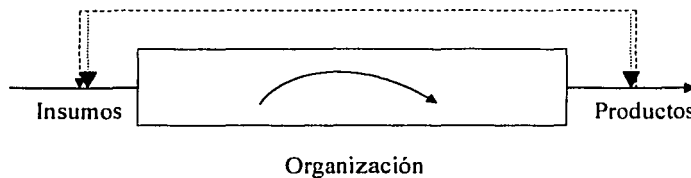
<sup>71</sup> Ibidem

### 5.3 Los valores y la organización.-

El análisis más profundo y amplio de la importancia y relación entre los valores y la organización, es el propuesto por **P. Connor** y **B. Becker**<sup>72</sup> que a continuación se presenta en forma de esquemas en las figuras 2.1 y 2.2

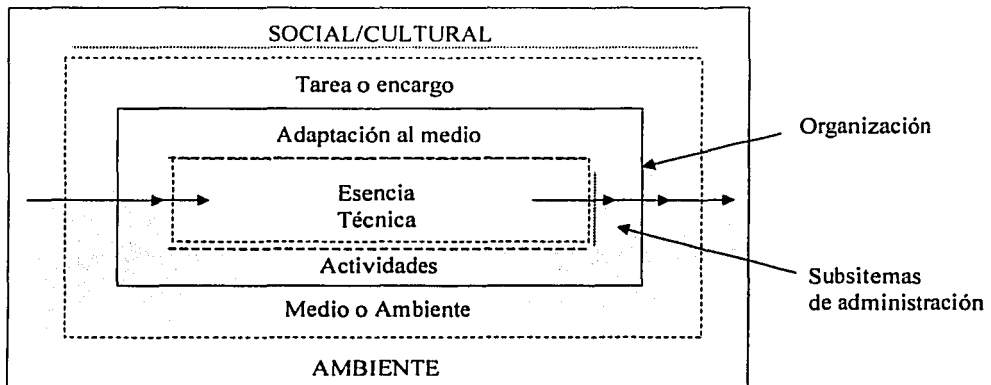
Los modelos basados en un enfoque de sistemas, comparten una concepción de la organización como una entidad procesadora de recursos que opera bajo normas de racionalidad, que es un subsistema de un subsistema mayor.

**Figura 2.1 Representación Sistémica Simplex de la Organización**



Fuente: CONNOR, P. BECKER, B. "Values and the Organizations: Suggestions for Research". Citado en: ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press, New York, 1983. P.74

**Figura 2.2 Representación Sistémica Compleja de la Organización**

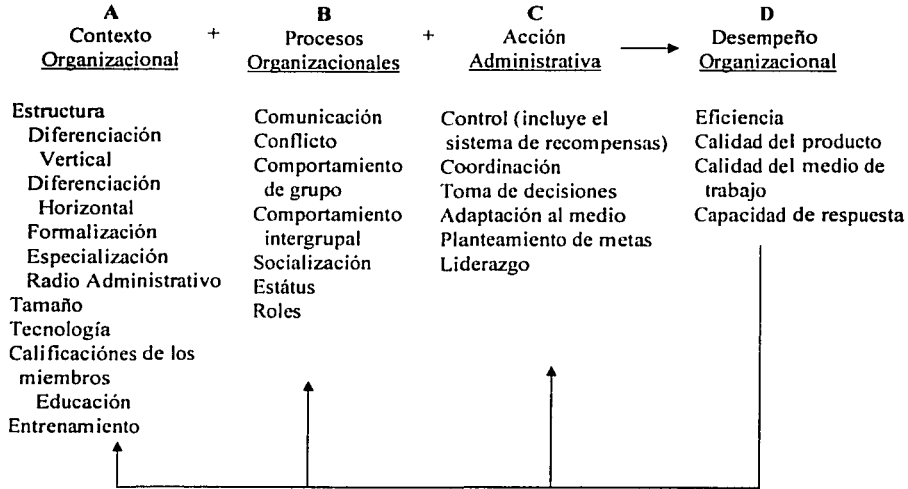


Fuente: CONNOR, P. BECKER, B. "Values and the Organizations: Suggestions for Research". Citado en: ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press, New York, 1983. P.75

<sup>72</sup> CONNOR, P. BECKER, B. (1983) Op cit. p. 71-81

La organización es vista como un subsistema que procesa recursos. La transformación de insumos en productos ocurre dentro del marco organizacional formal. Estos autores proponen en forma gráfica un esquema de paradigma organizacional (Figura 2.3), detallando en cada inciso las características y actividades propias de cada uno de ellos.

Figura 2.3 Un Paradigma Organizacional



Fuente: CONNOR, P. BECKER, B. "Values and the Organizations: Suggestions for Research". Citado en: ROKEACH, M. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press, New York, 1983. P.75

#### 5.4 Valores y variables organizacionales.

(A) **Contexto organizacional y los valores.** ¿Cuál es la relación entre los valores y el contexto organizacional? ¿Son afectados los valores de los miembros por varios componentes contextuales? ¿Hay aspectos recíprocos de dicha relación?

(B) **Los procesos organizacionales y los valores.** No puede ser asumido que los valores de los miembros estén relacionados únicamente con propiedades formales de la organización. De hecho, los valores, como variable, pueden explicar mejor la varianza en procesos organizacionales como el conflicto, la comunicación, y el comportamiento de grupo. En esta forma se tiene que:

- Los **conflictos** ocurren cuando hay mayor diferencia entre las distintas partes de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La **comunicación** varía directamente con el consenso de valores que exista entre la gente.
- La **cohesión** está directamente relacionada con el consenso de valores entre los miembros del grupo.
- La efectividad de la **cooperación** intergrupala está directamente relacionada con los consensos que haya en los valores de los miembros entre los distintos grupos.

(C) **Acción administrativa y los valores.** Las implicaciones de los valores para la administración organizacional son mejor identificadas por medio de los valores de los miembros que se relacionan con acciones administrativas específicas. Los puntos relevantes en este caso han sido los siguientes:

- La **toma de decisiones** está directamente relacionada con el grado de consenso de valores entre los tomadores de decisiones.
- La efectividad de **liderazgo** está directamente relacionada con el grado de consenso de valores entre el líder y sus seguidores.
- El énfasis colocado en las **metas** por la administración está directamente relacionado con el perfil de valores de la administración.
- La efectividad de la **coordinación administrativa** está directamente relacionada con el consenso de valores entre aquellos cuyas actividades están siendo coordinadas.
- El tipo de **control administrativo**, ejemplificado como el criterio utilizado en el sistema de recompensas de la organización, está directamente relacionado con los valores de la administración.
- Los medios por los cuales la administración lleva a cabo sus funciones de **adaptación al ambiente**, están directamente relacionados con los valores de la administración (por ejemplo: los medios por los cuales las tareas de los agentes compradores son llevadas a cabo son predecibles desde el perfil de valores de la administración).

(D) **El desempeño organizacional y los valores.** Bajo las consideraciones anteriores, los autores mencionan haber comprobado que, la relación de los valores de los miembros en el desempeño organizacional, es reconocida. Brevemente, se menciona la eficiencia, la calidad de productos y servicios, la satisfacción de necesidades del cliente, la calidad del ambiente del trabajo (satisfacción de los miembros), y la capacidad de respuesta (habilidad para adaptarse y ser flexible). Las conclusiones a las que se refieren en este punto son las siguientes:

- Los valores son inherentemente críticos para el **desempeño de la organización** en estas diversas dimensiones.
- Los valores yacen en el corazón del establecimiento de **metas** y de los procesos de elección de **estrategia**.
- Se encuentra fácilmente una fuerte relación entre los valores de los miembros y el carácter del **clima organizacional**.





### 5.5 Otros modelos de valores y organización.-

Por otro lado, **Sagie y Elizur**<sup>73</sup>, proponen un modelo de los efectos de valores de trabajo. Empiezan por definir a *un valor de trabajo como la importancia que los individuos dan a ciertos resultados obtenidos en un contexto de trabajo*. En este modelo, se incluyen cuatro factores principales:

1. **Antecedentes**.- cultura, religión, estatus socioeconómico, asociación organizacional. Los antecedentes ejercen influencia en los valores de trabajo y en las correlaciones.
2. **Correlaciones**.- ética, normas, motivación, actitudes, etc. Las correlaciones derivan en el comportamiento en el trabajo.
3. **Comportamiento en el trabajo**.- incluye el desempeño, la asistencia y el retiro.
4. **Situaciones**.- ejercen las funciones de filtro en los efectos entre los antecedentes y las correlaciones con el comportamiento en el trabajo.

Cabe destacar que en este modelo, tanto las correlaciones como el comportamiento en el trabajo están relacionados con los valores en forma *bidireccional*.

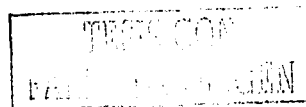
Por su parte, **Lourdes Münch** (1996), en relación con el tema de valores y su influencia en las organizaciones afirma que, el "punto de partida de cualquier organización es el establecimiento, conocimiento y práctica de un conjunto de valores que sirven como guía para todas las acciones de la empresa. La filosofía de una institución es el conjunto de valores, creencias y propósitos que prevalecen y conforman la cultura organizacional."<sup>74</sup> El sistema de valores es un sólido conjunto de convicciones en el que basan todas sus normas y acciones. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de estas organizaciones están mucho más relacionados con los correspondientes logros, que con sus recursos tecnológicos o económicos.

Esta autora, apoya también la idea de que es indudable que la excelencia de las organizaciones es resultado de la excelencia de los individuos que las conforman. Añade también que "el lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios"<sup>75</sup>. Ella menciona como valores propios de una persona de excelencia a: la perseverancia, la valentía, creatividad, laboriosidad, fortaleza interior, conocimientos, lealtad, honestidad, respeto a sí mismo y a sus semejantes, e integridad, entre otros. De igual forma, afirma que el hombre de excelencia es aquel que logra ser, y no sólo existir. Esta diferencia se alcanza con un

<sup>73</sup> SAGIE, A, ELIZUR, D. (1996) Op cit. P. 514.

<sup>74</sup> MÜNCH, L. *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Ed Trillas. México, 1996. P. 22

<sup>75</sup> Ibid p. 88



desarrollo de conciencia, el cual a su vez va acompañado de una clarificación de valores.

También afirma que "la excelencia o la calidad no radica en las empresas, sino en las personas, y las personas son de excelencia en la medida que practiquen repetidamente una serie de valores"<sup>76</sup>.

**Harold Leavitt** (1988) afirma que en una organización, al especificar las reglas comunes y fijar límites, los valores ayudan a definir tanto la unicidad de la organización como la dirección hacia la cual desea dirigirse. "Sin embargo, un sistema de valores precisos y sólidos puede tener sus desventajas en las organizaciones. Conforme más definidos los valores de los administradores, más claramente delimitados y especificados están los límites y la dirección tanto del administrador como de su organización. Y conforme más definidos estén estos límites, más presión hay para permanecer dentro de ellos dentro de la ruta principal marcada"<sup>77</sup>. En este caso la falta de flexibilidad y el énfasis en unos cuantos valores, más que en un perfil de valores de los directivos, estaría desfavoreciendo el ímpetu de cambio en la organización.

**Opinión personal.-** P. Connor y B. Becker, aunque llevan a cabo una extensa relación de la importancia y campo de acción de los valores humanos en una organización, resultan muy específicos pues se centran en el efecto de los valores en las actividades a realizar por los individuos pertenecientes a una organización, pero no fijan su atención en la institución como medio de realización de la persona y como aportadora a su vez de valores humanos al individuo. De igual forma, Sagie y Elizur, aunque reconocen una relación bidireccional entre valores y actividades del trabajo, ignoran la importancia del factor autorrealización de la persona dentro de una organización.

En contraposición, L. Münch aborda dos puntos importantes del ser humano como parte medular de una organización, al afirmar que el hombre de excelencia es aquel que logra ser y no sólo existir, insistiendo en que lo anterior se lleva a cabo con un desarrollo de conciencia el cual se facilita con una clarificación de valores. Es decir, inserta la relevancia fundamental del aspecto desarrollo personal y sus implicaciones dentro de una empresa.

Por su lado, H. Leavitt manifiesta acertada y claramente los límites, las ventajas y las desventajas de una fijación de valores dentro de una organización, al igual que la manera de llevarlo a cabo, básicamente si es un sistema de valores flexible o rígido.

---

<sup>76</sup> Ibid p. 108

<sup>77</sup> LEAVITT, H. (1988) Op cit. p.92.

## 6. ALTA DIRECCION.-

Hasta ahora mencioné la importancia de los valores y su relación con diferentes factores de una organización. Debido a que esta investigación va enfocada a detectar los valores en las personas que ocupan puestos en la Alta Dirección dentro del proceso administrativo, se definen a continuación los siguientes conceptos:

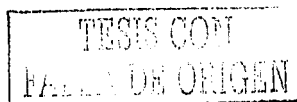
### 6.1 Proceso administrativo.

Idalberto Chiavenato<sup>78</sup> considera a Luther Gulick como el autor más erudito de la teoría clásica administrativa, el cual propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

- a) **Planeación.**- es la tarea de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- b) **Organización.**- es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas hacia el objetivo buscado.
- c) **Asesoría.**- es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo. Motivación.
- d) **Dirección.**- es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, además de asumir el liderazgo de la empresa.
- e) **Coordinación.**- el proceso de establecer relaciones entre las varias partes del trabajo.
- f) **Información.**- es el esfuerzo para mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
- g) **Presupuestación.**- es la función que incluye todo lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

Lo anteriormente descrito se refiere a las etapas del proceso administrativo en general, sin especificar jerarquía alguna, dentro de una organización. Para distinguir con claridad el nivel de dirección, el mismo autor, añade que dirigir significa interpretar los planes para los demás y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar. Los directores dirigen a los gerentes, los gerentes dirigen a los supervisores y los supervisores dirigen a los funcionarios u obreros. Por lo tanto, la dirección puede darse en tres niveles diferentes:

<sup>78</sup> CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia, 1985 p.116



**Dirección a nivel global.**- es la dirección que abarca la empresa como una totalidad. Es la dirección propiamente dicha, que concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.

**Dirección a nivel de departamento.**- es la dirección que abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal del medio campo, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

**Dirección a nivel operacional.**- es la dirección que orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Cobija al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

El mismo autor, establece la diferencia entre los tres niveles anteriores a través del siguiente cuadro mostrado en la figura 2.4:

Figura 2.4 Niveles de Dirección

Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y abarcador	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la empresa como totalidad
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda sólo cada tarea u operación

Fuente: CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia, 1985 p. 253.

De igual forma, R. Ackoff (1980) puntualiza que "cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será"<sup>79</sup>.

### 6.2 otras opiniones acerca de la alta administración.

El Dr. **Alfonso Merino**<sup>80</sup> subraya que Alta Dirección es sinónimo de liderazgo. El líder de la Alta Dirección tiene que comunicar, supervisar y motivar. Afirma que el líder de una empresa sobresaliente sabe lo que se propone y se toma en serio el *proceso de la formación de valores*.

<sup>79</sup> ACKOFF, R. *Un concepto de Planeación de Empresas*. Limusa. México, 1980. p.16

<sup>80</sup> MERINO, A. *Apuntes materia "Alta Dirección"*. Programa MAO. UNAM. México, 1998. p.6

**G. Steiner**<sup>81</sup>, enfocando los deberes de la dirección máxima en el entorno de la planeación estratégica, concluye que es propio de la Alta Dirección el pensar en la misión del negocio; establecer metas y objetivos; desarrollar las estrategias y planes y la toma de decisiones; visualizar el negocio por completo; desarrollar la filosofía de la organización, es decir, establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que puedan agregarse a "como se hacen las cosas aquí".

Continúa G. Steiner diciendo que " en cuanto al proceso de planeación, los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, estos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica"<sup>82</sup>.

**Sintetizando** y con base en la información anterior, se puede acentuar la relevancia de los valores humanos en las siguientes actividades propias de la alta dirección:

- **Definición de Misión.-** Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento. La dirección debe decidir "¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?". Solamente con fundamento en los propósitos y misiones básicos pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos detallados.
- **Fijación de Objetivos.-** Resultados que la empresa espera obtener; fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Responde al ¿qué se quiere alcanzar?
- **Establecimiento de Metas.-** Esto es, la medición de los avances
- **Selección de Estrategias.-** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Responde básicamente a la siguiente pregunta ¿cómo alcanzar los objetivos finales?
- **Toma de decisiones.-** Es la actividad más típica y tal vez la más importante del gerente. Rara vez se tiene toda la información requerida para tomar una buena decisión y se debe evitar distorsionar la que se tiene definiendo el problema, generando alternativas,

<sup>81</sup> STEINER, G. (1996) Op cit. 13-15

<sup>82</sup> Ibid p. 128

evaluando y eligiendo la mejor de ellas. La toma de decisiones no termina una vez que se ha hecho la elección.

- **Definición de Políticas.-** Se refiere a las guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- **Estilo de liderazgo.-** Se alude a la forma de dirigir, coordinar, comunicar, motivar.
- **Manejo de conflictos.-** El reto de la alta dirección en este inciso no está en eliminar los conflictos sino en ver que el conflicto se maneje con éxito. La manera como se maneje el conflicto determinará si es motivante o destructivo.

## **7. TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.-**

### **7.1 Introducción <sup>83</sup>.-**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas: esto es, ser líder. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida – a través del proceso de comunicación humana – a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función ( como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa).

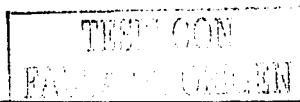
El comportamiento del líder, que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc., debe ayudar al grupo a alcanzar su objetivos, en otras palabras, como se dijo anteriormente, a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo, escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores alternativas para sus problemas, para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder.

El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

Ahora bien, hay varios enfoques acerca de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de rasgos de liderazgo se refiere a lo que el líder es, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

---

<sup>83</sup> BASS, Bernard M. *Handbook of Leadership*. The Free Press. Nueva York, 1990.



**7.2 Teorías sobre los estilos de liderazgo<sup>84</sup>.**

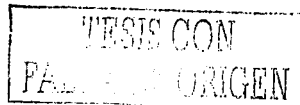
La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: *autoritario*, *liberal* y *democrático*. En la figura 2.5 se expone un cuadro comparativo de los tres estilos de autoridad.

**Figura 2.5 Estilos de Liderazgo**

<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LIBERAL (<i>laissez-faire</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder fija las directrices, sin participación del grupo.</li> <li>• El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas – en la medida en que se hacen necesarias -, de modo imprevisible para el grupo.</li> <li>• El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.</li> <li>• El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.</li> <li>• El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.</li> <li>• La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</li> <li>• El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.</li> <li>• La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.</li> <li>• Tanto la división de las tareas como la selección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.</li> <li>• El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Comenta las actividades de los miembros cuando se le pregunta</li> </ul>

Fuente: CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia, 1985. p. 179

<sup>84</sup> CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia, 1985 .pp. 178-184.





En general se puede decir que:

- a) En ciertas circunstancias el liderazgo autocrático da resultados y funciona cuando fallan los procesos anárquicos y liberales.
- b) El liderazgo democrático da resultados y funciona en ciertas circunstancias, cuando fallan los procesos autocráticos y liberales.
- c) El liderazgo liberal funciona y da resultados cuando fallan los procesos autocráticos y democráticos.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.

### **7.3 Liderazgo situacional.-**

Este enfoque de liderazgo busca explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente.

Se parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. La teoría recíproca sí es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Algunos autores han formulado enfoques de liderazgo que enfatizaban la capacidad del líder para adaptarse a contingencias, incluidos los factores ambientales, sobre las cuales posee poco o ningún control personal. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas. Bavelas (1951), uno de los grandes estudiosos del fenómeno de liderazgo, destacaba en un estudio experimental, que el reconocimiento de un líder depende, en gran parte, de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que de sus características de personalidad. A partir de estas ideas, el enfoque situacional de liderazgo comienza a ganar terreno.

Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá poner en práctica.

A través de diversos estudios se sugiere una gama bastante amplia de estándares de comportamiento de liderazgo, que el administrador puede escoger para sus relaciones con sus subordinados. Cada tipo de comportamiento se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un "continuo" de modelos de liderazgo.

De esta forma, en la figura 2.6 se observa que, el comportamiento localizado en el lado extremo izquierdo denota al administrador que mantiene un alto grado de control sobre sus subordinados, mientras que el comportamiento localizado en el extremo derecho denota al administrador que permite amplia libertad de acción a sus subordinados. Ninguno de los extremos es absoluto, pues autoridad y libertad nunca son limitadas.

Para que el administrador pueda decidir qué modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fortalezas, a saber:

**a) Fortalezas que posee el administrador:**

1. Su sistema de valores y convicciones personales.
2. Su confianza en los subordinados.
3. Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer el liderazgo
4. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

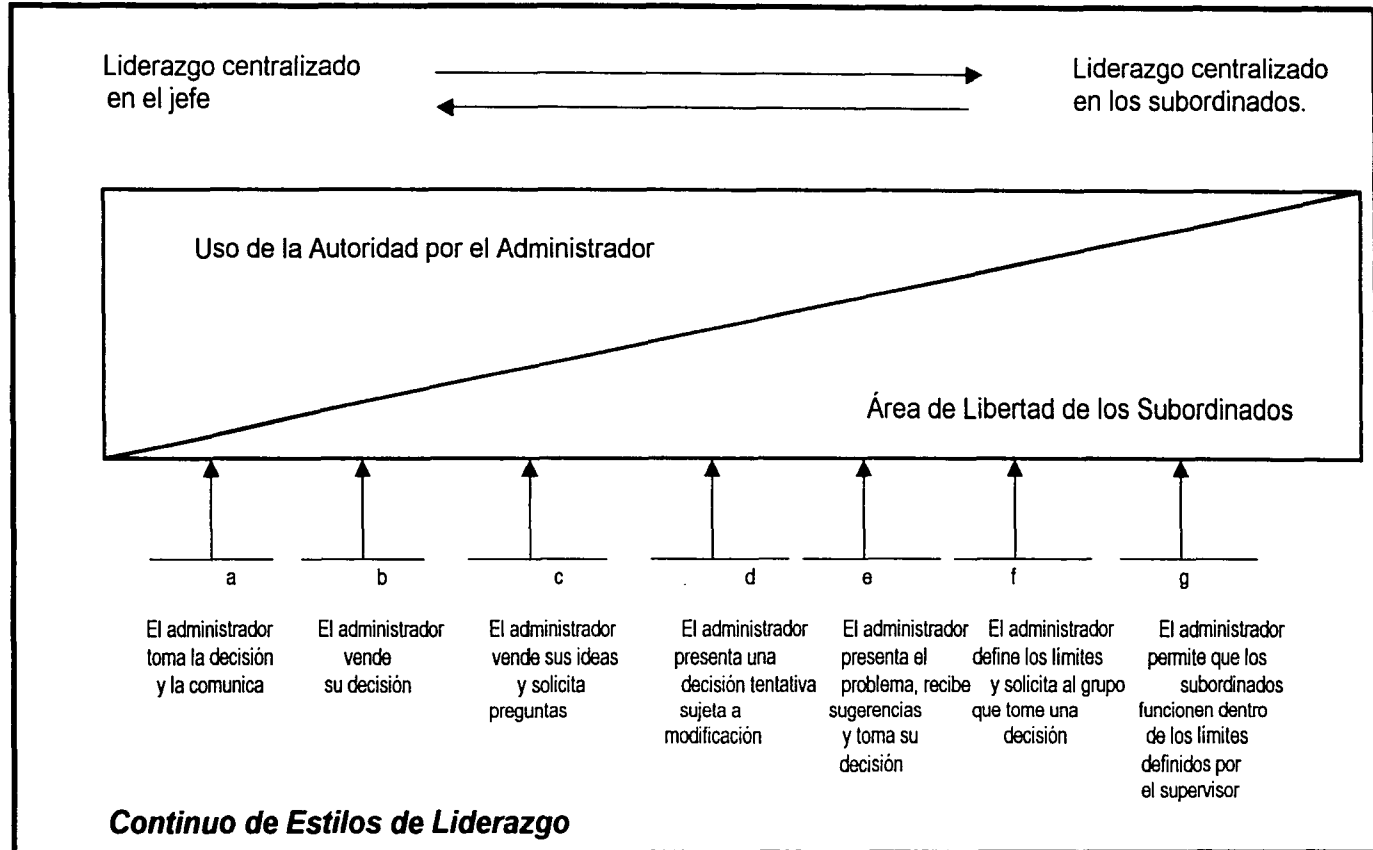
**b) Fortalezas que poseen los subordinados:**

1. Su necesidad de libertad o de orientación superior.
2. Su disposición de asumir responsabilidad.
3. Su seguridad en la incertidumbre.
4. Su interés por el problema o por el trabajo.
5. Su comprensión e identificación del problema.
6. Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
7. Su expectativa de participación en las decisiones.

**c) Fortalezas que reposan en la situación:**

1. El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
2. La eficiencia del grupo de subordinados.
3. El problema por resolver o la complejidad del trabajo.
4. La prioridad del tiempo.

Figura 2.6 Continuo de Estilos de Liderazgo



Fuente: CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, Colombia, 1985. p. 183

Del enfoque situacional pueden inferirse las siguientes proposiciones:

- a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles del jefe, quién se sitúa en un modelo de liderazgo próximo al presentado en el extremo izquierdo de la figura.
- b) Un líder puede asumir diferentes modelos de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas.
- c) Conforme a la situación que se presente frente a un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes modelos de liderazgo. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero en caso contrario (errores frecuentes y graves), puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo.

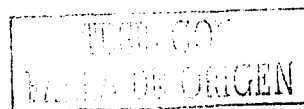
#### **7.4 Liderazgo transformador.-**

Un nuevo tipo de líder, conocido como el transformador, motiva a los seguidores a trabajar por metas trascendentes en vez del interés egoísta a corto plazo y por los logros y la autorrealización en lugar de la seguridad. En el liderazgo transformador, la recompensa del empleado es interna. Al expresar una visión, el líder transformador convence a los seguidores de que trabajen arduamente para lograr las metas visualizadas. La visión del líder brinda al seguidor una motivación para el trabajo arduo que es autorrecompensadora (interna). Esto es, el líder transformador es aquél que tiene la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mayores resultados que los que se planificaron originalmente, así como recompensas internas.

Los puntos que describen a un líder transformacional emergen de cuatro factores principales:

1. **Líder carismático.-** quien tiene fe en sí mismo.
2. **Líder inspiracional.-** quien transmite altos resultados.
3. **Estimula intelectualmente.-** permite pensar acerca de viejos problemas en nuevas formas.
4. **Consideración individualizada.-** proporciona atención personal a miembros que parecen desatendidos.

Resultados obtenidos por encuestas a diferentes tipos de organizaciones, concluyeron que los subordinados de directores calificados como líderes transformacionales, también correspondían a organizaciones altamente



efectivas. De igual forma, los subordinados afirmaron que con líderes transformacionales ellos mismos realizaban sus funciones con mayor esfuerzo que con otro tipo de líder.

De igual forma, se obtuvieron conclusiones similares con encuestas a líderes, demostrando que un líder de perfil transformacional era más productivo con costos más bajos que un líder autoritario o democrático.

En general, se dice que son dos los atributos esenciales para un líder carismático:

1. Ser una persona de convicciones fuertes, determinado y confianza en sí mismo.
2. Ser una persona emocionalmente expresiva, de tal forma que sus seguidores puedan contar con él en momentos de crisis o de no crisis.

**Resumiendo:**

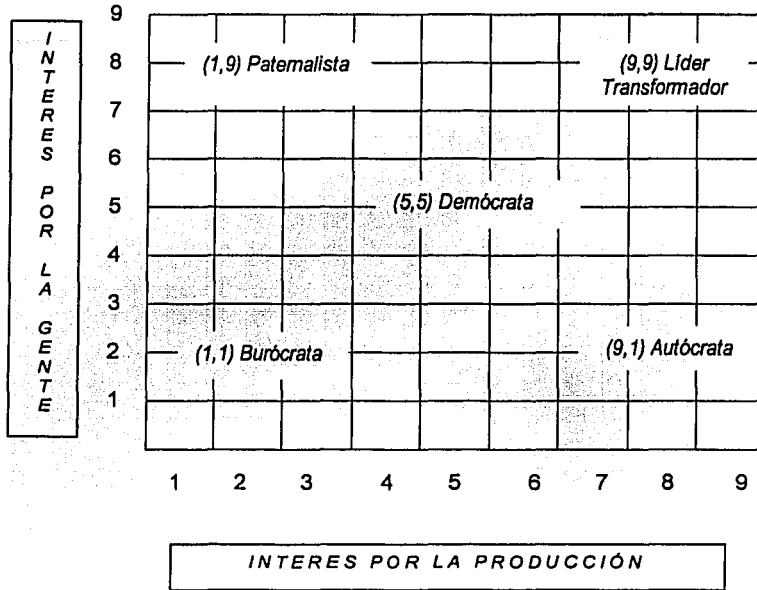
El estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran variedad de factores tales como la clase y tamaño de la organización, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de la tarea, la madurez del grupo, la experiencia del líder, etc.

En la figura 2.7 se presenta un cuadro ilustrativo y explicativo de los diferentes estilos de liderazgo y sus implicaciones.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup>MÜNCH, L. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Trillas. México, 1996. p.121

Figura 2.7 Cuadro Gerencial Grid



Fuente: MÜNCH, L. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Trillas. México, 1996. p. 121

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 8. SISTEMAS DE CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN.-

*Calidad Total* es hacer las cosas bien desde el principio. El éxito de un sistema de calidad depende de todos los individuos de la organización, pero es fundamental el papel de liderazgo que debe asumir la alta gerencia para que se cumplan los objetivos planteados. Con base en lo propuesto por L. Münch<sup>86</sup> acerca de la evolución de la administración, se presenta en la figura 2.8 el cuadro que muestra claramente la interrelación existente entre los estilos administrativos, sus herramientas de apoyo y los diversos estilos de liderazgo. Se observa claramente la importancia de los Sistemas de Calidad, al igual que el de Desarrollo Organizacional en la última etapa evolutiva de esta disciplina.

**Figura 2.8 Evolución de la Administración hacia la Excelencia**

OPERACIÓN	ESTILO ADMINISTRATIVO	LIDERAZGO	PROPÓSITO
1. Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprírico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situacional o autocrático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer y crear</li> </ul>
2. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Científico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sistemas contables, incentivos y división del trabajo</li> </ul>
3. Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuralista o Funcional</li> <li>• Humano-relacionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demócrata</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Burócrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización</li> </ul>
4. Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de sistema</li> <li>• Administración por Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demócrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión y suma de esfuerzos</li> </ul>
5. Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional</li> <li>• Círculos de Calidad</li> <li>• Control Estadístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demócrata</li> <li>• Transformador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras matriciales</li> <li>• Flexibilidad de la organización</li> </ul>

Fuente: Basado en texto de: MÜNCH, L. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Trillas. México, 1996. pp. 71-73

### 8.1 Enfoques de calidad total.-

Los enfoques de Calidad Total han ido evolucionando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. En la figura 2.9 se presenta en forma de cuadro, los enfoques principales sus características y las herramientas estadísticas propias de algunos de ellos.

<sup>86</sup> MÜNCH, L. (1996) Op cit. p. 71-73

Figuras 2.9 Diferencias en las corrientes de calidad

**DIFERENCIAS DE LAS CORRIENTES DE CALIDAD**

<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>	<b>FEIGENBAUM</b>	<b>ISHIKAWA</b>
<i>Sistema de Control Estadístico</i>	<i>Trilogía de la Calidad</i>	<i>Absolutos de la Calidad</i>	<i>Caminos para Reforzar la Calidad</i>	<i>Calidad Total de la Empresa</i>
A través de:	A través de:	A través de:	A través de:	A través de:
1. Mejorar la Calidad	1. Planeación de la Calidad	1. Cumplimiento de Requisitos	1. Proceso Completo en la Compañía.	1. Gráfico de Proceso
2. Productividad	2. Control de la Calidad	2. Prevención	2. Cumplirle al Cliente	2. Hoja de Registro
3. Competitividad	3. Mejoramiento de la Calidad	3. Cero Defectos	3. Trabajo Individual y en Equipo	3. Diagrama Pareto
		4. Precio del Incumplimiento	4. Ética	4. Diagrama Causa-Efecto
			5. Mejoramiento continuo	5. Análisis de Correlación de Dispersión
				6. Gráfico de Control
				7. Histogramas

Fuente: MERINO, A. *Apuntes materia "Alta Dirección"*. Programa MAO. UNAM. México, 1998. p. 54

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **8.2 La función directiva en la calidad total para el logro de la excelencia administrativa<sup>87</sup>.-**

### **8.2.1 Inicio con calidad.-**

Muchos líderes están en condiciones de transformar empresas con problemas en instituciones triunfadoras. Para lograrlo, sólo se requieren dos acciones:

1. **Documentar lo mejor posible las condiciones en que se encuentra la empresa en la actualidad.** Solicitar a quienes piden que se acepte el reto, la documentación de los problemas, los ingresos, las utilidades, la rotación del personal y de los clientes, los inventarios y otros elementos esenciales. Registrar el punto de inicio pues las personas suelen ser muy olvidadizas.
2. **Empezar con calidad.** La clave consiste en determinar dónde han venido fallando las cosas para el cliente y empezar a hacerlas bien.

El líder de una empresa debe asegurarse de que todos los sistemas estén en perfectas condiciones para operar la organización. Esto se aplica a todo aquello que deba administrarse. No tiene que ser toda la corporación; puede tratarse de ventas, compras, mantenimiento o cualquier otra función.

El líder de una empresa o institución debe abarcar la integridad de los sistemas de la misma manera que lo hace un capitán de barco: como algo que es fundamental para el éxito. No es algo que un grupo de personas ajeno a la empresa realice por cuenta de ésta. Es algo que cada empleado y proveedor debe llevar a cabo como parte de sus operaciones normales. Hacer que esto ocurra en forma rutinaria es una de las principales labores del líder. La calidad debe implantarse como si fuera un marcapasos: de nada sirve aplicarla "por encima".

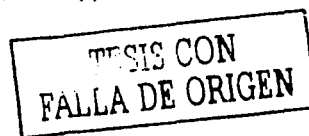
### **8.2.2 Factores que causan calidad.-**

Tres son los factores necesarios para causar calidad: política, educación y ejemplo.

#### **a) Política.-**

El líder es el único que puede lograr que la calidad se convierta en realidad. Los comités, los profesionales en calidad y las directrices del gobierno son útiles, pero por sí mismos no logran casi nada. La dirección debe estipular con toda

<sup>87</sup> CROSBY, P. *Calidad sin lágrimas*. CECSA. México, 1994. pp. 71-98



claridad cuál es su posición respecto de la calidad; debe asegurarse de que todo el personal de la empresa o institución y sus proveedores comprendan que la política es: *Entregaremos a tiempo productos y servicios sin defectos a nuestros clientes y compañeros de trabajo.*

Esta política es una directriz para todos los empleados, una promesa a los clientes y un acuerdo con los proveedores. Estipula que cada individuo que de algún modo forme parte del sistema debe desempeñar sus labores en la forma acordada. Esta política es necesaria porque el mundo de los negocios se orienta por tradición a "niveles de calidad aceptables". Todavía hay personas que piensan que cuesta menos hacer las cosas bien la segunda vez.

Después de que esta política es planteada por el nivel más alto de la compañía y se difunde a todo el personal, deben tomarse las medidas necesarias para ayudar a las personas a cumplirla. La importancia de esto no puede exagerarse.

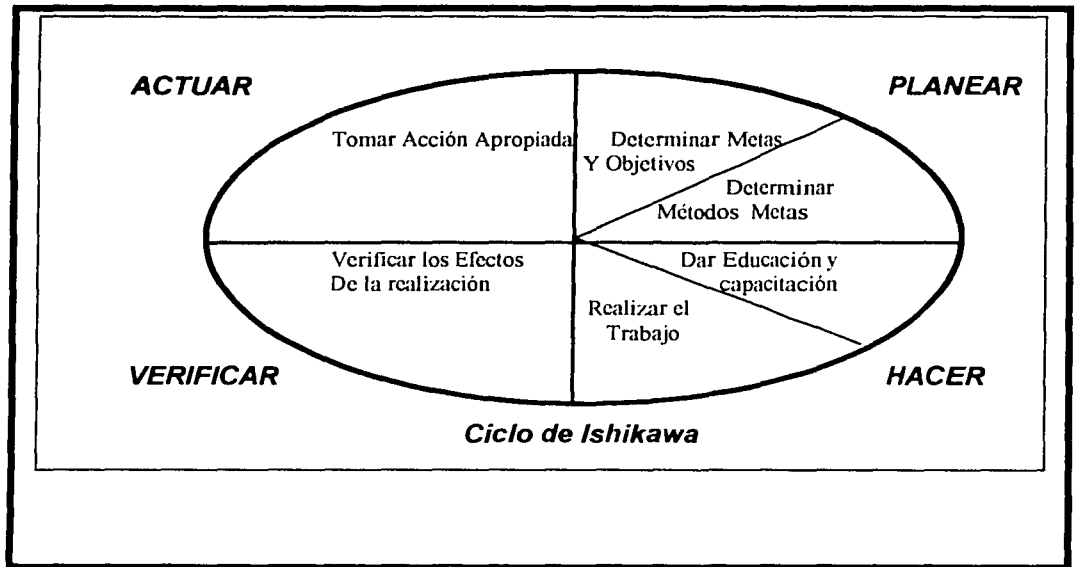
#### **b) Educación.**

En una empresa, todo el mundo debe saber cómo se define la calidad, qué orientación la produce, qué estándares de desempeño aplica y qué mediciones deben aplicarse. La educación no puede dejarse a la suerte o al departamento de capacitación. Pedir a alguien que se pare frente a un grupo y les hable de calidad no cambiará nada. Todo debe girar en torno a las necesidades de las personas.

#### **c) Ejemplo.**

Es la alta dirección en primer término y los niveles de mando medio en segundo término, quienes deben estar plenamente convencidos de los beneficios del control total de calidad y "predicar con el ejemplo". El líder es el que tiene que actuar congruentemente con lo propuesto, no sólo debe limitarse a actuar conforme a lo estipulado. El proceso de control total de calidad incluye las partes de control y verificación (de orden, o de proceso) . Es vital que se complete el círculo propuesto por Ishikawa y que se expone en la figura 2.10.

Figura 2.10 Ciclo de control total de calidad



Fuente: SOSA PULIDO, D. *Administración por Calidad*. Limusa. México, 1992. p.33

Otra parte fundamental para la organización en este proceso es capacitar a los trabajadores, sensibilizarlos y especializarlos en materia de Calidad Total, pues un sistema de calidad depende de la interacción de todos los individuos que la forman.

Por otro lado, el mercado y las condiciones que imperan en el mundo, empujan a la humanidad y a las organizaciones a estar mejorando constantemente para lograr un mayor avance en sus productos, en los modelos y procesos que se estén utilizando, logrando con esto una mayor productividad. El enfoque de Calidad Total propone tanto marco teórico como herramientas estadísticas para facilitar el proceso de cambio y control deseado.

Cuando todo el mundo entiende la medición de la calidad de la misma manera, empiezan a ocurrir cosas maravillosas. Para esto, deben entenderse cuatro aspectos, llamados Principios Absolutos de la Administración de la Calidad.

### **8.3. Principios absolutos de la administración de la calidad.<sup>88</sup>**

#### **8.3.1 Conformidad con los requisitos.-**

La labor principal de los gerentes consiste en asegurarse de que cada tarea tenga sus requisitos, de que las personas encargadas de cada tarea sepan cómo cumplirlos y de que cuenten con las instalaciones y los recursos apropiados para cumplir los requisitos.

Cuando la gerencia no estipula los requisitos, las personas crean los suyos y se apegan a ellos. Todos los planes y las estrategias que se creen en la oficina del director general nunca se aplicarán mientras no se traduzcan en cosas que las personas puedan hacer.

Cuando la calidad se define con palabras más tradicionales como "bondad" o "virtud", nadie sabe lo que significa. Entonces la calidad se convierte en algo como "sé que existe cuando la veo". Las personas se ponen a conversar acerca de lo bueno que algo debiera ser. Más vale que las personas analicen los requisitos y hablen de aspectos específicos y no de emociones.

#### **8.3.2 Prevención.-**

La prevención es la orientación a causar la calidad. Esto se contrapone a la forma de pensar de la "detección" que se manejó durante años. Los inspectores, los probadores y los auditores rastreaban los productos finales de cada operación para separar los buenos de los malos. Es mejor crear un entorno en el cual no haya "malos", aprender a **hacer las cosas bien desde un principio**.

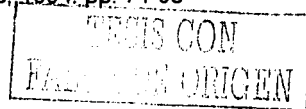
#### **8.3.3 Estándares de desempeño.-**

Durante décadas, las personas trabajaron bajo la premisa de que todo el mundo comete errores. La orientación era hacia niveles de calidad aceptables o "eso está bastante bien". Durante la década de los 60's, se concluyó que esa premisa era la fuente de nuestros problemas de "calidad". A partir de ahí P. Crosby concibió el concepto de "**cero defectos**", que fue una forma de decir "hacer las cosas bien desde un principio". "Cero defectos" es el estándar de desempeño de toda empresa triunfadora, no el de "niveles de calidad aceptables."

#### **8.3.4 Medición.-**

Es en el terreno de la medición donde los enfoques tradicionales en la calidad se derrumban. Medir por medio de estadísticas durante el proceso de trabajo de la compañía es algo valioso que debe realizarse. Sin embargo, los ejecutivos miden todo con base en el dinero; ellos a su vez son medidos con esa misma vara. Mientras que la calidad no se integre al flujo de efectivo y se le dé el mismo nivel de importancia que a los demás aspectos financieros, siempre se le considerará como un aspecto secundario.

<sup>88</sup> CROSBY, P. *Calidad sin lágrimas*. CECSA. México, 1994. pp. 71-98



Solicitar a contabilidad que *calcule el precio del incumplimiento (error)* es la mejor forma de garantizar la participación de los ejecutivos. El precio del incumplimiento de cualquier operación está ahí para que el líder lo emplee como más convenga y como fuente principal de una acción correctiva.

### **8.3.5 El Manual de calidad.-**

El manual de calidad da a conocer la naturaleza del negocio, fuerza de trabajo y recursos, así como la política de calidad de la organización, indicando la actuación seguida en el desarrollo de las distintas funciones para garantizar (asegurar) la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente a un costo óptimo.

El manual de calidad, aunque es para uso interno, puede ponerse a disposición del cliente que lo solicite.

### **8.3.6 Normas ISO 9000<sup>89</sup>.-**

La aplicación de éstas por parte de una empresa da la tranquilidad al cliente de que los productos son de calidad; por ello, las empresas están interesadas en su implantación y en la obtención de la certificación para poder así acreditarlo ante los clientes.

El manual de calidad de una empresa se redacta sirviendo como pauta las normas internacionales ISO 9000 según los siguientes modelos:

- ISO 9001: para el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.
- ISO 9002: para la producción, instalación y servicio posventa.
- ISO 9003: para la inspección y los ensayos finales.
- ISO 9004: gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad.
- ISO 9005: guía cuestionario para la aplicación de las normas.

En poco tiempo, está previsto eliminar la 9002 y 9003, quedando sólo la 9001, de la cual cada empresa, según sea su caso, habrá de aplicarla toda o sólo una parte.

La amplitud y contenido dependerá del tipo de empresa según su actividad y clientes.

---

<sup>89</sup> VELASCO, J. CAMPING, J. *Gestión de calidad I*. Pirámide. Madrid, 1997. pp. 27-36.

### 8.3.7 Normas ISO 9001.-

La ISO 9001 está compuesta de los siguientes apartados:

0. Introducción.
1. Objeto y campo de aplicación.
2. Normas para consulta.
3. Definiciones.
4. Requisitos del sistema de la calidad.
  - 4.1 Responsabilidades de la dirección.
  - 4.2 Sistema de la calidad.
  - 4.3 Revisión del contrato.
  - 4.4 Control del diseño.
  - 4.5 Control de la documentación y de los datos.
  - 4.6 Compras.
  - 4.7 Control de los productos suministrados por los clientes.
  - 4.8 Identificación y trazabilidad de los productos.
  - 4.9 Control de procesos.
  - 4.10 Inspección y ensayo.
  - 4.11 Control de los equipos de inspección, medición y ensayo.
  - 4.12 Estado de inspección y ensayo.
  - 4.13 Control de los productos no conformes.
  - 4.14 Acciones correctoras y preventivas.
  - 4.15 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.
  - 4.16 Control de los registros de la calidad.
  - 4.17 Auditorías internas de la calidad.
  - 4.18 Formación.
  - 4.19 Servicio posventa.
  - 4.20 Técnicas estadísticas.

**Responsabilidades de la dirección.** La dirección es la responsable máxima de la calidad y del establecimiento de la *política de la calidad* en la empresa en coherencia con los objetivos, y debe asignar *responsabilidades y autoridad*, así como los *recursos* necesarios y nombrar un *representante de la dirección* con responsabilidad para asegurar que el sistema de calidad se mantiene conforme a la Norma Internacional establecida ISO 9000, para lo que efectuará auditorías periódicas.

**Sistema de la calidad.** Es el medio utilizado para el aseguramiento de la calidad de los productos. Se basa en la *prevención*, para lo cual se desarrolla la planificación de la calidad (AMFES, estudio de factibilidad, planes de control), en el control de la ejecución de lo planificado, y en la obligatoriedad de que todo ello esté escrito (documentado) y registrados los resultados obtenidos. Todo ello queda reflejado en el manual de calidad, en el de procedimientos, en instrucciones de trabajo, normas y registros de calidad.

**Revisión del contrato.** Antes de presentar una oferta o de aceptar un contrato, debe ser revisado por el suministrador para asegurar que los requisitos estén definidos y documentados (aunque la recepción del pedido haya sido verbal) y que se tiene capacidad para cumplirlos. Existirán procedimientos de actuación para aceptar contratos y para sus posibles modificaciones.

**Control del diseño.** El sistema dispondrá de los procedimientos necesarios de control del diseño para asegurar que se cumplan los deseos del cliente. Deben documentarse los datos de partida del diseño y verificar que los datos finales cumplen los de partida. Se indicarán los aspectos críticos del diseño. Se validará el diseño mediante revisiones formales y aprobación de prototipos para asegurar que el producto es conforme con las necesidades o requisitos definidos por el usuario. Todas las modificaciones del diseño se deben identificar, documentar, revisar y aprobar por personal autorizado.

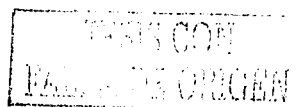
**Control de la documentación.** Para prevenir errores de comunicación la actuación necesaria está descrita en documentos y debe ésta mantenerse al día; para ello se deben establecer procedimientos para que los documentos sean revisados y aprobados por personal autorizado antes de su distribución. En el caso de cambios necesarios en los documentos, serán (salvo indicación expresa) realizados por el personal autorizado. Se asegurará que han sido retirados los documentos no válidos u obsoletos.

**Compras.** Se dan indicaciones respecto a los proveedores, datos sobre las compras y verificación del producto. Respecto a los proveedores, antes de adjudicarles un pedido estos deben ser evaluados y seleccionados, conservar registros de la calidad entregada y ser auditados cuando se crea conveniente. Respecto a los datos de compra: que los documentos de compra deben describir de forma clara sin lugar a equívocos los requisitos del producto solicitado, la cantidad y controles a realizar. Respecto a la verificación: si el proveedor aún está en proceso de conseguir la selección, se establecerán procedimientos para la verificación de los productos comprados.

**Control de los productos suministrados por el cliente.** En ocasiones los clientes nos suministran componentes o materiales que forman parte de productos que fabricamos; en estos casos se establecerá el tipo de verificación, almacenamiento y mantenimiento de estos productos, registrando e informando al cliente sobre las pérdidas o inadecuación de éstos.

**Identificación y trazabilidad de los productos.** Deben establecerse procedimientos para identificar el producto desde la recepción, durante las etapas de fabricación, la entrega y la instalación, pues de esta forma, de ocurrir algún problema, será posible identificar las causas y eliminarlas.

**Control de los procesos.** Se establecerá documentalmente la forma de fabricar los productos, instalarlos y el servicio posventa. Se comprobará que la capacidad del proceso es suficiente y que un mantenimiento



adecuado del equipo asegurará la capacidad continuada de éste. Se supervisarán y controlarán los parámetros del proceso y las características del producto de acuerdo con el plan de control. Se elaborarán instrucciones para la ejecución de cada una de las operaciones del proceso.

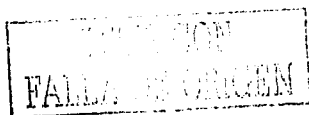
**Inspección y ensayo.** Para llevar a cabo las inspecciones a realizar y a definidas en el plan de control se establecerán procedimientos documentados para ello, en la recepción, en la fabricación y al final. En la *recepción*, la intensidad y naturaleza de la inspección dependerá del control realizado por el proveedor y la existencia de pruebas registradas de la conformidad. Se asegurará que el producto recibido no es utilizado o procesado hasta que no se haya comprobado que cumple los requisitos especificados. En el *proceso* se inspeccionarán y ensayarán los productos de acuerdo con lo que establece el plan de control (gráficos de control aparato de medida, tamaño de muestra y frecuencia) en cada una de las operaciones del proceso. *Al final* no se autorizará la salida de ningún producto hasta que no se haya realizado satisfactoriamente todo lo indicado en el plan de control. Se conservarán los registros que prueben que los productos han sido inspeccionados o ensayados y claramente que lo ha sido o no con resultado satisfactorio.

**Control de los equipos de inspección, medición y ensayo.** Se establecerán procedimientos documentados para: controlar la exactitud y precisión necesarias de todos los equipos de inspección, medición y ensayo; y para calibrarlos, ajustarlos con una periodicidad determinada. La incertidumbre de la medida debe ser conocida y compatible con la capacidad de medida requerida. Los equipos indicados son tanto los que controlan los parámetros del proceso (presión, temperatura, etc.), los que miden las características del producto (pálmer, durómetros, etc.) así como los utilizados en ensayos, (ultrasonidos, rayos X, etc.).

**Estado de inspección y ensayo.** Debe identificarse el estado de inspección y ensayo durante toda la producción, instalación y servicio posventa del producto para asegurar que sólo se utilizan, instalan o expiden los productos que hayan superado las inspecciones y ensayos (se utilizan etiquetas, marcas...)

**Control de los productos no conformes.** Se establecerán procedimientos para asegurar que no se utilice o instale de forma no intencionada productos no conformes con los requisitos especificados; se agregarán (cuando sea posible), se indicará el tratamiento que debe darse y se notificará a los departamentos que pueda afectar. En el caso de poder ser aceptadas por el cliente con o sin reparación, deberá presentarse a éste solicitud de concesión indicando las no conformidades, y el cliente, por escrito, deberá autorizarlo.

**Acciones correctoras y preventivas.** Las acciones correctoras o preventivas para eliminar las causas de las no conformidades reales o potenciales serán proporcionales a la magnitud de los problemas detectados y a los riesgos que de ellos puedan derivarse. La acción





correctora actúa sobre las causas originadoras de la no conformidad real evitando que vuelvan a aparecer. La acción preventiva actúa sobre las causas potenciales de no conformidad, siendo las fuentes de información las auditorías, los informes del servicio posventa, etc.

**Manipulación, almacenamiento, embalaje conservación y entrega.** Se deben prever métodos de manipulación para prevenir el daño o deterioro de los productos. El almacenamiento será el adecuado, evitando así daños y deterioros, y permitiendo a intervalos apropiados evaluar el estado del producto. El envasado, embalaje y marcado serán controlados para asegurar la conformidad con los requisitos. La conservación y separación de los productos será la más adecuada. Se asegurará que el producto, a la entrega, no ha sufrido ningún deterioro después de las inspecciones y ensayos finales. Se realizarán evaluaciones de los transportistas.

**Control de los registros de la calidad.** Los registros de la calidad deben ser conservados durante el tiempo convenido con el cliente para demostrar la conformidad con los requisitos; deberán ser legibles y poder recuperarse fácilmente, y podrán estar sobre soporte de papel o en soporte electrónico.

**Auditorías internas de la calidad.** Se realizarán periódicamente para verificar que se cumple lo dispuesto en el manual y en los procedimientos. El resultado de la auditoría debe registrarse y transmitirse al responsable del área auditada, que deberá realizar cuanto antes las acciones correctoras.

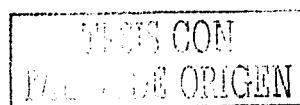
**Formación.** Se expresarán documentalmente las necesidades de formación y adiestramiento y se proporcionará formación a todo el personal que realice actividades que afectan a la calidad.

**Servicio posventa.** Se deben establecer, cuando el contrato lo especifique, los procedimientos documentados para realizar el servicio posventa. La medición del grado de satisfacción mediante contactos con el cliente será una información muy válida para mejorar la calidad.

**Técnicas estadísticas.** Se identificarán las técnicas estadísticas necesarias para determinar la capacidad de los procesos y las características de los productos y los procedimientos documentados para su correcta aplicación.

### 8.3.8 Normas de automoción.-

En el sector del automóvil muchas empresas han creado normas propias con independencia de las ISO 9000. Recientemente, Ford, General Motors y Chrysler han creado conjuntamente la norma QS 9000 y la han completado añadiendo comentarios. Asimismo, hay anexos específicos de cada uno de ellos.



### **8.3.9 Manual de procedimientos.-**

En el manual de calidad se indican, de forma general, las normas a aplicar, y en él se hace alusión a los procedimientos, que es donde se explica la realización de las diferentes actuaciones. La forma detallada de cómo realizar una actuación concreta se recoge en las instrucciones de trabajo.

### **8.3.10 Documentos varios.-**

En el manual de calidad, así como en el de procedimientos, se hace alusión a documentos a utilizar tales como: procesos de fabricación, método de trabajo, de una operación, planes de control, pautas de control, gráficos de control e impresos en general, que deben utilizarse para el aseguramiento de la calidad.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA.

### 1. SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VALORES.-

Según afirma W. Kamakura, el estudio de "los valores provee explicaciones potenciales y poderosas acerca del comportamiento humano debido a que sirven como estándares o criterios de conducta (Williams 1968), tienden a tener un número limitado (Rokeach 1979), y son remarcablemente estables a través del tiempo (Inglehart 1985; Rokeach 1974; Rokeach y Ball-Rokeach 1989). De igual forma, especialistas en comportamiento humano han aplicado los conceptos de valor y sistema de valores como predictores del comportamiento del consumidor (Henry 1976; Vinson and Munson 1976), comportamiento organizacional (Clare and Sanford 1979; Munson and Posner 1980), contribuciones de caridad (Manzer and Miller 1978), uso de medios de comunicación (Becker y Connor 1981), adicción a las drogas (Toler 1975), inclinación política (Feather 1973; Rokeach 1973; Tetlock 1986), y diferencias contraculturales (Munson y Mc Intyre 1979; Schwartz and Bilsky 1987)."<sup>1</sup>

Sin embargo la medición de valores humanos, al igual que la de actitudes e intereses son controversiales, debido a que son considerados como variables afectivas. Según indica L. Aiken<sup>2</sup> los cuestionarios e inventarios de preferencias y otras variables afectivas no contribuyen tanto como las pruebas cognoscitivas en la predicción del desempeño académico y ocupacional, pero son muy útiles en el asesoramiento educativo, vocacional y organizacional. Continúa el autor diciendo que una desventaja de los instrumentos de evaluación afectivos es que, por lo general, no son tan objetivos y, por tanto, tan confiables como las pruebas cognoscitivas. Incluso es motivo de discusión el hecho de si los cuestionarios, inventarios de informe de sí mismo y otras técnicas que se emplean como medidas afectivas merecen el título de *test*. No obstante, muchos instrumentos afectivos tienen una confiabilidad muy respetable, validez apreciable para ciertos propósitos y otras características como pruebas adecuadas. La medición de los valores o el resultado de la misma no es un indicador de la verdad o de lo bueno o de lo malo o de lo que debe ser; es sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí.

Con base en lo anterior, y debido a que un medio para lograr el objetivo del presente trabajo es la aplicación de un instrumento de medición de valores, resulta lógico pensar que se debe seleccionar una teoría que posea un instrumento de medición de valores consistente a esta investigación, orientada a la alta dirección en organizaciones. Es por este motivo que a continuación se

<sup>1</sup> KAMAKURA, W. MAZZON, A. *Value Segmentation: a model for the measurement of values and value systems*. Journal of Consumer Research. Vol. 18. Sept. 1991. p. 208

<sup>2</sup> AIKEN, L. *Tests psicológicos y evaluación*. Prentice Hall. México, 1996. p. 209-236

exponen algunos instrumentos de medición de valores sugeridos en la literatura y aplicados en otras investigaciones del mismo tema.

### **1.1 Estudio de los valores (E. Spranger) .-**

Durante las últimas décadas, los psicólogos sociales y vocacionales han elaborado muchos instrumentos diferentes para medir valores. Sin duda, el más popular de éstos ha sido el Estudio de Valores (Riverside Publishing Company), popularidad que se comprueba por su aplicación en varias investigaciones sobre personalidad, percepción, aprendizaje, psicología social y orientación vocacional. Con base en la clasificación de las personas por parte de Eduard Spranger en seis tipos de valores, el Estudio de los Valores evalúa la fuerza relativa de los valores de un individuo en seis áreas: teórica, económica, estética, social, política y religiosa. Según afirma L. Aiken<sup>3</sup> el Estudio de Valores, que es apropiado para estudiantes de bachillerato, universidad y adultos, no tiene límite de tiempo, pero toma aproximadamente 20 minutos. En los reactivos de la Parte I, los sujetos indican una preferencia relativa por dos actividades al dividir tres puntos entre éstas o dividir los tres puntos entre respuestas afirmativas y negativas. En los 15 reactivos de la parte II, los sujetos clasifican cuatro alternativas en orden de preferencia. Las calificaciones en las seis áreas, que son ipsativas<sup>4</sup> por naturaleza, se trazan como un perfil que muestra la fuerza relativa de los valores del sujeto. El manual presenta las calificaciones medias en cada una de las seis áreas de valores para una muestra de más de 8,000 estudiantes universitarios (hombres y mujeres) de diversos grupos ocupacionales; las normas más recientes, con base en una muestra de todo el país de 6,000 estudiantes de bachillerato, se obtuvieron en 1968. La confiabilidad test-retest de las escalas en las áreas por separado durante un intervalo de 2 meses son alrededor de .80.

Las bases teóricas, la naturaleza ipsativa del sistema de calificación y la cantidad justa de educación requerida para comprender la redacción de los reactivos en el Estudio de Valores han sido objeto de críticas (Rabinowitz, 1984). Además, parte del contenido parece ser demasiado antiguo para la década de los 90 y las normas son anticuadas en forma obvia. A pesar de estas desventajas, el Estudio de Valores sigue utilizándose con propósitos de enseñanza e investigación.

<sup>3</sup> AIKEN, L. *Tests Psicológicos y Evaluación*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. p.238

<sup>4</sup> *Ipsativa*: significa "medición contra sí misma". Un resultado ipsativo no se compara con otros resultados para ponerlos en el contexto de un promedio o resultado esperado. Un registro ipsativo expresa resultados en términos de la fuerza relativa de necesidad, más que de términos absolutos y cada persona provee su propio marco de referencia. *Fuente*: Internet: www.google

## 1.2 Allport.-

Uno de los primeros inventarios de personalidad fue el Estudio de Reacción A-S; instrumento de opción múltiple que diseñaron G.W. Allport y F.H. Allport en 1928 con objeto de medir la disposición por parte de una persona a ser dominante o sumisa en las relaciones sociales cotidianas .

Posteriormente Allport, Vernon y Lindzey<sup>5</sup> (1951), elaboraron una escala estandarizada para medir la relativa importancia que los individuos atribuyen a seis tipos de valores<sup>6</sup>. Éstos son:

1. *Teóricos* (verdad). – le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional
2. *Económicos* (utilidad).- enfatizan lo útil y lo práctico
3. *Estéticos* (armonía).- asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. *Sociales* (amor al prójimo).- asignan el valor más alto al valor de la gente.
5. *Políticos* (poder).- enfatizan el logro de poder e influencia.
6. *Religiosos* (unidad).- se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión cosmos como un todo.

Allport (1963) especifica claramente las limitaciones de esta medición de valores. En primer lugar, las seis áreas valorativas son un tanto restringidas. Es fácil pensar en valores que no mide la prueba, como por ejemplo, el placer o la seguridad. Los valores elegidos parecen representar una versión idealizada de valores socialmente aceptables. "Posiblemente describan más que nada las aspiraciones de un estudiante de clase media durante los años de la década de 1950. En segundo lugar, la prueba trata con preferencias relativas, pero sin tocar la fuerza de la convicción subyacente a estas preferencias. Según Allport, la prueba es de máxima utilidad en cuestiones de asesoramiento, ya que puede indicar qué tipo de materias deberían estudiar determinados estudiantes en la universidad, o qué tipo de carrera les convendría elegir."<sup>7</sup>

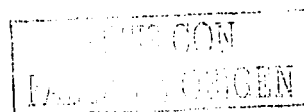
## 1.3 Encuesta de valores de Rokeach.-

Los *valores* que tienen las personas (utilidad, importancia que se da a las actividades u objetos particulares) están relacionados, pero no son idénticos a sus intereses y actitudes. Milton Rokeach (1973), quien realizó extensas

<sup>5</sup> ALLPORT, G.W. VERNON, P.G. Y LINZEY, G. *Study of Values*. Boston: Houghton-Mifflin, p.22

<sup>6</sup> ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México, 1996. p. 176.

<sup>7</sup> AIKEN, L. *Tests Psicológicos y Evaluación*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. P. 248



investigaciones internacionales y entre culturas sobre el tema, definió al valor como "una creencia perdurable respecto a que un modo de conducta específico o un estado de existencia es preferible, en el aspecto personal y social, que un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o converso"<sup>8</sup>. Esta definición implica que los valores son de dos clases, aquellos que se ocupan de los modos de conducta (*valores instrumentales*) y aquellos que se ocupan de los estados finales (*valores terminales*). Rokeach definió varias subcategorías de valores instrumentales y terminales y diseñó un instrumento para medirlos.

**a) Valores instrumentales.-** Rokeach clasificó los valores instrumentales como si fueran de dos clases:

**a.1 Valores morales.-** esta categoría se ocupa de los modos de conducta interpersonales, que producen sentimientos de culpabilidad cuando se violan: honesto, responsable, amoroso, atento

**a.2 Valores de competencia.-** en esta segunda categoría, los valores de competencia, tiene que ver con los modos de conducta intrapersonales de actualización de sí mismo, cuya violación produce sentimientos de insuficiencia: lógico, inteligente, imaginativo, intelectual.

**b) Valores terminales.-** Los valores terminales también se vuelven a subdividir en:

**b.1 Valores personales.-** los valores personales son egocéntricos e incluyen estados finales como: salud, salvación, vida cómoda, amistad verdadera, vida emocional, libertad, sabiduría y sensación de logro.

**b.2 Valores sociales.-** los valores sociales se centran en la sociedad e, incluyen estados finales como igualdad, un mundo de paz y seguridad nacional.

El Estudio de los Valores de Rokeach (Consulting Psychologists Press) consiste en una serie de 18 términos o frases de valores instrumentales y 18 de valores terminales para evaluar la importancia relativa que estos valores tienen para las personas (véase el siguiente cuadro). Se pide al respondiente reestructurar cada lista colocando en ella cada uno de los mencionados valores con arreglo al orden de importancia que tienen para él. Cualquier diferencia en los valores de los sujetos se manifestará a través de los diferentes rasgos que asignen a los mismos treinta y seis valores.

Ningún otro instrumento mide tantos valores; hecho que, con la velocidad de su aplicación y calificación, además de su economía, puede ser causa de la popularidad de este Estudio. Su confiabilidad para comparar grupos diferentes, propósito para el cual se ha utilizado en cientos de investigaciones durante más de dos décadas, es adecuada. Personas de diferentes nacionalidades y en

<sup>8</sup> ROKEACH, M. *Understanding human values: individual and societal*. Free Press. New York, 1979. p. 5

distintas áreas de la vida califican diferentes los conceptos del estudio de Valores. Por ejemplo, Rokeach (1973) informó que los estudiantes israelíes, quizás de modo comprensible, asignaron calificaciones más altas a "un mundo en paz" y "seguridad nacional", en tanto que estudiantes estadounidenses dieron mayor valor a "una vida cómoda" y "ambición".

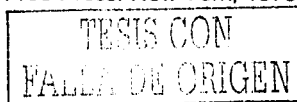
**Tabla 3. 1 Valores terminales e instrumentales de M. Rokeach**

VALORES TERMINALES	VALORES INSTRUMENTALES
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambicioso(a) (trabaja arduamente, y con aspiraciones)
Una vida emocionante (estimulante, activa)	Mente abierta (criterio amplio)
Una sensación de logro (contribución permanente)	Capaz (competente, eficaz)
Un mundo en paz(libre de guerras y conflictos)	Leal (fiel a los amigos y al grupo)
Un mundo de belleza(de la naturaleza y las artes)	Limpio(a) (aseado(a), ordenado(a))
Igualdad(fraternidad, igual oportunidad para todos)	Valeroso(a) (defiende sus creencias)
Seguridad familiar(cuidado de los seres queridos)	Indulgente (dispuesto(a) a perdonar a otros)
Libertad(independencia, libre opción)	Servicial (trabaja para el bienestar de otros)
Salud (bienestar físico y mental)	Honesto(a) (sincero(a), veraz)
Armonía interior (libre de conflictos internos)	Imaginativo(a) (osado(a), creativo(a))
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (autosuficiente, confía en sí mismo)
Seguridad nacional (protección de ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo(a))
Placer (una vida tranquila, que se disfruta)	Lógico(a) (consistente, racional)
Salvación (a salvo, vida eterna)	Amoroso (a) (afectuoso(a), tierno(a))
Respeto a sí mismo (autoestima)	Obediente (respetuoso(a), cumple lineamientos)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Atento(a) (cortés, con buenos modales)
Amistad verdadera (compañerismo cercano)	Responsable (fiable, se puede confiar en usted)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Autocontrol (autodisciplinado(a), autolimita)

Fuente: Rokeach Value Survey. -Form G Booklet. © 1983 Consulting Psychologists Press, Inc.

M. Rokeach<sup>9</sup> afirma que la aplicación de este instrumento de medición es una forma simple y económica y al mismo tiempo puede emplearse para describir los valores de prácticamente cualquier persona que pueda leer, y que posea un mínimo grado de educación. Su significancia metodológica se debe a que es posible describir los valores de cualquier individuo o grupo en términos cuantitativos y compararlos y contrastarlos con grupos similares. De igual forma, utilizando procedimientos sencillos, es posible obtener conclusiones estadísticas acerca de los valores de toda la sociedad o bien de segmentos de ella, para poder tener indicadores sociales de niveles de aspiración, adaptación, y grados de conflicto entre individuos y grupos. Por medio de mediciones repetidas, es posible también graficar el curso y cambio de los valores a lo largo del tiempo.

<sup>9</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. p.323.



#### 1.4 Comentarios a la selección del instrumento.-

A continuación se expone en forma breve, los puntos críticos de los instrumentos de medición de valores, previamente explicados, con el objeto de poder realizar una selección adecuada del instrumento que mejor refleje el propósito de la presente investigación. Por un lado, se encuentra el "Allport", que en la mayoría de los casos se aplica a jóvenes pre y universitarios, con el fin de detectar sus intereses vocacionales. De igual forma, los valores y formas representan más bien a los intereses de los años cincuentas. Su fortaleza reside en cuestiones de asesoramiento.

El segundo instrumento de medición de valores expuesto en la sección anterior es el elaborado por Eduard Spranger. L. Aiken opina que el contenido parece ser demasiado antiguo para la década de los 90, cosa que este mismo autor<sup>10</sup>, no menciona en el caso de la Encuesta de Valores de Rokeach. De la investigación bibliográfica se puede deducir que la encuesta de E. Spranger se utiliza más en el área de psicología, pues como se indicó, su aplicación se ha comprobado en investigaciones sobre personalidad, percepción, aprendizaje, psicología social y orientación vocacional. De igual forma, no se encontraron referencias bibliográficas en las que se reporte el uso de esta prueba en investigaciones del área administrativa-organizacional.

Por último, se tiene la Encuesta de Valores de Rokeach, que aunque fue creado y renovado en 1983, es el más reportado y utilizado en el área correspondiente a Administración-Organización. De igual forma, y bajo el mismo punto de vista de L. Aiken<sup>11</sup>, se refiere este estudio como un buen instrumento a utilizar en investigaciones de comparación de grupos, como la presente tesis. Por otro lado, los autores Reich y Adcock<sup>12</sup> lo refieren como uno de los mejores teóricos en lo que a valores, actitudes y conducta se trata.

Cabe mencionar que existen también otros instrumentos, que se podrían conseguir y analizar; sin embargo, se considera que tales instrumentos, están un poco alejados de la realidad mexicana. Estos otros instrumentos son: el realizado por Ingwer Borg, quien hizo un estudio intitulado "*Work Values in East and West Germany: different weights, but identical structures*".<sup>13</sup> O bien el de Abraham Sagie<sup>14</sup>. Por último se tiene el de Virginia Schein, conocido como el "Schein 92-item Descriptive Index", que se usó en 1975 para definir los

---

<sup>10</sup> Op cit. pp. 236-238

<sup>11</sup> AIKEN, L. *Tests Psicológicos y Evaluación*. Prentice Hall. México, 1996. pp. 237

<sup>12</sup> REICH, B. ADCOCK, C. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. CECSA. México, 1976.

<sup>13</sup> BORG, Ingwer. "Work Values in East and West Germany: different weights, but identical structures". *Journal of Organizational Behavior*. Vol 17, 541-555. 1996

<sup>14</sup> SAGIE, Abraham. "Work Values: a theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 17, 503-514. 1996



estereotipos de roles sexuales y las características de un administrador exitoso<sup>15</sup>.

TESIS CON  
FALSO ORIGEN

---

<sup>15</sup> SCHEIN, Virginia. "Think Manager-think male: a global phenomenon". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, 33-41. 1996

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN SELECCIONADO.-<sup>16</sup>

Si se desea que cualquier concepto acerca de la naturaleza de los valores humanos sea provechoso científicamente, deberá satisfacer ciertos criterios. Podrá tener una definición operacional y podrá ser claramente distinguible el concepto de valor de otros conceptos, con los cuales pueda confundirse – tales conceptos como actitudes, normas sociales, y necesidades – y además, deberá sistemáticamente relacionarse con dichos conceptos.

La siguiente concepción de valores humanos se formuló a partir de cinco suposiciones acerca de la naturaleza de los valores humanos:

1. El número total de valores humanos que una persona posee es relativamente pequeño.
2. Todas las personas en cualquier lugar, poseen los mismo valores en diferente grado.
3. Los valores se organizan en sistemas de valores.
4. Los antecedentes de los valores humanos pueden tener su origen en la cultura, en la sociedad y en sus instituciones, y en la personalidad del individuo.
5. Las consecuencias de los valores humanos se manifestarán prácticamente en todos los fenómenos que los científicos sociales puedan considerar dignos de investigar y entender.

Estas cinco suposiciones, también representan un conjunto de razones para argumentar que el concepto de valor, más que cualquier otro, deberá ocupar una posición central a lo largo de todas las ciencias sociales – sociología, antropología, psicología, psiquiatría, ciencias políticas, educación, economía, e historia. Más que ningún otro concepto, es una variable que interviene en la unión de los intereses aparentemente diversos de todas las ciencias concernientes al comportamiento humano.

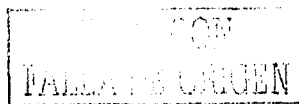
En esta forma, el autor afirma que “un valor es una creencia perdurable que provoca que un específico modo de conducta o estado final de existencia sea personal o socialmente preferible a otro inverso u opuesto modo de conducta o estado final de existencia. Un sistema de valores es una organización perdurable de creencias concernientes a modos de conducta preferibles o estados de existencia a lo largo de un continuo de importancia relativa.”<sup>17</sup> El autor aclara que el término “preferible” está utilizado como adjetivo y no como sujeto o nombre.

### 2.1 La Naturaleza de los valores.-

**a) Un valor es perdurable.** Si los valores fueran completamente estables, los cambios individuales y sociales serían imposibles. Si los valores

<sup>16</sup> ROKEACH, M. *Understanding Human values: individual and societal*. Free Press. New York. 1979. pp. 47-70

<sup>17</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. p. 5



fuesen completamente inestables, la continuidad de la personalidad propia del ser humano y la sociedad, sería imposible. Si se desea que un concepto de valores humanos sea provechoso, debe considerar el carácter de permanencia de los valores, al igual que su carácter de cambio.

Los valores nos fueron inicialmente enseñados y aprendidos en una manera aislada de otros valores, dentro de un absoluto o manera de "el todo-o-nada". Por ejemplo, no se nos enseñó que era conveniente ser un niño un poco honesto o un poco lógico, o afanarse por un poquito de salvación o de paz. Tampoco se nos enseñó que esas conductas o estado finales a veces son deseables y otras veces no lo son. Es el aislamiento y de este modo el aprendizaje de lo absoluto, lo que más o menos garantiza su permanencia y estabilidad.

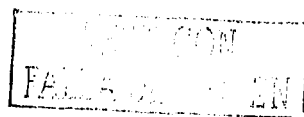
Paradójicamente también hay una cantidad relativa de valores que deben definirse al momento de enfrentarse a un problema de cambio de valores. A medida que un niño madura se ve envuelto en encuentros sociales en los cuales varios valores, más que uno sólo, emergen en una competencia de uno contra otro, y entonces viene la necesidad de ponderar un valor contra otro, una decisión de qué valor es más importante. En este caso en particular es mejor, por ejemplo, ¿buscar el éxito o permanecer honesto?, ¿actuar en forma obediente o independiente?, ¿lograr el autorespeto o el reconocimiento social? Gradualmente y a través de la experiencia y de un proceso de maduración, todos aprendemos a integrar el aislamiento y lo absoluto de los valores que aprendimos en uno u otro contexto, en un sistema organizado y jerárquico de valores, en donde cada valor se ordena conforme a su importancia o prioridad en relación a otros valores.

Una simple analogía puede ser útil para explicar el aislamiento y lo absoluto de los valores. Muchos padres piensan que aman a cada uno de sus hijos en una forma absoluta e incalificable. Pero, en circunstancias particulares, un padre puede verse forzado a demostrar preferencia por alguno de sus hijos, tal vez por el que esté enfermo, o el que sea menos capaz en la escuela, o el que en determinado momento tenga más necesidades. De igual forma el uso de los valores: el comportamiento final de un individuo será el resultado de la importancia relativa de todos los valores en competencia que se activan en determinada situación.

**b) Un valor es una creencia.-** M. Rokeach distingue tres tipos de creencias:

1. *Creencias descriptivas o existenciales*, capaces de ser verdaderas o falsas.
2. *Creencias evaluativas*, en las cuales el objeto de creencia se juzga como bueno o como malo.
3. *Creencias prescriptivas o proscriptivas*, donde medios o fines de acciones son juzgados como deseables o indeseables.

Un valor es una creencia del tercer tipo, prescriptiva o proscriptiva. Un valor es una creencia a partir de la cual un individuo actúa por preferencia.



Los valores, como todas las creencias, tienen componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento:

1. Un valor es una cognición acerca de lo deseable. Decir que una persona tiene un valor es decir que cognitivamente sabe la forma correcta de conducta o el estado final de existencia correcto.
2. Un valor es afectivo cuando el individuo puede sentir emoción acerca de dicho valor o bien, puede estar afectivamente a favor o en contra de éste para aprobarlo o desaprobarlo.
3. Un valor tiene un componente de comportamiento debido a que es una variable que interviene en la dirección de una acción, cuando éste es activado.

**c) Un valor se refiere a una forma de conducta o un estado final de existencia.-** Cuando se dice que una persona tiene un valor, se debe tener en mente tanto las creencias concernientes a modos de conducta deseables, o a estados de existencias preferibles. En esta forma M. Rokeach se refiere a dos tipos de valores: instrumentales y terminales. "La distinción entre valores de medios y de fines ha sido reconocida por algunos filósofos ....., antropólogos....., y psicólogos ....., Pero otros han concentrado su atención en forma parcial hacia alguno de estas dos clases de valores"<sup>18</sup>. Esta distinción es importante cuando se pretende medir los valores, pues el número total de valores terminales no es necesariamente el mismo que el número de valores instrumentales. Además, existe un relación entre valores instrumentales y terminales que no puede ignorarse y que se verá más adelante.

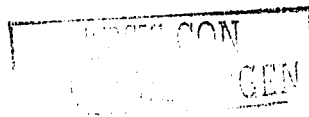
**Los tipos de valores terminales: personales y sociales.-** Afirma el autor de esta teoría de valores humanos que sin duda, no existe sólo una forma de clasificar los valores terminales; sin embargo hay una clasificación a priori que merece ser señalada: hay valores terminales centrados en uno mismo y valores centrados en la sociedad, es decir, con un centro intrapersonal o con un foco interpersonal. Por ejemplo, estados finales como salvación o armonía interna son intrapersonales, mientras que un mundo de paz e igualdad son interpersonales. Resulta razonable anticipar que las personas pueden variar en las prioridades de uno u otro según sean valores sociales o personales; las actitudes y comportamiento diferirán si la prioridad en el tipo de valores depende de los valores sociales o los personales; un incremento en un valor social, conducirá a un aumento en otros valores sociales y provocará una disminución en los valores personales y viceversa. Algunos de los valores claramente clasificados por el mismo autor en sus reportes son:

Valores Terminales Personales: sabiduría, armonía interna, salvación, una vida cómoda, amor maduro, amistad verdadera, una vida emocionante y libertad.

Valores Terminales Sociales: paz mundial, igualdad y seguridad nacional.

---

<sup>18</sup> Ibidem, p.7



**Dos tipos de valores instrumentales: morales y de competencia.-** El concepto de valores morales es considerablemente más estrecho que el concepto general de valores. Por un lado, los valores morales se refieren principalmente a modos de conducta y no necesariamente incluyen valores que conciernen a estados finales de existencia; por el otro lado, los valores morales se refieren solamente a cierta clase de valores instrumentales, a aquéllos que están enfocados de forma interpersonal, los cuales, cuando se violan generan remordimientos o sentimientos de culpabilidad por no hacerlo bien. Otros valores instrumentales son aquellos que podrían llamarse de competencia o valores de auto-actualización; éstos están centrados en la persona y no tienen ningún sentido moral; cuando se violan estos valores, se propician sentimientos de vergüenza acerca de la capacidad de uno mismo, más que sentimientos de culpa por haber hecho algo mal. En esta forma, comportarse en forma honesta y responsable conduce a sentir que uno está actuando moralmente, mientras que, el que actúa en forma lógica, inteligente o imaginativa, propicia sentimientos de competencia. Una persona puede experimentar conflicto entre dos valores morales, entre dos de competencia, o bien, entre un valor moral y uno de competencia.

**d) Relación entre valores instrumentales y valores terminales:-** ¿Las personas que dan mayor prioridad a valores terminales sociales también otorgan mayor prioridad a valores instrumentales morales? A primera vista la respuesta a esta pregunta es "sí". Pero una reflexión más profunda sugiere que esta relación simple uno-a-uno no puede esperarse. Una persona que se orienta a estados finales personales, puede por ejemplo, defensivamente poner en un lugar más alto a un comportamiento moral. Una persona que se orienta más a lo social puede otorgar también una cierta importancia a los valores personales de competencia.

Podría sugerirse que el carácter de "deber ser" es más un atributo a los valores instrumentales que a los terminales y dentro de los instrumentales, parecería que este carácter pertenecería más a los valores morales que a los de competencia. Una persona puede sentirse más presionada a cumplir con los valores morales que emanan de la sociedad que con aquéllos que tienen que ver con uno mismo. Es por eso que puede afirmarse que el atributo de "deber ser" no necesariamente es una característica de todos los valores. Mientras más se comparte un valor, más grande es la demanda social sobre el individuo al respecto y por lo tanto mayor la experiencia del "deber ser" acerca del mismo. Parecería que el "deber ser" de ciertos valores se originan en la sociedad, cuando la demanda ante todos nosotros es de que nos comportemos en cierta forma con el objeto de obtener un beneficio y de no dañar a otros.

En contraste, la sociedad parece menos insistente en las demandas concernientes a la competencia personal o bien en comportamientos correspondientes a estados finales de existencia.

Con base en lo anterior, M. Rokeach afirma que un valor es un concepto de lo deseable o de lo preferible y que además, es un concepto de algo que se prefiere a nivel personal o bien, a nivel social.

### **2.2 La naturaleza de los sistemas de valores.-**

Después de que un valor es aprendido, de una u otra forma se integra en un sistema organizado de valores, mientras que cada valor es ordenado prioritariamente con respecto a los demás. Esta concepción relativa de valores permite definir el cambio como un reordenamiento de prioridades, y al mismo tiempo, considerar al sistema total de valores como relativamente estable a lo largo del tiempo. En esta forma resulta suficientemente estable para reflejar el hecho de semejanza y continuidad de una personalidad única socializada dentro de una cultura y sociedad dadas, y al mismo tiempo lo suficientemente inestable para permitir rearrreglos de valores prioritarios como resultado de cambios en la cultura, la sociedad y en la experiencia personal.

Variaciones en experiencia personal, social y cultural, no solamente generarán diferencias individuales en sistemas de valores, sino también diferencias individuales en su estabilidad. Ambos tipos de diferencias individuales pueden ser razonablemente esperadas dependiendo de la diferencia en variables como desarrollo intelectual, grado de internalización de los valores culturales e institucionales, identificación con roles sexuales, preferencia política y educación religiosa.

### **2.3 Función de los valores y de los sistemas de valores.-**

Una forma de acercarse a la pregunta: ¿qué función tienen los valores? es pensar en ellos como estándares que guían actividades. Considerar a los sistemas de valores como planes generales empleados para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Otra forma de abordar el tema de los valores es como expresiones dadas de las necesidades humanas. Los valores son estándares multifacéticos que guían la conducta en diversas formas:

1. Ayudan a tomar una posición en particular en asuntos sociales.
2. Predisponen a favorecer una ideología política o religiosa.
3. Guían la manera en que nos presentamos ante otros.
4. Influyen en la forma de juzgar y evaluar.
5. Los valores son piezas centrales en los procesos de comparación entre personas.
6. Son estándares empleados para persuadir e influenciar a otros.
7. Colaboran en la forma de racionalizar las creencias, actitudes y acciones de tal forma que son un ingrediente indispensable para la autoestima.

Los valores sirven como criterio para seleccionar una determinada acción:

- a) Cuando están perfectamente conceptualizados, los valores se convierten en el criterio para juzgar, preferir, y elegir.
- b) Cuando son implícitos y han sido poco reflexionados, los valores se desempeñan "como si" constituyeran plataformas para decidir comportamiento.

Conforme examinamos evidencia sobre los valores, encontramos que aparecen mezclados con el *conocimiento* y las *creencias*. Esto se debe a que nuestros juicios sobre lo que *debe ser*, están siempre relacionados con nuestros juicios sobre los que *es*.

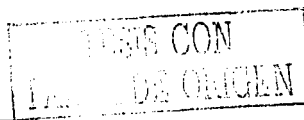
De igual forma, un sistema de valores es una organización aprendida de principios y reglas para ayudar al individuo a escoger entre alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones. Es una estructura mental que puede ser activada de una u otra forma, dependiendo de las circunstancias.

Por otro lado, M. Rokeach considera que los valores también juegan un papel motivacional, debido a que son a final de cuentas, las herramientas conceptuales, las armas que todos utilizamos para mantener y acrecentar nuestra autoestima. De igual forma los valores, al igual que las actitudes, pueden funcionar como defensa del ego.

#### **2.4 Valores y actitudes.-**

El autor sugiere a través de sus investigaciones que la cultura, la sociedad y la personalidad son los principales antecedentes de los valores de un individuo y que las actitudes y el comportamiento son sus principales consecuencias. En esta forma, una actitud se diferencia de un valor en diferentes aspectos:

1. Una actitud se refiere a una organización de diversas creencias alrededor de un objeto o situación específicos. Por otro lado, un valor se refiere a una sola creencia de un tipo en específico.
2. Un valor trasciende objetos y situaciones, mientras que una actitud se enfoca en un objeto o situación específicos.
3. Un valor es un estándar y una actitud no lo es.
4. Una persona tiene tantos valores como creencias aprendidas concernientes a modos de conducta deseables o estados finales de existencia. Sin embargo el número de actitudes se ve multiplicado pues será en proporción directa o indirecta de los encuentros que se hayan podido dar con objetos o situaciones específicas.
5. Los valores ocupan una posición más central que las actitudes dentro de las características de la persona y el sistema cognitivo, y por lo tanto éstos determinan tanto a las actitudes como al comportamiento.
6. El concepto de valor es más dinámico que el de actitud, pues está más directamente conectado al concepto de motivación.



7. El contenido duradero de un valor puede referirse directamente a funciones de ajuste, de defensa del ego, de conocimiento, o de autorrealización, mientras que el contenido de una actitud se relaciona a dichas funciones en forma deductiva.

### **2.5 Valores y normas sociales.-**

Existen tres formas en las cuales los valores difieren de las normas sociales:

1. Un valor puede referirse a un modo de conducta o estado final de existencia, mientras que las normas sociales se refieren solamente a una forma de comportamiento.
2. Un valor trasciende situaciones específicas; en contraste, una norma social es una manera establecida de comportarse en una forma específica, bajo circunstancias específicas.
3. Un valor es más personal e interno, mientras que una norma es más consenso y externo al individuo.

### **2.6 Valores y necesidades.-**

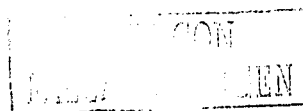
El ser humano es el único animal que puede ser descrito significativamente como poseedor de valores. En realidad, los valores son representaciones cognitivas y transformaciones de necesidades (individuales y sociales); el ser humano es el único animal capaz de realizar dichas representaciones y transformaciones. Cuando dichas demandas y necesidades se transforman en forma cognitiva en valores, entonces es cuando éstos son susceptibles de ser defendidos, justificados, exhortados y deseables a nivel individual como social. En esta forma, cuando una persona hable de sus valores, muy probablemente esté también hablando de sus necesidades.

### **2.7 Valores e intereses.-**

Un interés es una de tantas representaciones de un valor, y por lo tanto tiene ciertos atributos de un valor: puede ser una representación cognitiva de las necesidades de la persona, una guía en sus acciones, un elemento de ayuda en la evaluación y comparación de uno mismo y de los demás; pero no puede ser clasificado como un modo de comportamiento o estado final de existencia. Los intereses se parecen más a las actitudes que a los valores.

### **2.8 Valores individuales.-**

Los valores pueden ser concebidos como representaciones cognitivas de necesidades subyacentes -ya sean sociales o antisociales, egoístas o altruistas- después de que han sido transformadas para así tomar en cuenta metas y necesidades institucionales. En este sentido, todos los valores de una persona, a diferencia de todas las necesidades de una persona, son capaces de ser admitidos, evocados, exhortados y defendidos abiertamente, frente a uno mismo y a los demás, en un lenguaje socialmente aceptado.





Los valores sirven como estándares que aprendemos para emplearlos trascendentalmente a través de objetos y situaciones de varias maneras: para guiar acciones; para guiarnos en las posiciones que tomamos en varios asuntos sociales, ideológicos, políticos y religiosos; para manejar ante los demás nuestra presentación, imagen, e impresiones que les podamos provocar; para evaluarnos a nosotros mismos y a otros; para compararnos con los demás, no sólo competitivamente, sino también en relación con lo moral. Empleamos los valores como estándares, y aún más, para decidir qué vale la pena y qué no discutir, respecto a qué vale la pena o no persuadir e influir a otros para que lo crean o no. Y, finalmente, utilizamos los valores como estándares para dirigir procesos de justificación consciente e inconsciente, de racionalización de acciones, pensamiento y juicio. Entonces, la función última de los valores humanos es proveernos con un conjunto de estándares que nos guíen en todos nuestros esfuerzos de satisfacción de necesidades, y al mismo tiempo, mantener y engrandecer lo más posible la autoestima. Lo anterior con el objeto de poder vernos a nosotros mismos y a los demás satisfechos social e institucionalmente, por haber cumplido con definiciones de moralidad y aptitud.

Dos tipos principales de valores individuales han sido previamente distinguidos: *valores terminales o finales*, y *valores instrumentales o mediáticos*. Los primeros se refieren a creencias o concepciones sobre las metas y estados finales deseables de existencia por los cuales vale la pena esforzarse (tales como la armonía interior o la sabiduría); los últimos se refieren a creencias o concepciones sobre los medios deseables de comportamiento que son instrumentales para el logro de las metas deseables (tales como el ser honestos y responsables). La "educación" y el "trabajo", así como son concebidos, no calificarían como valores ya que no son ni metas de existencia por las cuales la gente lucharía, ni medios idealizados de comportamiento, pero la "sabiduría" y el ser "capaz" sí calificarían.

Definidos los valores de tal manera, el universo del discurso, cuando considera el problema de los valores individuales e institucionales, está estrictamente restringido a un número relativamente pequeño de términos - números de dos dígitos, más que de tres o cuatro-. Más aún, se intenta que estos términos sean más o menos universalmente presentes, por lo que se debe suponer menos medios y estados finales idealizados, ya que estos valores deben ser comunes a toda la humanidad. Tal número pequeño de valores debe ser asumido como universalmente presente, bajo los mismos supuestos que los psicólogos consideran las necesidades básicas como universalmente presentes, y bajo los mismos supuestos que los sociólogos asumen para considerar las instituciones sociales básicas universalmente presentes.

Entonces, se llega a la concepción de seres humanos que difieren el uno del otro no tanto en términos de si poseen valores particulares terminales o instrumentales, sino en la forma en la cual los organizan para constituir jerarquías y prioridades valorativas. Aún, si a todo el mundo se le restringiera el número de valores que se pudieran utilizar, sería posible encontrar una gran variedad de diferencias individuales en comportamiento, actitudes, ideologías,

presentaciones de uno mismo, juicios, evaluaciones, y racionalizaciones. Dieciocho valores terminales, por ejemplo, pueden ser ordenados en trillones de formas diferentes, más que suficiente para demostrar la variedad de valores entre individuos, grupos, organizaciones, instituciones, sociedades, y culturas en el mundo entero.

Las jerarquías valorativas son organizaciones de valores que nos permiten elegir entre distintas metas y acciones, y por lo tanto, resolver conflictos. En el nivel individual, por ejemplo, las prioridades valorativas guían decisiones sobre metas ocupacionales e intereses, de cómo gastar el dinero propio, o por quién votar. A nivel supraindividual, las prioridades guían decisiones sobre asuntos como la jerarquización de metas, la colocación de recursos, y la formulación de nuevas políticas.

### **2.9 Sistema de valores y sociedad.-**

Acertadamente, Rokeach sugiere que las instituciones sean vistas como "arreglos sociales que proveen el marco necesario para la *especialización de valores*; esto es, el marco para la transmisión e implantación —principalmente— de aquellos subconjuntos de valores que están especialmente implicados en sus particulares esferas de actividad"<sup>19</sup>. Como sociedad ésta, es una perspectiva útil; particularmente porque provee arreglos macrosociales a la articulación estructural de valores de los individuos.

Manteniendo la imagen de relación entre individuo y sociedad o institución, Rokeach ha indicado que las diferencias entre individuos pueden presentarse más como consecuencia del arraigo de dichos valores, de su jerarquización u ordenamiento preferencial, que a la presencia o ausencia de determinados valores en el individuo o en un grupo. Las sociedades no sólo difieren en las jerarquías de valores, sino también en otros modos importantes de asociar los valores en relación a:

1. *Patrón o modelo,*
2. *Ordenamiento jerárquico,*
3. *Universalidad de aplicación,*
4. *Consistencia.*

Así tenemos que, un sistema de valores es un conjunto organizado de estándares preferenciales que son utilizados para hacer selecciones de objetos y acciones; resolver conflictos; establecer sanciones sociales, y manejar necesidades o reclamos sociales y psicológicos debido a elecciones hechas o postpuestas. Los valores son componentes de la actividad de dirigir y anticipar nuestras metas; pero también sirven para mirar al pasado, y justificar o "explicar" conductas anteriores. De manera muy destacada, las elecciones están limitadas por la concientización personal de creencias sobre las oportunidades externas que existen para el desarrollo de valores. Por ello, no nos sorprendería que en cualquier análisis de sistemas sociales se le dé

---

<sup>19</sup> Ibid p.32

especial importancia a los valores, ya que sirven como criterio para juzgar a los sistemas sociales mismos.

Así mismo, los valores constituyen "un sistema apreciativo". Cualquier sociedad debe cambiar su constitución de valores para poder enfrentarse con problemas cambiantes de forma adaptativa, aunque debe conservar cierta coherencia en su sistema apreciativo (basado en un mínimo consenso), o el orden social se vendrá abajo.

Los valores operan como elementos constitutivos de sistemas dinámicos de acción social debido a su "interconexión", sus "efectos informativos o directivos", y sus capacidades a servir como "portadores" de energía psicológica. Los valores siempre tienen contenido cultural, representan una inversión psicológica, y están moldeados por restricciones y oportunidades de un sistema social y de un ambiente biofísico. Los cambios en valores están limitados y restringidos tanto por las restricciones externas de los anteriormente mencionados sistemas interpenetrados, como por las dimensiones internas de consistencia, congruencia, o adecuación entre los valores y las creencias.

### **2.10 Formas de cambio de valores y creencias.-**

Antes de introducirnos a los factores de cambio, es razonable aceptar las tres suposiciones más importantes relacionadas con creencias o valores sugeridos por Rokeach:

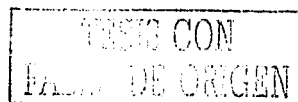
- 1) La existencia de valores diferentes que tienen grados distintos de importancia para cualquier individuo determinado.
- 2) La resistencia al cambio de un valor es fuerte para aquéllos que son más importantes ("centrales").
- 3) Si un valor o creencia particular es cambiado, mientras más central sea, más numerosos serán los cambios en otros valores y creencias.

El autor Robin M. Williams Jr.<sup>20</sup> propone ciertos factores disparadores de los procesos de cambio en valores y creencias. En esta forma tenemos:

1. **Creación.** Un nuevo estándar de creencia es desarrollado a través de la experiencia y se hace efectivo, en cierto grado, para regular el comportamiento o conducta.
2. **Destrucción abrupta.** Hay ciertos eventos en los que un evento masivo, resulta en una desaparición relativa y repentina de las orientaciones previamente aceptadas. Esto es un fenómeno poco usual.
3. **Atenuación.** Resultados disminuidos en lo que a afecto y compromiso se refiere; se aminora la intensidad de los valores. En este caso cada vez menos personas fomentarán, apoyarán, enseñarán o defenderán la creencia u orientación del valor.
4. **Extensión.** Es la aplicación a la orientación en objetos y eventos, en adición de aquellos incluidos en la esfera de relevancia original.

---

<sup>20</sup> Ibid. Pp. 15-45



5. **Elaboración.** El valor o creencia se racionaliza progresivamente; se simboliza, se dramatiza, se documenta.
6. **Especificación.** Se percibe un incremento en cierta orientación generalizada, definiéndose en términos de contextos particulares.
7. **Limitación.** Se produce cuando se confronta con otro valor. Por ejemplo, la democracia para existir necesita libertad e igualdad: cada una es necesaria para la otra, pero ninguna puede empujarse a algún extremo sin perjudicar al compañero.
8. **Explicación.** Los valores son fácilmente explicables a través de ciertos intereses populares.
9. **Consistencia.** El grado de frecuencia en la práctica de un valor, fomentará el mantenimiento o cambio del mismo.
10. **Intensidad (absolutismo).** En ocasiones, un valor es formalmente aceptado de tal forma, que se vuelve en un aspecto central de la vida.

Los valores más resistentes al cambio a nivel individual parecen involucrar creencias psicológicamente "primitivas" para una proporción alta de actores sociales, y están altamente interconectados, centralizados, dominantes, castigados y consensuados; también son los más congruentes respecto a otros valores, y los más simbolizados en varias formas. Los valores que posean estas diez características serán fuertemente sancionados y activamente defendidos y promovidos.

Tanto la estabilidad como el cambio en valores y en sistemas de valores son afectados por la interacción entre el grado de consenso en la colectividad social relevante y las características intrínsecas de los valores mismos. Entonces, una hipótesis consistente y con mucha evidencia es aquélla que dice que mientras más frecuentemente es retado o contrastado un valor, más elaborados serán los símbolos y creencias conectados con el valor .

Del punto de *consistencia* mencionado anteriormente, se deriva la incongruencia, la cual, puede presentarse en tres formas diferentes:

- Las personas son inducidas a comportarse de una manera incompatible con sus valores.
- Las personas son expuestas a nueva información, incluyendo evaluaciones, por parte de terceros influyentes, que es inconsistente con uno o más valores centrales.
- Las personas están expuestas a información sobre inconsistencias que ya estaban presentes entre sus valores.

Ya se ha dicho que los valores emergen del aprendizaje; de lo que se deduce que son generalizados por la experiencia. Por lo que se desprende que las variaciones sustanciales y de largo plazo (continuación por un periodo largo de tiempo) en las condiciones de la vida social producirán cambios en el ordenamiento, arreglo e intensidad de los valores.

Es por esto, que se tienen dos puntos de vista principales al respecto. Primero, el cambio es desacelerado por los procesos de conformidad dentro de órdenes sociales establecidos y por las numerosas interdependencias dentro de un



sistema complejo de valores-creencias. Segundo, el carácter generalizado de los valores permite una gran cantidad de reinterpretaciones antes de que el cambio drástico tenga que ocurrir en los compromisos de valores legitimadores.

**Evidencia respecto a los cambios.** En el largo plazo, los valores son sensibles a los cambios en la experiencia social; el cambio en valores puede resultar de cambios en la información sobre uno mismo y sobre el ambiente social de uno. Una forma importante de cambio a largo plazo es el caso en el que la convicción y compromiso es gradualmente retirado del conjunto institucionalizado de creencias, valores, y símbolos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. USOS Y APLICACIONES DE LA ENCUESTA DE VALORES DE ROKEACH.-

A través de la consulta en bancos de información (Psychlit, se observa fácilmente el amplio y diverso uso de dicha encuesta. Por este motivo, a continuación se muestran algunas referencias bibliográficas, en las que la Encuesta de Valores de Rokeach se ha utilizado en diversos estudios similares a la presente investigación:

- **Charles Thomas**<sup>21</sup>, a través de la Encuesta de Valores de Rokeach, concluye que los valores asociados al mayor éxito en los administradores encuestados fueron: ambicioso, capaz e imaginativo.
- Por su parte, **L. Di Dio**<sup>22</sup>, junto con otros investigadores utilizaron también la Encuesta de Valores de Rokeach, mediante la cual concluyeron que los valores masculinos están más asociados a aspectos de delegación, mientras que los valores femeninos, reflejaron estar más relacionados con cuestiones comunales.
- En un estudio comparativo llevado a cabo con estudiantes universitarios, acerca de qué tan relacionada está la ética con la edad, **A. Sikula y A. Costa**<sup>23</sup> afirman que los estudiantes más jóvenes (menores de 21 años) resultaron ser más éticos que los de mayor edad. Los menores valoraron más a la igualdad, la libertad y el ser honesto; de igual forma, reflejaron estar más preocupados por ser serviciales e intelectuales, y menos interesados en tener una vida emocionante y ser reconocidos socialmente, como fue el caso de los mayores.
- Los investigadores **L. Chusmir y B. Parker**<sup>24</sup> examinaron las diferencias de valores y género en 258 administradores de Florida (127 mujeres y 131 hombres) tanto en el contexto de trabajo, como en el ámbito de su vida personal. Utilizando la Encuesta de Valores de Rokeach, ambos géneros jerarquizaron en forma diferente los valores en su trabajo y en sus hogares, sugiriendo una situación dual que también varió por género.
- En otra investigación llevada a cabo por **L. Chusmir, C. Koeberg y J. Mills**<sup>25</sup>, se aplicó la Encuesta de Valores de Rokeach a 253 gerentes (130 hombres y 123 mujeres) entre 30 y 45 años de edad. Se

<sup>21</sup> THOMAS, CH. *The relationship between values and success for managers in large corporations.* Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 12(3), Sep. 1997, 671-688

<sup>22</sup> DI DIO, L. SARAGOVI, C. KOESTNER, R. AUBE, J. *Linking personal values to gender.* Sex Roles. Vol. 34(9-10), May 1996, 621-636.

<sup>23</sup> SIKULA, A. COSTA, A. *Are age and ethics related?* Journal of Psychology. Vol. 128(6), Nov. 1994, 659-665.

<sup>24</sup> CHUSMIR, L. PARKER, B. *Journal of Business Research.* Vol.23(4), Dec. 1991, 325-335

<sup>25</sup> CHUSMIR, L. KOEBERG, C. MILLS, J. *Male female differences in the association of managerial style and personal values.* Journal of Social Psychology, Vol. 129(1), Feb. 1989, 65-78.



relacionaron los valores instrumentales de Rokeach con el estilo gerencial arrojando diferencias para hombres y mujeres. La asociación entre valores terminales y estilo gerencial resultó ser menos común, pero también mostró diferencia en géneros.

- Por su parte **L. Crosby, M. Bitner y J. Gill**<sup>26</sup> utilizaron la Encuesta de Valores de Rokeach, al igual que J. Lorenzo y B. Hernández<sup>27</sup>, y Y. Rim<sup>28</sup> en sus correspondientes investigaciones.
- **W. Kamakura y J. Mazzon**<sup>29</sup> desarrollaron un modelo matemático para la medición de valores humanos, a partir de la Encuesta de Valores de Rokeach. Esta investigación fue realizada como parte de un estudio de mercado en Brasil.

En **conclusión**, este instrumento de medición de valores ha sido probado y aplicado, con resultados aceptados y publicados por reconocidos investigadores tanto del área administrativa como del campo de estudio de la conducta humana. **La validez y la confiabilidad** del instrumento están **ampliamente probadas** en sus diversas formas de aplicación por estudiosos tanto del tema de valores humanos, como seguidores de una metodología adecuada<sup>30</sup>. De igual forma, por **su uso en estudios similares, su aplicación en grandes escalas y disponibilidad** del estudio, **decido elegir la Encuesta de Valores de Rokeach**, como instrumento de medición de valores en la presente investigación.

### **3.1 Adaptaciones del instrumento a la presente investigación.-**

Ahora bien, la Encuesta de Valores de Rokeach puede tener varias presentaciones, según el tiempo disponible para la encuesta y dependiendo de las necesidades de la investigación. Es N.T. Feather<sup>31</sup>, quien reporta una investigación realizada acerca de las diversas modalidades de la Encuesta de Valores de Rokeach. En este estudio, se aplicó dicha encuesta y se analizaron los resultados con tres diferentes formas de valuación: método de jerarquización, escala de Likert y comparación por pares. En dicho artículo el autor menciona las ventajas y las desventajas de cada uno de estos tres métodos y concluye, a través de los resultados finales, que *no importa la forma de valuación utilizada, pues todas ellas reflejan en igual manera el Sistema de Valores del sujeto respondiente*.

<sup>26</sup> CROSBY, L. BITNER, M. GILL, J. *Organizational structure of values*. Journal of Business Research. Vol.20(2), Mar. 1990, 123-134.

<sup>27</sup> LORENZO LEAL, J. HERNÁNDEZ, B. *Análisis de los valores humanos y su organización según la escala de Rokeach*. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 41(3), 1990, 539-553.

<sup>28</sup> RIM, Y. *Importance of values according to personality, intelligence and sex*. Personality and Individual Differences, Vol. 5(2), 1984, 245-246.

<sup>29</sup> KAMAKURA, W. MAZZON, J. *Value segmentation: a model for the measurement of values and values systems*. Journal of Consumer Research, Vol. 18. Sept. 1991, 208-218

<sup>30</sup> FEATHER, N.T. *The measurement of values: effects of different assessment procedures*. Australian Journal of Psychology. Vol. 25, No. 3, 1973, pp. 221-231

<sup>31</sup> Ibidem

En el caso de la actual investigación, se utilizó la modalidad en la escala de Likert, debido a que esta presentación resulta más accesible al respondiente y le toma menos tiempo contestarla. Para la presentación final de la Encuesta de Valores y para evitar posibles sesgos en las respuestas, se acordó intercalar al azahar un valor terminal y uno instrumental. De igual forma, se incluyó un cuestionario que contiene datos demográficos y laborales.

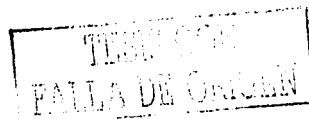
En el Anexo 1 se expone la presentación final de la Encuesta de Valores y del Cuestionario proporcionado a los respondientes. El I.P.A.D.E. optó por darle la terminación y formato que se maneja en dicha institución en sus cursos, sin alterar en ningún momento el texto.

### **3.2 Comentarios a la teoría de valores de M. Rokeach.-**

Una parte que resulta atractiva de la teoría de valores de M. Rokeach es que los aborda desde un punto de vista muy amplio y humano, pues incluye el aspecto que tienen de creencia y de modo de conducta; reconoce el factor emocional de los mismos, al igual que el cognitivo y el afectivo; los estudia como parte de un individuo como de una entidad o sociedad en general. Sin embargo, por la época de investigación acerca del tema de los valores, Rokeach no incluye la parte genética de éstos ni tampoco un aspecto propio del posmodernismo como es el ecológico (Según C. Llano<sup>32</sup>, las otras características serían: feminismo, pacifismo y nacionalismo). Ignora también el aspecto de "percepción afectiva" o intuición que menciona M. Scheler.

Por otro lado dicho autor, en su libro *The Nature of Human Values* publicado en 1973, divide a los valores en dos escalas mayores (terminales e instrumentales) y éstas a su vez en dos subescalas cada categoría. En la mencionada obra, el autor plantea la existencia y características de los valores terminales: sociales y personales y los valores instrumentales: morales y de competencia. Sin embargo no especifica con claridad qué valores pertenecen a qué subescalas; solamente a lo largo de las páginas y mediante una lectura cuidadosa se pueden entrever la clasificación de algunos valores.

<sup>32</sup> LLANO, C. *El Posmodernismo en la Empresa*. Mc Graw Hill. México, 1996. pp. 24-35





#### 4. POBLACIÓN Y MUESTREO.-

##### 4.1 Población.

Hombres y mujeres que tienen puestos en Alta Dirección en empresas u organizaciones en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón. El periodo de tiempo en que se aplicaron las entrevistas fue entre febrero y abril de 2001. El tamaño de la muestra por sede y por grupo fue la siguiente:

Tabla 3.2 Distribución de la Población Encuestada.

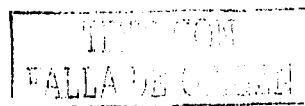
Sede	Curso Dirección 1	Curso Alta Dirección 2	Master
Torreón		31	
Guadalajara	31	21	
Monterrey	13	49	
Cd. México	58	48	27

##### 4.2 Muestra.

En este caso la muestra de la población es el alumnado que asiste a cursos de continuidad en el I.P.A.D.E. en las ciudades de Torreón, Guadalajara, Monterrey y México. La afluencia a dichos cursos es de altos(as) directivos(as) de diversas empresas mexicanas. "La ventaja de una *muestra no probabilística* es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema."<sup>33</sup> En este caso, la característica especificada es el que sean altos(as) directivos(as). De igual forma, se trata de una muestra de sujetos voluntarios, pues son los que asisten a dichos cursos en el IPADE y son ellos los que voluntariamente accedieron a participar en el estudio. "Las muestras de sujetos voluntarios son frecuentes en ciencias sociales y ciencias de la conducta."<sup>34</sup>

<sup>33</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill. México, 1991. Pág.231

<sup>34</sup> Ibidem



**5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.-**

**5.1 Identificación de variables.-**

Las variables de las hipótesis de investigación y alternas fueron:

**a) Variables independientes:**

Tabla 3.3 Identificación de las Variables Independientes

<b>Núm.Var. Indep.</b>	<b>Identificación Variable Independiente</b>	<b>Escala de Medición</b>
x1	Sexo	Nominal dicotómica
x2	Edad	Ordinal
x3	Existencia de un sistema de calidad basado en alguna norma	Nominal dicotómica
x4	Autoidentificación estilo de liderazgo	Nominal categórica
x5	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros	Ordinal
x6	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos	Ordinal
x7	Localidad del entrevistado	Nominal categórica
x8	Nivel de estudios terminados	Ordinal
x9	Número de empleados a su cargo	Ordinal
x10	Antigüedad en el puesto	Ordinal
x11	Estado civil	Nominal categórica
x12	Nivel de participación	Ordinal

**b) Variables dependientes:**

Tabla 3.4 Identificación de las Variables Dependientes

<b>Núm. Var. Dependiente</b>	<b>Identificación Variable Dependiente</b>	<b>Escala de Medición</b>
y1	Indulgente	Likert
y2	Un mundo de belleza	Likert
y3	Responsable	Likert
y4	Un mundo de paz	Likert
y5	Honesto(a)	Likert
y6	Salud	Likert
y7	Intelectual	Likert
y8	Una sensación de logro	Likert
y9	Limpio(a)	Likert
y10	Una vida cómoda	Likert
y11	Lógico(a)	Likert
y12	Respeto a sí mismo	Likert
y13	Leal	Likert
y14	Sabiduría	Likert
y15	Valeroso(a)	Likert
y16	Amor maduro	Likert
y17	Amoroso(a)	Likert
y18	Reconocimiento social	Likert
y19	Ambicioso(a)	Likert

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

y20	Igualdad	Likert
y21	Independiente	Likert
y22	Salvación	Likert
y23	Atento(a)	Likert
y24	Seguridad familiar	Likert
y25	Obediente	Likert
y26	Una vida emocionante	Likert
y27	Autocontrol	Likert
y28	Armonía interior	Likert
y29	Imaginativo(a)	Likert
y30	Libertad	Likert
y31	Servicial	Likert
y32	Placer	Likert
y33	Mente abierta	Likert
y34	Seguridad nacional	Likert
y35	Capaz	Likert
y36	Amistad verdadera	Likert

## 5.2 Definición conceptual de las variables.-

### a) Variables independientes.

Según menciona R. Hernández Sampieri (1996) "hay algunas variables que no requieren que su definición conceptual sea explicitada en el reporte de investigación, porque esta definición es relativamente obvia y compartida" <sup>35</sup>. Por tal motivo, la definición de las variables independientes será incluida en la definición operacional.

### b) Variables dependientes.

Las variables dependientes son los valores humanos establecidos por M. Rokeach en su "Encuesta de Valores". En esta forma se tiene así dos tipos de definiciones: *genérica* de lo que es un valor y *específica* de cada uno de los valores a medir y a la vez definidos en el mismo instrumento de medición utilizado.

**Valor**, entre otras definiciones tenemos que "son convicciones importantes y sólidas acerca de lo que es bueno y lo que es malo, de lo que es importante y lo que es trivial.... En el contexto de la administración, los valores son conjuntos perdurables de normas, lineamientos personales que dictan qué conductas son aceptables y cuáles conductas no." <sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ibid. p. 103

<sup>36</sup> LEAVITT, H. *Senderos Corporativos*. CECSA 1a. edición. México, 1988. Pág. 91

Tabla 3.5 Definición conceptual de las variables dependientes

Núm. Var. Dependiente	Definición conceptual de las variables dependientes <sup>37</sup>
y1	<i>Indulgente</i> : fácil en perdonar y disimular los yerros o en conceder gracias
y2	<i>Un mundo de belleza</i> : <i>Belleza</i> : propiedad de las cosas que nos hace amarlas, infundiendo en nosotros deleite espiritual. Esta propiedad existe en la naturaleza, en las obras literarias y artísticas
y3	<i>Responsable</i> : obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona
y4	<i>Un mundo de paz</i> : <i>Paz</i> : virtud que pone en el ánimo tranquilidad y sosiego, opuestos a la turbación y las pasiones
y5	<i>Honesto(a)</i> : probo, recto, honrado
y6	<i>Salud</i> : estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones
y7	<i>Intelectual</i> : perteneciente o relativo al entendimiento.
y8	<i>Una sensación de logro</i> : <i>Logro</i> : ganancia, lucro
y9	<i>Limpio(a)</i> : que no tiene mancha o suciedad
y10	<i>Una vida cómoda</i> : conveniente, oportuno, acomodado, fácil, proporcionado
y11	<i>Lógico(a)</i> : el que posee una disposición natural para discurrir con acierto sin el auxilio de la ciencia
y12	<i>Respeto a sí mismo</i> : obsequio, veneración, acatamiento que se hace a uno
y13	<i>Leal</i> : que guarda a personas o cosas la debida fidelidad
y14	<i>Sabiduría</i> : conducta prudente en la vida o en los negocios
y15	<i>Valeroso(a)</i> : que tiene valentía
y16	<i>Amor maduro</i> : <i>Amor</i> : afecto por el cual busca el ánimo el bien verdadero o imaginado, y apetece gozarlo. <i>Maduro</i> : prudente, juicioso, sesudo
y17	<i>Amoroso(a)</i> : que denota o manifiesta amor
y18	<i>Reconocimiento social</i> : <i>Reconocer</i> : tenerse uno a sí propio por lo que es en realidad, hablando de mérito, talento, fuerzas, recursos, etc.
y19	<i>Ambicioso(a)</i> : que tiene ansia o deseo vehemente de alguna cosa
y20	<i>Igualdad</i> : conformidad de una cosa con otra en naturaleza, forma, calidad o cantidad
y21	<i>Independiente</i> : autónomo
y22	<i>Salvación</i> : acción o efecto de salvar o salvarse. Consecución de la gloria y las bienaventuranzas eternas.
y23	<i>Atento(a)</i> : cortés, urbano, comedido
y24	<i>Seguridad familiar</i> : certeza, confianza; libre y exento de todo peligro ( <i>en relación a la familia</i> )
y25	<i>Obediente</i> : propenso a obedecer, cumplir la voluntad del quien manda
y26	<i>Una vida emocionante</i> : <i>Emocionante</i> : que conmueve el ánimo
y27	<i>Autocontrol</i> : dominio, mando, preponderancia ( <i>de uno mismo</i> )
y28	<i>Armonía interior</i> : <i>Armonía</i> : conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras ( <i>En la parte de adentro de la persona</i> )
y29	<i>Imaginativo(a)</i> : que continuamente imagina o piensa
y30	<i>Libertad</i> : facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos
y31	<i>Servicial</i> : pronto a complacer y servir a otros
y32	<i>Placer</i> : contento del ánimo; sensación agradable; diversión, entretenimiento
y33	<i>Mente abierta</i> : <i>Mente</i> : designio, pensamiento, propósito, voluntad. <i>Abierto</i> : no murado o cercado
y34	<i>Seguridad nacional</i> : certeza, confianza; libre y exento de todo peligro ( <i>en relación a la propia nación</i> )
y35	<i>Capaz</i> : de buen talento, instruido, diestro
y36	<i>Amistad verdadera</i> : <i>Amistad</i> : afecto personal, puro y desinteresado, ordinariamente recíproco, que nace y se fortalece con el trato. <i>Verdadera</i> : real y efectiva

<sup>37</sup> Diccionario de la Lengua Española. Espasa Calpe. España, 1970

### 5.3 Definición operacional de las variables.-

"Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.) que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado... Casi siempre se dispone de varias *definiciones operacionales* de una variable."<sup>38</sup>

#### a) Variable independientes.

Las variables independientes se miden en función de los datos demográficos y laborales del cuestionario proporcionado a los respondientes (ver Anexo 1). En el siguiente cuadro se incluye la definición operacional, al igual que la pregunta que se formula para medir la variable y las opciones que se generan en cada una.

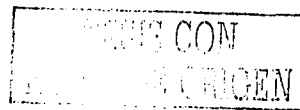
Tabla 3.6 Definición operacional de las variables independientes.

Núm.Var. Indep.	Variable Independiente	Definición Operacional	Pregunta y Forma de Medición de las Variables Independientes
x1	Sexo	Condición orgánica que distingue al macho de la hembra, en los animales y en las plantas <sup>39</sup>	¿Cuál es su sexo? Masculino (1) Femenino (2)
x2	Edad	Tiempo que una persona ha vivido, a contar desde que nació <sup>40</sup>	¿Qué edad tiene? 0-40 años (1) 41-60 años (2) 61 o más (3)
x3	Procedencia último nivel educativo terminado	Tipo de escuela en donde se realizó y concluyó el último grado académico obtenido	¿En qué tipo de escuela terminó su último nivel educativo? Escuela pública (1) Escuela privada (2)
x4	Existencia de un sistema de calidad basado en alguna norma	Existencia de un proceso por el cual una organización logra mantener en todas sus áreas una calidad constante, certificada por acuerdos internacionales de aseguramiento de calidad	En la empresa donde labora, ¿existe un Sistema de Calidad basado en alguna norma? No (1) Sí (2)
x5	Autoidentificación estilo de liderazgo	Opinión personal acerca de la afinidad con su manera de dirigir	¿Con qué estilo de liderazgo se autoidentifica más usted? Autoritario (1) Democrático (2) Liberal (3)

<sup>38</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México, 1996. Pág.101

<sup>39</sup> *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. España, 1970.

<sup>40</sup> *Ibid.*



x6	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros	Forma en la que una persona aprecia por ella misma el grado de victoria que como jefe tiene en el área del manejo de los bienes económicos	¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en el área de recursos financieros? Poco (1) Suficiente (2) Bueno (3) Sobresaliente (4)
x7	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos	Forma en la que una persona aprecia por ella misma el grado de victoria que como jefe tiene en el área del manejo del personal de una empresa	¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en el área de recursos humanos? Poco (1) Suficiente (2) Bueno (3) Sobresaliente (4)
x8	Localidad del encuestado	Sede o ciudad donde se llevó a cabo la encuesta	Sede: Torreón (1) Guadalajara (2) Monterrey (3) D.F. (4)
x9	Nivel de estudios terminados	Declaración del encuestado acerca del último grado académico finalizado	¿Cuál es su nivel de estudios terminados? Primaria (1) Secundaria (2) Preparatoria (3) Técnico (4) Licenciatura (5) Especialidad (6) Posgrado (7)
x10	Número de empleados a su cargo	Cantidad de personas que el encuestado declara tener como subordinadas en su puesto de trabajo	¿Cuál es el número de empleados a su cargo? 0-50 (1) 51-150 (2) 151-1000 (3) 1001 en adelante (4)
x11	Antigüedad en el puesto	Número de años que el encuestado ha permanecido en el mismo puesto	¿Cuál es su antigüedad en el puesto? 0-9 años (1) 10 en adelante (2)
x12	Estado civil	Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles <sup>41</sup>	¿Cuál es su estado civil? Soltero (1) Casado (2) Otro (3)
x13	Nivel de participación	Grado de participación económica en el capital de la empresa donde labora el encuestado	¿Cuál es su nivel de participación en la empresa donde usted labora? Empleado (1) Accionista (2) Dueño (3)

**b) Variables dependientes.**

Las variables dependientes son los valores establecidos en la Encuesta de Valores de Rokeach. Específicamente, en el instrumento seleccionado, el autor es quien nombra el valor y junto incluye entre paréntesis y con pocas palabras, una pequeña descripción del mismo, delimitando en esta forma la posible vaguedad o subjetividad del término.

<sup>41</sup> Ibid.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El nivel de medición de las variables dependientes es bajo una escala tipo Likert, con grados que van del número 1 al 4. Donde:

- (1) **NI**: Nada importante
- (2) **PI**: Poco importante
- (3) **MEDI**: Medianamente importante
- (4) **MI**: Muy importante.

TESIS CON  
FECHA DE ORIGEN

## 6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

### **Hipótesis de investigación:**

*"Existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo por personas con puestos en alta dirección en empresas y que asisten a cursos impartidos por el I.P.A.D.E. en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón, con respecto a características demográficas, escolares y organizacionales."*

### **Hipótesis nulas:**

H<sub>1</sub> "No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el género"

H<sub>2</sub> "No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la edad."

H<sub>3</sub> "No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la escuela de procedencia del último nivel educativo terminado."

H<sub>4</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y la existencia en la empresa donde se labora, de un Sistema de Calidad basado en alguna norma."

H<sub>5</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y la autoidentificación con el estilo de liderazgo ."

H<sub>6</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros."

H<sub>7</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos."

H<sub>8</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y la localidad ."

H<sub>9</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de estudios terminados."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



H<sub>10</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el número de empleados a su cargo."

H<sub>11</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y la antigüedad en el puesto."

H<sub>12</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el estado civil."

H<sub>13</sub> "No existen diferencias significativas en los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de participación en la empresa donde se labora."

H<sub>14</sub> "Las personas mayores de 61 años no presentan una mayor preferencia en el trabajo por los *Valores Terminales* de la Encuesta de Valores de Rokeach, que por los *Valores Instrumentales* de la misma prueba".

H<sub>15</sub> "No existen factores correspondientes a valores humanos, que discriminen cada una de las siguientes variables independientes: sexo, edad, escuela último nivel educativo terminado, existencia de un Sistema de Calidad, estilo de liderazgo, autopercepción exitosa en la dirección de recursos financieros, humanos y técnicos, sede, nivel estudios terminados, número de empleados a su cargo, antigüedad en el puesto, estado civil y participación en la empresa"

A continuación se presenta la tabla 3.7 que incluye el planteamiento de las diversas hipótesis, el tipo de variables involucradas en cada hipótesis, las pruebas estadísticas correspondientes (descriptiva e inferencial), y las preguntas que obtienen la respuestas de las variables en cuestión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tabla 3.7 Desglose de las hipótesis de trabajo y alternativas

No. Hipótesis	Hipótesis Formulada	Var. Dependiente	Nivel Medición Var. Dependiente	Variable Independiente	Nivel Medición Var. Indep.	Pruebas Estadísticas		Preguntas	
						Descriptiva	Inferencial	Variable Dependiente	Variable Independiente
H <sub>1</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el género	Valores humanos	Likert	Sexo X1	Nominal Dicotómica	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	t-test	¿En qué magnitud cada valor puede actuar en usted como principio guía en su trabajo?  Nada importante (1) Poco importante (2) Medianamente importante (3) Muy importante (4)	¿Cuál es su sexo? Masculino (1) Femenino (2)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el género								
H <sub>2</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la edad	Valores humanos	Likert	Edad X2	Ordinal	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	Oneway	Indulgente (dispuesto(a) a perdonar a otros) Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y de las artes)	¿Qué edad tiene? 0-40 años (1) 41-60 años (2) 61 o más (3)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la edad								
H <sub>3</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la escuela de procedencia del último nivel educativo terminado	Valores humanos	Likert	Procedencia último nivel educativo terminado X3	Nominal Dicotómica	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	t-test	Responsable (fiable, se puede confiar en usted) Un mundo de paz (libre de guerras y conflictos) Honesto(a) (sincero(a), veraz) Salud (bienestar físico y mental) Intelectual (inteligente, reflexivo(a)) Una sensación de logro (una contribución permanente) El empleo (aseado(a), ordenado(a)) Una vida cómoda (una vida próspera)	¿En qué tipo de escuela terminó su último nivel educativo? Escuela pública (1) Escuela privada (2)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la escuela de procedencia del último nivel educativo terminado								
H <sub>4</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la existencia en la empresa donde se labora, de un Sistema de Calidad basado en alguna norma donde se labora	Valores humanos	Likert	Existencia de un Sistema de Calidad basado en alguna norma X4	Nominal Dicotómica	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	t-test	Lógico(a) (consistente, racional) Respeto a sí mismo (autoestima) Leal (fel a los amigos y al grupo) Sabiduría (una comprensión madura de la vida) Valeroso(a) (defiende sus creencias) Amor maduro (intimidad sexual y espiritual) Amoroso(a) (afectuoso(a), tierno(a)) Reconocimiento social (respeto, admiración) Ambicioso(a) (trabaja arduamente y con aspiraciones) Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)	En la empresa donde labora, ¿existe un Sistema de Calidad basado en alguna norma? No (1) Sí (2)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la existencia en la empresa donde se labora, de un Sistema de Calidad basado en alguna norma								
H <sub>5</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la autoidentificación con el estilo de liderazgo	Valores humanos	Likert	Autoidentificación con estilo de liderazgo X5	Nominal con 3 Categorías	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	Oneway	Independiente (autosuficiente, confía en sí mismo(a)) Salvación (a salvo, vida eterna) Atento(a) (cortes, con buenos modales)  (Continua)	¿Con qué estilo de liderazgo se autoidentifica más usted? Autoritario (1) Democrático (2) Liberal (3)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la autoidentificación con el estilo de liderazgo								
H <sub>6</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros	Valores humanos	Likert	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos	Likert	Distr.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza	Oneway	¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en el área de recursos financieros? Poco (1)	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros			financiers X5					Suficiente (2) Bueno (3) Sobresaliente (4)
H <sub>7</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos	Valores humanos	Likert	Autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos X7	Likert	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en el área de recursos humanos? Poco (1) Suficiente (2) Bueno (3) Sobresaliente (4)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos								
H <sub>8</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la localidad	Valores humanos	Likert	Localidad del entrevistado X8	Nominal con 4 Categorías	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en el área de recursos humanos? Poco (1) Suficiente (2) Bueno (3) Sobresaliente (4)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la localidad								
H <sub>9</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de estudios terminados	Valores humanos	Likert	Nivel estudios terminados X9	Ordinal	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Cuál es su nivel de estudios terminados? Primaria (1) Secundaria (2) Preparatoria (3) Técnico (4) Licenciatura (5) Especialidad (6) Posgrado (7)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de estudios terminados								
H <sub>10</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el número de empleados a su cargo	Valores humanos	Likert	Número de empleados a su cargo X10	Ordinal	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Cuál es el número de empleados a su cargo? 0-50 (1) 51-150 (2) 151-1000 (3) 1001 en adelante (4)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el número de empleados a su cargo								
H <sub>11</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la antigüedad en el puesto	Valores humanos	Likert	Antigüedad en el puesto X11	Ordinal Dicotómica	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	T-Test		¿Cuál es su antigüedad en el puesto? 0-9 años (1) 10 en adelante (2)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y la antigüedad en el puesto								
H <sub>12</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el estado civil	Valores humanos	Likert	Estado Civil X12	Nominal con 3 Categorías	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Cuál es su estado civil? Soltero (1) Casado (2) Otro (3)
	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el estado civil								
H <sub>13</sub>	No existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de participación en la empresa donde se labora	Valores humanos	Likert	Nivel de participación X13	Nominal con 3 Categorías	Dist.frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Cuál es su nivel de participación en la empresa donde usted labora?

Seguridad familiar (cuidado de los seres queridos)  
Obediente (respetoso(a), cumple con las instrucciones)  
Una vida emocionante (estimulante, activa)  
Autocontrol (autosdisciplinado(a), autoimita)  
Armonía interior (libre de conflictos internos)  
Imaginativo(a) (soñado, creativo(a))  
Libertad (independencia, libre opción)  
Servicial (trabajo para el bienestar de otros)  
Pacífico (una vida tranquila, que se disfruta)  
Mente abierta (atento amplio)  
Seguridad nacional (protección de ataques)  
Clapaz (competente, eficaz)  
Amistad verdadera (comprensión cercano)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Existen diferencias significativas entre los valores humanos practicados en el trabajo y el nivel de participación en la empresa donde se labora								Empleado (1) Accionista (2) Dueño (3)
H <sub>11</sub>	Las personas de 61 años en adelante no presentan en el trabajo una mayor preferencia por los Valores Terminales de la Encuesta de Valores de Rokeach, que por los Valores Instrumentales de la misma prueba.  Las personas de 61 años en adelante presentan en el trabajo una mayor preferencia por los Valores Terminales de la Encuesta de Valores de Rokeach, que por los Valores Instrumentales de la misma prueba	Valores humanos	Likert	Edad X <sup>2</sup>	Ordinal	Distr. frec. (tablas y gráf.) Moda, mediana, media, rango, desv. estándar, varianza.	Oneway		¿Qué edad tiene? 0-40 años (1) 41-60 años (2) 61 o más (3)
H <sub>12</sub>	No existen factores correspondientes a valores humanos que discriminen cada una de las variables independientes (sexo, edad, escuela último nivel educativo terminado, existencia de un Sistema de Calidad, estilo de liderazgo, autopercepción exitosa en la dirección de recursos financieros, humanos y técnicos, sede, nivel estudios terminados, número de empleados a su cargo, antigüedad en el puesto, estado civil y participación en la empresa)  Existen factores correspondientes a valores humanos que discriminen cada una de las variables independientes (sexo, edad, escuela último nivel educativo terminado, existencia de un Sistema de Calidad, estilo de liderazgo, autopercepción exitosa en la dirección de recursos financieros, humanos y técnicos, sede, nivel estudios terminados, número de empleados a su cargo, antigüedad en el puesto, estado civil y participación en la empresa)	Valores humanos	Likert	Sexo, edad, escuela último nivel educativo terminado, existencia de un Sistema de Calidad, estilo de liderazgo, autopercepción exitosa en la dirección de recursos financieros, humanos y técnicos, sede, nivel estudios terminados, número de empleados a su cargo, antigüedad en el puesto, estado civil y participación en la empresa (X1-X13)	3 categorías: Likert, Ordinal y Categórica		Análisis discriminante	Los 36 valores humanos anteriormente mencionados	Todas las anteriores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 7. PRUEBAS ESTADÍSTICAS PARA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.<sup>42</sup>

En el cuadro anterior se mencionan las pruebas estadísticas seleccionadas en relación al tipo de variable y su nivel de medición. Cabe aclarar que en la presente investigación se utilizó el Paquete Estadístico para Computador SPSS versión 9.0 para Windows 98, para llevar a cabo todos los cálculos estadísticos y gráficas. A continuación se presenta una breve explicación de cada prueba estadística utilizada.

### 7.1 Estadística descriptiva.

**1. Medidas de tendencia central.** – son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. En esta investigación se aplicaron las siguientes:

*Moda.*- es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

*Mediana.*- es el valor que divide a la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. La mediana refleja la posición intermedia de la distribución. Es una medida de tendencia central propia de los niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón. No es sensible a valores extremos.

*Media.*- es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalos o de razón. La media sí es sensible a valores extremos.

**2. Medidas de variabilidad.**- nos indican la dispersión de los datos en la escala de medición, responden a la pregunta: ¿en dónde están diseminadas las puntuaciones o valores obtenidos? Las medidas de tendencia central son valores en una distribución y las medidas de la variabilidad son intervalos, designan distancias o un número de unidades en la escala de medición. En la presente investigación se utilizaron las siguientes:

*Desviación estándar.*- es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida es expresada en las unidades originales de medición de la distribución.

*Varianza.*- es la desviación estándar elevada al cuadrado. Es un concepto estadístico sumamente importante, ya que muchas de las pruebas cuantitativas se fundamentan en él.

Tanto las medidas de tendencia central y de la variabilidad, se interpretan en conjunto, no aisladamente.

**3. Histogramas.**- las distribuciones de frecuencias, especialmente cuando se utilizan las frecuencias relativas, pueden representarse en

<sup>42</sup> Ibid. p.358-367

forma de histogramas. Este tipo de gráficas ayuda a visualizar las proporciones relativas de cada opción dentro de cada variable, ya sea independiente o dependiente.

## 7.2 Estadística inferencial.-

**7.2.1 Tabulación cruzada**<sup>43</sup>.- también se conoce como *tablas de contingencia*. Además de servir para el cálculo de la Ji-cuadrada o  $\chi^2$  (prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas), son útiles para describir conjuntamente a dos o más variables. Esto se efectúa convirtiendo las frecuencias observadas en frecuencias relativas o porcentajes. En una tabulación cruzada puede haber tres tipos de porcentajes respecto a cada celda:

- a) Porcentaje en relación al total de frecuencias observadas (N)
- b) Porcentaje en relación al total marginal de la columna
- c) Porcentaje en relación al total marginal del renglón

Cuando al calcular ji-cuadrada ( $\chi^2$ ) y tablas cruzadas se utiliza un paquete estadístico para computadora, el resultado de ji-cuadrada se proporciona junto con su significancia, si ésta es menor al 0.05, se rechaza la hipótesis nula, si es que ésta fue formulada. De cualquier forma, este tipo de tablas son una herramienta muy útil para observar relaciones entre variables categóricas.

**7.2.2 Intervalos de confianza**.- el objeto de esta prueba es identificar un intervalo donde se localice un parámetro (estadística de la población o universo; no son calculados como los estadígrafos de la muestra, pero pueden ser inferidos a partir de éstos). A través de esta herramienta estadística, se obtienen el punto máximo y el mínimo de un intervalo de confianza, dentro de cuyo rango podemos tener una certeza (en este caso del 95%) de que la media poblacional se encuentre en dicho rango. Se calcula en relación a la desviación estándar de la distribución muestral correspondiente. Pueden obtenerse a través de paquetes estadísticos para computadora, como el SPSS.

**7.2.3 Prueba t**.- es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. La hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente. El nivel de medición de la variable es por intervalos o razón.

El valor *t* se obtiene en muestras grandes mediante la fórmula:

$$t = \frac{X_1 + X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

<sup>43</sup> Ibid. p.407-415

Donde  $X_1$  , es la media de un grupo,  $X_2$  es la medida del otro grupo,  $S_1^2$  es la desviación estándar del primer grupo elevada al cuadrado,  $N_1$  es el tamaño del primer grupo,  $S_2^2$  es la desviación estándar del segundo grupo elevada al cuadrado y  $N_2$  es el tamaño del segundo grupo. En realidad, el denominador es el error estándar de la distribución muestral de la diferencia de medias.

Para saber si el valor  $t$  es significativo, se aplica la fórmula y se calculan los *grados de libertad* . La prueba  $t$  se basa en una distribución muestral o poblacional de diferencia de medias conocida como la distribución  $t$  de Student. Esta distribución es identificada por los *grados de libertad*, los cuales constituyen el número de maneras como los datos pueden variar libremente. Son determinantes, ya que nos indican qué valor debemos esperar de  $t$  dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Entre mayor número de grados de libertad se tengan, la distribución  $t$  de Student se acerca más a ser una distribución normal y – usualmente – si los grados de libertad exceden a los 120, la distribución normal es utilizada como una aproximación adecuada de la distribución  $t$  de Student. Los grados de libertad se calculan así:

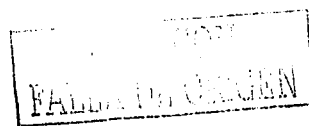
$$gl = (N_1 + N_2) - 2$$

Una vez calculados del valor  $t$  y los grados de libertad, se elige el nivel de significancia (.05) y se compara el valor obtenido contra el valor que le correspondería en *tablas de distribución t* , proporcionadas por la literatura versada en estadística. Si nuestro valor calculado es igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación. Pero si es menor al que aparece en dicha tabla, se acepta la hipótesis nula.

Cuanto mayor sea el valor  $t$  calculado respecto al valor de la tabla y menor sea la posibilidad de error, mayor será la certeza en los resultados. Cuando el valor  $t$  se calcula utilizando un paquete estadístico para computadora, la significancia se proporciona como parte de los resultados y ésta debe ser menor al nivel de significancia seleccionado.

**7.2.4 Análisis de varianza unidireccional (Oneway).**- es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. La prueba  $t$  es utilizada para dos grupos y el análisis de varianza unidireccional se usa para tres, cuatro o más grupos. Y aunque con dos grupos, el análisis de varianza unidireccional se puede utilizar, no es práctica común.

Se utiliza esta prueba cuando se prueban hipótesis que incluyen la diferencia entre más de dos grupos. La hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.



Involucra una variable dependiente y otra independiente. La variable dependiente es por intervalos o razón y la independiente es categórica, es decir, se pueden formar grupos diferentes ; pueden ser variables nominal, ordinal o por intervalos o de razón.

El análisis de varianza unidireccional produce un valor conocido como  $F$  o razón  $F$ , que se basa en una distribución muestral, conocida como la *distribución  $F$* , que es otro miembro de las distribuciones muestrales. La razón  $F$  compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos que se comparan (between groups) y variaciones dentro de los grupos (within groups).

La razón  $F$  nos indica si las diferencias entre los grupos son mayores que las diferencias intragrupo (dentro de éstos). Estas diferencias son medidas en términos de varianza. En esta forma, la razón  $F$  es una razón de varianzas, y se expresa así:

$$F = \frac{\text{Media cuadrática entre los grupos}}{\text{Media Cuadrática dentro de los grupos}}$$

En donde:

$$\text{Media cuadrática entre grupos} = \frac{\text{suma de cuadrados entre grupos}}{\text{Grados de libertad entre grupos}}$$

Grados de libertad entre grupos =  $K - 1$  (donde  $K$  es el número de grupos)

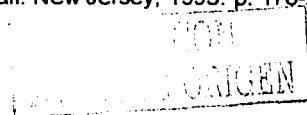
$$\text{Media cuadrática dentro de los grupos} = \frac{\text{suma de cuadrados intragrupos}}{\text{Grados de libertad intragrupos}}$$

Los *grados de libertad intra-grupos* =  $N - K$  ( $N$  es el tamaño de la muestra, la suma de los individuos de todos los grupos y  $K$  es el número de grupos)

El valor  $\alpha$  (alfa) o probabilidad a elegir en este caso es .05. Si el valor de la significancia es menor del .05 esto implica que es significativo a este nivel y se rechaza la hipótesis nula. Cuando el programa o paquete estadístico no incluye la significancia se acude a tablas de distribución  $F$ .

**7.2.5 Análisis de discriminación múltiple<sup>44</sup> (ADM).**- este tipo de prueba es útil en situaciones donde la muestra total puede ser dividida en grupos en función de una variable dependiente caracterizando varias clasificaciones conocidas. El objetivo principal del análisis de discriminación múltiple es el de entender las diferencias entre grupos y el de predecir la probabilidad de que una entidad

<sup>44</sup> HAIR, Joseph. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall. New Jersey, 1995. p. 178-255





pertenezca a una clasificación particular o a un grupo basándose en algunas variables independientes métricas.

El análisis de varianza unidireccional solamente nos señala si la diferencia entre las medias y las distribuciones de los grupos es o no significativa para cada valor humano, pero no nos indica en favor de qué grupo marca dicha diferencia. Lo anterior puede lograrse comparando las medias y las distribuciones de los grupos. Con el propósito de obtener y comparar los promedios o medias para cada grupo, se puede utilizar la herramienta estadística de análisis de discriminación múltiple (ADM) mediante el paquete estadístico para computadora SPSS. El subgrupo que presenta el mayor promedio para cada valor humano, es el que indica la significatividad del caso.

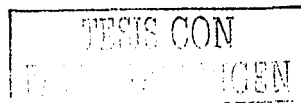
**7.2.6 Análisis de factores.-** es un método estadístico multivariado para determinar el número y naturaleza de un grupo de constructos que están subyacentes en un conjunto de mediciones. Un *constructo* es un atributo para explicar un fenómeno. En este análisis se generan "variables artificiales" (denominados factores) que representan constructos. Los *factores* son obtenidos de las variables originales y deben ser interpretados de acuerdo a éstas. Es una técnica para explicar un fenómeno complejo en función de unas cuantas variables.

El cálculo mediante un paquete estadístico de computadora arroja una tabla en donde se ordenan por columnas las variables de estudio y valores numéricos de grupos o factores que corresponden a los ítems de una escala. Si estos coeficientes son medios o elevados se dice que los ítems "cargan" o forman parte del factor correspondiente; si son bajos, no cargan este determinado factor y sin embargo cargarán otro factor presente en la fila superior de dicha tabla. Los *factores* reciben un nombre para saber que constructos se encuentran subyacentes. Las variables deben de estar medidas en un nivel por intervalos o razón.

**7.2.7 Confiabilidad.-** la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Ésta se determina mediante diversas técnicas, entre ellas se encuentra el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach . Se hace a partir de la varianza de los ítems y también puede obtenerse a través de paquetes estadísticos de computadora. Los cálculos arrojan un valor  $\alpha$  entre 0.0 y 1.0; a medida que el valor de  $\alpha$  es más cercano a 1.0, se indica una alta confiabilidad.

### **7.2.8 Validez.-**

- a) *Contenido.-* para probar la validez de contenido del instrumento de medición utilizado se correlacionan las puntuaciones de los ítems entre sí, debiendo haber correlaciones altas, especialmente entre ítems que miden una misma dimensión.
- b) *Criterio.-* lo que hace el investigador es correlacionar su medición con el criterio y este coeficiente es el que se toma como coeficiente de validez.



c) *Constructo*.- se suele determinar mediante un procedimiento denominado "Análisis de Factores" y abordado en este mismo capítulo.

**7.2.9 Correlación.**- la correlación tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular). La utilidad principal es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra o varias variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía (la correlación puede ser positiva o negativa). Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderá a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderá a mostrar bajos valores en la otra variable. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen bases para predecir – con mayor o menor exactitud – el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo qué valor tienen en la otra variable. Un indicativo de la correlación existente entre dos variables es el marcado por el factor *Pearson*; mientras más cercano el valor a 1.00, será mayor la correlación. Una mayor correlación fortalece el constructo en cuestión.

**7.2.10 Estandarización.**- nos indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media, en una escala de unidades de desviación estándar. El estandarizar los valores puede permitir comparar puntuaciones de dos distribuciones diferentes. Se usa también para conocer la probabilidad de que un valor X se encuentre entre uno u otro rango.

## **CAPÍTULO IV APLICACIÓN, REPORTE Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

### **1. Pilotaje del cuestionario y encuesta de valores de Rokeach.-**

Tanto el Cuestionario, como la Encuesta de Valores se pilotearon en tres grupos de estudiantes de las licenciaturas en Administración y Contaduría de la UNAM, completando 129 pruebas respondidas. No se presentó ningún percance o duda.

### **2. Aplicación del cuestionario y encuesta de valores de Rokeach.-**

Tanto el Cuestionario como la Encuesta de Valores de Rokeach fueron aplicados a asistentes de diversos cursos que imparte el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas como son el de Dirección-1, Alta Dirección-2 y el grupo de Master. Todos los cuestionarios fueron, altruista y amablemente repartidos por personal que labora en el mismo IPADE. No se reportaron percances algunos.

En esta forma, a partir de los datos (demográficos y laborales) proporcionados por el Cuestionario y de la información recolectada mediante el Instrumento de Valores de Rokeach, se formularon las hipótesis de trabajo planteadas anteriormente en la tabla 3.7. De igual manera, se llevaron a cabo las pruebas estadísticas ahí descritas, obteniéndose los siguientes resultados.

## **I. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.**

### **1. Reporte de resultados estadística descriptiva.-**

Mediante el paquete estadístico para computadora SPSS versión 9.0 para Windows 98, se calcularon tanto para las variables independientes como las dependientes los siguientes estadígrafos: media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, y frecuencia expresada en porcentaje. En esta forma se obtuvo la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Estadística descriptiva de datos demográficos y laborales

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: DATOS DEMOGRÁFICOS Y LABORALES																			
	EDAD	SEXO	EDO. CIVIL	EST. TERMINADOS	PROC.ÚLT.NIV.ACADÉM.	RELIGIÓN	NIV.DENTRO ORGA.	UBICACIÓN PUESTO	ANTIG. PUESTO	TAMAÑO EMPRESA	NUM. EMPL. CARGO	EXIST. SIST. CAL.	TIPO NORMA CAL.	NIV. PARTICIP.	AUTOPER.DIR.REC.FIN.	AUTOPER.DIR.REC.HUM.	AUTOPER.DIR.REC.TEC.	LIDERAZGO	SEDE
MEDIANA	2	1	2	7	2	2	2	1	2	3	1	2	99	2	3	3	3	2	3
MODA	2	1	2	7	2	2	2	1	2	3	1	2	99	1	3	3	3	2	4
DESV.ESTÁNDAR	0.6247	0.2087	0.3882	1.1968	0.4223	0.8347	0.6058	0.6093	0.8106	0.9018	0.9421	0.5842	359.35	0.8617	0.8375	0.6657	0.6821	0.6072	1.0805
FRECUENCIA %																			
[1]	29.9	95.5	9.1	0.4	23.1	3.0	40.6	72.7	31.4	6.8	53.8	37.9	27.7	47.7	6.4	1.9	0.8	18.6	12.1
[2]	58.0	4.5	89.0	1.1	76.9	90.5	53.3	20.1	68.6	27.8	20.8	57.6	3.2	22.7	28.8	18.6	18.6	64.4	18.9
[3]	12.1		1.9	2.3		3.0	6.1	7.2		37.6	20.5			29.5	46.5	61.4	55.7	17.0	19.7
[4]				2.3		0.4				27.8	4.9				18.2	18.2	25		49.2
[5]				32.2		1.5													
[6]				8.3		1.5													
[7]				53.4															
(0)												4.5	18.0						
(99)													34.5						
(999)													16.6						
	100	100	100	100	100	99.9	100	100	100	100	100	100	100	100	99.9	100	100	100	99.9

CON  
DE ORIGEN

Tabla 4.2 Estadística descriptiva de la variables dependientes o valores humanos

	INDULGENTE	BELLEZA	RESPONSABLE	PAZ	HONESTO	SALUD	INTELCTUAL	SENSACIÓN LOGRO	LIMPIO	VIDA CÓMIDA	LÓGICO	RESPEO SI MISMO	LEAL	SABIDURÍA	VALEROSO	AMOR MADURO	AMOROSO	RECONOC. SOCIAL
<b>MEDIA</b>	3.178	2.8068	3.9621	3.4129	3.9318	3.6894	3.4508	3.5341	3.4394	3.072	3.4886	3.7348	3.8106	3.4356	3.4508	3.2992	2.9811	2.928
<b>MEDIANA</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
<b>MODA</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
<b>DESV. ESTÁNDAR</b>	0.7312	0.9375	0.1913	0.7602	0.2672	0.5394	0.668	0.6399	0.6319	0.6856	0.6348	0.5212	0.4383	0.6389	0.6389	0.8258	0.8155	0.739
<b>FRECUENCIA%</b>																		
(1)	2.3	9.1	0	2.3	0	0	1.9	0.8	0.8	2.3	0.8	0	0	1.1	0.8	4.2	4.9	3.8
(2)	12.5	28	0	9.8	0.4	3.8	4.2	5.3	5.3	13.3	5.3	3.8	1.9	3.4	5.7	11	19.3	19.7
(3)	50.4	36	3.8	32.2	6.1	23.5	40.9	33.7	43.2	59.5	38.3	18.9	15.2	46.2	41.3	35.6	48.5	56.4
(4)	34.8	26.9	96.2	55.7	93.6	72.7	53	60.2	50.8	25	55.7	77.3	83	49.2	52.3	49.2	27.3	20.1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99.9	100	100	100	100

	AMBIICIOSO	IGUALDAD	INDEPENDIENTE	SALVACIÓN	ATENTO	SEG. FAMILIAR	OBEDIENTE	VIDA EMOC.	AUTOCONTROL	ARMONIA INTERIOR	IMAGINATIVO	LIBERTAD	SERVICIAL	PLACER	MENTE ABIERTA	SEG. NACIONAL	CAPAZ	AMISTAD
<b>MEDIA</b>	3.2992	3.303	3.3902	3.1477	3.2727	3.697	3.2045	2.9318	3.4091	3.4697	3.3523	3.4867	3.2538	2.947	3.4621	2.9167	3.5947	3.4697
<b>MEDIANA</b>	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
<b>MODA</b>	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
<b>DESV. ESTÁNDAR</b>	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
<b>FRECUENCIA %</b>	0.4995	0.4401	0.4213	0.902	0.4805	0.2576	0.4599	0.6265	0.4556	0.463	0.5104	0.4263	0.5247	0.6131	0.4929	0.8904	0.2952	0.4249
(1)	1.1	0	0.8	7.2	1.1	0	1.1	3.8	0.4	1.5	1.9	1.1	1.9	3.8	1.5	9.5	0	0
(2)	11	11.4	6.8	17	10.6	2.3	11.4	23.5	9.5	6.1	8.3	5.3	11	22	5.3	19.3	2.7	8.7
(3)	44.7	47	45.1	29.5	48.1	25.8	53.4	48.5	39	36.4	42.4	37.3	47	50	37.5	40.9	35.2	35.6
(4)	43.2	41.7	47.3	46.2	40.2	72	34.1	24.2	51.1	56.1	47.3	56.3	40.2	24.2	55.7	30.3	62.1	55.7
	100	100	100	99.9	100	100	100	100	100	100	99.9	100	100	100	100	100	100	100

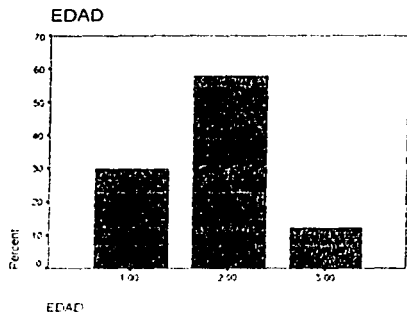
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 2. Análisis de resultados de la estadística descriptiva.-

De los datos incluidos en las tablas 3.1 y 3.2 que muestran los resultados correspondientes a Estadística Descriptiva se obtuvieron las siguientes gráficas de barra de frecuencia:

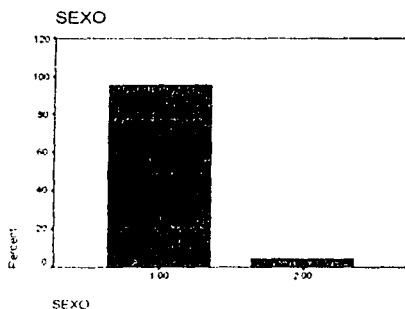
### 2.1 Gráficas de las variables independientes.-

Gráfica 4.1 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la edad.



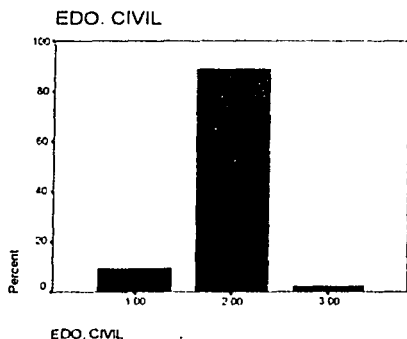
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	0-40 años	29.9
2	41-60 años	58
3	61 o más	12

Gráfica 4.2 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al sexo.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Hombre	95.4
2	Mujer	4.5

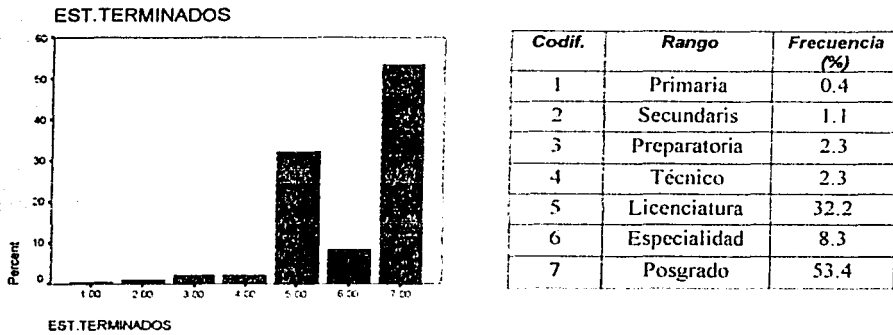
Gráfica 4.3 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al estado civil.



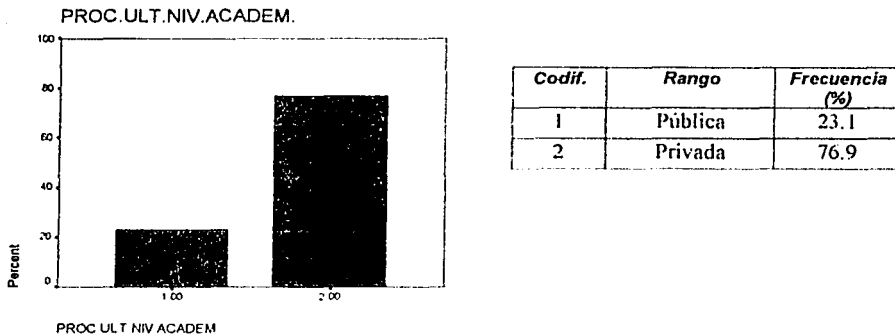
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Soltero	9.1
2	Casado	89.0
3	Otro	1.9

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

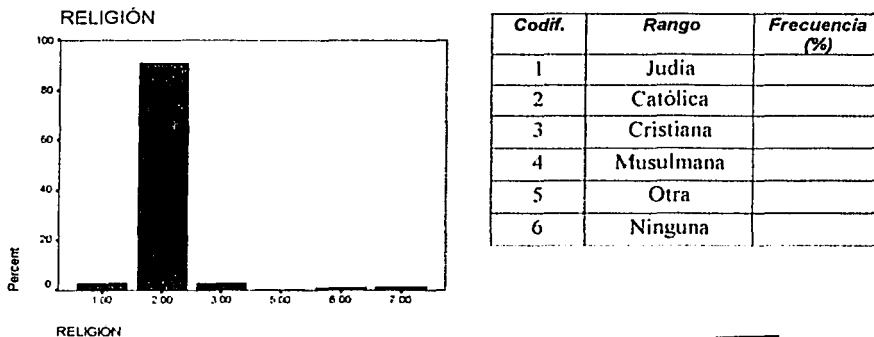
Gráfica 4.4 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al nivel de estudios terminados.



Gráfica 4.5 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la procedencia del último nivel académico terminado.

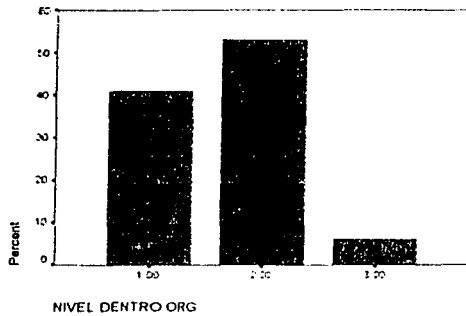


Gráfica 4.6 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la religión.



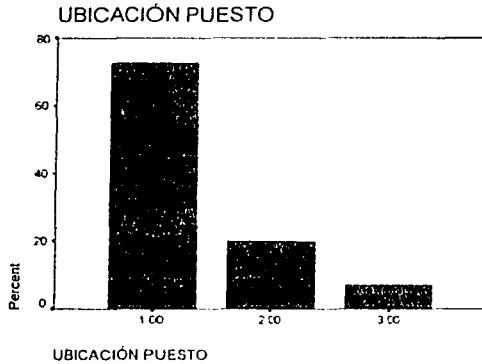
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.7 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al nivel dentro de la organización.



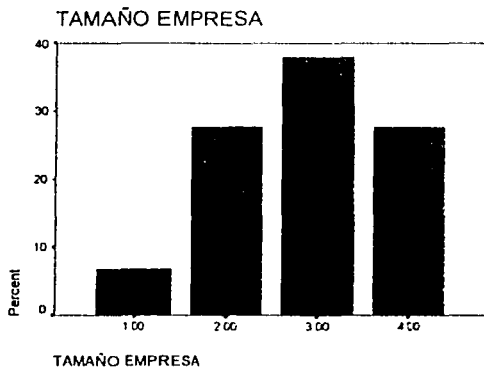
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Director área	40.6
2	Director general	53.3
3	Consejero	6.1

Gráfica 4.8 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la ubicación en el puesto.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Decisiones	72.7
2	Planes	20.1
3	Operaciones	7.2

Gráfica 4.9 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al tamaño de la empresa.

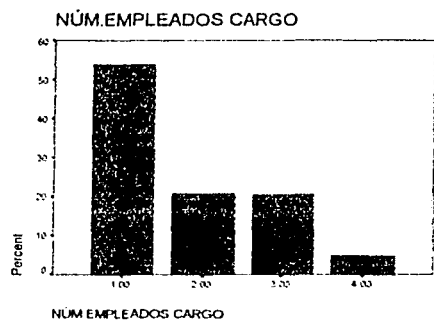


Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Micro	6.8
2	Pequeña	27.8
3	Mediana	37.6
4	Grande	27.8

TESIS CON  
PALETA DE ORIGEN

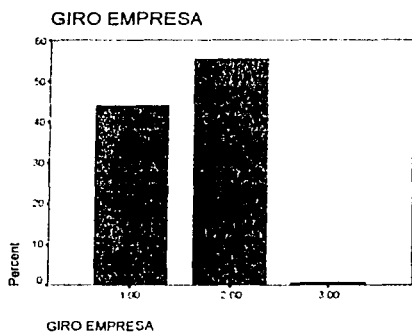


Gráfica 4.10 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al número de empleados.



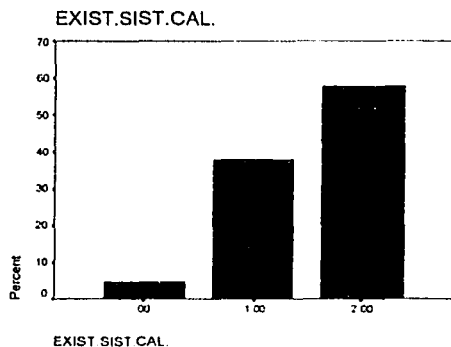
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	0-50	53.8
2	51-150	20.8
3	151-1000	20.5
4	1001 o más	4.9

Gráfica 4.11 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al giro de la empresa.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Fabricación	43.9
2	Servicios	55.3
3	Computación	0.8

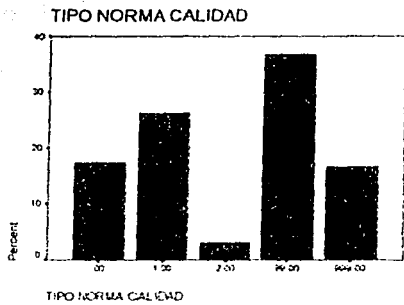
Gráfica 4.12 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la existencia de un sistema de calidad.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
0	No contestó	4.5
1	No	37.9
2	Sí	57.6

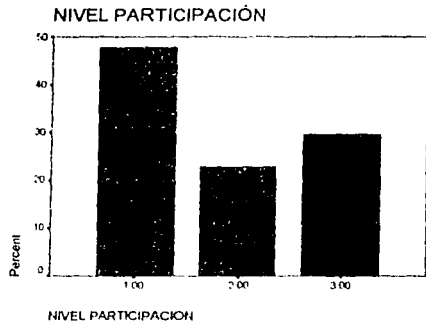
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.13 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al tipo de norma de calidad.



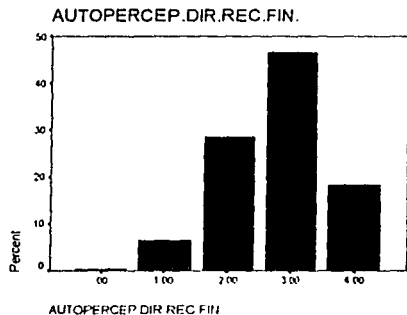
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
0	No contestó	18.0
1	ISO, Six Sigma	27.7
2	QS	3.2
99	No necesita respuesta	34.5
999	Respuesta no aplicable	16.6

Gráfica 4.14 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al nivel de participación en la empresa



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Empleado	47.7
2	Accionista	22.7
3	Dueño	29.5

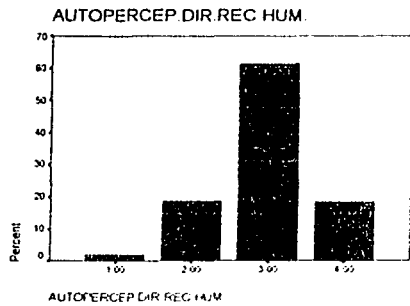
Gráfica 4.15 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la autopercepción en la dirección de recursos financieros.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Poco	6.4
2	Suficiente	28.8
3	Bueno	46.5
4	Sobresaliente	18.2

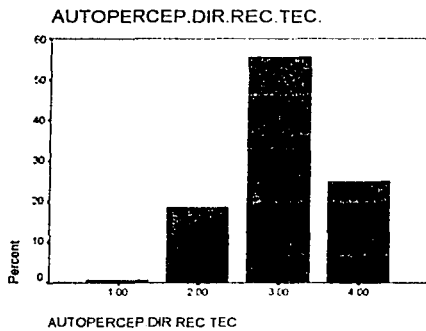
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.16 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la autopercepción en la dirección de recursos humanos.



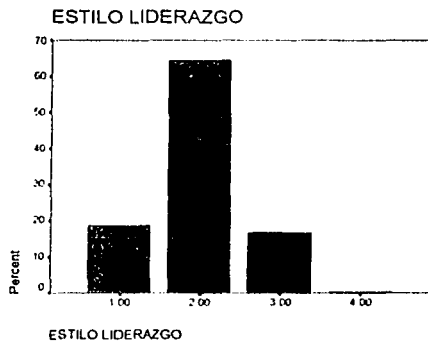
Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Poco	1.9
2	Suficiente	18.6
3	Bueno	61.4
4	Sobresaliente	18.2

Gráfica 4.17 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la autopercepción en la dirección de recursos técnicos.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Poco	0.8
2	Suficiente	18.6
3	Bueno	61.4
4	Sobresaliente	18.2

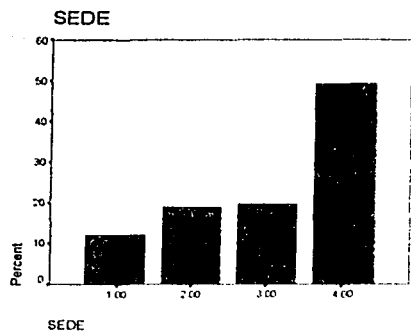
Gráfica 4.18 Gráfica de barras de frecuencia con respecto al estilo de liderazgo.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Autoritario	18.6
2	Democrático	64.4
3	Liberal	17.0

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

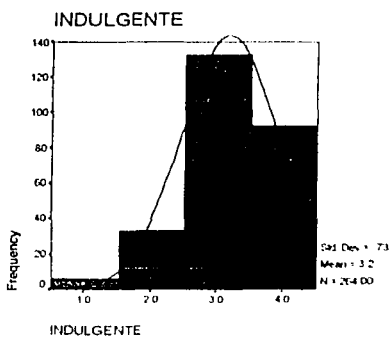
Gráfica 4.19 Gráfica de barras de frecuencia con respecto a la sede.



Codif.	Rango	Frecuencia (%)
1	Torreón	12.1
2	Guadalajara	18.9
3	Monterrey	19.7
4	D.F.	49.2

## 2.2 Gráficas de las variables dependientes.-

Gráfica 4.20 Gráfica de barras de frecuencia del valor: indulgente



Codificación		Frecuencia (%)
1	Nada importante	2.3
2	Poco importante	12.5
3	Medianamente importante	50.4
4	Muy importante	34.8

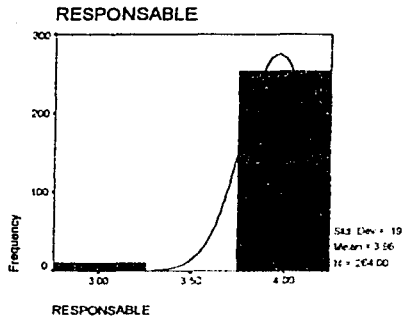
Gráfica 4.21 Gráfica de barras de frecuencia del valor: un mundo de belleza



Codificación		Frecuencia (%)
1	Nada importante	9.1
2	Poco importante	28
3	Medianamente importante	36
4	Muy importante	26.9

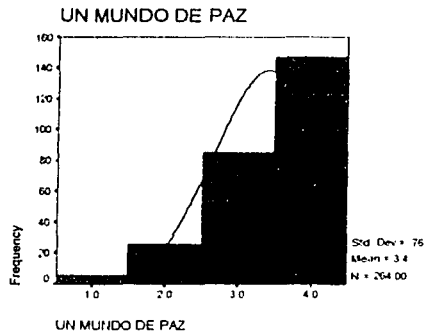
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.22 Gráfica de barras de frecuencia del valor: responsable



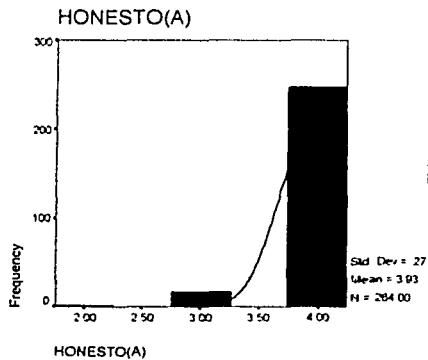
Codificación		Frecuencia (%)
1	Nada importante	0
2	Poco importante	0
3	Medianamente importante	3.8
4	Muy importante	96.2

Gráfica 4.23 Gráfica de barras de frecuencia del valor: un mundo de paz



Codificación		Frecuencia (%)
1	Nada importante	2.3
2	Poco importante	9.8
3	Medianamente importante	32.2
4	Muy importante	55.7

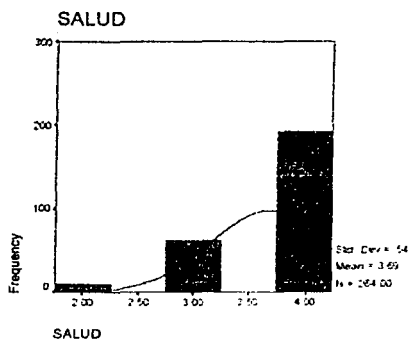
Gráfica 4.24 Gráfica de barras de frecuencia del valor: honesto



Codificación		Frecuencia (%)
1	Nada importante	0
2	Poco importante	0.4
3	Medianamente importante	6.1
4	Muy importante	93.6

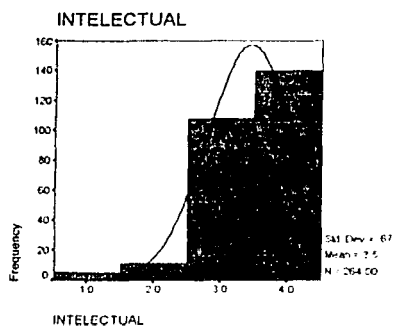
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.25 Gráfica de barras de frecuencia del valor: salud



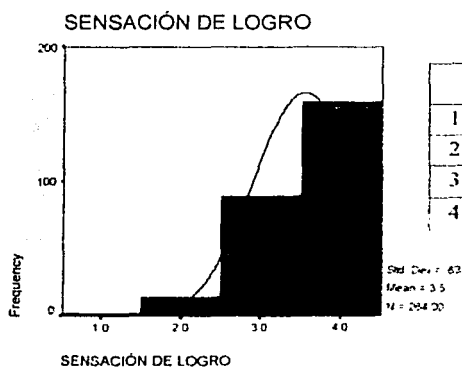
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0
2	Poco importante	3.8
3	Medianamente importante	23.5
4	Muy importante	72.7

Gráfica 4.26 Gráfica de barras de frecuencia del valor: intelectual



	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.9
2	Poco importante	4.2
3	Medianamente importante	40.9
4	Muy importante	53

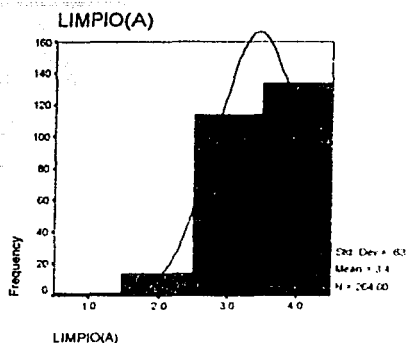
Gráfica 4.27 Gráfica de barras de frecuencia del valor: una sensación de logro



	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0.8
2	Poco importante	5.3
3	Medianamente importante	33.7
4	Muy importante	60.2

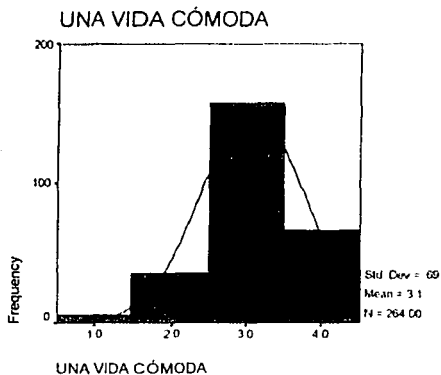
ESTOS CON  
VALORES DE ORIGEN

Gráfica 4.28 Gráfica de barras de frecuencia del valor: limpio(a)



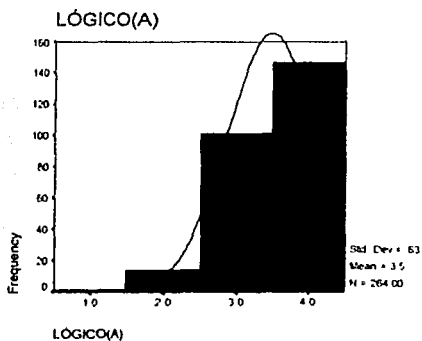
	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	0.8
2	Poco importante	5.3
3	Medianamente importante	43.2
4	Muy importante	50.8

Gráfica 4.29 Gráfica de barras de frecuencia del valor: una vida cómoda



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	2.3
2	Poco importante	13.3
3	Medianamente importante	59.5
4	Muy importante	25

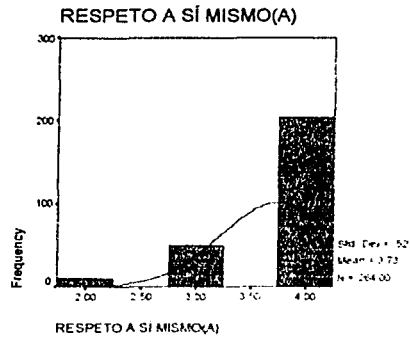
Gráfica 4.30 Gráfica de barras de frecuencia del valor: lógico(a)



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	0.8
2	Poco importante	5.3
3	Medianamente importante	38.3
4	Muy importante	55.7

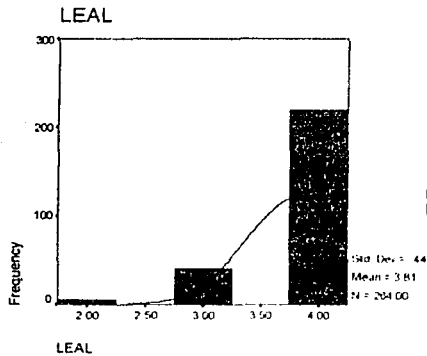
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.31 Gráfica de barras de frecuencia del valor: respeto a sí mismo



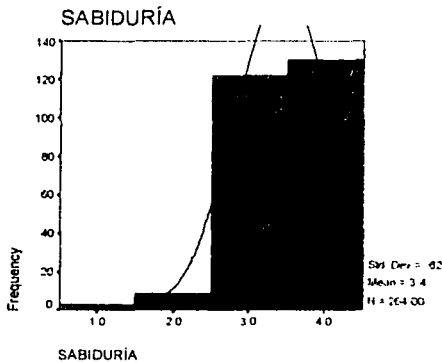
<i>Codificación</i>		<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0
2	Poco importante	3.8
3	Medianamente importante	18.9
4	Muy importante	77.3

Gráfica 4.32 Gráfica de barras de frecuencia del valor: leal



<i>Codificación</i>		<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0
2	Poco importante	1.9
3	Medianamente importante	15.2
4	Muy importante	83

Gráfica 4.33 Gráfica de barras de frecuencia del valor: sabiduría

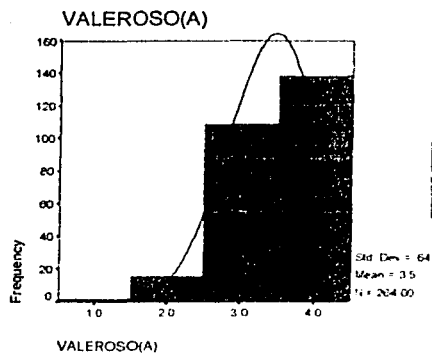


<i>Codificación</i>		<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.1
2	Poco importante	3.4
3	Medianamente importante	46.2
4	Muy importante	49.2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

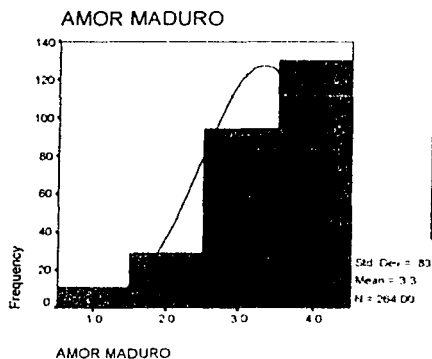


Gráfica 4.34 Gráfica de barras de frecuencia del valor: valeroso(a)



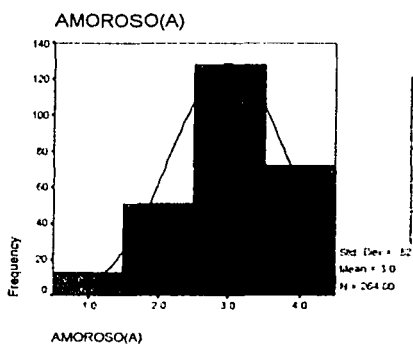
	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	0.8
2	Poco importante	5.7
3	Medianamente importante	41.3
4	Muy importante	52.3

Gráfica 4.35 Gráfica de barras de frecuencia del valor: amor maduro



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	4.2
2	Poco importante	11
3	Medianamente importante	35.6
4	Muy importante	49.2

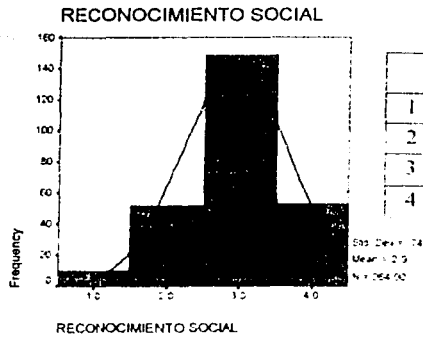
Gráfica 4.36 Gráfica de barras de frecuencia del valor: amoroso(a)



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	4.9
2	Poco importante	19.3
3	Medianamente importante	48.5
4	Muy importante	27.3

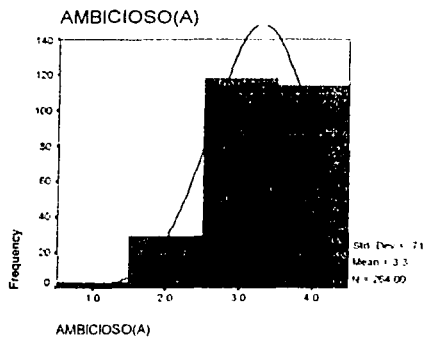
TEMAS CON  
FUENTE DE ORIGEN

Gráfica 4.37 Gráfica de barras de frecuencia del valor: reconocimiento social



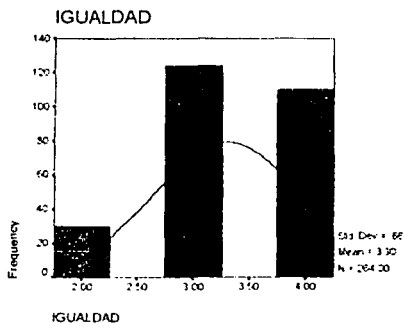
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	3.8
2	Poco importante	19.7
3	Medianamente importante	56.4
4	Muy importante	20.1

Gráfica 4.38 Gráfica de barras de frecuencia del valor: ambicioso(a)



	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.1
2	Poco importante	11
3	Medianamente importante	44.7
4	Muy importante	43.2

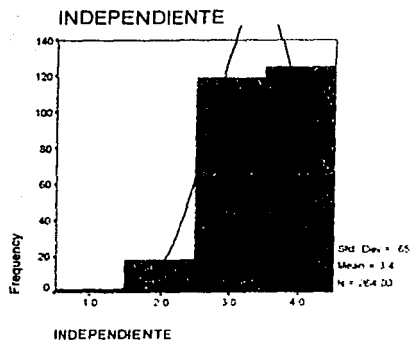
Gráfica 4.39 Gráfica de barras de frecuencia del valor: igualdad



	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0
2	Poco importante	11.4
3	Medianamente importante	47
4	Muy importante	41.7

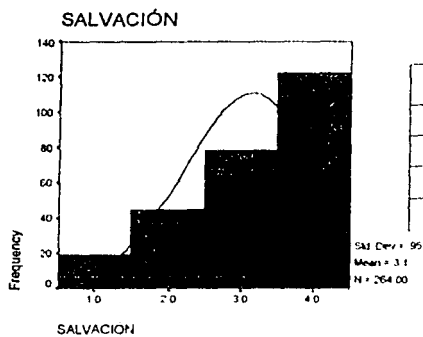
NO SE PUEDE CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.40 Gráfica de barras de frecuencia del valor: independiente



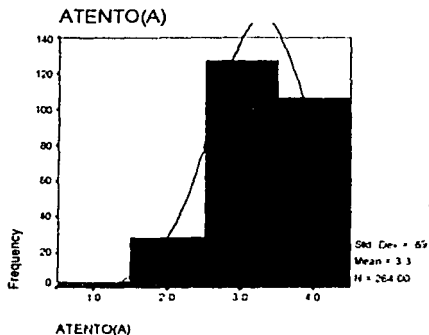
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0.8
2	Poco importante	6.8
3	Medianamente importante	45.1
4	Muy importante	47.3

Gráfica 4.41 Gráfica de barras de frecuencia del valor: salvación



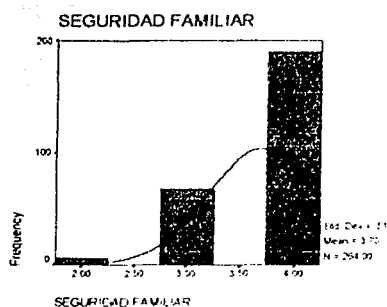
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	7.2
2	Poco importante	17
3	Medianamente importante	29.5
4	Muy importante	46.2

Gráfica 4.42 Gráfica de barras de frecuencia del valor: atento(a)



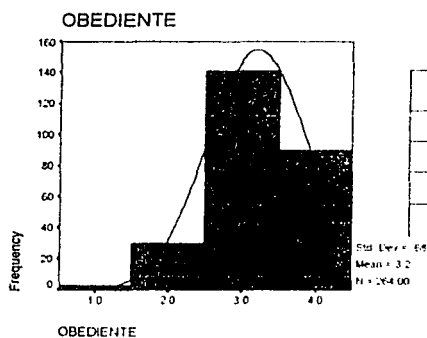
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.1
2	Poco importante	10.6
3	Medianamente importante	48.1
4	Muy importante	40.2

Gráfica 4.43 Gráfica de barras de frecuencia del valor: seguridad familiar



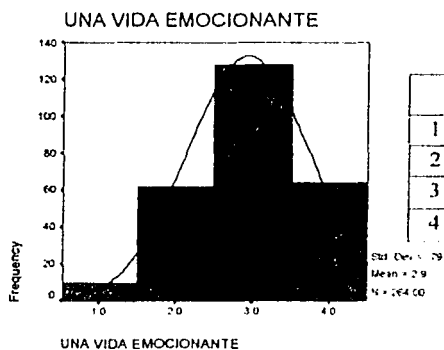
	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia (%)</b>
1	Nada importante	0
2	Poco importante	2.3
3	Medianamente importante	25.8
4	Muy importante	72

Gráfica 4.44 Gráfica de barras de frecuencia del valor: obediente



	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia (%)</b>
1	Nada importante	1.1
2	Poco importante	11.4
3	Medianamente importante	53.4
4	Muy importante	34.1

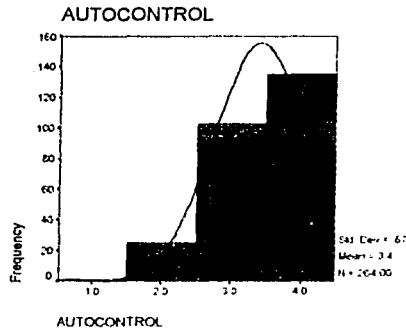
Gráfica 4.45 Gráfica de barras de frecuencia del valor: una vida emocionante



	<b>Codificación</b>	<b>Frecuencia (%)</b>
1	Nada importante	3.8
2	Poco importante	23.5
3	Medianamente importante	48.5
4	Muy importante	24.2

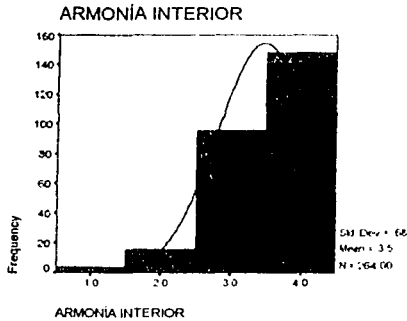
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.46 Gráfica de barras de frecuencia del valor: autocontrol



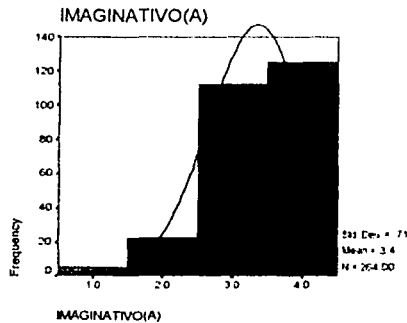
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	0.4
2	Poco importante	9.5
3	Medianamente importante	39
4	Muy importante	51.1

Gráfica 4.47 Gráfica de barras de frecuencia del valor: armonía interior



	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.5
2	Poco importante	6.1
3	Medianamente importante	36.4
4	Muy importante	56.1

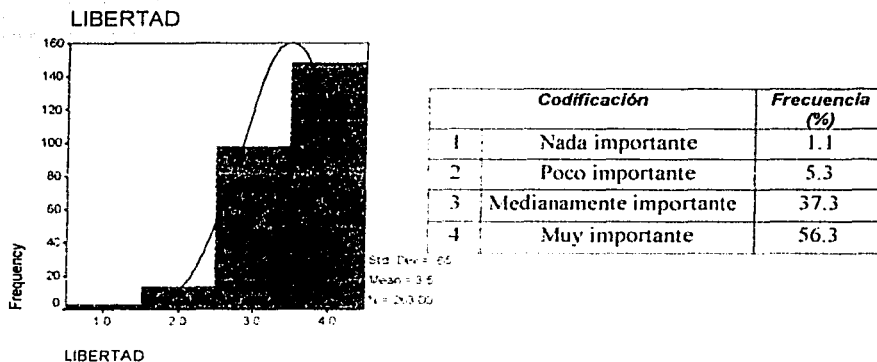
Gráfica 4.48 Gráfica de barras de frecuencia del valor: imaginativo(a)



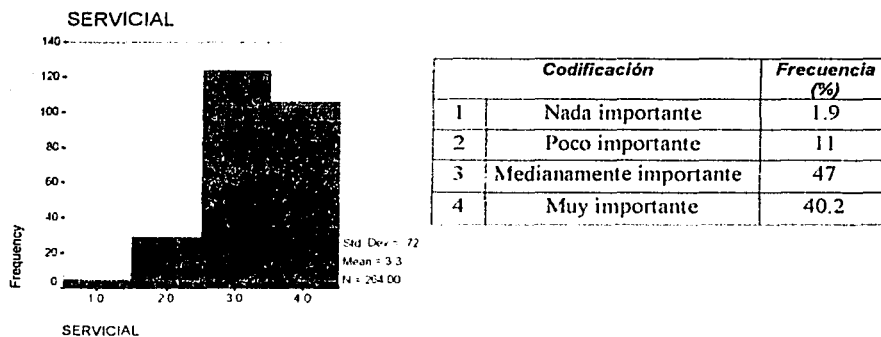
	<i>Codificación</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
1	Nada importante	1.9
2	Poco importante	8.3
3	Medianamente importante	42.4
4	Muy importante	47.3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

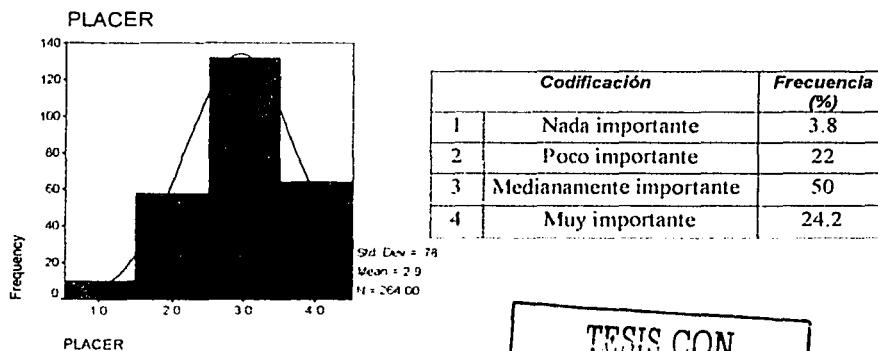
Gráfica 4.49 Gráfica de barras de frecuencia del valor: libertad



Gráfica 4.50 Gráfica de barras de frecuencia del valor: servicial

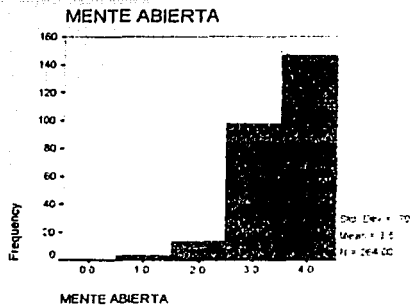


Gráfica 4.51 Gráfica de barras de frecuencia del valor: placer



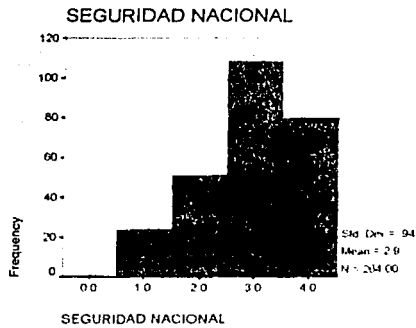
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.52 Gráfica de barras de frecuencia del valor: mente abierta



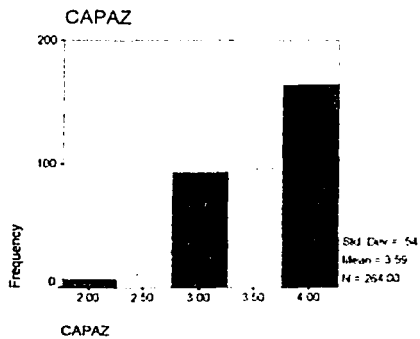
	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	1.5
2	Poco importante	5.3
3	Medianamente importante	37.5
4	Muy importante	55.7

Gráfica 4.53 Gráfica de barras de frecuencia del valor: seguridad nacional



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	9.5
2	Poco importante	19.3
3	Medianamente importante	40.9
4	Muy importante	30.3

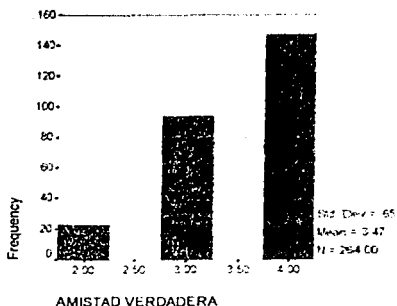
Gráfica 4.54 Gráfica de barras de frecuencia del valor: capaz



	Codificación	Frecuencia (%)
1	Nada importante	0
2	Poco importante	2.7
3	Medianamente importante	35.2
4	Muy importante	62.1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

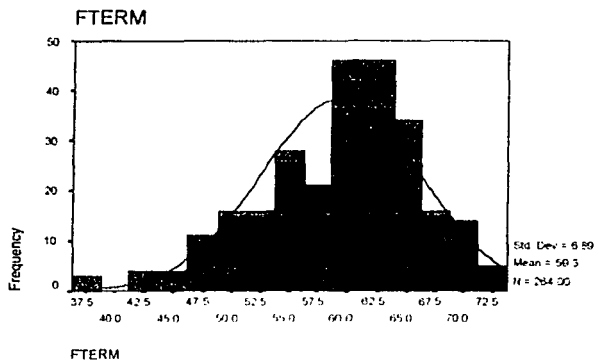
Gráfica 4.55 Gráfica de barras de frecuencia del valor: amistad verdadera



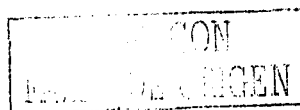
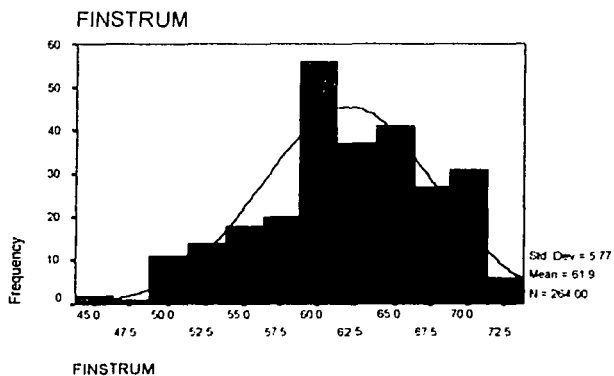
Codificación	Frecuencia (%)	
1	Nada importante	0
2	Poco importante	8.7
3	Medianamente importante	35.6
4	Muy importante	55.7

### 2.3 Gráficas de las escalas de valores de Rokeach.-

Gráfica 4.56 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Terminales de Rokeach.



Gráfica 4.57 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Instrumentales de Rokeach.

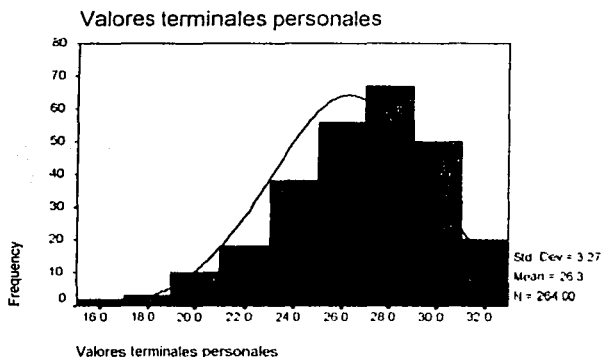




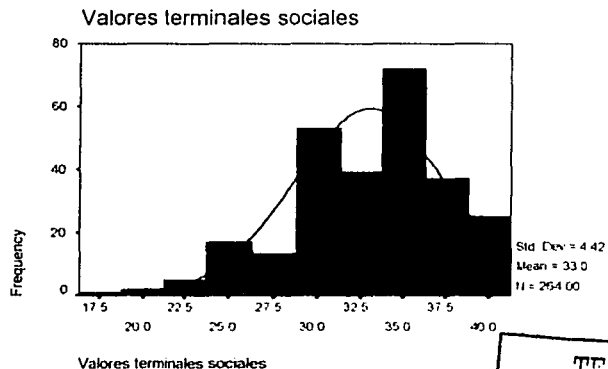
**2.4 Gráficas de las subescalas de valores obtenidas por análisis factorial.-**

**Definición de subescalas.-** En solamente una referencia bibliográfica consultada y referida en el Capítulo III, se menciona que Rokeach a su vez, subdivide cada una de las dos escalas mencionadas – terminales e instrumentales – en otras dos subescalas. Sin embargo, cuando se aborda dicha subdivisión sólo se mencionan pocos ejemplos de valores humanos para cada subescala. Debido a las características de cada una de ellas, en la mayoría de los casos es fácil intuir a que subescala corresponde cada valor humano de la Encuesta de Valores de Rokeach. Cabe aclarar que al realizar el análisis factorial confirmatorio, algún valor de los mencionados como ejemplo en alguna escala, fue clasificado en otra subescala correspondiente. Debido a la imposibilidad de conseguir la clasificación completa original, se procedió a realizar todos los cálculos correspondientes tomando como base el agrupamiento de los valores humanos obtenido mediante el cálculo de análisis factorial. En esta forma, se obtuvieron las siguientes gráficas:

Gráfica 4.58 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Terminales Personales

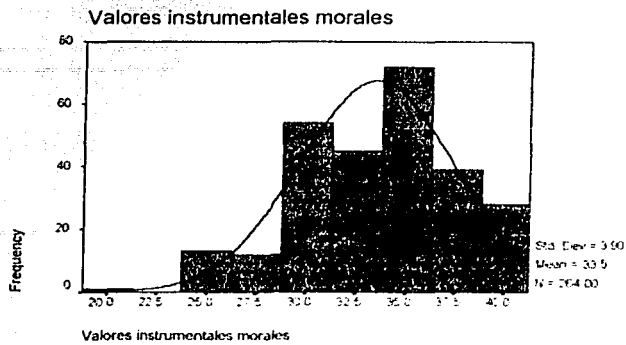


Gráfica 4.59 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Terminales Sociales

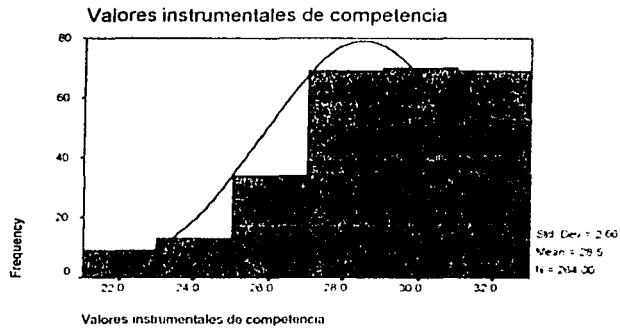


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 4.60 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Instrumentales Morales



Gráfica 4.61 Gráfica de barras de frecuencia de los Valores Instrumentales de Competencia



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## II. ESTADÍSTICA INFERENCIAL.

### 1. TABLAS CRUZADAS

#### 1.1 Relación interna entre las variables independientes.

Con el objeto de observar las posibles relaciones que pudieran existir en las variables independientes entre sí, se llevó a cabo con el paquete estadístico para computadora SPSS, la prueba estadística no paramétrica de **tablas cruzadas**. En esta prueba se incluye el cálculo de la significancia mediante el factor de Pearson Chi-cuadrada. Si este valor es menor a 0.05, indica la existencia de diferencias significativas en esa relación y se muestra en un cuadro adjunto, la conclusión estadística de su tentativa y correspondiente hipótesis. En esta forma, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4.3 Tabla cruzada: edad-ubicación en el puesto

p1 EDAD \* UBICACIÓN PUESTO Crosstabulation

			UBICACIÓN PUESTO			Total
			1 00	2 00	3 00	
p1 EDAD	0-40	Count	50	23	6	79
		% within p1 EDAD	63.3%	29.1%	7.6%	100.0%
		% within UBICACIÓN PUESTO	26.0%	43.4%	31.6%	29.9%
		% of Total	18.9%	8.7%	2.3%	29.9%
	41-60	Count	115	26	12	153
		% within p1 EDAD	75.2%	17.0%	7.8%	100.0%
		% within UBICACIÓN PUESTO	59.9%	49.1%	63.2%	58.0%
		% of Total	43.6%	9.8%	4.5%	58.0%
	61 o más	Count	27	4	1	32
		% within p1 EDAD	84.4%	12.5%	3.1%	100.0%
		% within UBICACIÓN PUESTO	14.1%	7.5%	5.3%	12.1%
		% of Total	10.2%	1.5%	.4%	12.1%
Total		Count	192	53	19	264
		% within p1 EDAD	72.7%	20.1%	7.2%	100.0%
		% within UBICACIÓN PUESTO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	72.7%	20.1%	7.2%	100.0%

Tabla 4.4 Prueba Ji-cuadrada: edad-ubicación en el puesto

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.386 <sup>a</sup>	4	.117
Likelihood Ratio	7.384	4	.117
Linear-by-Linear Association	4.300	1	.038
N of Valid Cases	264		

Sig. .117 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula**: "No hay diferencias significativas entre la edad y la ubicación en el puesto"

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.30.

TRIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4.5 Tabla cruzada: edad-nivel de participación en la empresa**

**EDAD \* NIVEL PARTICIPACIÓN Crosstabulation**

			NIVEL PARTICIPACIÓN			Total
			Empleado	Accionista	Dueño	
EDAD	0-40	Count	35	15	29	79
		% within EDAD	44.3%	19.0%	36.7%	100.0%
		% within NIVEL PARTICIPACIÓN	27.8%	25.0%	37.2%	29.9%
		% of Total	13.3%	5.7%	11.0%	29.9%
	41-60	Count	85	33	35	153
		% within EDAD	55.6%	21.6%	22.9%	100.0%
		% within NIVEL PARTICIPACIÓN	67.5%	55.0%	44.9%	58.0%
		% of Total	32.2%	12.5%	13.3%	58.0%
	61 o más	Count	6	12	14	32
% within EDAD		18.8%	37.5%	43.8%	100.0%	
% within NIVEL PARTICIPACIÓN		4.8%	20.0%	17.9%	12.1%	
	% of Total	2.3%	4.5%	5.3%	12.1%	
Total	Count	126	60	78	264	
	% within EDAD	47.7%	22.7%	29.5%	100.0%	
	% within NIVEL PARTICIPACIÓN	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	47.7%	22.7%	29.5%	100.0%	

**Tabla 4.6 Prueba Ji-cuadrada: edad-nivel de participación en la empresa**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.209 <sup>a</sup>	4	.002
Likelihood Ratio	18.242	4	.001
Linear-by-Linear Association	.300	1	.532
N of Valid Cases	264		

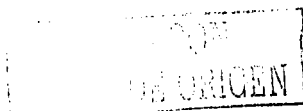
Sig. .002 < .05 por lo tanto si se rechaza la siguiente hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el nivel de participación y la edad"

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.27.

**Tabla 4.7 Tabla cruzada: edad-autopercepción estilo de liderazgo**

**EDAD \* LIDERAZG Crosstabulation**

			LIDERAZG			Total
			Autontario	Democr.	Liberal	
EDAD	0-40	Count	13	52	14	79
		% within EDAD	16.5%	65.8%	17.7%	100.0%
		% within LIDERAZG	28.5%	30.6%	31.1%	29.9%
		% of Total	4.9%	19.7%	5.3%	29.9%
	41-60	Count	32	99	22	153
		% within EDAD	20.9%	64.7%	14.4%	100.0%
		% within LIDERAZG	65.3%	58.2%	48.9%	58.0%
		% of Total	12.1%	37.5%	8.3%	58.0%
	61 o más	Count	4	19	9	32
% within EDAD		12.5%	59.4%	28.1%	100.0%	
% within LIDERAZG		8.2%	11.2%	20.0%	12.1%	
	% of Total	1.5%	7.2%	3.4%	12.1%	
Total	Count	49	170	45	264	
	% within EDAD	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%	
	% within LIDERAZG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%	



**Tabla 4.8 Prueba Ji-cuadrada: edad-autopercepción estilo de liderazgo**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.395 <sup>a</sup>	4	.355
Likelihood Ratio	4.125	4	.389
Linear-by-Linear Association	.295	1	.587
N of Valid Cases	264		

Sig. .355 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre la edad y la autopercepción en el estilo de liderazgo"

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.45.

**Tabla 4.9 Tabla cruzada: sexo-ubicación en el puesto**

SEXO \* UBICACIÓN PUESTO Crosstabulation

			UBICACIÓN PUESTO			Total
			1.00	2.00	3.00	
SEXO	Hombre	Count	185	49	18	252
		% within SEXO	73.4%	19.4%	7.1%	100.0%
		% within UBICACIÓN PUESTO	96.4%	92.5%	94.7%	95.5%
		% of Total	70.1%	18.6%	6.8%	95.5%
	Mujer	Count	7	4	1	12
	% within SEXO	58.3%	33.3%	8.3%	100.0%	
	% within UBICACIÓN PUESTO	3.6%	7.5%	5.3%	4.5%	
	% of Total	2.7%	1.5%	.4%	4.5%	
Total	Count	192	53	19	264	
	% within SEXO	72.7%	20.1%	7.2%	100.0%	
	% within UBICACIÓN PUESTO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	72.7%	20.1%	7.2%	100.0%	

**Tabla 4.10 Prueba Ji-cuadrada: sexo-ubicación en el puesto**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.481 <sup>a</sup>	2	.477
Likelihood Ratio	1.330	2	.514
Linear-by-Linear Association	.817	1	.366
N of Valid Cases	264		

Sig. .477 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre el sexo y la ubicación en el puesto"

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .86.

TRABAJO CON  
FAMILIA Y COMUNITARIAN

**Tabla 4.11 Tabla cruzada: sexo-autopercepción estilo de liderazgo**

**SEXO \* LIDERAZG Crosstabulation**

			LIDERAZG			Total
			Autoritario	Democr.	Liberal	
SEXO	Hombre	Count	48	160	44	252
		% within SEXO	19.0%	63.5%	17.5%	100.0%
		% within LIDERAZG	98.0%	94.1%	97.8%	95.5%
		% of Total	18.2%	60.6%	16.7%	95.5%
	Mujer	Count	1	10	1	12
		% within SEXO	8.3%	83.3%	8.3%	100.0%
		% within LIDERAZG	2.0%	5.9%	2.2%	4.5%
		% of Total	.4%	3.8%	.4%	4.5%
Total		Count	49	170	45	264
		% within SEXO	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%
		% within LIDERAZG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%

**Tabla 4.12 Prueba Ji-cuadrada: sexo-autopercepción estilo de liderazgo**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.969 <sup>a</sup>	2	.374
Likelihood Ratio	2.213	2	.331
Linear-by-Linear Association	.008	1	.928
N of Valid Cases	264		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.05.

Sig. .374 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre el sexo y la autopercepción en el estilo de liderazgo"

**Tabla 4.13 Tabla cruzada: sexo-autopercepción dirección recursos humanos**

**SEXO \* AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS Crosstabulation**

			AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS				Total
			Poca	Suficiente	Buena	Sobresaliente	
SEXO	Hombre	Count	4	48	153	47	252
		% within SEXO	1.6%	19.0%	60.7%	18.7%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS	80.0%	98.0%	94.4%	97.9%	95.5%
		% of Total	1.5%	18.2%	58.0%	17.8%	95.5%
	Mujer	Count	1	1	9	1	12
		% within SEXO	8.3%	8.3%	75.0%	8.3%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS	20.0%	2.0%	5.6%	2.1%	4.5%
		% of Total	.4%	.4%	3.4%	.4%	4.5%
Total		Count	5	49	162	48	264
		% within SEXO	1.9%	18.6%	61.4%	18.2%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	1.9%	18.6%	61.4%	18.2%	100.0%

**Tabla 4.14 Prueba Ji-cuadrada: sexo-autopercepción en la dirección de recursos humanos**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.512 <sup>a</sup>	3	.211
Likelihood Ratio	3.625	3	.305
Linear-by-Linear Association	.443	1	.506
N of Valid Cases	264		

Sig. .211 > .05 por lo tanto no se rechaza la siguiente hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el sexo y la autopercepción en la dirección de recursos humanos"

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

**Tabla 4.15 Tabla cruzada: autopercepción estilo de liderazgo-nivel de estudios terminados**

NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS \* LIDERAZG Crosstabulation

			LIDERAZG			Total
			Autoritario	Democr.	Liberal	
NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	Primaria	Count		1		1
		% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS		100.0%		100.0%
		% within LIDERAZG		6%		.4%
		% of Total		4%		.4%
	Secundaria	Count	1		2	3
		% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	33.3%		66.7%	100.0%
		% within LIDERAZG	2.0%		4.4%	1.1%
		% of Total	.4%		.8%	1.1%
	Preparatoria	Count	3	2	1	6
		% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	50.0%	33.3%	16.7%	100.0%
		% within LIDERAZG	6.1%	1.2%	2.2%	2.3%
		% of Total	1.1%	.8%	.4%	2.3%
Técnico	Count	1	3	2	6	
	% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%	
	% within LIDERAZG	2.0%	1.8%	4.4%	2.3%	
	% of Total	.4%	1.1%	.8%	2.3%	
Licenciatura	Count	16	58	11	85	
	% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	18.8%	68.2%	12.9%	100.0%	
	% within LIDERAZG	32.7%	34.1%	24.4%	32.2%	
	% of Total	6.1%	22.0%	4.2%	32.2%	
Especialidad	Count	2	16	4	22	
	% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	9.1%	72.7%	18.2%	100.0%	
	% within LIDERAZG	4.1%	9.4%	8.9%	8.3%	
	% of Total	.8%	6.1%	1.5%	8.3%	
Posgrado	Count	26	90	25	141	
	% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	18.4%	63.8%	17.7%	100.0%	
	% within LIDERAZG	53.1%	52.9%	55.6%	53.4%	
	% of Total	9.8%	34.1%	9.5%	53.4%	
Total	Count	49	170	45	264	
	% within NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%	
	% within LIDERAZG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%	

TRABAJOS CON FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4.16 Prueba Ji-cuadrada: autopercepción estilo de liderazgo-nivel de estudios terminados**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.806 <sup>a</sup>	12	.252
Likelihood Ratio	14.436	12	.274
Linear-by-Linear Association	.127	1	.721
N of Valid Cases	264		

Sig. .252 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre la autopercepción del estilo de liderazgo y el nivel de estudios terminados"

a. 14 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

**Tabla 4.17 Tabla cruzada: procedencia último nivel académico terminado-nivel de participación**

PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO \* NIVEL PARTICIPACIÓN Crosstabulation

			NIVEL PARTICIPACIÓN			Total
			Empleado	Accionista	Dueño	
PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	Esc.Públ.	Count	23	14	24	61
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	37.7%	23.0%	39.3%	100.0%
		% within NIVEL PARTICIPACIÓN	18.3%	23.3%	30.8%	23.1%
		% of Total	8.7%	5.3%	9.1%	23.1%
	Esc.Priv.	Count	103	46	54	203
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	50.7%	22.7%	26.6%	100.0%
		% within NIVEL PARTICIPACIÓN	81.7%	76.7%	69.2%	76.9%
		% of Total	39.0%	17.4%	20.5%	76.9%
	Total	Count	126	60	78	264
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	47.7%	22.7%	29.5%	100.0%
		% within NIVEL PARTICIPACIÓN	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	47.7%	22.7%	29.5%	100.0%

**Tabla 4.18 Prueba Ji-cuadrada: procedencia último nivel académico terminado-nivel de participación**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.249 <sup>a</sup>	2	.119
Likelihood Ratio	4.174	2	.124
Linear-by-Linear Association	4.198	1	.040
N of Valid Cases	264		

Sig. .119 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre la procedencia del último nivel académico terminado y el nivel de participación en la empresa"

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.86.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



**Tabla 4.19** Tabla cruzada: procedencia último nivel académico terminado-tamaño de la empresa

PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO \* TAMAÑO EMPRESA Crosstabulation

			TAMAÑO EMPRESA				Total	
			1 00	2 00	3 00	4 00		
PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	Esc Públ	Count	6	18	22	15	61	
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	9.8%	29.5%	36.1%	24.6%	100.0%	
		% within TAMAÑO EMPRESA	33.3%	24.7%	22.0%	20.5%	23.1%	
		% of Total	2.3%	6.8%	8.3%	5.7%	23.1%	
	Esc Prv	Count	12	55	78	58	203	
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	5.9%	27.1%	38.4%	28.6%	100.0%	
		% within TAMAÑO EMPRESA	66.7%	75.3%	78.0%	79.5%	76.9%	
		% of Total	4.5%	20.8%	29.5%	22.0%	76.9%	
		Total	Count	18	73	100	73	264
		% within PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	6.8%	27.7%	37.9%	27.7%	100.0%	
% within TAMAÑO EMPRESA	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
% of Total	6.8%	27.7%	37.9%	27.7%	100.0%			

**Tabla 4.20** Prueba Ji-cuadrada: procedencia último nivel académico terminado-tamaño de la empresa

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.496 <sup>a</sup>	3	.683
Likelihood Ratio	1.416	3	.702
Linear-by-Linear Association	1.175	1	.278
N of Valid Cases	264		

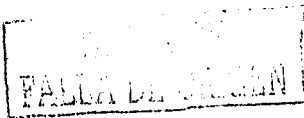
Sig. .683 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre la procedencia del último nivel académico terminado y el tamaño de la empresa"

a. 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.16.

**Tabla 4.21** Tabla cruzada: nivel dentro de la organización-autopercepción estilo de liderazgo

NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN \* LIDERAZG Crosstabulation

			LIDERAZG			Total
			Autoritario	Democr.	Liberal	
NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN	1.00	Count	15	76	17	103
		% within NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN	13.9%	70.4%	15.7%	100.0%
		% within LIDERAZG	30.6%	44.7%	37.8%	40.9%
		% of Total	5.7%	28.8%	6.4%	40.9%
	2.00	Count	30	83	27	143
		% within NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN	21.4%	59.3%	19.3%	100.0%
		% within LIDERAZG	61.2%	48.8%	60.0%	53.0%
		% of Total	11.4%	31.4%	10.2%	53.0%
	3.00	Count	4	11	1	13
		% within NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN	25.0%	68.8%	6.3%	100.0%
		% within LIDERAZG	8.2%	6.5%	2.2%	6.1%
		% of Total	1.5%	4.2%	.4%	6.1%
Total	Count	49	170	45	264	
% within NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%		
% within LIDERAZG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%		



**Tabla 4.22 Prueba Ji-cuadrada: nivel dentro de la organización-autopercepción estilo de liderazgo**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.075 <sup>a</sup>	4	.280
Likelihood Ratio	5.469	4	.242
Linear-by-Linear Association	1.245	1	.265
N of Valid Cases	264		

Sig. .280 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula**: "No hay diferencias significativas entre el nivel dentro de la organización y la autopercepción en el estilo de liderazgo"

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.73.

**Tabla 4.23 Tabla cruzada: autopercepción estilo de liderazgo-existencia de un sistema de calidad**

Cal Real \* LIDERAZG Crosstabulation

		LIDERAZG			Total	
		Autoritario	Democr.	Liberal		
Cal Real	.00	Count	37	118	32	187
		% within Cal Real	19.8%	63.1%	17.1%	100.0%
		% within LIDERAZG	75.5%	69.4%	71.1%	70.8%
		% of Total	14.0%	44.7%	12.1%	70.8%
3.00		Count	12	52	13	77
		% within Cal Real	15.6%	67.5%	16.9%	100.0%
		% within LIDERAZG	24.5%	30.6%	28.9%	29.2%
		% of Total	4.5%	19.7%	4.9%	29.2%
Total		Count	49	170	45	264
		% within Cal Real	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%
		% within LIDERAZG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	18.6%	64.4%	17.0%	100.0%

**Tabla 4.24 Prueba Ji-cuadrada: autopercepción estilo de liderazgo-existencia de un sistema de calidad**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.687 <sup>a</sup>	2	.709
Likelihood Ratio	.703	2	.704
Linear-by-Linear Association	.241	1	.624
N of Valid Cases	264		

Sig. .709 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula**: "No hay diferencias significativas entre la autopercepción en el estilo de liderazgo y la existencia de un sistema de calidad"

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.13.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4.25** Tabla cruzada: existencia sistema de calidad-autopercepción dirección rec. humanos

Cal Real \* AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS Crosstabulation

		AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS				Total	
		Poco	Suficiente	Bueno	Sobresaliente		
Cal Real	.00	Count	5	34	112	36	187
		% within Cal Real	2.7%	18.2%	59.9%	19.3%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS	100.0%	69.4%	69.1%	75.0%	70.8%
		% of Total	1.9%	12.9%	42.4%	13.6%	70.8%
	3.00	Count		15	50	12	77
		% within Cal Real		19.5%	64.8%	15.6%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS		30.6%	30.9%	25.0%	29.2%
		% of Total		5.7%	18.9%	4.5%	29.2%
Total		Count	5	49	162	48	264
		% within Cal Real	1.9%	18.6%	61.4%	18.2%	100.0%
		% within AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	1.9%	18.6%	61.4%	18.2%	100.0%

**Tabla 4.26** Prueba Ji-cuadrada: existencia sistema de calidad-autopercepción dirección rec. humanos

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.738 <sup>a</sup>	3	.434
Likelihood Ratio	4.137	3	.247
Linear-by-Linear Association	.002	1	.966
N of Valid Cases	264		

Sig. .434 > .05 por lo tanto **no se rechaza la siguiente hipótesis nula:** "No hay diferencias significativas entre la existencia de un sistema de calidad y la autopercepción en la dirección de recursos humanos"

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.46.

**Tabla 4.27** Tabla cruzada: existencia sistema de calidad-tamaño de la empresa

Cal Real \* TAMAÑO EMPRESA Crosstabulation

		TAMAÑO EMPRESA				Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00		
Cal Real	.00	Count	18	59	71	39	187
		% within Cal Real	9.6%	31.6%	38.0%	20.9%	100.0%
		% within TAMAÑO EMPRESA	100.0%	80.8%	71.0%	53.4%	70.8%
		% of Total	6.8%	22.3%	26.9%	14.8%	70.8%
	3.00	Count		14	29	34	77
		% within Cal Real		18.2%	37.7%	44.2%	100.0%
		% within TAMAÑO EMPRESA		19.2%	29.0%	46.6%	29.2%
		% of Total		5.3%	11.0%	12.9%	29.2%
Total		Count	18	73	100	73	264
		% within Cal Real	6.8%	27.7%	37.9%	27.7%	100.0%
		% within TAMAÑO EMPRESA	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	6.8%	27.7%	37.9%	27.7%	100.0%

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4. 28 Prueba Ji-cuadrada: existencia sistema de calidad-tamaño de la empresa**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.909 <sup>a</sup>	6	.000
Likelihood Ratio	39.617	6	.000
Linear-by-Linear Association	30.493	1	.000
N of Valid Cases	264		

Sig. .000 < .05 por lo tanto si se rechaza la siguiente hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el tamaño de la empresa y la existencia de un sistema de calidad basado en alguna norma"

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.

**Tabla 4.29 Tabla cruzada: sexo-estado civil**

SEXO \* EDO. CIVIL Crosstabulation

			EDO. CIVIL			Total
			Soltero	Casado	Otro	
SEXO	Hombre	Count	20	227	5	252
		% within SEXO	7.9%	90.1%	2.0%	100.0%
		% within EDO. CIVIL	83.3%	97.0%	83.3%	95.5%
		% of Total	7.6%	86.0%	1.9%	95.5%
Mujer	Count	4	7	1	12	
	% within SEXO	33.3%	58.3%	8.3%	100.0%	
	% within EDO. CIVIL	16.7%	3.0%	16.7%	4.5%	
	% of Total	1.5%	2.7%	.4%	4.5%	
Total	Count	24	234	6	264	
	% within SEXO	9.1%	88.6%	2.3%	100.0%	
	% within EDO. CIVIL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	9.1%	88.6%	2.3%	100.0%	

**Tabla 4.30 Prueba Ji-cuadrada: sexo-estado civil**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.461 <sup>a</sup>	2	.003
Likelihood Ratio	7.677	2	.022
Linear-by-Linear Association	3.799	1	.051
N of Valid Cases	264		

Sig. .003 < .05 por lo tanto si se rechaza la siguiente hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el sexo y el estado civil"

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.2 Conclusiones y análisis de resultados de tablas cruzadas.-**

### **1.2.1 Edad-ubicación en el puesto.-** (Tabla 4.3)

El 30% de los encuestados declaró ser menor de 41 años. Dentro de este porcentaje, el 63% dijo estar en el área propia a la toma de decisiones, mientras que el 29% manifestó laborar en el área de planeación y el porcentaje restante (8%), en operaciones.

Las personas cuya edad oscila entre los 41 a 60 años se reflejaron en el 58% de la población encuestada. De éstos, el 75% mencionó el área de decisión como su ubicación en el puesto, mientras que el 17% seleccionó la opción de planeación y el 8% restante declaró pertenecer al área de operación.

Para los encuestados de mayor edad (arriba de 60 años, el 12%), el mayor porcentaje 84%, expresó estar en el área de decisiones, el 13% en planeación y el 3% restante en la sección de operaciones.

Así tenemos que, en término generales, el 73% de todos los encuestados se encuentra en el área de toma de decisiones, mientras que el 20% se ubicó en la sección de planeación y el 7% manifestó realizar sus labores en el área de operaciones.

Dentro del 73% de los encuestados ubicados en el área de toma de decisiones, la edad de casi el 60% oscila entre 41 y 60 años de edad, mientras que el 26% son los más jóvenes y el 14% restante pertenece a los mayores de 60 años.

Del 20% clasificado como área de planeación, el 49% dijo pertenecer al rango intermedio de edad, mientras que el 43% se ubicó en los mas jóvenes y el 8% mencionó ser del grupo de mayor edad. De igual forma, de todos los encuestados, sólo el 7% pertenece al área de operaciones, de los cuales, el 63% son de edad intermedia, el 32% compete a los más jóvenes y el 5% son personas mayores de 60 años.

### **1.2.2 Edad-nivel de participación en la empresa.-** (Tabla 4.5 )

El 30% de los encuestados declaró ser menor de 40 años. Dentro de este porcentaje, el 44% dijo ser empleado, mientras que el 19% manifestó ser accionista y el porcentaje restante (37%) expresó ser dueño de la empresa donde labora.

Las personas cuya edad oscila entre los 41 a 60 años se reflejaron en el 58% de la población encuestada. De éstos, el 56% mencionó ser empleado en el lugar de trabajo, mientras que el 22% dijo ser accionista de la empresa y el 23% restante declaró ser dueño de la empresa.

Analizando el cuadro en forma global se tiene que el 48% de los encuestados declaró ser empleado, el 23% mencionó ser accionista y el 29.% dijo ser dueño

en la empresa. Del 48% perteneciente al sector empleados, el 67% tiene una edad entre 41 y 60 años, mientras que el 28% aseveró ser menor de 41 años y tan sólo el 5% de los empleados, pertenece al grupo de los de mayor edad.

Por otro lado, el 23% de los encuestados aseveró ser accionista; de este porcentaje el 55% pertenece al grupo de edad intermedia, mientras que el 25% corresponde al grupo de los más jóvenes y el 20% restante compete a los de mayores de 60 años. De igual forma, del 29% de encuestados mencionaron ser dueños, el 45% tienen entre 41 y 60 años, mientras que el 37% se ubicaron en el rango de los más jóvenes y el 18% declararon tener 61 años o más.

Cabe destacar que en este caso, el nivel de significancia de Pearson Chi-Square (.002) es menor a .05. por lo que da pie a formular y **rechazar** la posible hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el nivel de participación en la empresa y la edad". De la tabla se puede concluir que entre las personas de edad intermedia, existe una mayor proporción de empleados.

### **1.2.3 Edad-autopercepción estilo de liderazgo.-** (Tabla 4.7 )

En lo que a estilo de liderazgo se refiere, el 19% se identificó con el estilo autoritario, mientras que el 64% aseveró pertenecer al estilo democrático y el 17% dijo ser un líder con estilo liberal.

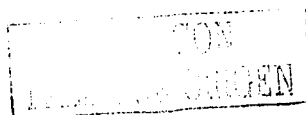
De los que declararon identificarse con el estilo de liderazgo autoritario, el 65% pertenece al grupo de edad intermedia, el 27% a los más jóvenes y el 8% restante aseveró tener 61 años o más.

Por otro lado, los clasificados como líderes democráticos, el 58% son de entre 41 y 60 años, el 31% con menores de 41 años y el 11% declararon ser del grupo de mayor edad.

Del 17% identificados como líderes liberales, el 49% dijeron tener entre 41 y 60 años, el 31% pertenecen al grupo de los más jóvenes y el 20% son mayores de 60 años.

### **1.2.4 Sexo-ubicación en el puesto.-** (Tabla 4. 9)

El 95.5% de los encuestados pertenecen al sexo masculino y el 4.5% restante son mujeres. Del grupo de los hombres, el 73% declaró ejercer funciones propias del área de toma de decisiones, mientras que el 19% manifestaron pertenecer a la sección de planeación y el 7% se dedican al sector de operaciones. A pesar de la pequeña proporción de mujeres en la muestra, se observa que el porcentaje de mujeres en el área de decisiones es menor debido a la alta proporción de hombres en esta área; sin embargo, se observa que 7 de las 12 mujeres encuestadas (58%) laboran en el área de decisiones.



Del grupo femenino, el 58% se ubicó en la toma de decisiones, el 33% en planeación y el 8% manifestó desarrollarse laboralmente en el área de operaciones.

Del 73% de las personas que laboran en el área de toma de decisiones, el 96% son hombres y tan sólo el 4% son mujeres. De los dedicados a la planeación el 92.5% son hombres y el 7.5% son mujeres. En el área de operaciones, el 95% pertenece al grupo masculino y el 5% son mujeres.

Se observa que prácticamente se mantiene el porcentaje proporcional de mujeres en cada una de las áreas. Únicamente en el área de planeación es donde se rompe levemente dicha proporción debido a la poca presencia de hombres en esta área.

### **1.2.5 Sexo-autopercepción estilo de liderazgo.-** (Tabla 4.11)

Del 19% de los encuestados que se identificaron más con el estilo de liderazgo autoritario el 98% pertenece al grupo masculino, mientras que tan sólo el 2% de las mujeres se clasificó en este grupo. Por otro lado, del 64% identificados con el estilo de liderazgo democrático, el 94% son hombres, mientras que el grupo femenino presentó un 6% (un porcentaje levemente mayor a la proporción inicial de mujeres). De los que declararon tener un estilo liberal de liderazgo, el 98% son hombres y el 2% son mujeres.

### **1.2.6 Sexo-autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos.-** (Tabla 4.13)

Del 61% de los encuestados que autopercebieron su éxito como "buenos" directores en recursos humanos, el 6% son mujeres (un porcentaje levemente mayor a la proporción inicial de mujeres) y el 94% son hombres. El 19% del total de los encuestados, se autopercebieron como un director de éxito "suficiente" y el 18% como "sobresaliente"; en ambos casos prácticamente se mantuvo el porcentaje de 98% para los hombres y el 2% para el grupo femenino. Del 2% restante que se ubicó como "poco" exitoso en lo que a su labor de dirección de recursos humanos se refiere, el 20% declaró ser mujer y el 80% restante, hombres. Es en este rubro donde la proporción del porcentaje hombre-mujer se rompió notablemente, más que por la distribución de mujeres, se debió a la falta de hombres que en proporción declararon ser poco exitosos en esta área.

En términos generales, el 75% de las mujeres encuestadas declaró autopercebir un éxito "bueno" en su función de dirección de recursos humanos, mientras que para la misma clasificación en el sexo masculino, sólo un 60.7% de los encuestados se ubicó en este grupo. En lo que al grupo de "sobresaliente" se refiere, el 18.7% de los hombres se clasificó en este conjunto, y el 8.3% de las mujeres afirmó pertenecer a esta clase. De igual forma, el 19% de los hombres encuestados manifestó tener un "suficiente" éxito en este rubro y el 8.3% de las mujeres declaró pertenecer a este grupo.

**1.2.7 Nivel de estudios terminados-autopercepción estilo de liderazgo.-**  
(Tabla 4.15)

Con respecto al nivel de estudios terminados, el 53% aseveró tener un posgrado, mientras que el 32% aseguró haber acabado la licenciatura, el 8% afirmó tener una especialidad, el 2% dijo tener estudios técnicos, el 2% mencionó haber acabado la preparatoria, el 1% manifestó haber acabado la secundaria y por último, el 0.4% declaró haber acabado la primaria.

Del 53% de los que afirmaron tener estudios de posgrado, 64% declaró tener un estilo de liderazgo democrático, el 18% dijo ser un líder de estilo liberal y el 18% aseveró identificarse con el estilo de liderazgo autoritario.

En relación al 8% de los que poseen una especialidad, la identificación mayor con el estilo de liderazgo correspondió al democrático, con un 73%, mientras que el 18% dijo tener mayor afinidad con el estilo liberal y tan sólo el 9% aseveró concordar con el estilo de liderazgo autoritario.

Del 32% de los encuestados y que afirmaron tener estudios de licenciatura, se observa una identificación del 68% con el estilo democrático, el 19% con el autoritario y el 13% con el liberal. Los que terminaron un nivel técnico, declararon tener el 50% de ellos mayor afinidad con el estilo de liderazgo democrático, mientras que el 33% se identificaron más con el estilo liberal y el 17% con el autoritario.

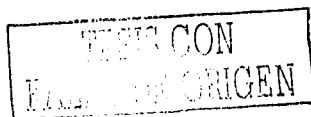
Resulta interesante el hecho de que el 50% de los que declararon haber acabado hasta la preparatoria se identificaron más con el estilo de liderazgo autoritario; el 33% de ellos con el democrático y el 17% restante con el estilo liberal. En este caso, el único que presentó una mayor identificación con el estilo de liderazgo autoritario. El resto de los grados terminados registraron tener un mayor porcentaje en la afinidad con el estilo de liderazgo democrático.

De los pocos encuestados que afirmaron haber acabado hasta la secundaria, la identificación estuvo polarizada: el 67% manifestó mayor afinidad con el estilo liberal y el 33% con el estilo autoritario. No se registró declaración alguna para el estilo democrático.

El único caso que dijo haber acabado la primaria se identificó con un estilo de liderazgo democrático.

**1.2.8 Procedencia último nivel académico-nivel de participación en la empresa.-** (Tabla 4.17)

El 23% afirmó haber concluido su último nivel académico en una escuela pública; de ellos, el 38% dijeron ser empleados, el 23% ser accionistas y el 39% ser dueños.





El 77% de los encuestados aseveró proceder de una escuela privada; de ellos, el 51% declaró ser empleado, el 23% ser accionistas y el 27% ser dueños.

El porcentaje mayor (39%) de egresados de una escuela pública en su último nivel académico terminado declaró ser dueño de la empresa donde trabaja, mientras que el mayor porcentaje de los procedentes de una escuela privada (51%) manifestaron ser empleados en las empresas donde laboran.

Aunque no haya habido significancia, los resultados invitan a pensar que en proporción, los que proceden de escuelas públicas tienen un mayor porcentaje como dueños de empresas y una menor proporción como empleados.

**1.2.9 Procedencia último nivel académico-tamaño de la empresa.-** (Tabla 4.19)

En lo que a tamaño de la empresa se refiere, el 38% afirmó trabajar en una empresa mediana; de igual forma, para los casos de pequeña y gran empresa la proporción fue de 28%; sólo el 7% mencionó laborar en una microempresa.

De los encuestados que proceden en su último nivel académico terminado de una escuela pública (23%), el 36% de ellos declaró trabajar en una mediana empresa, mientras que el 29% dijo laborar en una pequeña empresa, el 25% en una gran empresa y el 10% en una micro empresa.

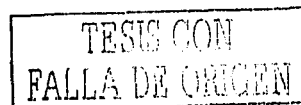
De los provenientes de una escuela privada en su último nivel académico (77%), la distribución fue algo semejante: el 38% labora en una empresa mediana, el 29% en una gran empresa, el 27% en una pequeña empresa y el 6% restante en una microempresa.

**1.2.10 Nivel dentro de la organización – autopercepción estilo de liderazgo.-** (Tabla 4.21)

El 41% de los encuestados declaró ser director de área, el 53% dijo ser director general y el 6% afirmó laborar como consejero de su organización.

De los encuestados que comunicaron ser directores de área, la mayoría de ellos se autoidentificó más con un estilo de liderazgo democrático (70%), mientras que el 16% se ubicó en un estilo de liderazgo liberal y la minoría restante (14%) dijo ejercer un estilo de liderazgo autoritario, rompiendo levemente la tendencia general de los otros casos de proporción descendente: democrático, autoritario y liberal.

El 60% de los directores generales mencionaron dirigir con un estilo democrático, mientras que el 21% con un estilo autoritario y el 19% con un estilo liberal.



En los consejeros, la proporción del estilo de liderazgo liberal disminuyó considerablemente (6%), aumentando así la proporción del liderazgo democrático (69%) y la del liderazgo autoritario (25%).

**1.2.11 Existencia real de un sistema de calidad-autopercepción estilo de liderazgo.-** (Tabla 4.23)

El 71% de los encuestados no labora en una empresa en la que exista realmente un sistema de calidad evaluado por alguna norma (ISO, QS). El 29% restante declaró trabajar en empresas certificadas.

La proporción de identificación con un estilo de liderazgo liberal fue semejante en ambos casos (alrededor de 17%). Sin embargo, los encuestados que declararon que en sus empresas no existe un sistema de calidad, presentaron una mayor proporción en el estilo de liderazgo autoritario (20%), contra un 16% en personas que sí laboran bajo un sistema de calidad. De igual forma, en lo que a estilo de liderazgo democrático se refiere, se presentó una menor proporción en el estilo democrático de los no certificados (63%), contra un 67.5% de los certificados.

**1.2.12 Existencia real de un sistema de calidad – autopercepción dirección de recursos humanos.-** (Tabla 4.25)

El 29% de los encuestados dijo laborar en una empresa donde existe un sistema de calidad basado en alguna norma. De ellos, el 65% declaró tener un éxito “bueno” como director en recursos humanos, mientras que el 19% afirmó un “suficiente” éxito y el 16% aseguró ser sobresaliente en esta área.

Del 71% de los encuestados que no laboran en una empresa evaluada por un sistema de calidad, se observa un leve porcentaje mayor de personas que consideraron tener un éxito “sobresaliente” como director en recursos humanos (19% vs. 17%). De igual forma y en relación a un éxito “bueno” el porcentaje para ambos casos fue cercano (69%, no sistema de calidad vs. 65% sí sistema de calidad). Lo mismo sucedió con la calificación de “suficiente” éxito: 18% no sistema de calidad vs. 20%, sí sistema de calidad.

Ninguno de los encuestados que dijeron laborar en una empresa evaluada con un sistema de calidad se autopercebió con “poco” éxito en la dirección de recursos humanos. El 3% de los que no laboran en este tipo de empresas se autoclasificó en esta categoría.

**1.2.13 Existencia real de un sistema de calidad - tamaño de la empresa.-** (Tabla 4.27)

De los encuestados que afirmaron laborar en empresas evaluadas realmente por una norma perteneciente a un sistema de calidad, ninguno de ellos labora en una micro empresa. El 44% de los mismos trabaja en una empresa en el

sector de empresas grandes, mientras que el 38% se ubica en empresas medianas y el 18% restante en pequeñas empresas.

Cabe destacar que en este caso, el nivel de significancia de Pearson Chi-Square (.000) es menor a .05. por lo que da pie a formular y **rechazar** la posible hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre la existencia real de un sistema de calidad y el tamaño de la empresa". De la tabla se puede concluir que las empresas medianas son las que tienen un sistema de calidad evaluado por alguna norma.

#### **1.2.14 Sexo – estado civil.-** (Tabla 4.29)

El 4.5% de las persona encuestadas fueron mujeres, de las cuales, el 33% declararon ser solteras, el 58% casadas y el resto tener otro estado civil. La proporción correspondiente al sexo masculino fue de 8% solteros, 90% casados y el 2% restante pertenecen a otro estado civil.

El 9 % del total de la población encuestado son solteros, el 87% casados y el 2% dijeron pertenecer a otro estado civil. Tanto los solteros como los que pertenecen a otro estado civil guardan la misma proporción: 83% son hombres y el 17% son mujeres. Del 87% de los casados, el 97% son hombres y el 3% mujeres.

En este caso también cabe destacar que el nivel obtenido de significancia de Pearson Chi-Square (.003) es menor a .05. por lo que da pie a formular y **rechazar** la posible hipótesis nula: "No hay diferencias significativas entre el sexo y el estado civil". De la tabla correspondiente se puede concluir que el sexo masculino tiene una menor proporción de encuestados declarando un estado civil diferente al ser solteros o casados.

## 2. INTERVALOS DE CONFIANZA.-

### 2.1 Reporte de los cálculos de intervalos de confianza.-

**Tabla 4. 31 Intervalos de Confianza de los Valores Humanos de M. Rokeach**  
One-Sample t test

	Test Value = 0						Tamaño Intervalo
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
INDULGENTE	70.615	263	.000	3.1780	3.0894	3.2666	.1772
UN MUNDO DE BELLE	48.646	263	.000	2.8068	2.6932	2.9204	.2272
RESPONSABLE	336.583	263	.000	3.9621	3.9389	3.9853	.0464
UN MUNDO DE PAZ	72.943	263	.000	3.4129	3.3208	3.5050	.1770
HONESTO(A)	239.117	263	.000	3.9318	3.8994	3.9642	.0648
SALUD	111.127	263	.000	3.6894	3.6240	3.7548	.1308
INTELECTUAL	83.933	263	.000	3.4508	3.3698	3.5317	.1619
SENSACION DE LOGR	90.580	263	.000	3.5341	3.4573	3.6109	.1536
LIMPIO(A)	88.431	263	.000	3.4394	3.3628	3.5160	.1532
UNA VIDA CÓMODA	72.800	263	.000	3.0720	2.9889	3.1551	.1662
LÓGICO(A)	89.300	263	.000	3.4886	3.4117	3.5656	.1539
RESPECTO A SÍ MISMO	116.435	263	.000	3.7348	3.6717	3.7980	.1263
LEAL	141.253	263	.000	3.8106	3.7575	3.8637	.1062
SABIDURÍA	90.121	263	.000	3.4356	3.3605	3.5107	.1502
VALEROSO(A)	87.755	263	.000	3.4508	3.3733	3.5282	.1549
AMOR MADURO	64.913	263	.000	3.2992	3.1992	3.3993	.2001
AMOROSO(A)	59.395	263	.000	2.9811	2.8822	3.0799	.1977
RECONOCIMIENTO SOCIAL	64.377	263	.000	2.9280	2.8385	3.0176	.1791
AMBICIOSO(A)	75.851	263	.000	3.2992	3.2136	3.3849	.1713
IGUALDAD	80.894	263	.000	3.3030	3.2226	3.3834	.1608
INDEPENDIENTE	84.860	263	.000	3.3902	3.3115	3.4688	.1573
SALVACIÓN	53.850	263	.000	3.1477	3.0326	3.2628	.2302
ATENCIÓN(A)	76.715	263	.000	3.2727	3.1887	3.3567	.1680
SEGURIDAD FAMILIAR	118.344	263	.000	3.6970	3.6355	3.7585	.1230
OBEDIENTE	76.778	263	.000	3.2045	3.1224	3.2867	.1643
UNA VIDA EMOCIONANTE	60.183	263	.000	2.9318	2.8359	3.0277	.1918
AUTOCONTROL	82.065	263	.000	3.4091	3.3273	3.4909	.1650
ARMONÍA INTERIOR	82.856	263	.000	3.4697	3.3872	3.5522	.1732
IMAGINATIVO(A)	76.240	263	.000	3.3523	3.2657	3.4389	.1586
LIBERTAD	86.598	262	.000	3.4867	3.4074	3.5660	.1756
SERVICIAL	72.985	263	.000	3.2538	3.1660	3.3416	.1898
PLACER	61.150	263	.000	2.9470	2.8521	3.0419	.1702
MENTE ABIERTA	80.128	263	.000	3.4621	3.3770	3.5472	.2287
SEGURIDAD NACIONAL	50.223	263	.000	2.9167	2.8023	3.0310	.1361
CAPAZ	107.503	263	.000	3.5947	3.5289	3.6605	.1580
AMISTAD VERDADERA	86.483	263	.000	3.4697	3.3907	3.5487	.1580

Tamaño promedio del intervalo: 0.1645

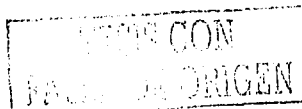


Figura 4.1 Intervalos de confianza de valores terminales

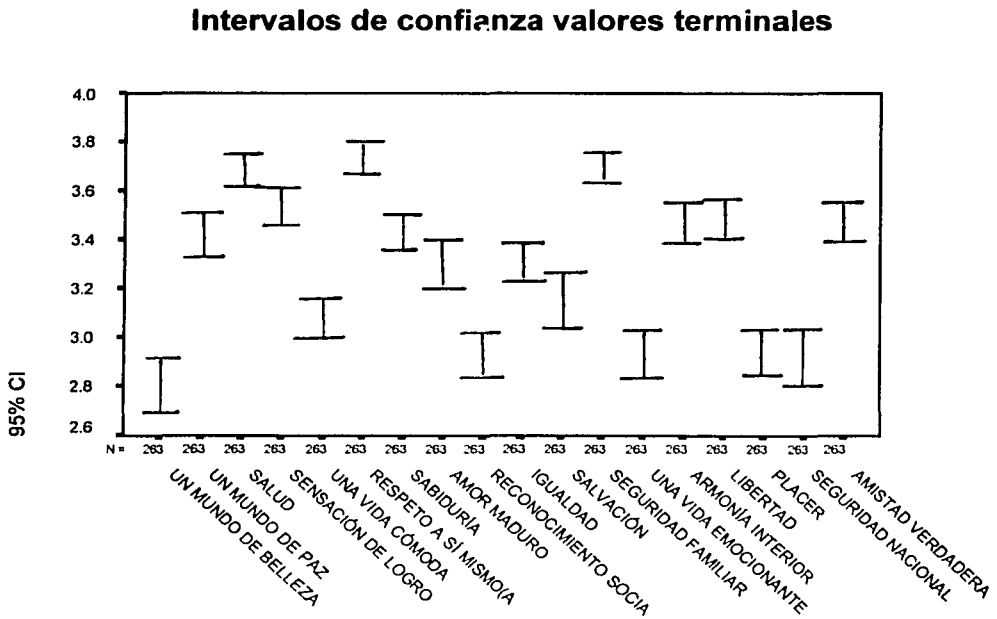
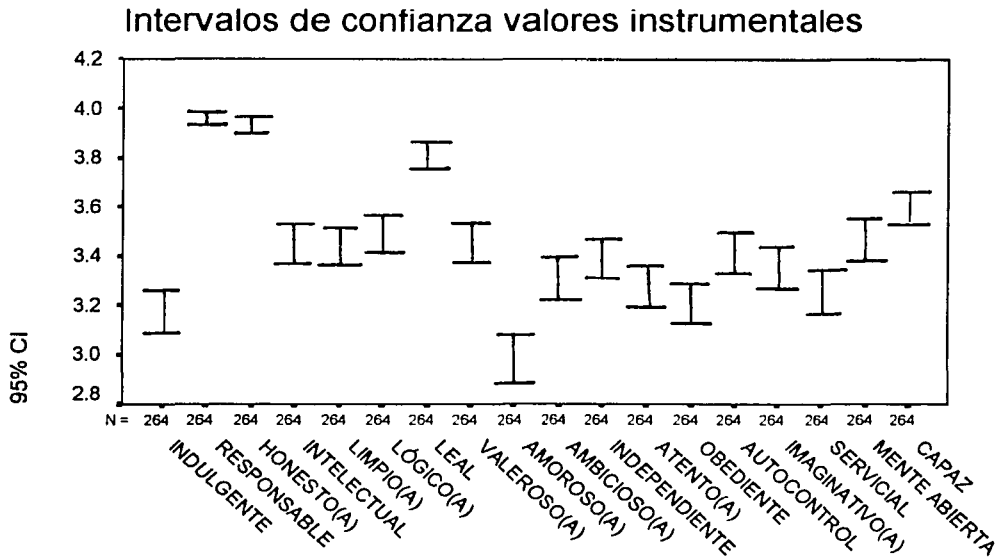
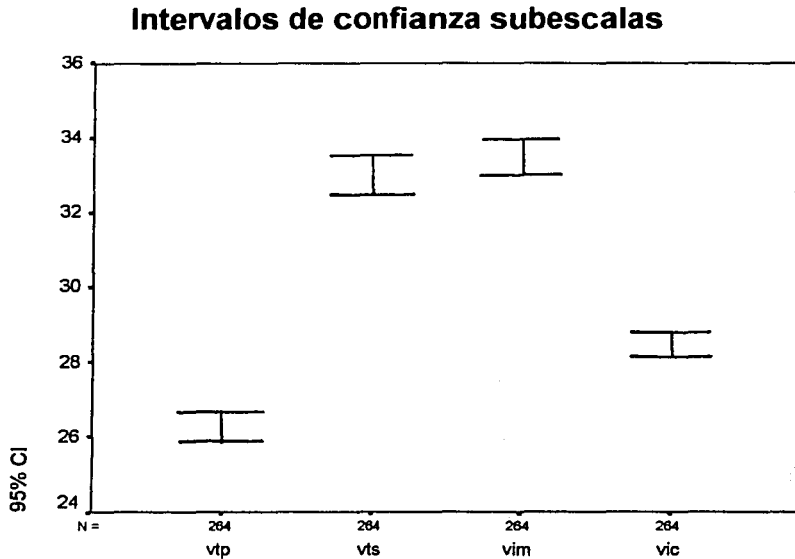


Figura 4.2 Intervalos de confianza de valores instrumentales



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Figura 4.3 Intervalos de Confianza de las Subescalas de los Valores Humanos de M. Rokeach

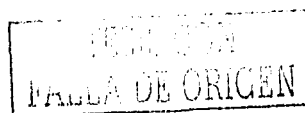


## 2.2 Conclusiones y comentarios de intervalos de confianza.-

Antes que nada, hay que señalar que a menor tamaño del intervalo, existe una mayor confiabilidad; si el tamaño del intervalo es muy grande, la variable se puede medir en otra forma. De la tabla 4.31, en la columna correspondiente al tamaño del intervalo, se observa fácilmente que los intervalos de menor tamaño: responsable (.0464), honesto (.0648), leal (.1062) es donde se ubicó una menor diferencia en la importancia otorgada a estos valores por las personas encuestadas. Lo anterior quiere decir, que son estos valores humanos los que en su mayoría, obtuvieron una mayor puntuación en la encuesta y por lo tanto esta consistencia sugiere que son los valores más importantes en el trabajo de las personas sujetas a la presente investigación. Estos tres valores pertenecen a la escala de los valores instrumentales de Rokeach. Para los altos directivos encuestados, estos valores son muy importantes en el desempeño de su trabajo.

En contraparte, los valores humanos que presentaron una mayor variación por los encuestados fueron: salvación (.2302), seguridad nacional (.2287) y un mundo de belleza (.2272). Es decir, estos tres valores pertenecientes a la escala de valores terminales de Rokeach, manifestaron una mayor variabilidad en la importancia otorgada en el trabajo.

En lo que a la figura 4.3 se refiere, cabe notar que las subescalas que más puntuación recibieron fueron: valores terminales sociales y valores instrumentales morales; en ambos casos, se refieren a los valores que no giran alrededor de la persona. De forma



contraria, se tiene que los puntajes más bajos pertenecen al área de los valores terminales personales y a los valores instrumentales de competencia y a su vez, los intervalos fueron más pequeños, lo que sugiere que la puntuación para estos valores, fue más baja y consistente a la vez.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.

#### 3.1 Hipótesis inicial.

La hipótesis inicial planteada en el Capítulo III se confirma corroborando las hipótesis nulas correspondientes.

#### 3.2 Hipótesis nulas.

Con el objeto de calcular las posibles significancias, se utilizaron dos tipos de pruebas principales: Prueba *t* y Análisis de Varianza Unidireccional (Oneway).

##### 3.2.1 Prueba *t*.-

Se aplicó la *prueba t* a aquellas variables independientes que fueron dicotómicas: género, procedencia del último nivel académico terminado, existencia de un sistema de calidad y antigüedad en el puesto. Se habló de esta prueba en el capítulo anterior en Metodología de Estadística Inferencial. Según Hernández Sampieri (1996)<sup>1</sup> cuando el valor *t* se calcula utilizando un paquete estadístico para computadora, la significancia (Sig. (2-tailed)) se proporciona como parte de los resultados y para que se acepte la existencia de una diferencia significativa en un valor humano ésta debe ser menor al nivel de confianza seleccionado, en este caso 0.05. En las tablas 4.32, 4.36, 4.38 y 4.45 se presentan, los valores que resultaron ser significativos y están escritos con doble tinta.

En algunos casos presentes en dichas tablas, hay un doble resultado para la significancia mencionada correspondiente a "*Equal variances assumed*" y "*Equal variances not assumed*". Para estos casos y con el objeto de detectar la significancia, se optó por calcularla y comprobarla a través de un Análisis de Varianza Unidireccional; si el valor de la significancia obtenida es menor a 0.05, se confirma la existencia de diferencias significativas en el correspondiente valor humano. Posteriormente y con la intención de determinar el grupo que marca la significancia, se llevó a cabo un Análisis de Discriminación Múltiple; el grupo que presenta el mayor promedio es el que marca la significancia. Las decisiones estadísticas están señaladas por un cuadro lateral.

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la investigación*. McGrawHill. México, 1996.p.391-394

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### 3.2.2 Análisis de varianza unidireccional (Oneway).-

En todos los demás casos de las variables independientes y con la intención de analizar si dos o más grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas, se aplicó el *Análisis de Varianza Unidireccional (Oneway)*. En opinión de Hernández Sampieri<sup>2</sup> esta herramienta se utiliza cuando el nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón (en este caso los valores humanos) y cuando la variable independiente es categórica, es decir, cuando se pueden formar grupos diferentes, pudiendo ser una variable nominal, ordinal, por intervalos o razón, a saber: edad, autoidentificación con el estilo de liderazgo, autopercepción éxito en dirección de recursos financieros y humanos, sede, nivel de estudios terminados, número de empleados a su cargo, estado civil y nivel de participación en la empresa.

También en este caso, con el objeto de obtener los parámetros adecuados que nos ayuden a inferir conclusiones a partir de los resultados, se utilizó el paquete estadístico para computadora SPSS versión 9.0 para Windows 98 y en esta forma, poder probar las correspondientes hipótesis nulas inicialmente planteadas.

El nivel de significancia seleccionado una vez más, es del .05; este valor numérico equivale a la probabilidad de equivocarse en la generalización o bien, de que el valor arrojado caiga fuera del área de la curva normal de la población y del factor en estudio. Si, en el cálculo del Análisis de Varianza Unidireccional el valor de la significancia obtenido a través de un paquete estadístico para computadora es menor al elegido, en este caso 0.05, indica que sí hay significancia.

Los resultados generales de las tablas de los diferentes cálculos de *Análisis de Varianza Unidireccional* al igual que los mencionados en el caso de la *Prueba t* de los valores humanos de la Encuesta de Valores de Rokeach se incluyen en el Anexo II, de Tablas. A continuación se incluye las combinaciones de valores humanos y variables demográficas que arrojaron resultados significativos.

---

<sup>2</sup> Ibid p. 395-400

Tabla 4.32 Prueba t : sexo – valores humanos

Independent Samples Test: Sexo	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)
		F	Sig.	t	df	
INDULGENTE	Equal variances assumed	0,3092	0,5786	0,8628	262	0,3890
	Equal variances not assumed			0,8551	12	0,4092
UN MUNDO DE BELLEZA	Equal variances assumed	0,8747	0,3505	0,2145	262	0,8303
	Equal variances not assumed			0,1918	12	0,8511
RESPONSABLE	Equal variances assumed	2,1418	0,1445	-0,7015	262	0,4836
	Equal variances not assumed			-3,2205	251	0,0014
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	11,243	0,0009	-1,9717	262	0,0497
	Equal variances not assumed			-3,6003	15	0,0025
HONESTO(A)	Equal variances assumed	3,7398	0,0542	-0,9045	262	0,3665
	Equal variances not assumed			-4,1526	251	0,0000
SALUD	Equal variances assumed	2,6241	0,1065	1,2462	262	0,2138
	Equal variances not assumed			1,0047	12	0,3354
INTELLECTUAL	Equal variances assumed	0,7035	0,4024	-1,1467	262	0,2526
	Equal variances not assumed			-1,1739	12	0,2630
SENSACIÓN DE LOGRO	Equal variances assumed	4,9258	0,0273	-1,2086	262	0,2279
	Equal variances not assumed			-1,6553	13	0,1214
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	7,6497	0,0061	0,5943	262	0,5528
	Equal variances not assumed			0,3873	11	0,7057
UNA VIDA CÓMODA	Equal variances assumed	0,8366	0,3612	0,3716	262	0,7105
	Equal variances not assumed			0,4202	12	0,6815
LÓGICO(A)	Equal variances assumed	0,5526	0,4579	1,3350	262	0,1830
	Equal variances not assumed			0,9880	12	0,3434
RESPECTO A SÍ MISMO(A)	Equal variances assumed	2,1158	0,1470	-0,6693	262	0,5039
	Equal variances not assumed			-0,8806	13	0,3945
LEAL	Equal variances assumed	0,5052	0,4778	0,4895	262	0,6249
	Equal variances not assumed			0,4758	12	0,6428
SABIDURÍA	Equal variances assumed	0,826	0,3643	0,1082	262	0,9139
	Equal variances not assumed			0,1290	13	0,8994
VALEROSO(A)	Equal variances assumed	0,0137	0,9069	0,1888	262	0,8504
	Equal variances not assumed			0,1812	12	0,8593
AMOR MADURO	Equal variances assumed	0,475	0,4913	-0,1461	262	0,8840
	Equal variances not assumed			-0,1366	12	0,8936
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	0,3821	0,5370	2,1052	262	0,0362
	Equal variances not assumed			2,1366	12	0,0537
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Equal variances assumed	0,0886	0,7663	0,4537	262	0,6505
	Equal variances not assumed			0,4671	12	0,6487
AMBICIOSO(A)	Equal variances assumed	0,2216	0,6382	0,6644	262	0,5070
	Equal variances not assumed			0,6554	12	0,5246
IGUALDAD	Equal variances assumed	1,6169	0,2046	0,7281	262	0,4672
	Equal variances not assumed			0,5843	12	0,5702
INDEPENDIENTE	Equal variances assumed	0,005	0,9436	-0,1446	262	0,8852
	Equal variances not assumed			-0,1408	12	0,8904

DECISIÓN ESTADÍSTICA

Hipótesis nula se rechaza

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

SALVACIÓN	Equal variances assumed	0,0552	0,8144	2,1209	262	0,0349
	Equal variances not assumed			2,2175	12	0,0463
ATENTO(A)	Equal variances assumed	0,8733	0,3509	-0,7356	262	0,4626
	Equal variances not assumed			-0,9725	13	0,3485
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	7,6872	0,0060	3,1757	262	0,0017
	Equal variances not assumed			2,1310	11	0,0555
OBEDIENTE	Equal variances assumed	0,0133	0,9082	0,1977	262	0,8434
	Equal variances not assumed			0,1876	12	0,8543
UNA VIDA EMOCIONANTE	Equal variances assumed	1,4172	0,2349	-0,6780	262	0,4984
	Equal variances not assumed			-0,5440	12	0,5967
AUTOCONTROL	Equal variances assumed	0,0583	0,8095	-0,4768	262	0,6339
	Equal variances not assumed			-0,4780	12	0,6412
ARMONÍA INTERIOR	Equal variances assumed	0,0145	0,9043	-0,1576	262	0,8749
	Equal variances not assumed			-0,1593	12	0,8761
IMAGINATIVO(A)	Equal variances assumed	0,3144	0,5755	0,0938	262	0,9253
	Equal variances not assumed			0,1026	12	0,9199
LIBERTAD	Equal variances assumed	1,1541	0,2837	-0,5241	261	0,6007
	Equal variances not assumed			-0,6560	13	0,5235
SERVICIAL	Equal variances assumed	3,8869	0,0497	0,0185	262	0,9852
	Equal variances not assumed			0,0286	14	0,9776
PLACER	Equal variances assumed	0,0082	0,9277	-0,9948	262	0,3208
	Equal variances not assumed			-1,0804	12	0,3007
MENTE ABIERTA	Equal variances assumed	0,167	0,6831	-0,6114	262	0,5414
	Equal variances not assumed			-0,6412	12	0,5332
SEGURIDAD NACIONAL	Equal variances assumed	0,1634	0,6864	0,6255	262	0,5322
	Equal variances not assumed			0,6128	12	0,5514
CAPAZ	Equal variances assumed	0,0018	0,9658	0,6173	262	0,5376
	Equal variances not assumed			0,6416	12	0,5330
AMISTAD VERDADERA	Equal variances assumed	1,7965	0,1813	0,2879	262	0,7736
	Equal variances not assumed			0,3600	13	0,7247

Hipótesis nula se rechaza

Tabla 4. 33 ANOVA: Confirmación significancia para sexo  
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RESPONSABLE	Between Groups	804E-02	1	804E-02	.492	.484
	Within Groups	9.603	262	3,665E-02		
	Total	9.621	263			
HONESTO(A)	Between Groups	844E-02	1	8,844E-02	.818	.367
	Within Groups	18.714	262	7,143E-02		
	Total	18.773	263			
AMOROSO(A)	Between Groups	2.909	1	2.909	4.432	.036
	Within Groups	171.996	262	.656		
	Total	174.905	263			
SEGURIDAD FAMILIA	Between Groups	2.512	1	2.512	10.085	.002
	Within Groups	65.246	262	.249		
	Total	67.758	263			

La hipótesis nula se rechaza

La hipótesis nula se rechaza

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: SEXO.**

**Tabla 4. 34 Análisis de Discriminación Múltiple: sexo**

**Group Statistics**

SEXO		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Hombre	UN MUNDO DE PAZ	3.3929	.7682	252	252.000
	AMOROSO(A)	<b>3.0040</b>	.8108	252	252.000
	SALVACIÓN	<b>3.1746</b>	.9454	252	252.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	<b>3.7183</b>	.4848	252	252.000
Mujer	UN MUNDO DE PAZ	<b>3.8333</b>	.3892	12	12.000
	AMOROSO(A)	2.5000	.7977	12	12.000
	SALVACIÓN	2.5833	.9003	12	12.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.2500	.7538	12	12.000
Total	UN MUNDO DE PAZ	3.4129	.7602	264	264.000
	AMOROSO(A)	2.9811	.8155	264	264.000
	SALVACIÓN	3.1477	.9498	264	264.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.6970	.5076	264	264.000

**Comentarios acerca de las posibles diferencias significativas en relación a sexo y valores humanos.-**

La primera hipótesis nula planteada en el presente trabajo consistió en definir si había diferencias significativas entre los hombres y las mujeres que ocupan puestos en Alta Dirección de diversas organizaciones. Sin embargo, llegar a una conclusión al respecto de esta hipótesis no fue posible debido a que el tamaño de la muestra de mujeres en Alta Dirección que asisten a cursos en el I.P.A.D.E. fue muy pequeña: 12 encuestas de un total de 264 (4.5%), por lo que a partir de esta proporción sería imposible lograr alguna inferencia al resto de la población. Si el tamaño de la muestra de mujeres perteneciente a esta investigación hubiera sido suficiente y se hubieran obtenido los mismos resultados, solamente se rechazaría la siguiente hipótesis nula:

“No existen diferencias significativas entre los valores humanos y el sexo, a excepción de: un mundo de paz, salvación, amoroso(a) y seguridad familiar”.

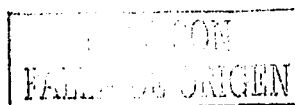
De los resultados anteriores y sin intención de hacer alguna inferencia, se observa también que las mujeres encuestadas expresaron dar mayor importancia en sus trabajos al valor *un mundo de paz*, mientras que los hombres otorgaron mayor importancia en sus trabajos a valores como: *amoroso, salvación y seguridad familiar*. Al respecto cabe recordar que el 58% de las mujeres encuestadas dijo estar casada; el 33% afirmó ser soltera y el 8% comunicó pertenecer a otro estado civil.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL DE LA EDAD.-

Tabla 4. 35 ANOVA: Edad

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
INDULGENTE	Between Groups	4.173	2	2.087	3.991	.020	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	136.459	261	.523			
	Total	140.633	263				
MUNDO DE BELLEZA	Between Groups	13.891	2	6.945	8.344	.000	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	217.257	261	.832			
	Total	231.148	263				
INTELLECTUAL	Between Groups	3.610	2	1.805	4.141	.017	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	113.750	261	.436			
	Total	117.360	263				
SABIDURIA	Between Groups	3.534	2	1.767	4.736	.010	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	97.372	261	.373			
	Total	100.905	263				
VALEROSO(A)	Between Groups	2.684	2	1.342	3.346	.037	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	104.676	261	.401			
	Total	107.360	263				
AMOROSO(A)	Between Groups	7.627	2	3.814	5.950	.003	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	167.278	261	.641			
	Total	174.905	263				
SALVACIÓN	Between Groups	12.668	2	6.334	7.362	.001	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	224.571	261	.860			
	Total	237.239	263				
ATENTO(A)	Between Groups	5.583	2	2.791	6.032	.003	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	120.781	261	.463			
	Total	126.364	263				
OBEDIENTE	Between Groups	3.129	2	1.565	3.466	.033	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	117.825	261	.451			
	Total	120.955	263				
VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	5.660	2	2.830	4.642	.010	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	159.113	261	.610			
	Total	164.773	263				
LIBERTAD	Between Groups	3.633	2	1.816	4.370	.014	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	108.071	260	.416			
	Total	111.703	262				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	5.409	2	2.705	3.086	.047	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups						
	Total	129.621	263				



	Within Groups	228.758	261	.876			
	Total	234.167	263				
CAPAZ	Between Groups	3.096	2	1.548	5.421	.005	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	74.536	261	.286			
	Total	77.633	263				
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	4.065	2	2.033	4.926	.008	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	107.692	261	.413			
	Total	111.758	263				

b) PRUEBA t : PROCEDENCIA DEL ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO TERMINADO.-

Tabla 4.36 Prueba t : Procedencia último nivel académico

Independent Samples Test: Procedencia último nivel educat.terminado		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Decisión estadística	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
INDULGENTE	Equal variances assumed	0,6223	0,4309	1,8332	262,00	0,0679	Confirmar en ANOVA
	Equal variances not assumed			2,0865	124,17	0,0390	
HONESTO(A)	Equal variances assumed	28,2731	0,0000	-2,6765	262,00	0,0079	Confirmar en ANOVA
	Equal variances not assumed			-1,9324	69,77	0,0574	
LEAL	Equal variances assumed	15,9238	0,0001	1,8584	262,00	0,0642	Confirmar en ANOVA
	Equal variances not assumed			2,3388	155,47	0,0206	
LIBERTAD	Equal variances assumed	5,4971	0,0198	2,4533	261,00	0,0148	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			2,6654	110,64	0,0088	

c) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL DE PROCEDENCIA DEL ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO TERMINADO.-

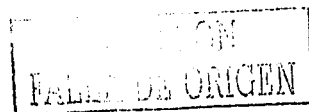
Tabla 4.37 ANOVA: Confirmación significancia para procedencia último nivel académico

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
INDULGENT	Between Groups	1.781	1	1.781	3.361	.068
	Within Groups	138.851	262	.530		
	Total	140.633	263			
HONESTO(A)	Between Groups	.500	1	.500	7.163	.008
	Within Groups	18.273	262	974E-02		
	Total	18.773	263			
LEAL	Between Groups	.657	1	.657	3.454	.064
	Within Groups	49.873	262	.190		
	Total	50.530	263			

La hipótesis nula no se rechaza

La hipótesis nula se rechaza

La hipótesis nula no se rechaza



d) PRUEBA t: EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD.-

Tabla 4. 38 Prueba t: Existencia de un sistema de calidad

Independent Samples Test: Antigüedad en el puesto							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Decisión estadística
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	0,6499	0,4208	-3,7965	262	0,00018	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			-3,6073	127,44	0,00044	

e) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOIDENTIFICACIÓN CON ESTILO DE LIDERAZGO

Tabla 4. 39 ANOVA: Autoidentificación estilo de liderazgo

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
LIMPIO	Between Groups	3.107	2	1.554	3.979	.030	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	101.923	261	.391			
	Total	105.030	263				
LÓGICO	Between Groups	2.417	2	1.208	3.046	.049	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	103.549	261	.397			
	Total	105.966	263				
IGUALDAD	Between Groups	3.538	2	1.769	4.114	.017	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	112.220	261	.430			
	Total	115.758	263				

f) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPERCEPCIÓN EXITOSA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.-

Tabla 4. 40 ANOVA: Auto percepción exitosa en dirección de recursos financieros

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
HONESTO	Between Groups	.680	3	.227	3.257	.022	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	19.093	260	.069			
	Total	19.773	263				

**g) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPERCEPCIÓN EXITOSA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Tabla 4. 41 ANOVA: Autopercepción exitosa en dirección de recursos humanos**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	2.841	3	.947	3.793	.011	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	64.916	260	.250			
	Total	67.768	263				
ARMONIA INTERIOR	Between Groups	5.889	3	1.963	4.404	.005	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	115.869	260	.446			
	Total	121.758	263				
MENTE ABIERTA	Between Groups	4.850	3	1.617	3.369	.019	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	124.771	260	.480			
	Total	129.621	263				

**h) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: SEDE**

**Tabla 4. 42 ANOVA: Sede**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
SENSAC. LOGRO	Between Groups	3.154	3	1.051	2.666	.048	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	102.539	260	.394			
	Total	105.693	263				
SALVACIÓN	Between Groups	18.032	3	6.011	7.129	.000	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	219.207	260	.843			
	Total	237.239	263				

**i) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS.-**

**Tabla 4. 43 ANOVA: Nivel de estudios terminados**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
SENSAC. LOGRO	Between Groups	5.904	6	.984	2.534	.021	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	99.789	257	.388			
	Total	105.693	263				
LEAL	Between Groups	4.494	6	.749	4.182	.000	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	46.036	257	.179			
	Total	50.530	263				
OBEDIENTE	Between Groups	6.603	6	1.100	2.473	.024	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	114.352	257	.445			
	Total	120.955	263				
ARMONIA INTERIOR	Between Groups	5.876	6	.979	2.172	.046	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	115.882	257	.451			
	Total	121.758	263				



**J) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO.-**

**Tabla 4. 44 ANOVA: Número de empleados a su cargo**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
INTELECTUAL	Between Groups	4.179	3	1.393	3.200	.024	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	113.181	260	.435			
	Total	117.360	263				
LÓGICO(A)	Between Groups	6.020	3	2.007	5.220	.002	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	99.946	260	.384			
	Total	105.966	263				
SABIDURIA	Between Groups	3.099	3	1.033	2.746	.043	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	97.806	260	.376			
	Total	100.905	263				
ATENTO(A)	Between Groups	4.231	3	1.410	3.003	.031	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	122.132	260	.470			
	Total	126.364	263				

**k) PRUEBA t: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.-**

**Tabla 4. 45 Prueba t: Antigüedad en el puesto**

Independent Samples Test: Antigüedad en el puesto		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Decisión estadística
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
RESPONSABLE	Equal variances assumed	30,7975	0,0000	-2,7045	262,0000	0,0073	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			-2,1090	98,1142	0,0375	
INTELECTUAL	Equal variances assumed	2,5005	0,1150	2,5232	262,0000	0,0122	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			2,6908	187,1602	0,0078	
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	0,1221	0,7270	-1,9977	262,0000	0,0468	Confirmar en ANOVA
	Equal variances not assumed			-1,9364	147,8099	0,0547	
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	0,7030	0,4026	-2,7023	262,0000	0,0073	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			-2,7184	161,5292	0,0073	
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	20,7583	0,0000	-2,3303	262,0000	0,0205	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Equal variances not assumed			-2,0904	124,9605	0,0386	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**l) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL CONFIRMATORIO.-**

**Tabla 4. 46 ANOVA: Confirmación significancia para antigüedad en el puesto**

**ANOVA**

LIMPIO(A)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Group	1.576	1	1.576	3.991	.047
Within Groups	103.454	262	.395		
Total	105.030	263			

La hipótesis nula se rechaza

**m) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: ESTADO CIVIL.-**

**Tabla 4. 47 ANOVA: Estado Civil**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
AMOR MADURO	Between Groups	7.193	2	3.597	5.452	.005	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	172.167	261	.660			
	Total	179.360	263				
AMOROSO(A)	Between Groups	12.101	2	6.050	9.700	.000	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	162.804	261	.624			
	Total	174.905	263				
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	2.804	2	1.402	5.633	.004	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	64.954	261	.249			
	Total	67.758	263				
UNA VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	8.649	2	4.324	7.229	.001	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	156.124	261	.596			
	Total	164.773	263				
ARMONIA INTERIOR	Between Groups	3.941	2	1.971	4.368	.014	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	117.816	261	.451			
	Total	121.758	263				

**n) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA.-**

**Tabla 4. 48 ANOVA: Nivel de participación en la empresa**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Decisión estadística
MUNDO DE PAZ	Between Groups	9.067	2	4.534	8.279	.000	Se rechazó H <sub>0</sub>
	Within Groups	142.929	261	.548			
	Total	151.996	263				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### 3.2.3 Análisis de discriminación múltiple.-

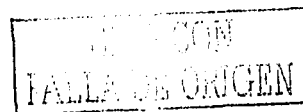
Ahora bien, los valores de las significancias procedentes del *análisis de varianza unidireccional* y de la *prueba t* solamente nos señalan si la diferencia entre las medias y las distribuciones de los grupos es o no significativa para cada valor humano, pero no nos indica a favor de qué grupo marca la diferencia. Lo anterior puede lograrse comparando las medias y las distribuciones de los grupos. Con el propósito de obtener y comparar los promedios o medias para cada grupo, se utilizó la herramienta estadística de *análisis de discriminación múltiple (ADM)* mediante el paquete estadístico para computadora SPSS, cuyas tablas se encuentran en el Anexo de Tablas. El subgrupo que presenta el mayor promedio para cada valor humano, es el que indica la significancia del caso. El resumen de dicho cálculo proporcionó las siguientes tablas:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: EDAD.-

Tabla 4. 49 Análisis de discriminación múltiple: Edad

		Group Statistics			
p1 EDAD		Mean	Std Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
0-40	INDULGENTE	3 0759	7120	79	79 000
	UN MUNDO DE BELLEZA	2 5949	9408	79	79 000
	INTELLECTUAL	<b>3.5823</b>	5696	79	79 000
	SENSACIÓN DE LOGRO	3 5316	6570	79	79 000
	SABIDURÍA	3 2658	6738	79	79 000
	VALEROSO(A)	3 3038	6860	79	79 000
	AMOROSO(A)	2 7215	9049	79	79 000
	SALVACIÓN	2 8734	9657	79	79 000
	ATENTO(A)	3 0506	7320	79	79 000
	OBEDIENTE	3 0380	7240	79	79 000
	UNA VIDA				
	EMOCIONANTE	2 8228	8127	79	79 000
	LIBERTAD	3 3165	6707	79	79 000
	SEGURIDAD NACIONAL	2 7975	1 0301	79	79 000
	CAPAZ	3 4557	5948	79	79 000
AMISTAD VERDADERA	3 2911	7188	79	79 000	
41-60	INDULGENTE	3 1634	7386	153	153 000
	UN MUNDO DE BELLEZA	2 7974	9344	153	153 000
	INTELLECTUAL	3 4379	6672	153	153 000
	SENSACIÓN DE LOGRO	<b>3.5490</b>	6381	153	153 000
	SABIDURÍA	3 4902	5973	153	153 000
	VALEROSO(A)	3 4967	6190	153	153 000
	AMOROSO(A)	<b>3.0980</b>	7588	153	153 000
	SALVACIÓN	3 1961	9323	153	153 000
	ATENTO(A)	<b>3.3725</b>	6775	153	153 000
	OBEDIENTE	<b>3.2745</b>	6513	153	153 000
	UNA VIDA				
	EMOCIONANTE	2 9085	7810	153	153 000
	LIBERTAD	3 5163	6987	153	153 000
	SEGURIDAD NACIONAL	2 9020	8942	153	153 000
	CAPAZ	<b>3.8863</b>	4930	153	153 000
AMISTAD VERDADERA	3 5229	6186	153	153 000	
61 o más	INDULGENTE	<b>3.5000</b>	6720	32	32 000
	UN MUNDO DE BELLEZA	<b>3.3750</b>	7071	32	32 000
	INTELLECTUAL	3 1875	8206	32	32 000
	SENSACIÓN DE LOGRO	3 4688	5671	32	32 000
	SABIDURÍA	<b>3.5938</b>	4990	32	32 000
	VALEROSO(A)	<b>3.5938</b>	5599	32	32 000
	AMOROSO(A)	3 0625	7156	32	32 000
	SALVACIÓN	<b>3.5938</b>	7976	32	32 000
	ATENTO(A)	3 3438	5453	32	32 000
	OBEDIENTE	3 2813	6342	32	32 000
	UNA VIDA				
	EMOCIONANTE	<b>3.3125</b>	6927	32	32 000
	LIBERTAD	<b>3.5563</b>	6016	32	32 000
	SEGURIDAD NACIONAL	<b>3.2813</b>	8884	32	32 000
	CAPAZ	3 5000	5680	32	32 000
AMISTAD VERDADERA	<b>3.6563</b>	5453	32	32 000	
Total	INDULGENTE	3 1780	7312	264	264 000
	UN MUNDO DE BELLEZA	2 8068	9375	264	264 000
	INTELLECTUAL	3 4508	6680	264	264 000
	SENSACIÓN DE LOGRO	3 5341	6339	264	264 000
	SABIDURÍA	3 4356	6194	264	264 000
	VALEROSO(A)	3 4508	6389	264	264 000
	AMOROSO(A)	2 9811	8155	264	264 000
	SALVACIÓN	3 1477	9498	264	264 000
	ATENTO(A)	3 2727	6932	264	264 000
	OBEDIENTE	3 2045	6782	264	264 000
	UNA VIDA				
	EMOCIONANTE	2 9318	7915	264	264 000
	LIBERTAD	3 4735	6861	264	264 000
	SEGURIDAD NACIONAL	2 9167	9436	264	264 000
	CAPAZ	3 5947	5433	264	264 000
AMISTAD VERDADERA	3 4697	6519	264	264 000	



b) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO TERMINADO.-

**Tabla 4. 50 Análisis de discriminación múltiple: Procedencia último nivel académico**

Group Statistics

PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Esc.Públ.	HONESTO(A)	3.8525	.4015	61	61.000
	LIBERTAD	<b>3.6066</b>	.7366	61	61.000
Esc.Priv.	HONESTO(A)	3.9557	.2063	203	203.000
	LIBERTAD	3.4335	.6669	203	203.000
Total	HONESTO(A)	3.9318	.2672	264	264.000
	LIBERTAD	3.4735	.6861	264	264.000

c) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD.-

**Tabla 4. 51 Análisis de discriminación múltiple: Existencia de un sistema de calidad**

Group Statistics

Cal Real		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
N/A	UN MUNDO DE PAZ	<b>3.5241</b>	.7133	187	187.000
SI	UN MUNDO DE PAZ	3.1429	.8065	77	77.000
Total	UN MUNDO DE PAZ	3.4129	.7602	264	264.000

d) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: AUTOPERCEPCIÓN ESTILO DE LIDERAZGO.-

**Tabla 4. 52 Análisis de discriminación múltiple: Autopercepción estilo de liderazgo**

Group Statistics

LIDERAZG		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Autoritario	LIMPIO(A)	<b>3.6531</b>	.5225	49	49.000
	LÓGICO(A)	<b>3.6531</b>	.5225	49	49.000
	IGUALDAD	3.1224	.6962	49	49.000
Democr.	LIMPIO(A)	3.4118	.6580	170	170.000
	LÓGICO(A)	3.4824	.6175	170	170.000
	IGUALDAD	<b>3.3882</b>	.6453	170	170.000
Liberal	LIMPIO(A)	3.3111	.5963	45	45.000
	LÓGICO(A)	3.3333	.7687	45	45.000
	IGUALDAD	3.1778	.6498	45	45.000
Total	LIMPIO(A)	3.4394	.6319	264	264.000
	LÓGICO(A)	3.4886	.6348	264	264.000
	IGUALDAD	3.3030	.6634	264	264.000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

e) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN RECURSOS FINANCIEROS.-

**Tabla 4. 53** Análisis de discriminación múltiple: Autopercepción dirección recursos financieros

Group Statistics

AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. FINANCIEROS		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Poco	HONESTO(A)	3.9412	.2425	17	17.000
Suficiente	HONESTO(A)	3.8816	.3639	76	76.000
Bueno	HONESTO(A)	<b>3.9837</b>	.1270	123	123.000
Sobresaliente	HONESTO(A)	3.8750	.3342	48	48.000
Total	HONESTO(A)	3.9318	.2672	264	264.000

f) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS.-

**Tabla 4. 54** Análisis de discriminación múltiple: Autopercepción dirección recursos humanos

Group Statistics

AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Poco	SEGURIDAD FAMILIAR	3.4000	.8944	5	5.000
	ARMONÍA INTERIOR	2.8000	.8367	5	5.000
	MENTE ABIERTA	3.6000	.5477	5	5.000
Suficiente	SEGURIDAD FAMILIAR	3.7959	.4072	49	49.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.4082	.7047	49	49.000
	MENTE ABIERTA	3.2449	.7781	49	49.000
Bueno	SEGURIDAD FAMILIAR	3.6296	.5448	162	162.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.4321	.6949	162	162.000
	MENTE ABIERTA	3.4568	.7058	162	162.000
Sobresaliente	SEGURIDAD FAMILIAR	<b>3.8542</b>	.3567	48	48.000
	ARMONÍA INTERIOR	<b>3.7292</b>	.4942	48	48.000
	MENTE ABIERTA	<b>3.6875</b>	.5518	48	48.000
Total	SEGURIDAD FAMILIAR	3.6970	.5076	264	264.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.4697	.6804	264	264.000
	MENTE ABIERTA	3.4621	.7020	264	264.000

g) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: SEDE.-

**Tabla 4. 55** Análisis de discriminación múltiple: Sede

Group Statistics

SEDE		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Torreon	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5313	.5671	32	32.000
	SALVACIÓN	2.8125	1.1198	32	32.000
Guadalajara	SENSACIÓN DE LOGRO	3.3600	.6312	50	50.000
	SALVACIÓN	3.4600	.7343	50	50.000
Monterrey	SENSACIÓN DE LOGRO	<b>3.7116</b>	.4985	52	52.000
	SALVACIÓN	<b>3.4808</b>	.7794	52	52.000
D.F.	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5308	.6841	130	130.000
	SALVACIÓN	2.9769	9762	130	130.000
Total	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5341	.6339	264	264.000
	SALVACIÓN	3.1477	.9498	264	264.000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

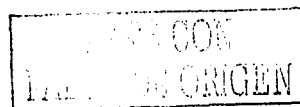
h) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS-

Tabla 4. 56 Análisis de discriminación múltiple: Nivel de estudios terminados

Group Statistics

NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
Primaria	SENSACIÓN DE LOGRO	<b>4.0000</b>	a	1	1.000
	LEAL	2.0000	a	1	1.000
	OBEDIENTE	3.0000	a	1	1.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.0000	a	1	1.000
Secundaria	SENSACIÓN DE LOGRO	3.3333	.5774	3	3.000
	LEAL	3.6667	.5774	3	3.000
	OBEDIENTE	3.0000	.0000	3	3.000
	ARMONÍA INTERIOR	<b>3.6667</b>	.5774	3	3.000
Preparatoria	SENSACIÓN DE LOGRO	2.6667	1.0328	6	6.000
	LEAL	3.5000	.8367	6	6.000
	OBEDIENTE	2.5000	1.3784	6	6.000
	ARMONÍA INTERIOR	2.8333	1.1690	6	6.000
Técnico	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5000	.5477	6	6.000
	LEAL	3.6667	.8165	6	6.000
	OBEDIENTE	3.3333	.5164	6	6.000
	ARMONÍA INTERIOR	2.8333	.7528	6	6.000
Licenciatura	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5882	.6417	85	85.000
	LEAL	<b>3.8824</b>	.3590	85	85.000
	OBEDIENTE	<b>3.3765</b>	.6722	85	85.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.5176	.7005	85	85.000
Especialidad	SENSACIÓN DE LOGRO	3.3636	.7267	22	22.000
	LEAL	3.8182	.5011	22	22.000
	OBEDIENTE	3.2273	.7516	22	22.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.3636	.7267	22	22.000
Posgrado	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5674	.5770	141	141.000
	LEAL	3.8014	.4004	141	141.000
	OBEDIENTE	3.1277	.6193	141	141.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.5106	.6166	141	141.000
Total	SENSACIÓN DE LOGRO	3.5341	.6339	264	264.000
	LEAL	3.8106	.4383	264	264.000
	OBEDIENTE	3.2045	.6782	264	264.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.4697	.6804	264	264.000

a. Insufficient data



**I) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO.-**

**Tabla 4. 57 Análisis de discriminación múltiple: Número de empleados a su cargo**  
Group Statistics

NÚM. EMPLEADOS A SU CARGO		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
0-50	INTELCTUAL	3.3662	.7094	142	142.000
	LÓGICO(A)	3.3521	.6758	142	142.000
	SABIDURÍA	3.4296	.6002	142	142.000
	ATENTO(A)	3.2394	.6730	142	142.000
51-150	INTELCTUAL	<b>3.6727</b>	.4735	55	55.000
	LÓGICO(A)	3.6909	.5045	55	55.000
	SABIDURÍA	<b>3.6182</b>	.5267	55	55.000
	ATENTO(A)	<b>3.4727</b>	.6341	55	55.000
151-1000	INTELCTUAL	3.4074	.6873	54	54.000
	LÓGICO(A)	3.5926	.5993	54	54.000
	SABIDURÍA	3.2963	.7172	54	54.000
	ATENTO(A)	3.1111	.7931	54	54.000
1001 o más	INTELCTUAL	3.6154	.6504	13	13.000
	LÓGICO(A)	<b>3.6923</b>	.4804	13	13.000
	SABIDURÍA	3.3077	.6304	13	13.000
	ATENTO(A)	3.4615	.5189	13	13.000
Total	INTELCTUAL	3.4508	.6680	264	264.000
	LÓGICO(A)	3.4886	.6348	264	264.000
	SABIDURÍA	3.4356	.6194	264	264.000
	ATENTO(A)	3.2727	.6932	264	264.000

**J) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.-**

**Tabla 4. 58 Análisis de discriminación múltiple: Antigüedad en el puesto**

ANTIGÜEDAD PUESTO		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweight ed	Weighted
0-9	RESPONSABLE	3.9157	.2796	83	83.000
	INTELCTUAL	<b>3.6024</b>	.5831	83	83.000
	LIMPIO(A)	3.3253	.6646	83	83.000
	AMOROSO(A)	2.7831	.7971	83	83.000
	SEGURIDAD NACIONAL	2.7711	.9917	83	83.000
10 o más	RESPONSABLE	<b>3.9834</b>	.1280	181	181.000
	INTELCTUAL	3.3812	.6940	181	181.000
	LIMPIO(A)	<b>3.4917</b>	.6112	181	181.000
	AMOROSO(A)	<b>3.0718</b>	.8099	181	181.000
	SEGURIDAD NACIONAL	<b>2.9834</b>	.9158	181	181.000
Total	RESPONSABLE	3.9621	.1913	264	264.000
	INTELCTUAL	3.4508	.6680	264	264.000
	LIMPIO(A)	3.4394	.6319	264	264.000
	AMOROSO(A)	2.9811	.8155	264	264.000
	SEGURIDAD NACIONAL	2.9167	.9436	264	264.000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



k) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: ESTADO CIVIL-

Tabla 4. 59 Análisis de discriminación múltiple: Estado Civil

Group Statistics

EDO. CIVIL		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Soltero	AMOR MADURO	2.8333	1.0072	24	24.000
	AMOROSO(A)	2.3750	.8754	24	24.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.3750	.6469	24	24.000
	UNA VIDA EMOCIONANTE	2.4167	.7755	24	24.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.0833	.9286	24	24.000
Casado	AMOR MADURO	3.3333	.7970	234	234.000
	AMOROSO(A)	3.0256	.7857	234	234.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.7265	.4836	234	234.000
	UNA VIDA EMOCIONANTE	2.9701	.7773	234	234.000
	ARMONÍA INTERIOR	<b>3.5085</b>	.6435	234	234.000
Otro	AMOR MADURO	3.8333	.4082	6	6.000
	AMOROSO(A)	3.6667	.5164	6	6.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.8333	.4082	6	6.000
	UNA VIDA EMOCIONANTE	3.5000	.5477	6	6.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.5000	.5477	6	6.000
Total	AMOR MADURO	3.2992	.8258	264	264.000
	AMOROSO(A)	2.9811	.8155	264	264.000
	SEGURIDAD FAMILIAR	3.6970	.5076	264	264.000
	UNA VIDA EMOCIONANTE	2.9318	.7915	264	264.000
	ARMONÍA INTERIOR	3.4697	.6804	264	264.000

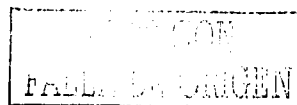
l) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA.-

Tabla 4. 60 Análisis de discriminación múltiple: Nivel de participación en la empresa

Group Statistics

NIVEL PARTICIPACIÓN		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Empleado	UN MUNDO DE PAZ	3.2222	.8662	126	126.000
Accionista	UN MUNDO DE PAZ	3.5333	.5957	60	60.000
Dueño	UN MUNDO DE PAZ	<b>3.6282</b>	.6054	78	78.000
Total	UN MUNDO DE PAZ	3.4129	.7602	264	264.000

Con base en los resultados de los cálculos de ADM, se obtuvieron los subgrupos que presentan un promedio mayor (+) y un promedio menor (-) para cada uno de los valores humanos que resultaron ser significativos en cada caso a través del análisis de varianza unidireccional previo. Con el objeto de lograr una visión en conjunto, se concentraron dichos resultados en la tabla 4.61, obteniendo la siguientes relaciones :





### 3.2.5 Análisis de resultados de las hipótesis alternas.-

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del *Análisis de Varianza Unidireccional* y del *Análisis de Discriminación Múltiple*, a las respuestas del Cuestionario de Datos Demográficos y Laborales y de la Encuesta de Valores de Rokeach en su modalidad de intervalos, a mujeres y hombres con puestos en Alta Dirección y que asisten a cursos en el I.P.A.D.E. en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Torreón, se elaboraron las siguientes tablas (4.62-4.73) que concentran los extremos de los puntajes de los valores humanos que resultaron significativos para cada variable independiente involucrada.

a) *Edad.-*

**Tabla 4. 62 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Edad**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<i>Hasta 40 años</i>	Intelectual	Indulgente, un mundo de belleza, sabiduría, valeroso(a), amoroso(a), salvación, atento(a), obediente, vida emocionante, libertad, seguridad nacional, capaz, amistad verdadera
<i>Entre 41 y 60 años</i>	Sensación de logro, amoroso(a), atento(a), obediente, capaz	
<i>61 años o más</i>	Indulgente (vi)*, un mundo de belleza (vt)**, sabiduría (vt), valeroso(a) (vi), salvación (vt), vida emocionante (vt), libertad (vt), seguridad nacional (vt), amistad verdadera (vt)	Intelectual, sensación de logro

\* (vi) valor clasificado como instrumental por Rokeach

\*\* (vt) valor clasificado como terminal por Rokeach

b) *Procedencia último nivel académico.-*

**Tabla 4. 63 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Procedencia último nivel académico**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<i>Escuela pública</i>	Libertad	Honesto(a)
<i>Escuela privada</i>	Honesto(a)	Libertad

c) *Existencia de un Sistema de Calidad basado en alguna norma, en el lugar de trabajo.-*

**Tabla 4. 64 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Existencia de un sistema de calidad basado en alguna norma**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<i>No</i>	Un mundo de paz	
<i>Sí</i>		Un mundo de paz

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

d) *Estilo de liderazgo con el que se autoidentificaron los encuestados.-*

**Tabla 4. 65 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a:  
Estilo de liderazgo**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Autoritario</b>	Limpio(a), lógico(a)	Igualdad
<b>Democrático</b>	Igualdad	
<b>Liberal</b>		Limpio(a), lógico(a)

e) *Grado de autooperación exitosa como director(a) en recursos financieros.-*

**Tabla 4. 66 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a:  
Autooperación exitosa como director(a) en recursos financieros**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Poco</b>		
<b>Suficiente</b>		
<b>Bueno</b>	Honesto(a)	
<b>Sobresaliente</b>		Honesto(a)

f) *Grado de autooperación exitosa como director(a) en recursos humanos.-*

**Tabla 4. 67 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a:  
Autooperación exitosa como director(a) en recursos humanos**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Poco</b>		Seguridad familiar, armonía interior
<b>Suficiente</b>		Mente abierta
<b>Bueno</b>		
<b>Sobresaliente</b>	Seguridad familiar, armonía interior, mente abierta	

g) *Sede o localidad de los encuestados.-*

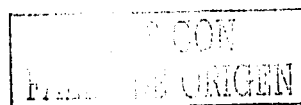
**Tabla 4. 68 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Sede**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Torreón</b>		Salvación
<b>Guadalajara</b>		Sensación de logro
<b>Monterrey</b>	Sensación de logro, salvación	
<b>Cd. de México</b>		

h) *Nivel de estudios terminados.-*

**Tabla 4. 69 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a:  
Nivel de estudios terminados**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Primaria</b>	Sensación de logro	Leal
<b>Secundaria</b>	Armonía interior	
<b>Preparatoria</b>		Sensación de logro, obediente, armonía interior
<b>Técnico</b>		Armonía interior
<b>Licenciatura</b>	Leal, obediente	
<b>Especialización</b>		
<b>Posgrado</b>		



**i) Número de empleados a su cargo.-**

**Tabla 4. 70 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Número de empleados a su cargo**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>0-50</b>		Intelectual, lógico(a)
<b>51-150</b>	Intelectual, sabiduría, atento(a)	
<b>151-1000</b>	Sabiduría	Atento(a)
<b>1001 en adelante</b>	Lógico(a)	

**j) Anticüedad en el puesto.-**

**Tabla 4. 71 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Anticüedad en el puesto**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>0 a 9 años</b>	Intelectual	Responsable, limpio, amoroso, seguridad nacional
<b>10 años o más</b>	Responsable, limpio, amoroso, seguridad nacional	Intelectual

**k) Estado civil.-**

**Tabla 4. 72 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Estado civil**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Soltero</b>		Amor maduro, amoroso(a), seguridad familiar, vida emocionante, armonía interior
<b>Casado</b>	Armonía interior	
<b>Otro</b>	Amor maduro, amoroso(a), seguridad familiar, vida emocionante	

**l) Nivel de participación en la empresa.-**

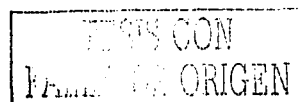
**Tabla 4. 73 Tendencias en los valores que resultaron significativos con respecto a: Nivel de participación en la empresa**

	<i>Promedio mayor</i>	<i>Promedio menor</i>
<b>Empleado</b>		Paz
<b>Accionista</b>		
<b>Dueño</b>	Paz	

**3.2.6 Conclusiones y comentarios al análisis de las diferencias significativas y sus tendencias.-**

Los resultados más destacados fueron:

- En lo que respecta al rubro **edad**, los más jóvenes (hasta 40 años), presentaron sólo una diferencia significativa en el valor *intelectual*. Los de edad intermedia declararon dar más importancia a *sensación de logro, amoroso, atento(a), obediente y capaz*. Los individuos mayores de 61 años optaron por dar mayor puntuación a valores como: *indulgente, un*



*mundo de belleza, sabiduría, valeroso(a), salvación, vida emocionante, libertad, seguridad nacional y amistad verdadera.*

- De igual forma se observó una clara tendencia de las personas mayores de 61 años hacia los valores terminales de Rokeach y su contraposición polarizada con respecto a los valores de los más jóvenes. Con lo anterior, **se rechaza la Hipótesis nula** originalmente planteada: "Las personas de 61 años en adelante no presentan un promedio mayor en los valores terminales de Rokeach, que el resto de los encuestados."
- La mayoría de estos valores terminales significativos para los de mayor edad, pertenecen a la subescala de valores sociales y los valores instrumentales significativos a su vez, se ubican en la subescala de valores morales (no centrados en la persona). Por tal motivo, se podría interpretar que: las personas de mayor edad en el área laboral, no se centran tanto en su persona como los más jóvenes.
- El resultado arrojado por el tipo de escuela de **procedencia del último nivel educativo terminado** fue el siguiente: los que proceden de escuelas públicas manifestaron una mayor importancia a la *libertad* en su trabajo, mientras que los provenientes de escuelas particulares respondieron que ser *honesto(a)* juega un papel de mayor magnitud en sus trabajos.
- Las personas que declararon laborar en **empresas evaluadas por alguna norma de Sistema de Calidad** presentaron una diferencia significativa: *un mundo de paz*. Los encuestados que no laboran en ese tipo de organizaciones presentaron un mayor puntaje al respecto.
- De las diferencias significativas obtenidas en el **estilo de liderazgo**, se considera que los resultados son congruentes con el marco teórico que permea a cada estilo. Lo anterior, da pie para afirmar que la forma en que se contestó el cuestionario y encuesta mostró consistencia por parte de los encuestados y además coincide con el marco teórico. En este caso, para los que se autoidentificaron con el estilo de liderazgo autoritario obtuvieron un promedio menor en el valor *igualdad*, mientras que su puntuación más alta fue en *limpio(a)* y *lógico(a)*. Bajo el mismo enfoque, los que se autoidentificaron con un estilo de liderazgo liberal expresaron no dar tanta importancia en sus trabajos a los valores *limpio(a)* y *lógico(a)*. Para el estilo democrático el valor *igualdad* fue el correspondiente a un mayor promedio comparativo; el promedio menor para este valor lo obtuvo el estilo de liderazgo autoritario.
- Aquellos directores que, en relación con la **autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros** se autocalificaron como "buenos" (puntuación 3 de un valor máximo de 4), presentaron una diferencia significativa en el valor *honesto(a)*. Los que manifestaron percibirse como directores "sobresalientes" en esta área de recursos financieros declararon dar menor importancia en sus trabajos al valor *honesto(a)* en sus trabajos.
- Otro hecho destacable es que los individuos autoevaluados como "sobresalientes" (puntuación 4 de un valor máximo de 4) en la **autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos**, obtuvieron puntuaciones significativas en los valores: *seguridad familiar, armonía interior y mente abierta*. En este caso también existió una marcada polaridad pues los que declararon tener un menor éxito en este aspecto, manifestaron prestar menor importancia en su trabajo a dichos valores. Estos tres valores humanos, a pesar de que dos de ellos son valores terminales sociales y el tercero es un valor moral, pertenecen los tres al área no centrada en la persona.

- **Sede:** cabe destacar también que de las diferencias significativas presentes en este caso, el valor *sensación de logro* obtuvo a su vez una mayor puntuación en las personas de edad intermedia (entre 41 y 60 años). De igual forma, los encuestados en la Ciudad de Monterrey fueron los que otorgaron una mayor importancia a este valor, en relación con los altos directivos de otras sedes. Así mismo, fueron los de Monterrey quienes declararon que *salvación* es un principio guía en su trabajo. En contraparte, los de Torreón declararon dar menor importancia en sus trabajos al aspecto *salvación*; mientras que los de Guadalajara manifestaron fijarse menos en una *sensación de logro*. Ambos valores están clasificados como terminales.
- En lo que a **nivel de estudios terminados** se refiere, los de nivel primaria presentaron dar mayor importancia a una *sensación de logro* y menos al valor *leal*. Los que finalizaron hasta secundaria dijeron dar mayor importancia a una armonía interior, mientras que los que terminaron preparatoria comunicaron dar menos importancia en sus trabajos a valores como *sensación de logro*, *obediente* y *armonía interior*. Aquellos encuestados que dijeron haber acabado un nivel técnico, comunicaron otorgar menor importancia en sus trabajos al valor *armonía interior*. Los que dijeron haber acabado la licenciatura presentaron también una diferencia significativa, declarando otorgar una mayor importancia en sus trabajos a *leal* y *obediente*. Los que expresaron tener una especialización o un posgrado no registraron ninguna diferencia significativa.
- En los altos directivos que tienen un **número de empleados a su cargo** superior a 1000 se detectaron diferencias significativas: le otorgaron mayor importancia al valor *lógico(a)*. Sin embargo, los que manejan entre 151 y 1000 declararon mayor puntuación a la *sabiduría* y menor a *atento(a)*. Como los directivos que a su cargo tienen entre 51 y 150 empleados presentaron también diferencias significativas, puede afirmarse que estas personas otorgan en sus trabajos mayor importancia a *intelectual*, *sabiduría* y a *atento(a)*, mientras que los que dirigen a menos de 50 individuos expresaron dar menor importancia en sus trabajos a valores como *intelectual* y *lógico(a)* (ambos clasificados como valores instrumentales de competencia).
- Con respecto a la **antigüedad en el puesto**, los directivos que tienen 9 años o menos comunicaron dar menor importancia en sus trabajos a valores como *responsable*, *limpio(a)*, *amoroso(a)* y *seguridad nacional*. Estos mismo valores presentaron una mayor puntuación en las personas que llevan en sus puestos 10 o más años de antigüedad. Individuos que tienen una menor antigüedad en su puesto de trabajo, dieron mayor importancia al valor *intelectual* que los de mayor permanencia.
- Es interesante observar que, los individuos que declararon un **estado civil** diferente al matrimonio o a la soltería marcaron cuatro diferencias significativas: declararon dar mayor importancia en sus trabajos a los valores *amor maduro*, *amoroso(a)*, *seguridad familiar* y *una vida emocionante*. En el caso de los casados, a través de la diferencia significativa correspondiente, se pudo observar que otorgaron mayor importancia a *armonía interior*, mientras que los solteros expresaron dar una menor importancia en sus trabajos al *amor maduro*, *amoroso(a)*, *seguridad familiar* y *armonía interior*.
- En lo que a **nivel de participación** en la empresa se refiere, los dueños, en comparación con los empleados o accionistas, marcaron una diferencia significativa en el valor *un mundo de paz (libre de guerras y conflictos)*, otorgando los dueños una mayor importancia.

Por otro lado, a manera de resumen, se presenta la tabla 4.74 donde se expone en orden descendente el número de veces que cada valor humano mostró diferencias significativas en las relaciones obtenidas a partir de las hipótesis de esta investigación.

**3.2.7 Tabla en orden descendente del número de veces que cada valor resultó ser significativo.-**

Tabla 4. 74 Orden descendente del número de veces que cada valor resultó ser significativo

VALOR	SIGNIF.	V. TERM.		V.INSTR.	
		VTP	VTS	VIM	VIC
Amoroso	4			X	
Mundo de Paz	3		X		
Intelectual	3				X
Sensación de logro	3	X			
Salvación	3		X		
Seguridad familiar	3		X		
Armonía interior	3		X		
Honesto	2				X
Limpio(a)	2			X	
Lógico(a)	2				X
Sabiduría	2	X			
Atento	2			X	
Obediente	2			X	
Vida emocionante	2	X			
Libertad	2		X		
Seguridad nacional	2		X		
Indulgente	1			X	
Mundo de Belleza	1		X		
Responsable	1				X
Leal	1			X	
Valeroso(a)	1			X	
Amor maduro	1		X		
Igualdad	1	X			
Mente abierta	1			X	
Capaz	1				X
Amistad verdadera	1		X		
Salud	0	X			
Vida cómoda	0	X			
Respeto a sí mismo(a)	0	X			
Reconocimiento social	0	X			
Placer	0	X			
Ambicioso(a)	0				X
Independiente	0				X
Autocontrol	0			X	
Imaginativo(a)	0				X
Servicial	0			X	

**3.2.8 Conclusiones y comentarios a la tabla en orden descendente del número de veces que cada valor resultó ser significativo.-**

De la tabla 4.74 se puede deducir una tendencia: los valores instrumentales mostraron una menor frecuencia en lo que a significancia se refiere; 11 de ellos presentaron ninguna o al menos una diferencia significativa. De igual forma, se observa una mayor frecuencia en la significancia de los valores terminales; 5 de ellos están presentes cuando



la frecuencia es de 4 o 3 veces; en particular 4 de estos valores pertenecen a la categoría de terminales sociales y a su vez, tienen que ver con el aspecto *tranquilidad*. Por otro lado, en el mismo rango de frecuencia (4 o 3 veces) están presentes tan sólo 2 valores instrumentales. Llama la atención que el valor *Amoroso(a)* (*afectuoso(a)*, *tierno(a)*), es el que 4 veces presentó significancia; es decir, entre algunos sectores o grupos de altos directivos, hubo mayor disparidad en la importancia que los encuestados otorgaron a este valor.

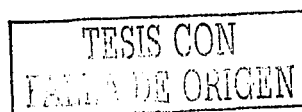
En conjunto esto quiere decir que, la importancia otorgada por los encuestados a los valores instrumentales en su trabajo fue en la mayoría de los casos bastante similar, aunque no necesariamente la importancia promedio de dichos valores fue la más alta o la más baja. Por tal motivo, podría interpretarse que los valores terminales exhibieron dichas diferencias significativas por diversas causas:

- Por fluctuaciones propias a ciertas variables demográficas como la edad
- Porque no existe una sensibilización de estos valores en el campo laboral
- Porque no existe un entendimiento claro de estos valores en algún o varios sectores de los encuestados.

A pesar de la mayor frecuencia en la significancia de algunos de los valores terminales, algunos de ellos presentaron altos promedios en el cálculo de sus medias, por ejemplo: *un mundo de paz*, *sensación de logro*, *seguridad familiar* y *armonía interior*.

### **3.2.9 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores.-**

Como un ejercicio adicional a la confirmación de las hipótesis alternas de trabajo, se optó por someter a las variables independientes involucradas en las hipótesis, a pruebas estadísticas que aporten información relativa a la significancia de dichas variables contrastadas en este caso con las subescalas de valores contenidos en la Encuesta de Valores de Rokeach, a saber: *valores terminales personales*, *valores terminales sociales*, *valores instrumentales morales*, *valores instrumentales de competencia*. Una vez más, la existencia de la significancia se da si su valor es menor a 0.05. En esta forma se obtuvieron las siguientes tablas:



a) PRUEBA t: SEXO.-

Ninguna subescala  
mostró significancia

Tabla 4. 75 Prueba t de las subescalas de valores con: Sexo

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vtp	Equal variances assumed	1.174	.280	-.336	262	.737	-.3254	.9689	-2.2332	1.5824
	Equal variances not assumed			-.458	13.170	.655	-.3254	.7107	-1.8587	1.2079
vts	Equal variances assumed	.398	.529	.664	262	.507	.8690	1.3082	-1.7070	3.4451
	Equal variances not assumed			.728	12.317	.480	.8690	1.1935	-1.7239	3.4620
vim	Equal variances assumed	.159	.690	.495	262	.621	.5714	1.1536	-1.7001	2.8430
	Equal variances not assumed			.542	12.309	.598	.5714	1.0552	-1.7212	2.8640
vic	Equal variances assumed	.008	.930	.181	262	.856	.1429	.7872	-1.4071	1.6928
	Equal variances not assumed			.184	11.852	.873	.1429	.8719	-1.7595	2.0452

b) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: EDAD .-

Tabla 4. 76 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Edad

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	24.469	2	12.235	1.143	.320
	Within Groups	2793.894	261	10.705		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	298.949	2	149.475	8.050	.000
	Within Groups	4846.047	261	18.567		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	203.842	2	101.921	7.012	.001
	Within Groups	3793.780	261	14.536		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	3.793	2	1.897	.267	.766
	Within Groups	1855.964	261	7.111		
	Total	1859.758	263			

La hipótesis nula se rechaza

La hipótesis nula se rechaza

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

c) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE: EDAD.-

Tabla 4. 77 Discriminación de las subescalas de valores con: Edad

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) p1 EDAD (J) p1 EDAD		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
vip	0-40	41-60	-.5375	.4533	.496	-1.6534	.5784
		61 o más	-.9331	.6856	.397	-2.6210	.7547
	41-60	0-40	.5375	.4533	.496	-.5784	1.6534
		61 o más	-.3956	.6360	.824	-1.9613	1.1701
	61 o más	0-40	.9331	.6856	.397	-.7547	2.6210
		41-60	.3956	.6360	.824	-1.1701	1.9613
vts	0-40	41-60	-1.4100	.5970	.063	-2.8797	5.965E-02
		61 o más	-3.5657*	.9029	.001	-5.7885	-1.3428
	41-60	0-40	1.4100	.5970	.063	-5.96E-02	2.8797
		61 o más	-2.1556*	.8376	.038	-4.2177	-9.36E-02
	61 o más	0-40	3.5657*	.9029	.001	1.3428	5.7885
		41-60	2.1556*	.8376	.038	9.357E-02	4.2177
vim	0-40	41-60	-1.6921*	.5282	.007	-2.9924	-.3917
		61 o más	-2.5103*	.7989	.008	-4.4770	-.5435
	41-60	0-40	1.6921*	.5282	.007	.3917	2.9924
		61 o más	-.8182	.7411	.544	-2.6427	1.0063
	61 o más	0-40	2.5103*	.7989	.008	.5435	4.4770
		41-60	.8182	.7411	.544	-1.0063	2.6427
vic	0-40	41-60	-.1697	.3694	.900	-1.0792	.7398
		61 o más	.1737	.5588	.953	-1.2020	1.5493
	41-60	0-40	.1697	.3694	.900	-.7398	1.0792
		61 o más	.3433	.5184	.803	-.9328	1.6195
	61 o más	0-40	-.1737	.5588	.953	-1.5493	1.2020
		41-60	-.3433	.5184	.803	-1.6195	.9328

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

d) PRUEBA t: CALIDAD REAL.-

Tabla 4. 78 Prueba t de las subescalas de valores con: Existencia de un sistema de calidad

Ninguna subescala mostró significancia

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vip	Equal variances assumed	.398	.529	.785	262	.433	.3484	.4436	-.5251	1.2218
	Equal variances not assumed			.746	127.508	.457	.3484	.4667	-.5752	1.2719
vts	Equal variances assumed	1.322	.251	1.001	262	.318	.5997	.5989	-.5796	1.7789
	Equal variances not assumed			.967	131.783	.335	.5997	.6199	-.6265	1.8259
vim	Equal variances assumed	.715	.399	.402	262	.688	.2124	.5288	-.8288	1.2535
	Equal variances not assumed			.415	152.374	.679	.2124	.5118	-.7987	1.2234
vic	Equal variances assumed	.452	.502	.283	262	.793	9.473E-02	.3607	-.6155	.8050
	Equal variances not assumed			.257	135.480	.797	9.473E-02	.3683	-.6337	.8232

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

e) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPERCEPCIÓN EXITOSA DIRECCIÓN RECURSOS FINANCIEROS.-

Tabla 4. 79 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Autopercepción exitosa en dirección de recursos financieros

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	42.142	3	14.047	1.316	.270
	Within Groups	2776.222	260	10.678		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	13.260	3	4.420	.224	.880
	Within Groups	5131.736	260	19.737		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	2.838	3	.946	.062	.980
	Within Groups	3994.783	260	15.365		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	21.604	3	7.201	1.019	.385
	Within Groups	1838.154	260	7.070		
	Total	1859.758	263			

Ninguna subescala mostró significancia

f) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPRCEPCIÓN ÉXITOSA DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS

Tabla 4. 80 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Autopercepción exitosa en dirección de recursos humanos

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	33.599	3	11.200	1.046	.373
	Within Groups	2784.765	260	10.711		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	41.075	3	13.692	.697	.554
	Within Groups	5103.921	260	19.630		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	64.980	3	21.660	1.432	.234
	Within Groups	3932.641	260	15.126		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	5.548	3	1.849	.259	.855
	Within Groups	1854.209	260	7.132		
	Total	1859.758	263			

Ninguna subescala mostró significancia

g) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: ESTILO DE LIDERAZGO.-

Tabla 4. 81 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Estilo de liderazgo

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Valores terminales personales	Between Groups	2	5.433	.505	.604
	Within Groups	261	10.757		
	Total	263			
Valores terminales sociales	Between Groups	2	14.375	.733	.481
	Within Groups	261	19.602		
	Total	263			
Valores instrumentales morales	Between Groups	2	14.972	.985	.375
	Within Groups	261	15.202		
	Total	263			
Valores instrumentales de competencia	Between Groups	2	5.834	.824	.440
	Within Groups	261	7.081		
	Total	263			

Ninguna subescala mostró significancia

h) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: LOCALIDAD

Tabla 4. 82 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Localidad

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vip	Between Groups	3	14.642	1.372	.252
	Within Groups	260	10.671		
	Total	263			
vts	Between Groups	3	15.569	.794	.498
	Within Groups	260	19.609		
	Total	263			
vim	Between Groups	3	23.426	1.551	.202
	Within Groups	260	15.105		
	Total	263			
vic	Between Groups	3	6.868	.971	.407
	Within Groups	260	7.074		
	Total	263			

Ninguna subescala mostró significancia

TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN

i) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO.-

Tabla 4. 83 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Número de empleados a su cargo

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	21.368	3	7.123	.662	.576
	Within Groups	2796.995	260	10.758		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	5.088	3	1.696	.086	.968
	Within Groups	5139.909	260	19.769		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	59.518	3	19.839	1.310	.272
	Within Groups	3938.103	260	15.147		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	47.827	3	15.942	2.288	.079
	Within Groups	1811.930	260	6.969		
	Total	1859.758	263			

Ninguna subescala mostró significancia

j) PRUEBA t: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.-

Tabla 4. 84 Prueba t de las subescalas de valores con: Antigüedad en el puesto

Ninguna subescala mostró significancia

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vtp	Equal variances assumed	.059	.808	-.714	262	.476	-.3099	.4344	-1.1652	.5454
	Equal variances not assumed			-.730	168.331	.467	-.3099	.4247	-1.1483	.5284
vts	Equal variances assumed	.012	.913	-1.311	262	.191	-.7677	.5855	-1.9206	.3852
	Equal variances not assumed			-1.336	166.821	.184	-.7677	.5748	-1.9025	.3671
vim	Equal variances assumed	.111	.739	-1.650	262	.100	-.8498	.5151	-1.8641	.1646
	Equal variances not assumed			-1.654	160.355	.100	-.8498	.5136	-1.8641	.1646
vic	Equal variances assumed	2.188	.140	-.198	262	.843	-7.00E-02	.3532	-.7654	.6254
	Equal variances not assumed			-.190	143.290	.850	-7.00E-02	.3693	-.8000	.6599

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

k) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: ESTADO CIVIL.-

Tabla 4. 85 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Estado Civil

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	90.312	2	45.156	4.320	.014
	Within Groups	2728.051	261	10.452		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	152.055	2	76.027	3.974	.020
	Within Groups	4992.941	261	19.130		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	86.249	2	43.125	2.878	.058
	Within Groups	3911.372	261	14.986		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	9.453	2	4.727	.667	.514
	Within Groups	1850.304	261	7.089		
	Total	1859.758	263			

La hipótesis nula se rechaza

La hipótesis nula se rechaza

l) ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE.-

Tabla 4. 86 Discriminación de las subescalas de valores con: Estado Civil

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) EDO. CIVIL	(J) EDO. CIVIL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
vtp	1.00	2.00	-1.7179*	.6930	.048	-3.4239	-1.2E-02
		3.00	-3.6667*	1.4757	.047	-7.2995	-3.4E-02
	2.00	1.00	1.7179*	.6930	.048	1.20E-02	3.4239
		3.00	-1.9487	1.3367	.347	-5.2394	1.3420
	3.00	1.00	3.6667*	1.4757	.047	3.38E-02	7.2995
		2.00	1.9487	1.3367	.347	-1.3420	5.2394
vts	1.00	2.00	-2.5887*	.9375	.023	-4.8966	-.2808
		3.00	-3.3750	1.9964	.241	-8.2897	1.5397
	2.00	1.00	2.5887*	.9375	.023	.2808	4.8966
		3.00	-.7863	1.8083	.910	-5.2382	3.6656
	3.00	1.00	3.3750	1.9964	.241	-1.5397	8.2897
		2.00	.7863	1.8083	.910	-3.6656	5.2382
vim	1.00	2.00	-1.8528	.8297	.085	-3.8953	.1901
		3.00	-3.0833	1.7669	.220	-7.4333	1.2666
	2.00	1.00	1.8528	.8297	.085	-.1901	3.8953
		3.00	-1.2308	1.6005	.744	-5.1711	2.7095
	3.00	1.00	3.0833	1.7669	.220	-1.2666	7.4333
		2.00	1.2308	1.6005	.744	-2.7095	5.1711
vic	1.00	2.00	-.6506	.5707	.523	-2.0556	.7543
		3.00	-.7917	1.2153	.809	-3.7835	2.2002
	2.00	1.00	.6506	.5707	.523	-.7543	2.0556
		3.00	-.1410	1.1008	.992	-2.8511	2.5691
	3.00	1.00	.7917	1.2153	.809	-2.2002	3.7835
		2.00	.1410	1.1008	.992	-2.5691	2.8511

La hipótesis nula se rechaza

La hipótesis nula se rechaza

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

TRABAJOS CON  
FOLIO DE ORIGEN

m) ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA.-

**Tabla 4. 87 Análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores con: Nivel de participación en la empresa**

		ANOVA				Ninguna subescala mostró significancia
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
vtp	Between Groups	4.965	2	2.482	.230	.794
	Within Groups	2813.399	261	10.779		
	Total	2818.364	263			
vts	Between Groups	60.965	2	30.482	1.565	.211
	Within Groups	5084.032	261	19.479		
	Total	5144.996	263			
vim	Between Groups	7.313	2	3.656	.239	.787
	Within Groups	3990.308	261	15.289		
	Total	3997.621	263			
vic	Between Groups	6.666	2	3.333	.469	.626
	Within Groups	1853.091	261	7.100		
	Total	1859.758	263			

**3.2.10 Conclusiones y comentarios al análisis de varianza unidireccional de las subescalas de valores.-**

En relación a las subescalas, únicamente se presentaron diferencias significativas en lo referente a la edad y al estado civil.

- a) *Edad.* Se presentaron diferencias significativas en la subescala de los *valores terminales sociales* y en la de los *valores instrumentales morales*. Ambos casos se centran en la sociedad. Los encuestados de mayor edad toman más en cuenta los aspectos sociales que los más jóvenes tanto en los modos de conducta (medios), como en los estados finales de existencia (fines). Son menos egocéntricos que los más jóvenes y posiblemente más sensibles a la culpabilidad, o bien, más altruistas.
- b) *Estado civil.* Las dos subescalas que presentaron diferencias significativas pertenecen a la escala de los *valores terminales*. Esto indica que el grupo de los casados, en su desempeño en el trabajo, le da más importancia a los estados finales de existencia, que a los modos de conducta ( *valores instrumentales*).

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



#### 4. ANÁLISIS DE FACTORES.-

Se utilizó también la herramienta estadística de *Análisis de Factores*. "Este método estadístico se usa para determinar el número y naturaleza de un grupo de constructos que están subyacentes en un conjunto de mediciones. Un constructo es un atributo para explicar un fenómeno. En este análisis se generan "variables artificiales" (denominadas factores) que representan constructos. Los factores son obtenidos de las variables originales y deben ser interpretados de acuerdo a éstas"<sup>3</sup>. A través del análisis factorial se obtiene la validez de constructo o bien, el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Encuesta de Valores de Rokeach, y con el propósito de someter a prueba los posibles constructos existentes en los 36 valores de dicha prueba, se aplicó el cálculo de análisis factorial y se obtuvieron 6 factores que incluyen los siguientes valores:

1. Amor maduro, atento, amoroso, vida emocionante, armonía interior, valeroso, respeto a sí mismo, placer, seguridad familiar, amistad, sabiduría, autocontrol, reconocimiento social, imaginativo, servicial, mente abierta, libertad, seguridad nacional, sensación de logro, obediente, lógico, ambicioso, igualdad, independiente, limpio y vida cómoda.
2. Intelectual, salvación, capaz, indulgente y belleza.
3. Honesto y responsable.
4. Salud.
5. Paz.
6. Leal.

Estos resultados sugieren que no existe un constructo claro y bien definido en la teoría de M. Rokeach acerca de la identificación de las dos escalas principales: instrumentales y terminales.

A su vez y como se mencionó en el Capítulo III, las escalas generales de los valores de Rokeach tienen a su vez subescalas: los valores terminales se subdividen en personales y sociales; los valores instrumentales en morales y de competencia. Por este motivo se llevó a cabo un Análisis Factorial confirmatorio de estas subescalas definiendo, en el paquete estadístico para computadora SPSS, el número de factores en 2; los resultados obtenidos se reportan en el primer inciso. Posteriormente se reporta el análisis factorial de dichos valores en forma separada por escalas, tanto para los valores terminales, como para los valores instrumentales, sin determinar o fijar algún número de factores en dicho cálculo, arrojando en ambos últimos casos, 5 factores diferentes. Todos los cálculos se realizaron con el paquete estadístico para computadora SPSS.

---

<sup>3</sup> Ibid p.420

**4.1 análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores terminales de Rokeach.-**

**Tabla 4. 87 Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los valores terminales**

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
RECONOCIMIENTO SOCIAL	.672	.118
UNA VIDA CÓMODA	.649	3.84E-02
SABIDURÍA	.629	.115
SENSACIÓN DE LOGRO	.618	4.80E-03
RESPECTO A SÍ MISMO(A)	.585	.216
UNA VIDA EMOCIONANTE	.543	.371
PLACER	.532	.327
SALUD	.319	.270
SALVACIÓN	-5.9E-03	.657
AMISTAD VERDADERA	.165	.645
AMOR MADURO	.381	.626
UN MUNDO DE BELLEZA	3.36E-02	.591
ARMONÍA INTERIOR	.354	.523
UN MUNDO DE PAZ	8.87E-03	.518
SEGURIDAD NACIONAL	.274	.473
IGUALDAD	.237	.427
LIBERTAD	.384	.419
SEGURIDAD FAMILIAR	.394	.403

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**4.2 Conclusiones y comentarios al análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores terminales de Rokeach .-**

En el siguiente cuadro se exponen los 18 valores terminales, indicando cuáles de ellos están identificados en alguna de las dos subescalas por el presente Análisis Factorial confirmatorio o bien mencionados como tales por el mismo autor. De los terminales sociales coinciden en la misma clasificación sólo tres valores humanos, mientras que en los terminales personales, los que convergen son 5.

VALORES DE ROKEACH	VALORES TERMINALES SOCIALES		VALORES TERMINALES PERSONALES	
	Según M. Rokeach	Análisis Factorial	Según M. Rokeach	Análisis Factorial
Reconocimiento Social				X
Una vida cómoda			X	X
Libertad		X	X	
Placer				X
Salvación		X	X	
Amistad verdadera		X	X	
Armonía interior		X	X	
Sensación de logro			X	X
Sabiduría			X	X
Respeto a sí mismo				X
Una vida emocionante			X	X
Salud			X	X
Un mundo de paz	X	X		
Seguridad nacional	X	X		
Un mundo de belleza		X		
Seguridad familiar		X		
Igualdad	X	X		
Amor maduro		X		

FACIS CON  
VALORES DE ORIGEN

**4.3 Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores instrumentales de Rokeach.-**

**Tabla 4. 88 Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los valores instrumentales**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component	
	1	2
ATENTO(A)	.720	.175
OBEDIENTE	.685	2.02E-02
SERVICIAL	.647	8.48E-02
INDULGENTE	.581	-.165
AMOROSO(A)	.520	.195
VALEROSO(A)	.502	.364
MENTE ABIERTA	.497	.246
AUTOCONTROL	.445	.389
LIMPIO(A)	.369	.353
LEAL	.301	.297
CAPAZ	.120	.695
INTELLECTUAL	6.22E-02	.650
HONESTO(A)	-.126	.574
RESPONSABLE	3.24E-02	.556
AMBICIOSO(A)	.266	.495
IMAGINATIVO(A)	.313	.479
INDEPENDIENTE	.296	.436
LÓGICO(A)	.339	.427

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

**4.4 Conclusiones y comentarios al análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los 18 valores instrumentales de Rokeach .-**

VALORES DE ROKEACH	VALORES INSTRUMENTALES MORALES		VALORES INSTRUMENTALES COMPETENCIA	
	Según M. Rokeach	Análisis Factorial	Según M. Rokeach	Análisis Factorial
Honesto	X			X
Responsable	X			X
Amoroso	X	X		
Atento	X	X		
Servicial		X		
Limpio		X		
Indulgente		X		
Leal		X		
Valeroso		X		
Mente abierta		X		
Obediente		X		
Autocontrol		X		
Imaginativo			X	X
Intelectual			X	X
Capaz				X
Independiente				X
Ambicioso				X
Lógico			X	X

De los valores instrumentales morales, únicamente coinciden dos de ellos en ambos criterios de selección y de los instrumentales de competencia, son tres los que concuerdan.

Se puede afirmar que en el caso de los valores de Rokeach, la validez de constructo medida a través del análisis factorial es baja tanto para el caso de las escalas (terminales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

e instrumentales), como en las subescalas (terminales: sociales y personales e instrumentales: morales y de competencia), pues sus valores fueron menores a 0.80.

**4.5 Análisis factorial libre de los 36 valores de Rokeach por escalas.-**  
**a) Valores terminales.-**

**Tabla 4. 89 Análisis factorial de los 18 valores terminales**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTO SOCIAL	.741	7.340E-02	.178	4.956E-03	.203
UNA VIDA CÓMODA	.622	-6.95E-02	.282	8.546E-02	.132
LIBERTAD	.570	.367	1.257E-02	.199	9.749E-03
PLACER	.470	7.933E-02	.288	.384	.108
SALVACION	-3.68E-02	.788	5.228E-02	8.224E-02	.118
IGUALDAD	.416	.577	3.856E-02	1.099E-02	-8.92E-02
AMOR MADURO	.309	.529	.144	.237	.375
AMISTAD VERDADERA	-1.48E-02	.518	.280	.412	7.786E-02
ARMONIA INTERIOR	-9.99E-03	.500	.482	.203	.226
SENSACION DE LOGRO	.209	3.041E-03	.727	6.218E-02	-3.64E-02
SABIDURIA	.220	.112	.726	9.504E-02	3.352E-03
RESPECTO A SI MISMO(A)	.120	.259	.583	-8.23E-02	.416
UN MUNDO DE PAZ	-7.41E-02	9.936E-02	5.787E-02	.674	.104
SEGURIDAD NACIONAL	.241	-5.81E-03	7.977E-02	.673	.213
UN MUNDO DE BELLEZA	.200	.276	-5.71E-02	.632	-.118
UNA VIDA EMOCIONANTE	.409	5.525E-02	.279	.424	.288
SALUD	8.584E-02	-4.39E-02	1.440E-02	.199	.812
SEGURIDAD FAMILIAR	.234	.323	8.589E-02	3.333E-02	.651

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
<sup>a</sup> Rotation converged in 10 iterations.

**b) Valores instrumentales.-**

**Tabla 4. 90 Análisis factorial de los 18 valores instrumentales**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
AMBIICIOSO(A)	.713	.120	9.238E-02	.142	1.972E-02
IMAGINATIVO(A)	.623	-8.58E-02	.488	6.451E-02	4.703E-02
INDEPENDIENTE	.582	.199	-4.82E-02	.364	-5.46E-02
CAPAZ	.490	4.775E-02	.106	.199	.472
AUTOCONTROL	.471	.447	.115	9.430E-02	.169
OBEDIENTE	4.294E-02	.713	.164	.224	-2.64E-02
INDULGENTE	2.551E-02	.593	.276	-.143	-9.90E-02
LEAL	.264	.542	-8.76E-02	-3.89E-02	.341
ATENTO(A)	1.062E-03	.518	.379	.482	2.891E-02
VALEROSO(A)	.251	.387	.261	.278	.195
MENTE ABIERTA	.234	.127	.660	1.711E-02	.104
AMOROSO(A)	7.946E-02	.122	.660	.176	6.998E-02
SERVICIAL	-5.84E-02	.342	.639	.168	7.960E-02
LIMPIO(A)	7.620E-02	.173	7.086E-02	.760	2.273E-02
LÓGICO(A)	.295	2.736E-02	.220	.585	-1.76E-03
INTELCTUAL	.331	-.161	7.019E-02	.582	.281
HONESTO(A)	-6.39E-02	2.084E-02	-1.24E-02	.144	.836
RESPONSABLE	9.893E-02	6.719E-02	.234	-6.55E-02	.773

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
<sup>a</sup> Rotation converged in 11 iterations.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

#### **4.6 Análisis factorial libre, de las escalas de valores de Rokeach.-**

Con base en los resultados de las tablas 4.89 y 4.90, se obtuvieron 5 factores o dimensiones para cada escala (terminales e instrumentales). Ante esta situación, primeramente se buscó, se razonó y se investigó el atributo común y subyacente entre los valores humanos de cada factor o dimensión, obteniendo los resultados expuestos en las columnas de las 2 siguientes tablas como "*Nombre del factor en la presente investigación*". Posteriormente, y a sabiendas de que los índices de confiabilidad\* obtenidos para estos 10 factores no son altos, se buscó su equivalencia con otras teorías de valores. En esta forma se obtuvieron las siguientes dimensiones o factores mostrados en las tablas 4.91 y 4.92.

---

\* Ver inciso 5 de este mismo capítulo

Tabla 4.91 Análisis factorial libre de los 18 valores terminales

Factor	Valores Rokeach	Nombre del factor en la presente investigación	CONFIABILIDAD (Presente invest.)		Equivalencia Scheler	Equivalencia Villapalos-López Quintás
			Alfa de Cronbach	Alfa estand.		
1	-Reconocimiento social (respeto, admiración) -Una vida cómoda (una vida próspera) -Libertad (independencia, libre opción) -Placer (una vida tranquila, que se disfruta)	"Gratificación inmediata y personal"	0.6640	0.6642	• De lo agradable	(No se encontró equivalente)
2	-Salvación (a salvo, vida eterna) -Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos) -Amor maduro (intimidad sexual y espiritual) -Amistad verdadera (compañerismo cercano) -Armonía interior (libre de conflictos internos)	"Amor: a mí mismo, al tú lejano, al tú cercano y a Dios"	0.7201	0.7237	• De lo sagrado	Amistad (amor, encuentro)
3	-Sensación de logro (una contribución permanente) -Sabiduría (comprensión madura de la vida) -Respeto a sí mismo(a) (autoestima)	"Proactivismo"	0.6256	0.6290	• De la verdad y la justicia	Autenticidad (aceptación de sí mismo, veracidad, integridad, autoestima, honradez, identidad personal,) y/o Justicia (honradez, rectitud, probidad)
4	-Un mundo de paz (libre de guerras y conflictos) -Seguridad nacional (protección de ataques) -Un mundo de belleza (de la naturaleza y las artes) -Una vida emocionante (estimulante, activa)	"Armonía"	0.6185	0.6171	• De lo estético	Belleza (hermosura, pulcritud, armonía)
5	-Salud (bienestar físico y mental) -Seguridad familiar (cuidado a los seres queridos)	"Bienestar"	0.5321	0.5328	• De lo vital	Paz (calma, sosiego, serenidad, mansedumbre, mesura)

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Tabla 4. 92 Análisis factorial libre de los 18 valores instrumentales

Factor	Valores Rokeach	Nombre del factor en la presente investigación	CONFIABILIDAD (Presente invest.)		Equivalencia Scheler	Equivalencia Villapalos-López Quintás
			Alfa	Alfa estand.		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ambicioso</i> (trabaja arduamente y con aspiraciones)</li> <li>- <i>Imaginativo(a)</i> (osado(a), creativo(a))</li> <li>- <i>Independiente</i> (autosuficiente, confía en sí mismo)</li> <li>- <i>Capaz</i> (competente, eficaz)</li> <li>- <i>Autocontrol</i> (autodisciplina, autolimita)</li> </ul>	" <i>Emprendedor</i> : emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas" (Diccionario de la Lengua Española)	0.6893	0.6925	(No se encontró equivalente)	<i>Laboriosidad</i> (coraje, valentía, ánimo, entusiasmo)
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Obediente</i> (respetuoso, cumple lineamientos)</li> <li>- <i>Indulgente</i> (dispuesto(a) a perdonar a otros)</li> <li>- <i>Leal</i> (fiel a los amigos y al grupo)</li> <li>- <i>Atento(a)</i> (cortés, con buenos modales)</li> <li>- <i>Valeroso(a)</i> (defiende sus creencias)</li> </ul>	" <i>Complacencia</i> : accede uno a lo que otro desea y puede serle útil o agradable" (Diccionario de la Lengua Española)	0.6547	0.6554	(No se encontró equivalente)	<i>Bondad</i> (amabilidad, comprensión, compasión)
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mente abierta</i> (criterio amplio)</li> <li>- <i>Amoroso(a)</i> (afectuoso(a), tierno(a))</li> <li>- <i>Servicial</i> (trabajo para bienestar de otros)</li> </ul>	" <i>Colaboración</i> : trabajar con otras personas especialmente en obras intelectuales" (Diccionario de la Lengua Española)	0.5929	0.5961	(No se encontró equivalente)	<i>Solidaridad</i> (responsabilidad, generosidad, desprendimiento, cooperación, participación)
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Limpio(a)</i> (aseado(a), ordenado(a))</li> <li>- <i>Lógico(a)</i> (consistente, racional)</li> <li>- <i>Intelectual</i> (reflexivo(a), inteligente)</li> </ul>	" <i>Sistemático</i> : dicese de la persona que se ajusta por principios y con rigidez en su tenor de vida, o en sus escritos, opiniones, etc." (Diccionario de la Lengua Española)	0.6047	0.6058	(No se encontró equivalente)	<i>Justicia</i> (honradez, probidad, rectitud)
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Honesto(a)</i> (sincero, veraz)</li> <li>- <i>Responsable</i> (fiable)</li> </ul>	" <i>Confianza</i> : acción de confiar en el carácter, la habilidad la fortaleza o la verdad de un persona o algo" <sup>4</sup>	0.6160	0.6396	(No se encontró equivalente)	<i>Fidelidad</i> (lealtad, fe, adhesión personal)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<sup>4</sup> UNELL, B. WYCKOFF, J. "20 valores que usted puede transmitirles a sus hijos". Norma. México, 1997. p. 241

#### **4.7 Conclusiones y comentarios al análisis factorial confirmatorio, libre y a la comparación de autores.-**

**Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los valores terminales.-** Los índices de confiabilidad no fueron altos. Mediante los reportes bibliográficos de Rokeach (1973) se pudo abstraer la categorización de 12 de un total de 18 valores terminales, de los cuales, 8 de ellos coinciden en dicha clasificación y 4, no.

**Análisis factorial confirmatorio de las subescalas de los valores instrumentales.-** Los índices de confiabilidad no fueron altos en general, sin embargo en dos casos, fueron un poco mayores que en los valores terminales. Mediante los reportes bibliográficos de Rokeach (1973) se pudo abstraer la categorización de sólo 7 de los 18 valores instrumentales, de los cuales, 5 de ellos coinciden en dicha clasificación y 2, no.

Con base en este análisis confirmatorio y la escasa información al respecto de esta clasificación, se podría intuir la razón o el porque en obras posteriores, M. Rokeach ya no menciona dichas subescalas. Por otro lado, en el caso de Análisis Factorial Libre, los índices de confiabilidad obtenidos para cada uno de los 10 factores anteriores no fueron altos.

**Comparación de autores y aportaciones a la alta dirección.-** Resulta interesante el hecho de que, con base en el análisis factorial anterior, parecería que Scheler en su teoría de valores, sólo incluyera las categorías equivalentes a los valores terminales de Rokeach (estados finales de existencia) y no considerara los valores instrumentales (medios) que implican modos de conducta.

Por otro lado, A. López Quintás no incluye en su teoría algún valor de la dimensión obtenida en la presente investigación como "gratificación inmediata y personal". Lo anterior pudiera deberse a que él considera (a diferencia de Rokeach) que cuando "el hombre se deja llevar por el afán de ganancias inmediatas: la ganancia del dominio de lo otro tomado como objeto de posesión; la ganancia del halago ... provoca la entrega fascinada a un proceso de vértigo."<sup>5</sup> Añade también que "el hombre voluble, que actúa a impulsos de sus instintos, de su afán de ganancias inmediatas, no es creativo, no crea un campo de juego a través de los diversos instantes de la vida"<sup>6</sup>. Con base en lo anterior, podría ser que para él, a través de la inmediatez o sensación de vértigo, no se puede descubrir algún valor humano pues el vértigo impide la creatividad lúdica y ambital, indispensable para el encuentro de la persona con el valor. Aunando ambas teorías, se tendría aquí un punto dual y digno de atención para el alto directivo, pues por un lado es posible que la persona que opte por este agrupamiento de valores merme en la creatividad y visión a largo plazo, y al mismo tiempo, indica factibles aspectos de motivación al personal de la organización. En este caso, se observa claramente la utilidad de la medición de los valores incluidos por M. Rokeach para ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

En contraparte, ni Scheler ni Rokeach incluyen en sus opciones el valor que marca A. López Quintás como *agradecimiento*. En cualquier organización es muy importante el factor *agradecimiento*, pues tiene una función, tanto en lo micro como en lo macro, de motivación y reconocimiento a la labor de algún individuo o grupo, además de crear un ambiente organizacional más benévolo. El hecho de que lo relativo al *agradecimiento* no sea considerado limita un poco a la teoría de Rokeach.

<sup>5</sup> LÓPEZ QUINTÁS A. *El conocimiento de los valores*. Verbo Divino. Navarra, 1992. p.68

<sup>6</sup> *Ibid* p. 91



**4.8 Promedios o medias descendentes de cada valor humano.-**

En la tabla 4.93, se han acomodado los valores humanos en relación al orden descendente de la media obtenida. De igual forma, se incluye en la parte inferior una fila para señalar la clasificación del valor según Rokeach (instrumental o terminal), y en la parte superior un renglón para ubicar el número de *Dimensión* o factor perteneciente al Análisis de Factores libre.

**Tabla 4. 93 Promedios o medias descendentes de los valores humanos**

	RESPONSABLE	HONESTO	LEAL	RESPETO SI MISMO	SEG. FAMILIAR	SALUD	CAPAZ	SENSACIÓN LOGRO	LOGICO	LIBERTAD	ARMONIA INTERIOR	AMISTAD	MENTE ABIERTA	INTELECTUAL	VALEROSO	LIMPIO	SABIDURÍA	UN MUNDO DE PAZ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Media	3.9621	3.9318	3.8106	3.7348	3.697	3.6894	3.5947	3.5341	3.4886	3.4867	3.4697	3.4697	3.4621	3.4508	3.4508	3.4394	3.4356	3.4129
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Moda	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv.Est.	0.1913	0.2672	0.4383	0.5212	0.5076	0.5394	0.5433	0.6399	0.6348	0.653	0.6804	0.6519	0.702	0.668	0.6389	0.6319	0.6389	0.7602
Varianza	0.0366	0.0714	0.1921	0.2716	0.2576	0.291	0.2952	0.4019	0.4029	0.4263	0.463	0.4249	0.4929	0.4462	0.4082	0.3994	0.4082	0.5779
Frec. %																		
[1]	0	0	0	0	0	0	0	0.8	0.8	1.1	1.5	0	1.5	1.9	0.8	0.8	1.1	2.3
[2]	0	0.4	1.9	3.8	2.3	3.8	2.7	5.3	5.3	5.3	6.1	8.7	5.3	4.2	5.7	5.3	3.4	9.8
[3]	3.8	6.1	15.2	18.9	25.8	23.5	35.2	33.7	38.3	37.3	36.4	35.6	37.5	40.9	41.3	43.2	46.2	32.2
[4]	96.2	93.6	83	77.3	72	72.7	62.1	60.2	55.7	56.3	56.1	55.7	55.7	53	52.3	50.8	49.2	55.7
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Tipo de Valor	Instr.	Instr.	Instr.	Term.	Term.	Term.	Instr.	Term.	Instr.	Term.	Term.	Term.	Instr.	Instr.	Instr.	Instr.	Term.	Term.
Dimensión	5i	5i	2i	3t	5t	5t	1i	3t	4i	1t	2t	2t	3i	4i	2i	4i	3t	4t

TRABAJO CON  
 LA MENTE  
 PARA  
 CREAR  
 UN MUNDO  
 MEJOR

Tabla 4. 93 (Cont.) Promedios o medias descendentes de los valores humanos

	AUTOCONTROL	INDEPENDIENTE	IMAGINATIVO	IGUALDAD	AMOR MADURO	AMBICIOSO	ATENTO	SERVICIAL	OBEDIENTE	INDULGENTE	SALVACIÓN	VIDA CÓMODA	AMOROSO	PLACER	VIDA EMOC.	RECONOC. SOCIAL	SEG. NACIONAL	UN MUNDO DE BELLEZA
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>Media</b>	3.4091	3.3902	3.3523	3.303	3.2992	3.2992	3.2727	3.2538	3.2045	3.178	3.1477	3.072	2.9811	2.947	2.9318	2.928	2.9167	2.8068
<b>Mediana</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Moda</b>	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
<b>Desv.Est.</b>	0.675	0.6491	0.7144	0.6634	0.8258	0.7067	0.6932	0.7244	0.6782	0.7312	0.9498	0.6856	0.8155	0.783	0.7915	0.739	0.9436	0.9375
<b>Varianza</b>	0.4556	0.4213	0.5104	0.4401	0.682	0.4995	0.4805	0.5247	0.4599	0.5347	0.902	0.4701	0.665	0.6131	0.6265	0.5461	0.8904	0.8789
<b>Frec. %</b>																		
<b>[1]</b>	0.4	0.8	1.9	0	4.2	1.1	1.1	1.9	1.1	2.3	7.2	2.3	4.9	3.8	3.8	3.8	9.5	9.1
<b>[2]</b>	9.5	6.8	8.3	11.4	11	11	10.6	11	11.4	12.5	17	13.3	19.3	22	23.5	19.7	19.3	28
<b>[3]</b>	39	45.1	42.4	47	35.6	44.7	48.1	47	53.4	50.4	29.5	59.5	48.5	50	48.5	56.4	40.9	36
<b>[4]</b>	51.1	47.3	47.3	41.7	49.2	43.2	40.2	40.2	34.1	34.8	46.2	25	27.3	24.2	24.2	20.1	30.3	26.9
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Tipo de Valor</b>	Instr.	Instr.	Instr.	Term.	Term.	Instr.	Instr.	Instr.	Instr.	Instr.	Term.	Term.	Instr.	Term.	Term.	Term.	Term.	Term.
<b>Dimensión</b>	1i	1i	1i	2t	2t	1i	2i	3i	2i	2i	2t	1t	3i	1t	4t	1t	4t	4t

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**4.9 Análisis, conclusiones, comentarios y reflexiones acerca de la tabla que muestra en orden descendente las medias de los valores humanos, y su relación con otras herramientas estadísticas.-**

- Analizando individualmente los resultados de las medias de los valores tenemos que los más altos son: *responsable* (No.1), *honesto* (No.2), *leal* (No.3) y los más bajos son: *un mundo de belleza* (No.36), *seguridad nacional* (No.35) y *reconocimiento social* (No.34).
- El 96% de los encuestados declaró que en el trabajo, el valor *responsable* es "Muy Importante" (puntuación 4). Tan sólo el 4% mencionó que es "Medianamente Importante" (puntuación 3). Llama la atención que en ningún caso se consideró que el valor *responsable* fuera poco o nada importante (puntuaciones 2 y 1).
- De igual forma, ninguno de los encuestados declaró que fueran "Nada importante" los valores: *responsable, honesto, leal, respeto a sí mismo, seguridad familiar, salud, capaz, amistad e igualdad*.
- La *moda* más común entre los valores humanos (23 casos de 36) fue la correspondiente a la calificación más alta: 4 "Muy Importante". Los 13 casos restantes mostraron una moda de: 3 "Medianamente Importante".
- De la tabla correspondiente a los promedios, el comportamiento en general entre las frecuencias de los primeros 21 valores, responde al comportamiento de una curva creciente, con pendiente positiva, es decir, la menor de las frecuencias fue la correspondiente a "Nada importante", la segunda menor frecuencia perteneció a "Poco Importante"; el tercer nivel de frecuencia correspondió al puntaje 3 "Medianamente Importante" y la mayor frecuencia de las respuestas se adjudicó al otorgamiento de la calificación más alta 4, "Muy Importante".
- Para los valores ubicados entre el número 22 y el 36, la distribución de frecuencias cambia, y se asemeja más bien a la distribución de una curva-campana, con diferentes simetrías.
- El valor humano que obtuvo la frecuencia más alta en la puntuación más baja "Nada Importante" fue el de *seguridad nacional* (9.5%) seguido por *un mundo de belleza* (9.1%) y por *salvación* (7.2%).
- El valor humano que obtuvo la frecuencia más alta en la puntuación 2 "Poco Importante" fue el de *un mundo de belleza* (28%), seguido por *una vida emocionante* (23.5%) y por *placer* (22%)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Resulta curioso que para altos directivos y en el ámbito de trabajo, el valor *ambicioso(a) (trabaja arduamente y con aspiraciones)* se encuentre en el lugar número 24, no haya mostrado significancia alguna y haya tenido la misma puntuación que el de *amor maduro (intimidad sexual y espiritual)*. De igual forma, sobresale la baja puntuación en el valor *indulgente* (No. 28 y penúltimo en importancia de los valores instrumentales).
- Otro valor con bajo promedio es el de ser *servicial* (No.26). Este valor no presentó significancia en ningún caso. A ambos valores (*indulgente y servicial*), los rebasa la media obtenida por el valor *limpio (aseado, ordenado)*, clasificado en el lugar No. 16 y que a su vez mostró significancia en personas con estilo de liderazgo autoritario y con mayor antigüedad en el puesto.
- El valor *independiente (autosuficiente, confía en sí mismo)* obtuvo el lugar No. 20; esto invita a pensar que los altos directivos encuestados otorgan entre ellos, prácticamente igual importancia a trabajar en equipo, pues no presentó ninguna significancia a lo largo de la investigación.
- El estilo de liderazgo declarado como el más común fue el estilo democrático (64.4%), el cual a su vez obtuvo una significancia con respecto al valor *igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)*. Sin embargo, este valor, en relación a su media, se clasificó en el lugar No. 22.
- En general, se observa una tendencia de los valores instrumentales a presentar promedios mayores. Los valores terminales fueron los que presentaron promedios menores. Promedio general de los valores instrumentales: 3.4409; promedio general de los valores terminales: 3.2934.
- Los tres valores que mostraron mayor puntaje (*responsable, honesto, leal*) fueron instrumentales y hablan de lo que se ha definido como *Confianza*. Al respecto, en opinión de Fukuyama<sup>7</sup>, el factor "confianza" es lo que diferencia al denominado "Primer Mundo" del conocido "Tercer Mundo". Justamente es este aspecto al que los altos directivos declararon otorgar una mayor importancia en el trabajo. Aventurándose un poco en la reflexión de estos tres valores, se observa que, para actuar con cada uno de estos valores, se necesita llevar a cabo un **acto de voluntad**, una resolución personal en la que se decide la intención de que algo suceda. No ocurre lo mismo con otros valores, también instrumentales, como intelectual, lógico, capaz.
- Los siguientes tres valores con mayor promedio pertenecen al grupo de los valores terminales (*respeto a sí mismo, seguridad familiar y salud*). Dos de estos tres valores se clasificaron en el factor terminal 5, referente al "Bienestar".

<sup>7</sup> FUKUYAMA, F. *Confianza (Trust)*. Atlántida. México, 1996.

- Ahora bien, tomando en cuenta las *factores* obtenidos a partir del Análisis de Factores, se pueden obtener conclusiones interesantes. Primeramente, resulta llamativo que, los valores correspondientes a determinados factores, presenten cierta distribución o formación de bloques en la tabla de medias o promedios. En esta forma, se observa fácilmente que el factor 5i (Confiabilidad) comprende valores con promedios mayores y que los factores 1t (Gratificación inmediata y personal), a excepción de *Libertad* y 4t (Armonía) presentan promedios más bajos. Los factores 1i (Emprendedor) y 2t (Amor) presentaron promedios intermedios. Los promedios de los valores humanos correspondientes a los factores 3t (Proactivismo) y 4i (Sistemático) se encuentran distribuidos en la primera mitad de la tabla de medias. El factor 2i (Complacencia), tiene un valor humano presente en los promedios más altos (leal), otro en los intermedios (valeroso) y los restantes debajo de la mediana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**5. CONFIABILIDAD.**

El cálculo de la confiabilidad se llevó a cabo mediante el paquete estadístico para computadora SPSS. Los resultados se presentan en forma condensada en la tabla 4.94.

**Tabla 4.94 Confiabilidad**

	<i>Objeto</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa Estandarizada de Cronbach</i>
<b>Global</b>	36 valores en conjunto	.91	.91
<b>Escalas Rokeach</b>	Valores terminales	.85	.85
	Valores instrumentales	.82	.83
<b>Subescalas valores terminales Rokeach</b>	Valores personales (v. terminales)	.76	.76
	Valores sociales (v. terminales)	.77	.78
<b>Subescalas valores instrumentales Rokeach</b>	Valores morales (v. instrumentales)	.77	.77
	Valores de competencia (v. instrumentales)	.71	.72
<b>Nuevas escalas valores terminales (presente investigación)</b>	Factor vt1: Gratificación inmediata y personal	.67	.66
	Factor vt2: Amor	.72	.72
	Factor vt3: Proactivismo	.63	.63
	Factor vt4: Armonía	.62	.62
	Factor vt5: Bienestar	.53	.53
<b>Nuevas escalas valores instrumentales (presente investigación)</b>	Factor vi1: Emprendedor	.69	.69
	Factor vi2: Complacencia	.65	.66
	Factor vi3: Colaboración	.59	.60
	Factor vi4: Sistemático	.60	.61
	Factor vi5: Confiabilidad	.62	.64

**5.1 Conclusiones y comentarios acerca de la confiabilidad.-**

- De los resultados obtenidos se concluye que la *Encuesta de Valores de Rokeach* utilizada como instrumento de medición en la presente investigación sí tiene una buena confiabilidad, pues sus valores en lo general como por escalas (terminales e instrumentales) son superiores a 0.80.
- En lo que respecta a las subescalas de los valores instrumentales y terminales de Rokeach, en todos los casos se obtuvieron confiabilidades que oscilan en el rango de 0.70 a 0.80.
- La confiabilidad obtenida para los factores extraídos mediante el análisis factorial libre fue más baja que en el caso de las subescalas propias de Rokeach, pues los resultados oscilan en el rango de 0.50 a 0.75. Esto quiere decir que si se volviera a aplicar este instrumento de medición con el

propósito de medir los "nuevos factores", muy probablemente los resultados serían diferentes a los de un inicio.

- En lo que a confiabilidad de las escalas de valores, es el mismo Rokeach quien afirma que " las confiabilidades de los sistemas de valores terminales son sin excepción alguna, más altas que aquellas obtenidas para los sistemas de valores instrumentales".<sup>8</sup> En el caso de la presente investigación, los resultados fueron congruentes a dicha afirmación en lo que respecta a las escalas y subescalas de valores propias de Rokeach. Sin embargo, en las nuevas escalas obtenidas en la presente investigación (baja confiabilidad en ambos casos), el promedio de ellas fue prácticamente el mismo: valores terminales, 0.633 y valores instrumentales, 0.635.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>8</sup> ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973. p. 326.

## 6. CORRELACIONES.

Mediante el paquete estadístico para computadora SPSS, se llevó a cabo el cálculo de la matriz de correlación interna entre los 36 valores humanos de Rokeach (no se incluye la matriz de 36 x 36 por razones de espacio). Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

### 6.1 Reporte acerca del cálculo de correlaciones negativas.-

Utilizando una vez más el paquete estadístico para computadora SPSS, se obtuvieron las siguientes correlaciones negativas.

Tabla 4. 95 Correlaciones negativas

Valor 1	Valor 2	Correlación negativa
Indulgente (v.i.)	Honesto (v.i.)	-0.0349
Indulgente (v.i.)	Intelectual (v.i.)	-0.0559
Indulgente (v.i.)	Sensación de logro (v.t.)	-0.0008
Indulgente (v.i.)	Una vida cómoda (v.t.)	-0.0104
Indulgente (v.i.)	Capaz (v.i.)	-0.0090
Un mundo de belleza (v.i.)	Responsable (v.i.)	-0.0409
Un mundo de belleza (v.i.)	Honesto (v.i.)	-0.1135
Un mundo de belleza (v.i.)	Leal (v.i.)	-0.0060
Honesto (v.i.)	Una vida cómoda (v.t.)	-0.0146
Salvación (v.t.)	Intelectual (v.i.)	-0.0154
Libertad (v.t.)	Honesto (v.i.)	-0.0098

### 6.2 Conclusiones y comentarios acerca de las correlaciones negativas.-

Las correlaciones negativas indican en el caso de la presente investigación, la contraposición de un valor humano con otro. La mayoría de las correlaciones negativas arrojadas (8 de un total de 11) fueron entre un valor instrumental y un valor terminal. Las 3 correlaciones restantes, se presentaron mutuamente entre valores instrumentales; sin embargo hay que destacar el hecho de que en los tres casos el valor instrumental involucrado fue el de *indulgente (dispuesto(a) a perdonar a otros)*, correlacionado negativamente con: *honesto (sincero, veraz)*, *intelectual (inteligente, reflexivo(a))* y *capaz (competente, eficaz)*. El valor indulgente, pertenece a la subescala de valores morales, mientras que honesto, intelectual y capaz, se clasifican como valores de competencia. Con base en la teoría de dichas subescalas reportada en el Capítulo III, podría interpretarse dicha correlación negativa como si el *saber perdonar a otros* – en las labores propias de la alta dirección - *causara merma en los valores de competencia (honesto, capaz, intelectual)* y a su vez, *creara sentimientos de insuficiencia*. Ante un dilema semejante, parecería que el alto directivo opta por valores de interés personal,



antes de elegir un valor de carácter social. Lo anterior invita a reflexionar acerca del concepto y sentido que tiene el valor indulgente para el alto directivo.

**6.3 Factor de correlación de Pearson.-**

**a) Correlación positiva entre los valores terminales.**

Rango de correlación	Número de correlaciones presentes
Correlación entre 0.00 y 0.20	53
Correlación entre 0.21 y 0.40	93

Tabla 4. 96 Correlación positiva entre los valores terminales

**b) Correlación positiva entre los valores instrumentales.**

Rango de correlación	Número de correlaciones presentes
Correlación entre 0.00 y 0.20	71
Correlación entre 0.21 y 0.40	76

Tabla 4. 97 Correlación positiva entre los valores instrumentales

**d) Correlaciones positivas generales más altas.**

Correlación entre 0.40 y 0.50		Correlación entre 0.51 y 0.70	
Armonía interior (v.t.) - amistad (v.t.)	0.4008		
Una vida emocionante (v.t.) - placer (v.t.)	0.4051		
Reconocimiento social (v.t.) - una vida cómoda (v.t.)	0.4079		
Seguridad familiar (v.t.) - amor maduro (v.t.)	0.4257		
Atento (v.i.) - servicia (v.i.)	0.4295		
Armonía interior (v.t.) - amor maduro (v.t.)	0.4323		
Valeroso (v.i.) - amor maduro (v.t.)	0.4351		
Una vida emocionante (v.t.) - amor maduro (v.t.)	0.4385		
Amoroso (v.i.) - seguridad familiar (v.t.)	0.4453		
Salvación (v.t.) - amor maduro (v.t.)	0.4475		
Responsable (v.i.) - honesto (v.i.)	0.4701		
		Amoroso (v.i.) - amor maduro (v.t.)	0.6520
<b>TOTAL CORRELACIONES EN ESTE RANGO</b>	<b>11</b>	<b>TOTAL CORRELACIONES EN ESTE RANGO</b>	<b>1</b>

Tabla 4. 96 Correlaciones positivas generales más altas

**6.4 Conclusiones y comentarios acerca del factor de correlación de Pearson.-**

En términos generales las correlaciones obtenidas fueron bajas, pues en la gran mayoría de los casos el factor de Pearson reportado fue menor a 0.50.

De los resultados mostrados en la última tabla se puede abstraer lo siguiente:

- 7 correlaciones entre valores terminales con terminales
- 2 correlaciones entre valores instrumentales con instrumentales
- 3 correlaciones entre valores terminales con instrumentales



En esta forma se puede concluir que, basándose en la presente investigación, existe una mayor correlación entre los valores terminales que entre los valores instrumentales de la Encuesta de Valores de Rokeach. Es decir, el constructo que fundamenta la escala de valores terminales, es más fuerte que el de los instrumentales.

De las once correlaciones entre 0.40 y 0.50 se observa que en cinco de ellas interviene el valor *amor maduro*. En cuatro de los cinco casos se correlacionó con valores instrumentales (*seguridad familiar, armonía interior, vida emocionante, salvación*) y en el otro caso fue con *valeroso*.

Los valores humanos que presentaron mayor correlación en el rango 0.40 a 0.50 fueron: *honesto* y *responsable*, evidenciando una vez más un punto de enlace en ambos valores.

Los comentarios y reflexiones acerca de la mayor correlación positiva entre amoroso y amor maduro se incluyen en el apartado final de reflexiones.

Cabe mencionar que en los resultados reportados por M. Rokeach<sup>9</sup> en un estudio de valores de la sociedad estadounidense en un lapso de tres años, correlacionando estos valores con variables como sexo, raza, nivel educativo, ingreso y edad, la correlación positiva más alta que se obtuvo fue de 0.41 (entre *placer y una vida cómoda*) y la más baja de -0.38 (entre *una vida emocionante y salvación*).

### 6.5 Significancia de las correlaciones.

El factor de Pearson nos indica qué tanto acuerdo o concordancia existe entre las variables involucradas, mientras que la significancia ("Sig. 2 tailed") implica, como su nombre lo indica, qué tan significativa es esa correlación. En esta forma tenemos que, la mayoría (456 de 630 = 72%) de las correlaciones obtenidas en la matriz de 36 x 36 tuvieron dos asteriscos (\*\*), lo cual indica que tienen una significancia menor a 0.01. A su vez las correlaciones con significancia menor a 0.05 se indicaron con un asterisco (\*) y fueron (52 de 630 = 8%). Por último las correlaciones que no presentaron significancia alguna (ningún asterisco) fueron 122 de 630 = 19%; en este mismo rubro el valor que presentó mayor número de correlaciones no significativas fue el de *honesto* (con 21 correlaciones no significativas), seguido de *un mundo de belleza* (18), *responsable* (16) e *indulgente* (16). Los valores humanos que presentaron el menor número de correlaciones no significativas fueron *amor maduro* (cero), seguido por *atento* y *amoroso* (1), y *respeto a sí mismo* y *armonía interior* (1).

<sup>9</sup> ROKEACH, M. *Understanding human values, individual and societal*. Free Press. New York, 1979. p.140

### 6.6 Correlación de las subescalas de valores de Rokeach.-

Tabla 4. 99 Correlación de las subescalas de valores de Rokeach

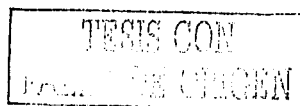
		Correlations			
		Valores terminales personales	Valores terminales sociales	Valores instrumen tales morales	Valores instrumen tales de compe tencia
Valores terminales personales	Pearson Correlation	1.000	.592**	.654**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	264	264	264	264
Valores terminales sociales	Pearson Correlation	.592**	1.000	.741**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	264	264	264	264
Valores instrumentales morales	Pearson Correlation	.654**	.741**	1.000	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	264	264	264	264
Valores instrumentales de competencia	Pearson Correlation	.640**	.423**	.533**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	264	264	264	264

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 6.7 Conclusiones y comentarios acerca de las correlaciones.-

En el caso de las correlaciones a nivel de las subescalas y como lo indican los valores numéricos correspondiente al factor de Pearson con dos asteriscos en la tabla 4.99, todas las combinaciones resultaron significativas a un nivel de .01.

Las correlaciones más altas fueron las obtenidas entre los valores instrumentales morales, con las dos subescalas pertenecientes a los valores terminales: sociales (.741) y personales (.654). El primer resultado es congruente pues ambas dimensiones pertenecen al área social. Posteriormente le sigue la correlación obtenida entre los valores instrumentales de competencia y los valores terminales personales (.640), que al igual que la anterior, también resulta esperable pues ambas subescalas se refieren a la dimensión individual o de la persona. De igual forma, le sigue en orden descendente la correlación obtenida entre las subescalas pertenecientes a los valores terminales (.592), la cual comparada con las anteriores resultó baja pues se trata de una misma escala de valores de Rokeach. Después se advierte la correlación entre los valores instrumentales: de competencia y morales, que al igual que la correlación obtenida internamente en la subescala de los terminales, resultó baja (.533) debido a que se trata también de medir la correlación interna entre los valores pertenecientes a la misma escala de Rokeach. Por último se tiene la significancia más baja, obtenida entre los valores instrumentales de competencia y los valores terminales sociales (.423); esta última significancia también resulta congruente pues son las subescalas que más se contraponen: lo social como estado de existencia (fin) y la parte personal como modo de conducta (medio).



De los resultados anteriores podría interpretarse que para el caso de la presente investigación, parecería que lo que aporta una mayor correlación entre las subescalas se refiere más al aspecto social que al fundamento de clasificar los valores humanos de Rokeach como terminales y/o estados de existencia finales, o bien, como valores instrumentales y/o modos de conducta y/o medios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 7. ESCALA MULTIDIMENSIONAL.-

El propósito de esta prueba es visualizar en forma gráfica la correlación existente entre los valores humanos encuestados. Si dos valores se encuentran en puntos opuestos, quiere decir que estos valores se contraponen; si están cercanos, implica una afinidad entre ellos. Primeramente, en la tabla 4.100, se presenta la correlación gráfica entre los valores terminales; posteriormente en la tabla 4.101 se observa la de los valores instrumentales y por último en la tabla 4.102, la correspondiente a los 36 valores juntos.

7.1 Escala multidimensional de los valores terminales de Rokeach

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model

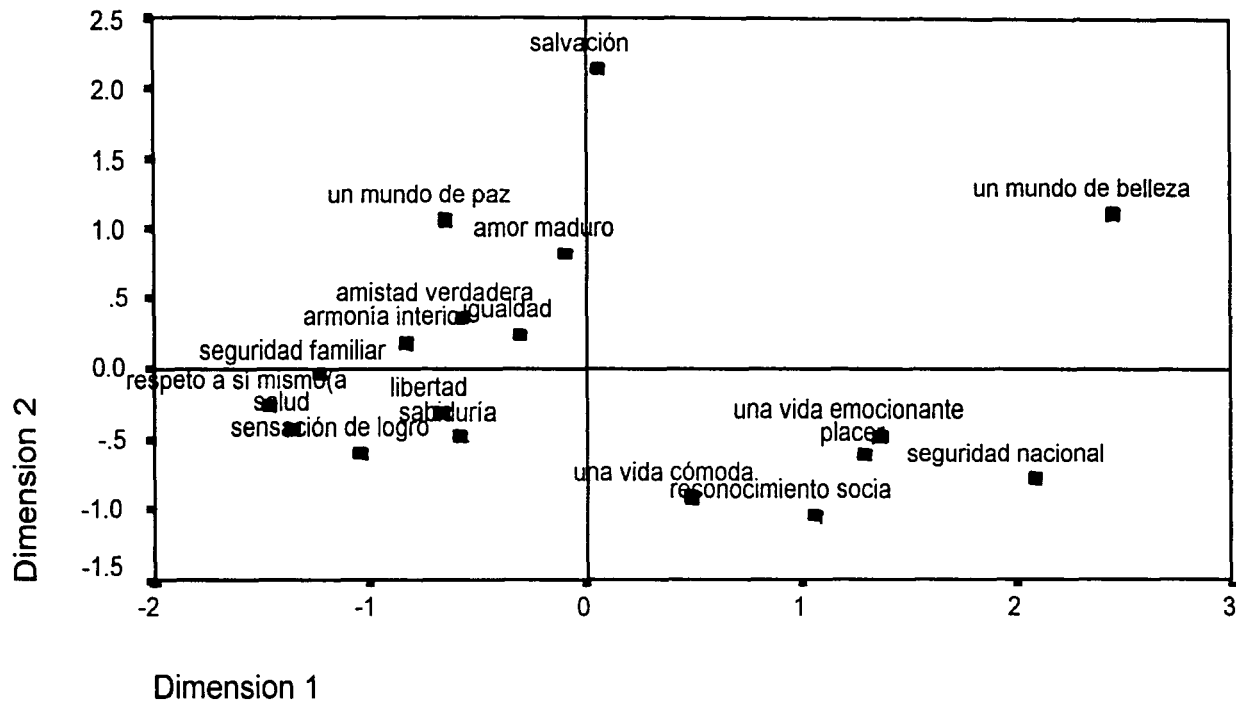


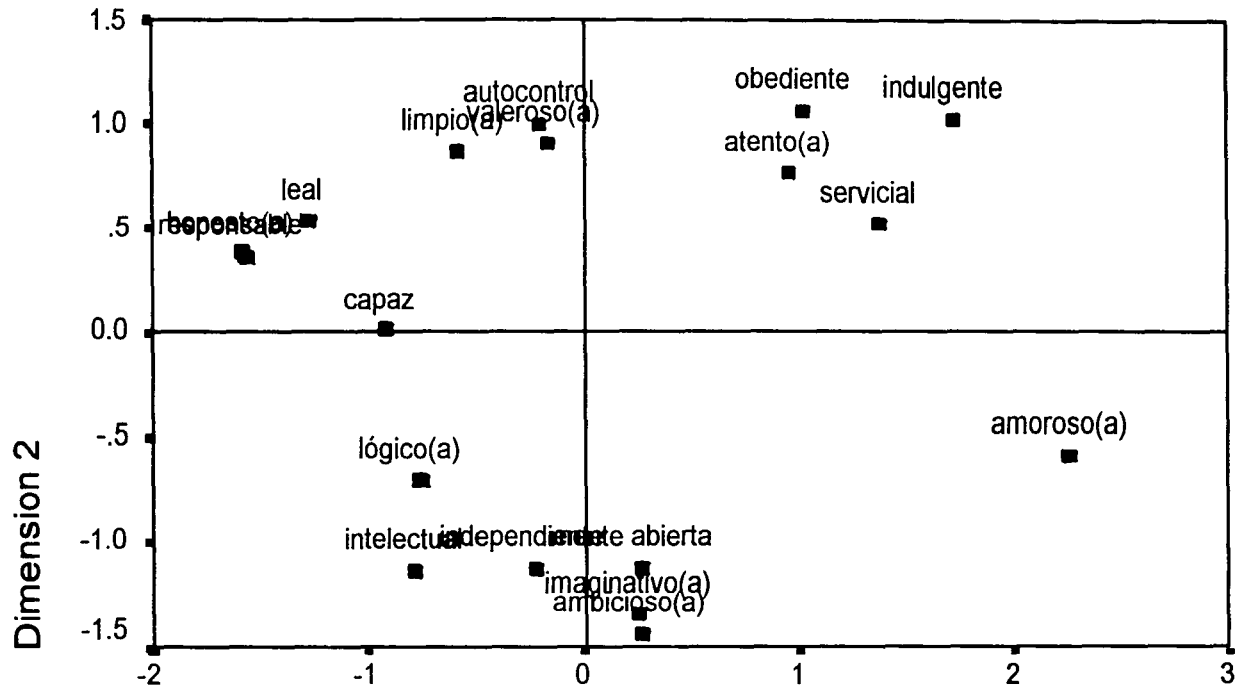
Tabla 4. 100 Escala multidimensional de los valores terminales de Rokeach

TESIS CON  
 EL ORIGEN

7.2 Escala multidimensional de los valores instrumentales de Rokeach

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Tabla 4. 101 Escala multidimensional de los valores instrumentales de Rokeach

7.3 Escala multidimensional de los 36 valores de Rokeach

# Derived Stimulus Configuration

## Euclidean distance model

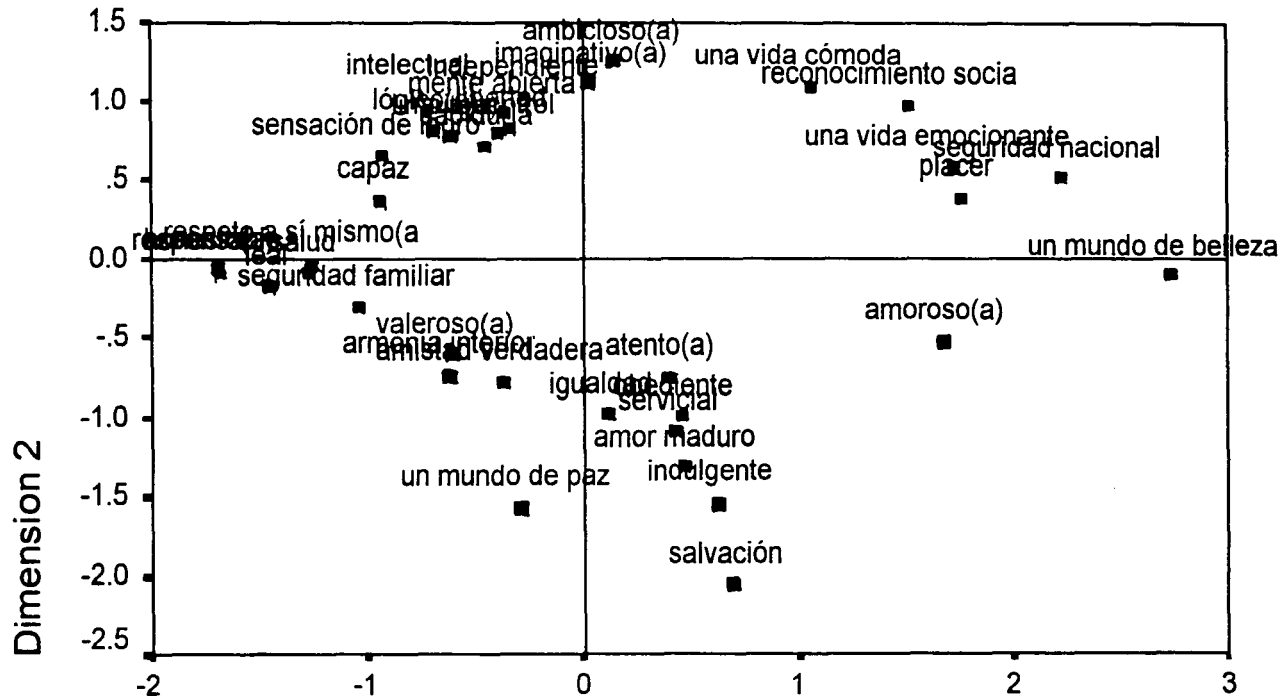


Tabla 4.102 Escala multidimensional de los 36 valores de Rokeach



## 7.4 Conclusiones y comentarios de la escala multidimensional.-

### a) Valores terminales.-

En la tabla 4.100 se observa fácilmente que los valores contrapuestos en sentido vertical son *salvación* y el grupo correspondiente a: *una vida emocionante, placer, seguridad nacional, una vida cómoda y reconocimiento social*.

Parecería que este grupo de valores se asemeja a las necesidades de orden inferior de A. Maslow, "las cuales se satisfacen externamente: necesidades fisiológicas y de seguridad"<sup>10</sup>. El resto de los valores en sentido vertical, corresponderían a las necesidades de orden superior "las que se satisfacen de manera interna: necesidades sociales, de estima y de autorrealización"<sup>11</sup>.

De igual forma, podría equipararse a la jerarquía de valores de Scheler (explicada en el Capítulo III y comparada con otros autores en la tabla 4.91). Dicha teoría parte de los valores relativos a *lo agradable y lo desagradable*; después vendrían lo referente a *los valores vitales*, para pasar a los *valores espirituales* que se dividen a su vez en *valores estéticos, de justicia y relativos a la verdad*. Por último en dicha escala jerárquica de valores se encuentra lo referente a *lo sagrado*. Desde mi punto de vista es ir del Yo a la Trascendencia.

En sentido horizontal, se observa una contraposición adicional: *mundo de belleza* (exterioridad) contrastando a *salud, respeto a sí mismo, seguridad familiar y sensación de logro* (interioridad).

### b) Valores instrumentales.-

En los valores instrumentales ubicados en la tabla 4.101, se observan diferentes contrastes. El principal de ellos es el marcado por una diagonal imaginaria de pendiente negativa que dividiere a dos grupos: los valores morales y los de competencia, ambos grupos obtenidos por análisis factorial en la presente investigación. En esta forma, tenemos que se encuentra contrapuesto el ser *amoroso(a)* con valores como *responsable, honesto, leal y capaz*, la mayoría de ellos, valores de competencia de Rokeach; este mismo grupo de valores se contrapone en menor medida con el conjunto comprendido por valores como: *obediente, indulgente, atento(a) y servicial*, todos ellos clasificados como valores morales.

Por otro lado y en sentido vertical, se observa una contraposición entre lo que serían los valores del "deber ser" *autocontrol, valeroso y limpio* con los valores propios de "lo racional" *ambicioso, imaginativo(o), mente abierta, independiente, intelectual y lógico*; la contraposición más notoria en este contraste es la formada

<sup>10</sup> ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional*. PHP, 7ª. Edición, México, 1996. p.214

<sup>11</sup> Ibidem

por el *autocontrol* y el ser *ambicioso(a)*. De igual forma el grupo de "lo racional" se contrasta con el grupo de lo que se denominaría como "complacencia": *obediente, indulgente, atento(a) y servicial*. Dentro de este antagonismo, el opuesto más marcado fue el ser *intelectual y lógico(a)*, con el ser *indulgente y obediente*. Se tiene también otra relación antagónica marcada entre el ser *responsable y honesto*, con el ser *indulgente*.

**c) Valores generales de Rokeach (36).-**

Aunque en este caso se observa la presencia de valores terminales e instrumentales en los cuatro cuadrantes, hay una tendencia de los valores instrumentales a localizarse en los cuadrantes negativos o del lado izquierdo.

Como antagonismo entre valores terminales e instrumentales más notorio en sentido vertical, se tiene al ser *ambicioso(a) e imaginativo* con el de *salvación y un mundo de paz*.

En dirección del eje de las abscisas, el ser *responsable* se opone a un mundo de *belleza, y seguridad nacional*.

## 8. ESTANDARIZACIÓN.

El estandarizar los valores puede permitir comparar puntuaciones de dos distribuciones diferentes (la forma de medición es la misma, pero se trata de distribuciones distintas<sup>12</sup>. La estandarización se calculó con el paquete estadístico para computadora SPSS. Se obtuvieron dos tablas: la primera (tabla 4.103) correspondiente a los valores instrumentales y a los valores terminales en forma global. La segunda (tabla 4.104) corresponde a las estaninas obtenidas a partir de las subescalas de valores. En ambos casos, se observa que las distribuciones corresponden a una curva con asimetría negativa, es decir, las frecuencias se agrupan en el lado derecho de la curva y con curtosis positiva.

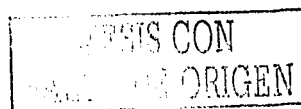
**Tabla 4. 103 Estandarización de los valores instrumentales y terminales**  
Statistics

		FINSTRU M	FTERM
N	Valid	264	264
	Missing	0	0
Percentiles	4	50.0000	45.6000
	11	54.0000	50.0000
	23	58.0000	54.0000
	44	61.0000	59.0000
	60	63.0000	62.0000
	77	67.0000	64.0000
	89	69.0000	67.0000
	96	71.0000	70.0000

**Tabla 4. 104 Estaninas subescalas de valores**  
Statistics

		Valores terminales personales	Valores terminales sociales	Valores instrumen tales de morales	Valores instrumen tales de competencia
N	Valid	264	264	264	264
	Missing	0	0	0	0
Percentiles	4	19.0000	24.0000	26.0000	23.0000
	11	22.0000	27.0000	29.0000	25.0000
	23	24.0000	30.0000	31.0000	27.0000
	44	26.0000	33.0000	33.0000	28.0000
	60	27.0000	35.0000	35.0000	30.0000
	77	29.0000	37.0000	37.0000	31.0000
	89	30.0000	38.0000	38.0000	32.0000
	96	31.0000	40.0000	39.4000	32.0000

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1996). Op cit. p. 371.



### 9. OBTENCIÓN DE COEFICIENTES DISCRIMINANTES.-

Mediante los cálculos realizados en el paquete estadístico de computación SPSS, se encontraron los factores de los valores humanos que discriminan a cada una de las variables independientes involucradas. A continuación se muestran dichos factores que corresponderían a una ecuación de la siguiente forma:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \dots$$

Donde  $\beta_0$  es el valor de la constante u ordenada al origen y  $\beta_i$  cada uno de los factores indicados para cada rango de la variable independiente.

El cálculo de los coeficientes discriminantes, en la práctica se podría utilizar para ubicar, en relación a los valores humanos especificados en cada caso, a las personas de acuerdo a su grupo de referencia y al modelo matemático correspondiente. De igual forma se podría aplicar a programas de emprendedores, dependiendo de los valores humanos seleccionados.

Tabla 4. 105 Coeficientes discriminantes de: Edad

Classification Function Coefficients

	p1 EDAD		
	0-40	41-60	61 o más
UN MUNDO DE BELLEZA	2.571	2.754	3.488
INTELLECTUAL	4.595	3.771	3.269
AMOROSO(A)	1.865	2.458	2.372
CAPAZ	9.587	10.639	10.236
(Constant)	-31.768	-34.849	-33.741

Fisher's linear discriminant functions

Tabla 4. 106 Coeficientes discriminantes de: Sexo

Classification Function Coefficients

	SEXO	
	Hombre	Mujer
UN MUNDO DE PAZ	4.775	5.716
SEGURIDAD FAMILIAR	14.024	11.965
(Constant)	-34.866	-31.091

Fisher's linear discriminant functions

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4. 107 Coeficientes discriminantes de: Estado civil**  
**Classification Function Coefficients**

	EDO. CIVIL		
	Soltero	Casado	Otro
AMOROSO(A)	3.807	4.851	5.878
(Constant)	-5.620	-8.437	-11.875

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 108 Coeficientes discriminantes de: Nivel de estudios terminados**  
**Classification Function Coefficients**

	NIVEL ESTUDIOS TERMINADOS						
	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnico	Licenciatura	Especialidad	Posgrado
LEAL	11.165	20.469	19.539	20.469	21.674	21.315	21.222
(Constant)	-13.111	-39.473	-36.139	-39.473	-44.018	-42.639	-42.282

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 109 Coeficientes discriminantes de: Procedencia último nivel académico terminado**  
**Classification Function Coefficients**

	PROCEDENCIA ÚLTIMO NIVEL ACADÉMICO	
	Esc. Públ.	Esc. Priv.
UN MUNDO DE PAZ HONESTO(A)	3.044	2.633
LEAL	49.074	51.019
(Constant)	14.151	13.326
	-128.240	-131.245

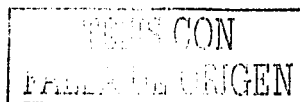
Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 110 Coeficientes discriminantes de: Nivel dentro de la organización**

**Classification Function Coefficients**

	NIVEL DENTRO ORGANIZACIÓN		
	Dir. Área	Dir. Gral.	Consejero
UN MUNDO DE BELLEZA	3.053	3.428	3.740
(Constant)	-5.070	-6.105	-7.059

Fisher's linear discriminant functions



**Tabla 4. 111 Coeficientes discriminantes de: Ubicación en el puesto**

**Classification Function Coefficients**

	UBICACIÓN PUESTO		
	Decisiones	Planes	Operación
AMOROSO(A)	4.721	4.239	4.211
(Constant)	-8.339	-6.937	-6.862

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 112 Coeficientes discriminantes de: Antiquedad en el puesto**

**Classification Function Coefficients**

	ANTIGÜEDAD PUESTO	
	0-9	10 o más
RESPONSABLE	114.680	117.519
INTELECTUAL	.466	-.454
LIMPIO(A)	7.568	8.283
AMOROSO(A)	.450	1.082
ARMONÍA INTERIOR	-5.575	-6.281
(Constant)	-229.459	-239.284

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 113 Coeficientes discriminantes de: Tamaño de la empresa**

**Classification Function Coefficients**

	TAMAÑO EMPRESA			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
RECONOCIMIENTO SOCIAL	4.554	5.432	5.700	5.823
(Constant)	-6.826	-9.124	-9.907	-10.281

Fisher's linear discriminant functions

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4. 114 Coeficientes discriminantes de: Número de empleados a su cargo**  
**Classification Function Coefficients**

	NÚM. EMPLEADOS A SU CARGO			
	0-50	51-150	151-1000	1001 o más
LÓGICO(A)	7.658	8.722	8.375	8.658
AMOR MADURO	3.870	3.203	3.535	3.448
(Constant)	-20.816	-22.404	-22.192	-22.941

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 115 Coeficientes discriminantes de: Existencia de un sistema de calidad**  
**Classification Function Coefficients**

	Cal Real	
	N/A	Sí
UN MUNDO DE PAZ	6.409	5.715
(Constant)	-11.986	-9.675

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 116 Coeficientes discriminantes de: Tipo de norma de calidad**  
**Classification Function Coefficients**

	TIPO NORMA CALIDAD	
	ISO,SixSigma	QS
VALEROSO(A)	6.076	7.931
IGUALDAD	4.337	2.572
PLACER	2.419	4.178
(Constant)	-21.359	-28.145

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 117 Coeficientes discriminantes de: Nivel de participación**  
**Classification Function Coefficients**

	NIVEL PARTICIPACIÓN		
	Empleado	Accionista	Dueño
UN MUNDO DE PAZ	4.442	5.160	5.235
ARMONÍA INTERIOR	6.521	5.842	6.287
(Constant)	-19.744	-19.854	-21.638

Fisher's linear discriminant functions

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 4. 118 Coeficientes discriminantes de: Autopercepción dirección recursos humanos**

**Classification Function Coefficients**

	AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. HUMANOS			
	Poco	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
ARMONIA INTERIOR	6.283	7.648	7.701	8.368
(Constant)	-10.182	-14.418	-14.602	-16.989

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 119 Coeficientes discriminantes de: Autopercepción dirección recursos técnicos**

**Classification Function Coefficients**

	AUTOPERCEPCIÓN DIRECCIÓN REC. TÉCNICOS			
	Poco	Suficiente	Bueno	Sobresaliente
IMAGINATIVO(A)	7.214	6.267	6.912	7.370
(Constant)	-14.011	-10.915	-12.978	-14.563

Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 120 Coeficientes discriminantes de: Autopercepción estilo de liderazgo**

**Classification Function Coefficients**

	LIDERAZGO		
	Autoritario	Democr.	Liberal
LIMPIO(A)	8.288	7.536	7.362
IGUALDAD	5.902	6.644	6.183
(Constant)	-25.452	-25.210	-23.110

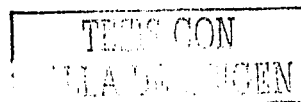
Fisher's linear discriminant functions

**Tabla 4. 121 Coeficientes discriminantes de: Sede**

**Classification Function Coefficients**

	SEDE			
	Torreón	Guadalajara	Monterrey	D.F.
SALVACIÓN	3.336	4.104	4.129	3.531
(Constant)	-6.077	-8.486	-8.572	-6.642

Fisher's linear discriminant functions





---

## CONCLUSIONES.-

- El tipo de estudio realizado a través de la presente investigación es nuevo en nuestro país, por lo que, además de las conclusiones, propuestas y reflexiones que a continuación se presentan, el conocimiento resultante de este trabajo podría aportar una amplitud de visión en el tema referente a cultura organizacional y sistemas administrativos en México. Asimismo, podría motivar a abrir líneas de investigación en esta área o en otras diversas donde el tema de los valores sea de interés, como es el caso de la sociología, la filosofía, la psicología e inclusive la economía y las ciencias políticas, entre otras.
- De igual forma, la información que de esta investigación emana, puede ser de utilidad tanto para instituciones educativas de diferentes disciplinas como para el personal docente, estudiantes y revistas empresariales.

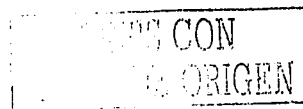
### **Conclusiones con respecto a las diferencias significativas, obtenidas a partir de cálculos de análisis de varianza y prueba t .-**

A continuación se extraen las conclusiones más importantes al respecto y analizadas previamente en el capítulo IV (pág. 179 -181).

- En lo que respecta al rubro **edad**, los más jóvenes (hasta 40 años), presentaron sólo una diferencia significativa en el valor *intelectual*. Los de edad intermedia declararon dar más importancia a *sensación de logro*, *amoroso*, *atento(a)*, *obediente* y *capaz*. Los individuos mayores de 61 años optaron por dar mayor puntuación a valores como: *indulgente*, *un mundo de belleza*, *sabiduría*, *valeroso(a)*, *salvación*, *vida emocionante*, *libertad*, *seguridad nacional* y *amistad verdadera*.
- Se observó una clara tendencia de las personas mayores de 61 años hacia los valores terminales de Rokeach y su contraposición polarizada con respecto a los valores de los más jóvenes. Las personas de mayor edad en el área laboral, no se centran tanto en su persona como los más jóvenes.
- El resultado arrojado por el tipo de escuela de **procedencia del último nivel educativo terminado** fue el siguiente: los que proceden de escuelas públicas manifestaron una mayor importancia a la *libertad* en su trabajo, mientras que los provenientes de escuelas particulares respondieron que ser *honesto(a)* juega un papel de mayor magnitud en sus trabajos.
- También se obtuvieron diferencias significativas para los encuestados que se autoidentificaron con el estilo de liderazgo autoritario, pues obtuvieron un promedio menor en el valor *igualdad*, mientras que su puntuación más alta fue en *limpio(a)* y *lógico(a)*. Bajo el mismo enfoque, los que se autoidentificaron con un estilo de liderazgo liberal expresaron no dar tanta

importancia en sus trabajos a los valores *limpio(a)* y *lógico(a)*. Para el estilo democrático el valor *igualdad* fue el correspondiente a un mayor promedio comparativo; el promedio menor para este valor lo obtuvo el estilo de liderazgo autoritario.

- Aquellos directores que, en relación con la **autopercepción exitosa como director(a) en recursos financieros** se autocalificaron como “buenos” (puntuación 3 de un valor máximo de 4), presentaron una diferencia significativa en el valor *honesto(a)*. Los que manifestaron percibirse como directores “sobresalientes” (puntuación 4 de un valor máximo de 4) en esta área de recursos financieros declararon dar menor importancia en sus trabajos al valor *honesto(a)* en sus trabajos.
- Otro hecho destacable es que los individuos autoevaluados como “sobresalientes” (puntuación 4 de un valor máximo de 4) en la **autopercepción exitosa como director(a) en recursos humanos**, obtuvieron puntuaciones significativas en los valores: *seguridad familiar*, *armonía interior* y *mente abierta*. En este caso también existió una marcada polaridad pues los que declararon tener un menor éxito en este aspecto, manifestaron prestar menor importancia en su trabajo a dichos valores.
- **Sede:** cabe destacar también que de las diferencias significativas presentes en este caso, el valor *sensación de logro* obtuvo a su vez una mayor puntuación en las personas de edad intermedia (entre 41 y 60 años). De igual forma, los encuestados en la Ciudad de Monterrey fueron los que otorgaron una mayor importancia a este valor, en relación con los altos directivos de otras sedes. Así mismo, fueron los de Monterrey quienes declararon que *salvación* es un principio guía en su trabajo. En contraparte, los de Torreón declararon dar menor importancia en sus trabajos al aspecto *salvación*; mientras que los de Guadalajara manifestaron fijarse menos en una *sensación de logro*. Ambos valores están clasificados como terminales.
- En lo que a **nivel de estudios terminados** se refiere, los de nivel primaria presentaron dar mayor importancia a una *sensación de logro* y menos al valor *leal*. Los que finalizaron hasta secundaria dijeron dar mayor importancia a una armonía interior, mientras que los que terminaron preparatoria comunicaron dar menos importancia en sus trabajos a valores como *sensación de logro*, *obediente* y *armonía interior*. Aquellos encuestados que dijeron haber acabado un nivel técnico, comunicaron otorgar menor importancia en sus trabajos al valor *armonía interior*. Los que dijeron haber acabado la licenciatura presentaron también una diferencia significativa, declarando otorgar una mayor importancia en sus trabajos a *leal* y *obediente*. Los que expresaron tener una especialización o un posgrado no registraron ninguna diferencia significativa.
- En los altos directivos que tienen un **número de empleados a su cargo** superior a 1000 se detectaron diferencias significativas: le otorgaron mayor importancia al valor *lógico(a)*. Sin embargo, los que manejan entre 151 y 1000 declararon mayor puntuación a la *sabiduría* y menor a *atento(a)*. Como los directivos que a su cargo tienen entre 51 y 150 empleados



presentaron también diferencias significativas, puede afirmarse que estas personas otorgan en sus trabajos mayor importancia a *intelectual*, *sabiduría* y a *atento(a)*, mientras que los que dirigen a menos de 50 individuos expresaron dar menor importancia en sus trabajos a valores como *intelectual* y *lógico(a)* (ambos clasificados como valores instrumentales de competencia).

- Con respecto a la **antigüedad en el puesto**, los directivos que tienen 9 años o menos comunicaron dar menor importancia en sus trabajos a valores como *responsable*, *limpio(a)*, *amoroso(a)* y *seguridad nacional*. Estos mismo valores presentaron una mayor puntuación en las personas que llevan en sus puestos 10 o más años de antigüedad. Individuos que tienen una menor antigüedad en su puesto de trabajo, dieron mayor importancia al valor *intelectual* que los de mayor permanencia.
- Es interesante observar que, los individuos que declararon un **estado civil** diferente al matrimonio o a la soltería marcaron cuatro diferencias significativas: declararon dar mayor importancia en sus trabajos a los valores *amor maduro*, *amoroso(a)*, *seguridad familiar* y *una vida emocionante*. En el caso de los casados, a través de la diferencia significativa correspondiente, se pudo observar que otorgaron mayor importancia a *armonía interior*, mientras que los solteros expresaron dar una menor relevancia en sus trabajos al *amor maduro*, *amoroso(a)*, *seguridad familiar* y *armonía interior*.
- En lo que a **nivel de participación** en la empresa se refiere, los dueños, en comparación con los empleados o accionistas, marcaron una diferencia significativa en el valor *un mundo de paz (libre de guerras y conflictos)*, otorgando los dueños una mayor importancia a dicho valor.

Con respecto a la frecuencia en que cada valor humano resultó ser significativo en relación a las variables demográficas propias de la presente investigación (pág. 184-185), se extraen las siguientes conclusiones:

- De las variables demográficas y laborales seleccionadas, la que presentó un mayor número de diferencias significativas fue la **edad** (15), seguido de *estado civil* (5) y *antigüedad en la empresa* (5).
- No se pudo determinar la existencia de diferencias significativas con respecto al **género** debido a que el tamaño de la muestra del sexo femenino fue muy reducida en los altos directivos.
- Los valores instrumentales mostraron una menor frecuencia en lo que a significancia se refiere. Se observó una mayor frecuencia en la significancia de los valores terminales.
- Llama la atención que el valor *amoroso(a)* (*afectuoso(a)*, *tierno(a)*), es el que 4 veces presentó significancia; es decir, entre algunos sectores o grupos de altos directivos, hubo mayor disparidad en la importancia que los encuestados otorgaron a este valor.

- La importancia otorgada por los encuestados a los valores instrumentales en su trabajo fue en la mayoría de los casos bastante similar. Podría interpretarse que los valores terminales exhibieron dichas diferencias significativas por diversas causas:
  - Por fluctuaciones propias a ciertas variables demográficas como la edad.
  - Porque no existe una sensibilización de estos valores en el campo laboral.
  - Porque no existe un entendimiento claro de estos valores en algún o varios sectores de los encuestados.

En relación a las subescalas de valores (pág. 190), únicamente se presentaron diferencias significativas en lo referente a la edad y al estado civil.

- *Edad.* Se presentaron diferencias significativas en la subescala de los valores terminales sociales y en la de los valores instrumentales morales. Ambos casos se centran en la sociedad. Los encuestados de mayor edad toman más en cuenta los aspectos sociales que los más jóvenes tanto en los modos de conducta (medios), como en los estados finales de existencia (fines). Son menos egocéntricos que los más jóvenes y posiblemente más sensibles a la culpabilidad, o bien, más altruistas.
- *Estado civil.* Las dos subescalas que presentaron diferencias significativas pertenecen a la escala de los valores terminales. Esto indica que el grupo de los casados, en su desempeño en el trabajo, le da más importancia a los estados finales de existencia, que a los modos de conducta (valores instrumentales).

#### **Conclusiones con respecto a las medias obtenidas.-**

- En términos específicos que respondan a la **pregunta principal de esta investigación** y fundamentándose en los promedios obtenidos (pág. 199), los valores humanos más relevantes en el trabajo para las personas encuestadas con puestos en alta dirección fueron: *responsable (fiable, se puede confiar en usted)*, *honesto (sincero(a), veraz)* y *leal (fiel a los amigos y al grupo)*; los tres pertenecientes a los valores instrumentales. Su relevancia se fundamenta en que estos valores humanos obtuvieron mayor puntuación promedio en la encuesta y presentaron un intervalo de confianza menor. Los siguientes tres valores con mayor promedio pertenecen al grupo de los valores terminales (*respeto a sí mismo, seguridad familiar y salud*).
- En contraparte, los valores humanos que presentaron una menor importancia para los encuestados fueron: salvación, seguridad nacional y un mundo de belleza. De igual forma, los valores ambicioso, amor maduro, indulgente y servicial, obtuvieron promedio bajos. Los valores terminales en general presentaron puntajes menores que los instrumentales.

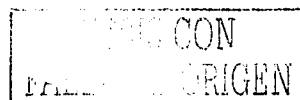
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Resulta curioso que para altos directivos y en el ámbito de trabajo, el valor *ambicioso(a) (trabaja arduamente y con aspiraciones)*, no haya mostrado significancia alguna y haya tenido la misma puntuación que el de *amor maduro (intimidad sexual y espiritual)*. De igual forma, sobresalió la baja puntuación en el valor *indulgente*.
- Otro valor con bajo promedio fue el de ser *servicial*. Este valor no presentó significancia en ningún caso. A ambos valores (*indulgente* y *servicial*), los rebasa la media obtenida por el valor *limpio (aseado, ordenado)*, y que a su vez mostró significancia en personas con estilo de liderazgo autoritario y con mayor antigüedad en el puesto.
- El valor *independiente (autosuficiente, confía en sí mismo)* no presentó ninguna significancia a lo largo de la investigación y obtuvo el lugar No. 20; esto invita a pensar que los altos directivos encuestados otorgan entre ellos, prácticamente igual importancia a trabajar en equipo.

#### **Conclusiones con respecto a la prueba estadística de tablas cruzadas.-**

Como se mencionó anteriormente (pág. 147-154), se llevaron a cabo cálculos mediante la herramienta de tablas cruzadas, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones más relevantes:

- El 73% de los encuestados manifestó laborar en el área de toma de decisiones, de los cuales el 60% oscila entre 41 y 60 años de edad.
- En lo que a estilo de liderazgo se refiere, el 19% se identificó con el estilo autoritario, mientras que el 64% aseveró pertenecer al estilo democrático y el 17% dijo ser un líder con estilo liberal.
- El 95.5% de los encuestados pertenecen al sexo masculino y el 4.5% restante son mujeres. Se observó que prácticamente se mantiene el porcentaje proporcional de mujeres y de hombres en cada una de las áreas siguientes: toma de decisiones, planeación y operación.
- Del 19% de los encuestados que se identificaron más con el estilo de liderazgo autoritario el 98% pertenece al grupo masculino, mientras que tan sólo el 2% de las mujeres se clasificó en este grupo. La misma proporción se mantuvo con el estilo de liderazgo liberal. Proporcionalmente las mujeres encuestadas se inclinaron más por el estilo democrático.
- De los pocos encuestados que afirmaron haber acabado hasta la secundaria, la identificación estuvo polarizada: el 67% manifestó mayor afinidad con el estilo liberal y el 33% con el estilo autoritario. No se registró declaración alguna para el estilo democrático.
- Resulta interesante el hecho de que el 50% de los que declararon haber acabado hasta la preparatoria se identificaron más con el estilo de



liderazgo autoritario; el 33% de ellos con el democrático y el 17% restante con el estilo liberal. Es este caso, el único que presentó una mayor identificación con el estilo de liderazgo autoritario. El resto de los grados terminados registraron tener un mayor porcentaje en la afinidad con el estilo de liderazgo democrático.

- Aunque no haya habido significancia, los resultados sugieren que en proporción, los que proceden de escuelas públicas tienen un mayor porcentaje como dueños de empresas y una menor proporción como empleados.
- El 71% de los encuestados no labora en una empresa en la que exista realmente un sistema de calidad evaluado por alguna norma (ISO, QS). El 29% restante declaró trabajar en empresas certificadas.
- Los encuestados que declararon que en sus empresas no existe un sistema de calidad, presentaron una mayor proporción en el estilo de liderazgo autoritario (20%), contra un 16% en personas que sí laboran bajo un sistema de calidad. De igual forma, en lo que a estilo de liderazgo democrático se refiere, se presentó una menor proporción en el estilo democrático de los no certificados (63%), contra un 67.5% de los certificados. Estos datos invitan a pensar que en la implantación de un sistema de calidad fomenta un liderazgo de estilo democrático.
- Las empresas medianas son las que tienen un sistema de calidad evaluado por alguna norma. Las microempresas, ninguna.
- Del total de los altos directivos encuestados, el grupo del sexo masculino tuvo una menor proporción de encuestados que declaró pertenecer a un estado civil diferente al ser solteros o casados.
- Dentro de la población de Altos Directivos encuestada se observa que el campo actual de desarrollo laboral de la mujer en esta área, se encuentra en el de toma de decisiones (58%), mientras que el menor se ubica en el área de operaciones. De igual forma, la mujer se autoidentificó en mayor proporción con el estilo de liderazgo democrático.

#### **Conclusiones con respecto a otras herramientas estadísticas.-**

- En relación al análisis mediante la escala multidimensional, los valores terminales contrapuestos en sentido vertical fueron *salvación* y el grupo correspondiente a: *una vida emocionante, placer, seguridad nacional, una vida cómoda y reconocimiento social*. En sentido horizontal, se observó una contraposición adicional: *mundo de belleza* (exterioridad) contrastando a *salud, respeto a sí mismo, seguridad familiar y sensación de logro* (interioridad).

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

- En los valores instrumentales se encontró un antagonismo entre el ser *amoroso(a)* contra valores como *responsable, honesto, leal y capaz*, la mayoría de ellos, valores de competencia de Rokeach; este mismo grupo de valores se contrapuso en menor medida con el conjunto comprendido por valores como: *obediente, indulgente, atento(a) y servicial*, todos ellos clasificados como valores morales.
- Por otro lado y en sentido vertical de la gráfica de los valores instrumentales, se observó un antagonismo entre los que serían los valores del "deber ser" *autocontrol, valeroso y limpio* contra los valores propios de "lo racional" *ambicioso, imaginativo(o), mente abierta, independiente, intelectual y lógico*; la contraposición más notoria en este contraste fue la formada por el *autocontrol* y el ser *ambicioso(a)*. De igual forma el grupo de "lo racional" se contrastó con el grupo de lo que se denominó como "complacencia": *obediente, indulgente, atento(a) y servicial*. Dentro de este antagonismo, el opuesto más marcado fue el ser *intelectual y lógico(a)*, con el ser *indulgente y obediente*. Se obtuvo también otra relación antagónica marcada entre el ser *responsable y honesto*, con el ser *indulgente*.
- Con base en el cálculo de intervalos de confianza se puede afirmar que los valores humanos que presentaron una mayor variación por los encuestados fueron: *salvación, seguridad nacional y un mundo de belleza*.

#### **Conclusiones acerca de la teoría de valores de M. Rokeach.-**

A través de la aplicación de las diversas pruebas estadísticas se contrastó la teoría de valores perteneciente a M. Rokeach, llegando a las siguientes conclusiones más relevantes:

- Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Encuesta de Valores de Rokeach, y con el propósito de someter a prueba los posibles constructos existentes en los 36 valores de dicha prueba, se aplicó el cálculo de análisis factorial y se obtuvieron 6 factores que incluyen los siguientes valores:
  1. Amor maduro, atento, amoroso, vida emocionante, armonía interior, valeroso, respeto a sí mismo, placer, seguridad familiar, amistad, sabiduría, autocontrol, reconocimiento social, imaginativo, servicial, mente abierta, libertad, seguridad nacional, sensación de logro, obediente, lógico, ambicioso, igualdad, independiente, limpio y vida cómoda.
  2. Intelectual, salvación, capaz, indulgente y belleza.
  3. Honesto y responsable.
  4. Salud.
  5. Paz.
  6. Leal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Estos resultados sugieren que, bajo las circunstancias del presente estudio no existe un constructo claro y bien definido en la teoría de M. Rokeach acerca de la identificación de las dos escalas principales: instrumentales y terminales.
- A través de la lectura detallada de los reportes de M. Rokeach, se lograron identificar 12 de los 18 valores terminales en sus subescalas (sociales y terminales). Mediante el análisis factorial confirmatorio de las subescalas tan sólo se presentó en 8 valores coincidencia entre lo reportado por Rokeach y los resultados arrojados por el análisis factorial (pág. 195). Los índices de confiabilidad no fueron altos.
- De igual forma, con respecto a los valores instrumentales, eran 7 los valores previamente clasificados por M. Rokeach, de los cuales 5 manifestaron coincidencia entre lo propuesto por el autor y lo obtenido mediante el análisis factorial (pág. 196). En este caso, los índices de confiabilidad no fueron altos en general, sin embargo en dos sucesos fueron un poco mayores que en los valores terminales.
- Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de las escalas y subescalas de Rokeach. En el análisis factorial de las escalas se obtuvieron 5 factores o dimensiones para cada una (terminales e instrumentales). La confiabilidad obtenida para los 5 factores correspondientes a los valores terminales osciló entre 0.53 y 0.72. Para los 5 factores de los valores instrumentales, el rango de la confiabilidad fue entre 0.59 y 0.69. Esto confirma que el constructo inicial de valores sociales, morales, de competencia y personales, no es fuerte.
- Ante la existencia de estos 10 factores, y de antemano reconociendo una confiabilidad no muy alta, se buscó, se razonó y se investigó el atributo común y subyacente entre los valores humanos de cada factor correspondiente a esta investigación, obteniéndose los siguientes agrupamientos: gratificación inmediata y personal, amor, proactivismo, armonía, bienestar, emprendedor, complacencia, colaboración, sistemático y confiabilidad. Se buscó una equivalencia con las teorías de valores de Scheler y de G. Villalpalos y A. López Quintás (pág. 198-199).
- Con base en este análisis confirmatorio y la escasa información al respecto de esta clasificación, se podría intuir la razón o el porque en obras posteriores, M. Rokeach ya no menciona dichas subescalas. Por otro lado, en el caso de Análisis Factorial Libre, los índices de confiabilidad obtenidos para cada uno de los 10 factores anteriores no fueron altos.
- De los resultados obtenidos se concluye que la *Encuesta de Valores de Rokeach* utilizada como instrumento de medición en la presente investigación sí tiene una buena confiabilidad, pues sus valores en lo general como por escalas (terminales e instrumentales) son superiores a 0.80 (pág. 206). Los valores terminales presentaron, según lo esperado, confiabilidad y correlaciones más altas que los instrumentales.



---

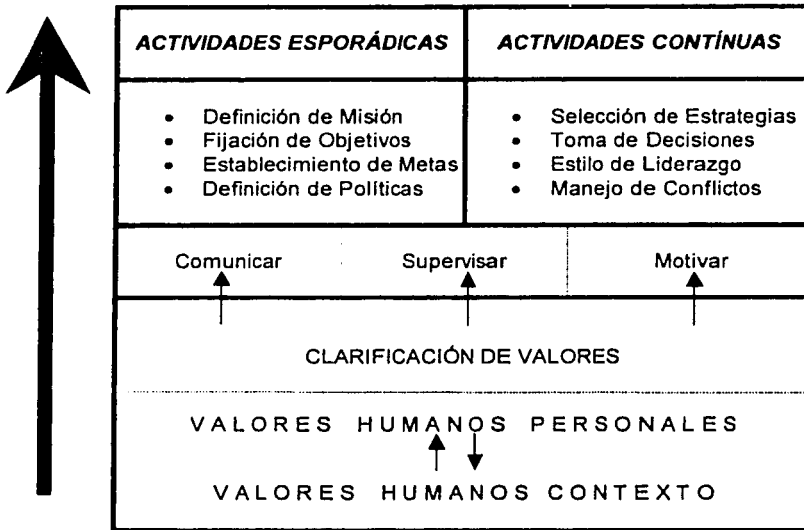
## PROPUESTAS.-

- Si se reconoce la importancia que la definición de los valores humanos conlleva en la determinación de una planeación estratégica, los resultados de la presente investigación podrían servir como punto de reflexión a la Alta Dirección para que se tome en cuenta el planteamiento de una Visión de la organización, no solamente basada en aspectos numéricos, grados de participación en el mercado, competencia, sino también en aspectos humanos; la propuesta que de aquí surge es que se utilicen, como herramientas y como *parámetros de medición* en la formulación de la planeación, las categorías obtenidas a partir del Análisis Factorial del presente trabajo y con base en ellas, se seleccionen conscientemente los valores humanos (modos de conducta o valores instrumentales) adicionalmente a la formulación de una estrategia que incluya aspectos de mercado, financieros, de competencia, etc. y que ayuden a lograr un estado deseado de existencia final (valores terminales) de la empresa.
- Las **actividades** mencionadas en el Capítulo III como propias de la **Alta Dirección**, se pueden dividir en dos grupos: el grupo de las actividades esporádicas (realizadas y revisadas eventualmente) y el de las actividades continuas (cotidianamente llevadas a cabo). Los valores humanos no sólo son útiles en las actividades denominadas "esporádicas". Los valores, debido a que por su naturaleza "no se imponen, atraen por sí mismos", pueden ser considerados como herramientas en actividades "continuas" o cotidianas como: el estilo de liderazgo, el manejo de conflictos, la selección de estrategias y la toma de decisiones; esta última actividad resultó ser la más practicada por la mayoría de la población encuestada (72%). La eventualidad mencionada conduciría a enfatizar la importancia que los valores humanos tienen en la continua toma de decisiones que debe ejercer la Alta Dirección. La utilidad o practicidad de estos valores se reflejan en las funciones básicas: comunicar, supervisar y motivar.
- De igual forma y como un ejercicio adicional se hace una **propuesta** de qué valores humanos instrumentales (medios o modos de conducta) podrían contribuir a un mejor desempeño en cada una de las funciones principales de la Alta Dirección; en esta forma, se tiene que:
  - a) **Comunicar.-** *honesto(a)* (sincero, veraz), *responsable* (fiable), *valeroso(a)* (defiende sus creencias), *intelectual* (reflexivo(a), inteligente).
  - b) **Supervisar.-** *capaz* (competente, eficaz), *independiente* (autosuficiente, confía en sí mismo), *autocontrol* (autodisciplina, autolimita), *obediente* (respetuoso, cumple lineamientos), *limpio(a)* (aseado(a), ordenado(a), *lógico(a)* (consistente, racional), *atento(a)* (cortés, con buenos modales).
  - c) **Motivar.-** *ambicioso(a)* (trabaja arduamente y con aspiraciones), *imaginativo(a)* (osado(a), creativo(a)), *leal* (fiel a los amigos y al

grupo), *mente abierta* (criterio amplio), *amoroso(a)* (afectuoso(a), tierno(a)), *servicial* (trabajo para bienestar de otros).

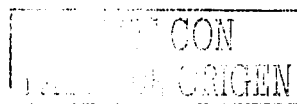
- La propuesta que emerge de este trabajo a manera de lograr un cuadro gráfico que **relacione actividades** propias de la Alta Dirección con **valores humanos** se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Actividades Propias de la Alta Dirección y su Relación con Valores Humanos



- Por las reflexiones anteriores, convendría *diseñar un curso* que, a partir de una *confrontación y clarificación de valores*, se llegara a una toma de *conciencia* de la existencia, definición y uso de los mismos. Lo anterior con el fin de que al familiarizarse con los valores humanos, el alto directivo pueda actuar en una forma más *libre*, pues al profundizar en este conocimiento tendría una gama más amplia de alternativas para escoger (hay que recordar que para que un acto se considere ético tiene que ser un acto libre y consciente). Se considera que la teoría de A. Villapalos pudiera ser adecuada. De igual forma, se sugiere mencionar en dicho curso la importancia que tiene la el acto de *voluntad* como promotora del uso de los valores humanos, con la intención de que los valores humanos se vuelvan convicciones (más que ideas o creencias), para que así se logren personas virtuosas, pues como dice C. Llano "las virtudes son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas" <sup>1</sup> Si se convierten los valores en hábito, se tendrían personas más virtuosas ( del latín *virtus* que quiere decir *fuera*).

<sup>1</sup> LLANO CIFUENTES, C. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. FCE. México, 1997 p.144



- Se sugiere promover la implantación de **Sistemas de Calidad** evaluados por alguna norma, en la **micro y pequeña empresa**, pues con base en los resultados de la encuesta se observa que es un nicho que no ha sido explotado. Lo anterior con el objeto de sustentar y asegurar su crecimiento en el mundo globalizado de hoy. La implantación de dichos sistemas no arrojó tener alguna diferencia significativa a su favor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## REFLEXIONES PERSONALES.-

- Considero que los conceptos de formación, de educación y de retroalimentación presentes en los fundamentos de Calidad Total son un intento dentro de las teorías administrativas por tocar la parte humana de la persona que labora. Es por esto que en particular, hubiera esperado la existencia de significancia en algún(os) valor(es) humanos y sin embargo no se presentó ninguna. Habría que preguntarse acerca de la efectividad en la sensibilización a ciertos valores mediante la capacitación en Sistemas de Calidad en el trabajo. ¿Se logra o no abordar en forma adecuada aspectos humanos en la capacitación y aplicación de los Sistemas de Calidad?
- Para realizar esta investigación fue necesario encontrar un instrumento de medición de valores humanos validado y confiabilizado, por lo que se optó por elegir a la Encuesta de Valores de Rokeach. Sin embargo esto no exime la importancia que puedan tener nuevas teorías y metodologías en que se abordan los valores como es el caso de Alfonso López Quintás. Dichos autores manifiesta su anhelo por una nueva orientación axiológica contemporánea (ver pág. 25).
- De acuerdo a la teoría de M. Rokeach, puede decirse que los valores humanos son tanto fines como medios. La jerarquía o preponderancia que el encuestado otorgue a un determinado valor ante otro dependerá del contexto global, del fin al que esté orientado y de sus consecuencias, no sólo a nivel individual, sino a nivel comunidad. La aplicación de un valor debe optar por mantener la Unidad de la que hablan G. Villapalos y A. López Quintás. No hay que olvidar que para estos autores, "el valor es la vibración íntima con lo trascendente. A través de su función co-creadora lleva al hombre a su plenitud."<sup>2</sup>.
- Se puede llevar a cabo la siguiente reflexión si se compara la división que acerca de los valores humanos hace M. Rokeach (terminales e instrumentales) con respecto al ámbito administrativo, de tal forma que los fines de una organización o *Visión* se equiparasen con los valores terminales de Rokeach, mientras que los valores instrumentales podrían cotejarse con las estrategias, tácticas e iniciativas a utilizar para lograr cumplir la *Misión* de la empresa.
- Vale la pena enfatizar una evidencia valiosa de esta investigación: la importancia del acto de la **voluntad** en la realización de algunos de los valores instrumentales señalados por Rokeach. En específico, valores que los altos directivos encuestados mencionaron ser de gran importancia en sus trabajos: responsable, honesto y leal; además del aspecto **confiabilidad**, se descubre en ellos otro factor común: los tres valores conllevan para su realización un evidente acto de voluntad cotidiano, un punto de decisión y la

---

<sup>2</sup> VILLAPALOS, G. LOPEZ QUINTÁS A. *El libro de los valores*. Planeta-Testimonio. Barcelona, 1997



opción consciente, voluntaria y personal para que algo suceda. Este aspecto es de gran importancia si se toma en cuenta el hecho de que los encuestados que se autodefinieron como mejores directores en recursos financieros manifestaron dar menor importancia al ser honesto, o bien, los que provienen de escuelas particulares en su último nivel académico terminado, expresaron dar mayor importancia a este valor en sus trabajos, que los que provienen de escuelas públicas.

- Resulta de vital importancia que, dentro de una organización se actualicen, o se definan por escrito y se publiquen los valores humanos que ayuden a la realización de la Visión de la misma. Muchas veces se habla de valores como algo genérico, como algo "bueno" que existe pero de naturaleza intangible. Por esta razón, resulta fácil hablar de ellos en una forma global, general, de manera ligera y por lo tanto poco específica, poco definida y poco comprometida.
- El porcentaje de mujeres encuestadas que laboran en el área de la alta dirección fue del 4.5. Indudablemente ésta es una proporción muy pequeña, lo que invita a reflexionar acerca de las causas que originan la escasa contratación del personal femenino en la alta dirección de diferentes organizaciones y, al mismo tiempo, el acceso que se les otorga a seguir capacitándose profesionalmente.

#### ***Beneficios de la medición de valores en las organizaciones.-***

- "Muchas personas, incluyendo directores exitosos, nunca han reflexionado en su situación, acerca de lo que es importante en sus vidas o trabajos. En muchos casos, **una clarificación de valores** no intenta desarrollar una filosofía, sino más bien, asentar prioridades"<sup>3</sup>. De igual forma, una identificación y definición de valores en la alta dirección, contagiaría y motivaría el desarrollo de la creatividad de los empleados y trabajadores, dispersándose en esta forma falsas incertidumbres. Por la misma razón, tanto la contratación de personal y clima organizacional, como la toma de decisiones, resolución de problemas y evaluación, se verían favorecidos.
- Como se mencionó, los valores de una empresa son definidos por los integrantes de la alta dirección y en función de su aplicación, congruencia y vivencia de los mismos, se facilita un cierto ambiente organizacional. La clarificación de valores es tomar conciencia de quién es uno como persona, de dónde se procede, a dónde se va; es también reconocer los gustos, habilidades, necesidades, expectativas, sentimientos propios y a través de esta exploración, identificar qué valores humanos son tomados en cuenta y cuáles otros no. De esta concientización vendrá como resultado natural e inmediato el tener como persona una vida más libre, auténtica y plena que se proyectará en diversos aspectos del funcionamiento de una organización como a continuación se estipula. La clarificación de valores da mayor

<sup>3</sup> WILLIAMS, Clifton. *Human Behavior in Organizations*. South Western Publishing, Co. Ohio, 1978. P. 359

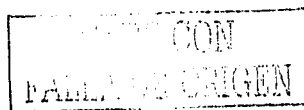
consistencia a las personas y una forma para tomar conciencia de los valores humanos es a través de la medición de los mismos.

- Así se tiene que, uno de los motivos por lo que resulta importante una detección de valores de los integrantes de una empresa es que en esta forma se reflejará su cultura organizacional y ésta a su vez mostrará la personalidad, el carácter de la misma y a su vez la personalidad y carácter de sus directivos. Por lo que, la detección de valores de los integrantes de un grupo u organización podrá ser una pauta para dos aspectos muy importantes en el funcionamiento: indicador del tipo de imagen que se da al exterior como empresa y por lo tanto la forma en que los empleados y trabajadores se relacionan con los clientes.
- La alta dirección puede aprovechar también la detección de los valores de trabajo en los integrantes de una empresa con el objeto de identificar si hay flexibilidad o rigidez en los mismos. El descubrimiento de este punto puede ser una luz muy importante para abordar tanto el manejo de conflictos como la funcionalidad en diferentes áreas, circunstancias, políticas, toma de decisiones, estilo de liderazgo, motivación, etc. de una organización.
- De igual forma, la detección de valores se puede utilizar en el campo de contratación de personal. Si como alto directivo se tiene claro el perfil de un empleado o trabajador, la medición y detección de valores puede ayudar a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y viceversa. Si en una empresa es relevante que un empleado o trabajador cumpla las expectativas de su contratante, la detección de valores puede aportar un aspecto importante para determinar el perfil de la persona indicada para ese puesto; en esta forma se lograría una mayor productividad y eficacia en las funciones, se evitaría una inútil rotación de personal y así, se lograría disminuir costos innecesarios.
- Por otro lado, se recomendaría a la persona que aspira a laborar en determinada empresa, que antes de entrar a trabajar a esa identidad indagase acerca de los valores humanos relevantes para la empresa, para la dirección y para los trabajadores con el objeto de evitar una posterior decepción laboral y cuidar así las posibles opciones restantes de ofertas de trabajo que vayan más con su estilo de vida y con sus intereses.
- Al respecto de la persona adecuada para el puesto adecuado, no hay que olvidar la utilidad que ofrece la obtención de los coeficientes discriminantes reportados en la última sección del Capítulo IV (pág. 218). Estos cálculos son muy valiosos pues por un lado discriminan los valores más significativos para cada variable independiente y por otro lado, a través del valor numérico de los coeficientes indicados en cada tabla se observa el nivel de ponderación comparativa que a su vez se da en cada valor humano y para la variable independiente en cuestión. Lo anterior lleva a otro valor numérico que le servirá a la alta dirección como referencia o como rango para definir perfiles en la contratación de personal.

- Brevemente se podría especificar que la medición de valores en una organización es importante en los siguientes casos:
  - Para ver si la persona a contratar o contratada tiene cabida dentro de la organización (medición gruesa).
  - Si sí tiene cabida el individuo en la empresa, definir qué parte de la organización es la adecuada, en función no solamente de sus valores humanos, sino en paralelo con sus gustos y habilidades. Lo anterior con el objeto de que la empresa se torne, entre otros aspectos, un medio adecuado que promueva el desarrollo y crecimiento del ser humano.
  - La medición de valores en la persona contratada daría pie a detectar acciones correctivas dentro de la empresa que desembocaran en un mejor funcionamiento de la organización y de la persona misma.
  - Si se alcanzan entidades más congruentes, se lograrían una sociedad y una nación mejores.
  
- Bajo el contexto de una inminente globalización, existen empresas que buscan fusiones o alianzas con otras organizaciones. Un punto esencial que se aborda en el principio de una negociación de este tipo, es el referente a la similitud que exista en los valores guías que declaran como relevantes los directivos de las mismas. Si no son congruentes entre sí estos valores, se disminuiría en gran proporción la posibilidad de que la unión comercial llegara a feliz término.
  
- Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial, industrial, social y familiar, por lo que hay que estar alertas a la llamada *transculturización* y los valores que ésta conlleva, pues en muchas ocasiones los valores se manejan en forma inconsciente o implícita; la identificación y definición de los mismos en una organización (llámese familia, empresa, etc.), conllevaría a un sentimiento de claridad, firmeza y seguridad de las personas que laboran o forman parte de ella. "Las personas se comprometerán más con una convicción si invierten algo en ella"<sup>4</sup>.
  
- La forma de dirigir las organizaciones se reflejará en la economía de una nación. Al respecto F. Fukuyama<sup>5</sup> afirma que la vida económica está significativamente invadida por factores culturales y depende, según el autor, de lazos morales y de *confianza social* (basada en la honestidad y la lealtad). Ése es el lazo tácito entre los ciudadanos, no escrito en ninguna parte, que facilita las transacciones, fomenta la creatividad individual y justifica la acción colectiva. En la lucha global por el predominio económico que estamos viviendo, el capital social que representa la confianza será tan importante como cualquier capital físico. Continúa el autor diciendo que es a través de la familia que los valores y los conocimientos de dicha sociedad son transmitidos de generación en generación. Una estructura familiar fuerte y estable, e instituciones sociales perdurables a través del tiempo, no

<sup>4</sup> LEAVITT, Harold. *Senderos Corporativos*. CECSA 1a. edición. México, 1988

<sup>5</sup> FUKUYAMA, F. *Confianza (Trust)*. Atlántida. México, 1996.

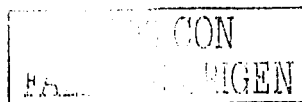


pueden ser creadas por un gobierno, mediante leyes o decretos, tal como crearía un banco central o un ejército. Una próspera sociedad civil depende de los hábitos, las costumbres y el carácter distintivo de un grupo humano, todos ellos atributos que sólo pueden ser conformados de manera indirecta a través de la acción política, ya que básicamente deben ser nutridos a través de la creciente conciencia y del respeto por la cultura. Posteriormente, asevera que las organizaciones más eficientes se hallan establecidas en comunidades que comparten valores éticos y que el capital social debe considerarse como parte de los recursos naturales de un país.

- De lo anteriormente explicado, se infiere una vez más la importancia que tienen la práctica y la educación de los valores honesto, leal y responsable, tanto en la familia, como en cualquier tipo de organización, pues formarán parte de la cultura de una nación y ésta a su vez afectará la economía del país.

#### **Otros beneficios de la medición de valores humanos.-**

- Por otro lado, dentro de la confrontación y clarificación de cada uno de los valores existe una **oportunidad de encuentro** con un contenido rico y profundo con respecto al valor en sí, con la interioridad de la persona que opta por dicho encuentro y en relación a la circunstancia que envuelve tanto la oportunidad de crecimiento como el encuentro en sí y el efecto o resultado de dicho encuentro.
- El efecto o resultado que se obtiene cuando una persona tiene la oportunidad de encontrarse, experimentarse o vivenciar un valor es de crucial importancia en nuestro país hoy en día. Hemos vivido en un medio laboral, escolar y familiar poco favorecedor no sólo para promover la introspección y la autoconciencia que conlleva el encuentro con los valores humanos, sino para que del mismo encuentro se obtengan resultados positivos y palpables para la persona que lo experimenta. México ha tenido y promovido estructuras jerárquicas donde se les ha embestido de poder a las cabezas de diferentes organizaciones, sean sindicatos, empresas, gobierno, escuelas, familias, etc. Estas estructuras, aunadas al sistema educativo y prácticas civiles de nuestra sociedad, ha impulsado una actitud de obediencia ciega a la autoridad externa - llámese maestro(a), gobierno, jefe, director(a), etc.- por el miedo a las consecuencias. El fomentar la obediencia ciega genera individuos sumisos, temerosos y carentes de criterio. Así, en la mayoría de los casos se observa que no se fomenta entre los integrantes de una agrupación el *pensamiento crítico* aunado al *hábito de la propuesta*.
- Este temor a las consecuencias externas no favorece en nada un encuentro libre y auténtico de la persona con el valor humano; condiciona la vivencia de la persona con la circunstancia y los resultados; y lo más grave, coarta en gran medida el encuentro sincero de la persona con ella misma, evitando así el proceso de autoconocimiento y toma de conciencia, que es en sí el proceso generador de una *libertad creadora*. Es decir, la educación en la





obediencia ciega a requerimientos externos puede provocar un estado de temor en el que el individuo vea mermada su libertad (ingrediente esencial para que un acto sea considerado como ético) de acción y desarrollo, en forma considerable. Como breve ejemplo de lo anterior, inmerso en la cultura nacional se tiene la frase célebre mencionada por Fidel Velázquez (líder sindical de la CTM): "El que se mueve no sale en la foto."

- De las reflexiones anteriores y tomando en cuenta la conveniencia de una medición de valores humanos en las organizaciones, surge la iniciativa de convocar a los altos directivos de organizaciones públicas y privadas a promover espacios de trabajo más participativos. La formación de espacios más participativos aunada a la realización de una medición de valores en los trabajadores o empleados de una organización, puede dar pie a una oportunidad de sensibilización de los valores y toma de conciencia de la existencia y significados de los mismos, podría detonar espacios que favorezcan un autoconocimiento del individuo y descubrir potencialidades personales que desemboquen en ejecuciones, mayor productividad, estabilidad laboral y ambientes de trabajo más enriquecedores. A su vez, se provocaría la formación de una economía de país más fuerte. Lo que al respecto menciona F. Fukiyama es que la confianza (basada en la honestidad) facilita la formación de "la sociabilidad espontánea, la cual es crítica para la vida económica porque prácticamente toda actividad económica es llevada a cabo más por grupos que por individuos. Antes de que se pueda crear la riqueza, los individuos tienen que aprender a trabajar juntos y, si se espera lograr un progreso continuado, será necesario desarrollar nuevas formas de organización. Si bien se suele asociar el crecimiento económico con el desarrollo tecnológico, es de destacar que la innovación organizativa ha desempeñado un papel de igual – si no de mayor – importancia, en este aspecto, desde los comienzos de la Revolución Industrial."<sup>6</sup>
- Considero que como individuos, en ocasiones no estamos sensibilizados a un cierto valor humano debido a que las mismas circunstancias y reglas sociales implícitas no permiten o niegan a la persona un encuentro libre con ese valor; por ejemplo: la honestidad ante la corrupción. Cuando de antemano se sabe que el medio es corrupto no se permite la oportunidad a la persona de experimentarse en forma libre con la honestidad, la responsabilidad o con la lealtad (valores más relevantes en esta investigación) al igual que con los verdaderos tú y yo que envuelven a la circunstancia.
- Por otro lado, retomando los resultados de la sección del cálculo de correlaciones del Capítulo IV (tabla 4.96), se observa que el valor *amor maduro (intimidad sexual y espiritual)* también estuvo presente en la correlación positiva más alta (.6520) junto con *amoroso(a) (afectuoso(a), tierno(a))*. Resulta curioso contrastar este resultado con lo que al respecto dice D. Corkille <sup>7</sup> al afirmar que el actuar en forma auténtica, congruente,

<sup>6</sup> Idem. p. 67.

<sup>7</sup> CORKILLE, D. *El Niño Feliz*. Gedisa. Barcelona, 2002. p. 96-101

con honestidad y sin máscaras, favorece las intimidades psicológicas y nos permite confiar. Es decir, el actuar y pensar de una manera congruente, basándose en la *honestidad* (valor muy relevante en la encuesta) *con uno mismo*, conlleva a una oportunidad de reflexión interna personal y compartida con el otro cercano y a su vez desemboca en el importante factor *confiabilidad*.

- Si, como se mencionó y según F. Fukuyama, el factor *confianza* es lo que distingue al tercer del primer mundo, valdría la pena revisar como individuos, como sociedad, como gobierno y como nación la forma en que vivimos la honestidad y la congruencia, y si educamos consciente y voluntariamente en la congruencia y en la honestidad. Lo anterior con el propósito de ir creando una sociedad, un país, en el que podamos confiar en nosotros mismos, en los otros, en las leyes, en las autoridades y en la justicia.
- Asimismo, se da pie a reflexionar a los integrantes de la alta dirección de una organización en qué forma(s) se vive y se promueve actuar con honestidad en la empresa donde se labora en relación a los subordinados, a los pares, a los clientes, a la sociedad, al medio ambiente y a las autoridades en general. De igual forma, se sugiere revisar si la manera de aplicar la honestidad es congruente con lo que se exige o se anhela de la contraparte, con el objeto de lograr la relevancia real e inicial del valor que se está definiendo como una parte medular de la estructura organizacional.
- El concepto de *empatía* no es abordado por los autores referidos en la presente investigación (excepto A. López Quintás). Ante una posible falta de comprensión adecuada o confusión de papeles, este concepto de *empatía* pudiera ser una herramienta útil para promover dos valores ya mencionados y desde mi punto de vista, poco tomados en cuenta: el valor *indulgente* que señala M. Rokeach y el valor *agradecimiento* de G. Villapalos. En el primer caso y a partir del análisis por escala multidimensional (ver pág. 213), parecería que hay una confusión de proceder ante el evento de saber perdonar a otros, en contraposición con el de sentirse confiable (honesto, responsables, leal) y capaz en el trabajo; como si el ser indulgente restara competencia laboral. Al respecto G. Villapalos, al abordar el valor de la *Bondad* (*amabilidad, comprensión, compasión*), afirma que "se puede ser compasivo, comprensivo y amable sin dejar de ser enérgico y exigente. *Bondad* no equivale a bonachonería blanda, permisividad dulzona, indiferencia respecto al bien o el mal. Es una actitud de aceptación del ser humano, visto como una realidad finita llamada a progresar hacia la plenitud"<sup>8</sup>
- Por otro lado, en lo que a *agradecimiento* se refiere, parecería oportuno transcribir lo que G. Villapalos reflexiona al respecto. "El fenómeno del agradecimiento es relacional: exige la intervención de al menos dos personas. Alguien me otorga algo de forma libre y desinteresada. Agradecer es un acto creativo: crea una relación de benevolencia. Lo que propiamente

---

<sup>8</sup> Ibid p. 142

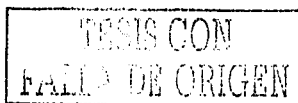
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

se agradece no es tanto el don recibido cuanto el amor dispensado. La gratitud presupone la existencia de alguien que no sólo da sino que se da... No se trata tanto de intercambiar servicios, sino de proporcionar gozo. Sólo suscita gratitud el don que se realiza con el debido respeto, estima y voluntad de colaboración... Sólo podemos ser agradecidos si no tenemos aversión a sentirnos deudores, por afán orgulloso de conservar nuestra total independencia respecto a los demás... El nexa entre suplicar y conceder, recibir y agradecer es sumamente bello, por ser creador de unidad y armonía, y profundamente humano, ya que colabora a tejer la trama de la vida humana que nos sostiene a todos y da pleno sentido a nuestra existencia."<sup>9</sup>

- Sirvan las anteriores reflexiones para encaminar la importancia de estos valores (*indulgente y agradecimiento*) al ámbito laboral: desde un manejo adecuado de conflictos, hasta motivadores de cambios de actitudes como la cooperación, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y del clima organizacional en general.
- El respeto a la estructura jerárquica de las organizaciones es algo que en la realidad tiene un valor entendido muy grande en la cultura organizacional de nuestro país. Esta situación puede hilarse con el hecho de poder ser indulgente sin que se afecten áreas de competencia personales en el directivo, que en el fondo pueden denotar inseguridades del individuo y que a su vez mermen su competitividad. Este contraposición entre *indulgente y capaz, honesto, responsable y leal*, es un ejemplo del conflicto entre el aspecto pragmático y humano de los valores en una organización, la cual podría en parte solucionarse mediante una clarificación de valores.
- A través de la bibliografía se observa que en muchas ocasiones se utilizan los instrumentos de medición de valores no únicamente en el área laboral con propósito de evaluar al personal de una organización, sino que también estos instrumentos se usan frecuentemente con fines de estudios de mercado. Es decir, a través de su valuación se detectan desde productos factibles a vender hasta presentación y ofrecimiento de los mismos.

---

<sup>9</sup> Ibid p. 193-196



---

**ANEXO I**

TRUCCO CON  
FALLA DE CEMENTO

242

**ENCUESTA DE VALORES PERSONALES EN EL TRABAJO.-**

***Instrucciones.-***

La siguiente página consta de 36 valores listados al azar. En cada valor se adjunta una pequeña descripción del mismo.

El objetivo es marcar con una cruz el cuadro que usted considere más adecuado para cada caso, conforme a la importancia que usted otorgue a cada uno de los valores en la realización de su propio trabajo. ***Revise la lista y piense en qué magnitud, cada valor puede actuar en usted como principio guía en su trabajo.***

Tome su tiempo y piense cuidadosamente en el momento de otorgar una calificación a los valores; no le llevará más de 10 minutos. Conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No dude en marcar las columnas extremas. No hay soluciones correctas ni incorrectas. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Gracias.

TIENE CON  
FALLA DE ORIGEN


**ENCUESTA DE VALORES PERSONALES EN EL TRABAJO.****Codificación:****(1) Nada importante (2) Poco importante (3) Importante (4) Muy importante**

	<b>VALOR</b>	<b>1 NI</b>	<b>2 PI</b>	<b>3 MED</b>	<b>4 MI</b>
1.	<b>Indulgente</b> (dispuesto(a) a perdonar a otros)				
2.	<b>Un mundo de belleza</b> (belleza de la naturaleza y de las artes)				
3.	<b>Responsable</b> (fiable, se puede confiar en usted)				
4.	<b>Un mundo de paz</b> ( libre de guerras y conflictos)				
5.	<b>Honesto(a)</b> (sincero(a), veraz)				
6.	<b>Salud</b> (bienestar físico y mental)				
7.	<b>Intelectual</b> (inteligente, reflexivo(a))				
8.	<b>Una sensación de logro</b> (una contribución permanente)				
9.	<b>Limpio(a)</b> (aseado(a), ordenado(a))				
10.	<b>Una vida cómoda</b> (una vida próspera)				
11.	<b>Lógico(a)</b> (consistente, racional)				
12.	<b>Respeto a sí mismo</b> (autoestima)				
13.	<b>Leal</b> (fiel a los amigos y al grupo)				
14.	<b>Sabiduría</b> (una comprensión madura de la vida)				
15.	<b>Valeroso(a)</b> (defiende sus creencias)				
16.	<b>Amor maduro</b> (intimidad sexual y espiritual)				
17.	<b>Amoroso(a)</b> (afectuoso(a), tierno(a))				
18.	<b>Reconocimiento social</b> (respeto, admiración)				
19.	<b>Ambicioso(a)</b> (trabaja arduamente, y con aspiraciones)				
20.	<b>Igualdad</b> (fraternidad, igualdad de oportunidad para todos)				
21.	<b>Independiente</b> (autosuficiente, confía en sí mismo(a))				
22.	<b>Salvación</b> (a salvo, vida eterna)				
23.	<b>Atento(a)</b> (cortés, con buenos modales)				
24.	<b>Seguridad familiar</b> ( cuidado de los seres queridos)				
25.	<b>Obediente</b> (respetuoso(a), cumple con los lineamientos)				
26.	<b>Una vida emocionante</b> (estimulante, activa)				
27.	<b>Autocontrol</b> (autodisciplinado(a), autolimita )				
28.	<b>Armonía interior</b> (libre de conflictos internos)				
29.	<b>Imaginativo(a)</b> (osado, creativo(a))				
30.	<b>Libertad</b> (independencia, libre opción)				
31.	<b>Servicial</b> (trabaja para el bienestar de otros)				
32.	<b>Placer</b> (una vida tranquila, que se disfruta)				
33.	<b>Mente abierta</b> (criterio amplio)				
34.	<b>Seguridad nacional</b> (protección de ataques)				
35.	<b>Capaz</b> (competente, eficaz)				
36.	<b>Amistad verdadera</b> (compañerismo cercano)				

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO. DATOS DEMOGRÁFICOS Y LABORALES.**

**Instrucción: Por favor, marque con una cruz el espacio que corresponda.**

1	<b>Edad:</b> a. Hasta 30 años _____ d. De 51 a 60 años _____	b. De 31 a 40 años _____ e. De 61 en adelante _____	c. De 41 a 50 años _____		
2	<b>Sexo:</b> a. Masculino _____	b. Femenino _____			
3	<b>Estado Civil:</b> a. Soltero(a) _____	b. Casado(a) _____	c. Otro _____		
4	<b>Estudios Terminados:</b> a. Primaria _____ d. Técnico _____ g. Posgrado _____	b. Secundaria _____ e. Licenciatura _____	c. Preparatoria _____ f. Especialización _____		
5	<b>Procedencia último nivel educativo terminado:</b> a. Escuela Pública _____ b. Escuela Privada _____				
6	<b>Religión:</b> a. Judía _____ b. Católica _____ c. Otras confesiones cristianas _____ d. Musulmana _____ e. Otra _____ f. Ninguna _____				
7	<b>Nivel dentro de la organización</b> a. Director de Área _____ b. Director General _____ c. Consejero _____	<b>Marque con una cruz la ubicación de su puesto</b>	 i. Decisiones ii. Planes iii. Operaciones		
8	<b>Antigüedad en el puesto:</b> a. Hasta 5 años _____ b. Entre 10 y 15 _____ c. Más de 15 _____				
9	<b>Tamaño de la empresa:</b> a. Micro _____ b. Pequeña _____ c. Mediana _____ d. Grande _____				
10	<b>Número de empleados a su cargo:</b> _____				
11	<b>Giro de la empresa:</b> _____				
12	<b>En la empresa donde labora, ¿existe un Sistema de Calidad basado en alguna norma?</b> a. No _____ b. Sí _____ c. ¿Cuál? _____				
13	<b>En la empresa donde labora, es usted:</b> a. Empleado (a) _____ b. Accionista _____ c. Dueño (a) _____				
14	<b>¿Qué tan exitoso(a) se percibe usted como director(a) en las siguientes áreas?</b>				
		i. Poco	ii. Suficiente	iii. Bueno	iv. Sobresaliente
	a. Recursos financieros	_____	_____	_____	_____
	b. Recursos humanos	_____	_____	_____	_____
	c. Recursos técnicos	_____	_____	_____	_____
15	<b>¿Con qué estilo de liderazgo se identifica más usted?</b> a. Autoritario _____ b. Democrático _____ c. Liberal _____				

---

**ANEXO II**

**TABLAS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

146



TABLA A.1. PRUEBA t DE GÉNERO O SEXO.-

Independent Samples Test: Sexo	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% Conf. Interv. of the Diff.		
									Lower	Upper	
INDULGENTE	Equal variances assumed	0,3092	0,5786	0,8628	262	0,3890	0,1865	0,2162	-0,2391	0,6122	
	Equal variances not assumed			0,8551	12	0,4092	0,1865	0,2181	-0,2885	0,6615	
UN MUNDO DE BELLEZA	Equal variances assumed	0,8747	0,3505	0,2145	262	0,8303	0,0595	0,2775	-0,4869	0,6059	
	Equal variances not assumed			0,1918	12	0,8511	0,0595	0,3103	-0,6175	0,7366	
RESPONSABLE	Equal variances assumed	2,1418	0,1445	-0,7015	262	0,4836	-0,0397	0,0566	-0,1511	0,0717	
	Equal variances not assumed			-3,2205	251	0,0014	-0,0397	0,0123	-0,0639	-0,0154	
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	11,243	0,0009	-1,9717	262	0,0497	-0,4405	0,2234	-0,8804	-0,0006	
	Equal variances not assumed			-3,6003	15	0,0025	-0,4405	0,1223	-0,7006	-0,1803	
HONESTO(A)	Equal variances assumed	3,7398	0,0542	-0,9045	262	0,3665	-0,0714	0,0790	-0,2269	0,0841	
	Equal variances not assumed			-4,1526	251	0,0000	-0,0714	0,0172	-0,1053	-0,0376	
SALUD	Equal variances assumed	2,6241	0,1065	1,2462	262	0,2138	0,1984	0,1592	-0,1151	0,5119	
	Equal variances not assumed			1,0047	12	0,3354	0,1984	0,1975	-0,2333	0,6301	
INTELLECTUAL	Equal variances assumed	0,7035	0,4024	-1,1467	262	0,2526	-0,2262	0,1973	-0,6146	0,1622	
	Equal variances not assumed			-1,1739	12	0,2630	-0,2262	0,1927	-0,6455	0,1931	
SENSACIÓN DE LOGRO	Equal variances assumed	4,9258	0,0273	-1,2086	262	0,2279	-0,2262	0,1871	-0,5947	0,1423	
	Equal variances not assumed			-1,6553	13	0,1214	-0,2262	0,1366	-0,5210	0,0686	
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	7,6497	0,0061	0,5943	262	0,5528	0,1111	0,1869	-0,2570	0,4792	
	Equal variances not assumed			0,3873	11	0,7057	0,1111	0,2869	-0,5175	0,7398	
UNA VIDA CÓMODA	Equal variances assumed	0,8366	0,3612	0,3716	262	0,7105	0,0754	0,2029	-0,3242	0,4749	
	Equal variances not assumed			0,4202	12	0,6815	0,0754	0,1794	-0,3141	0,4649	
LÓGICO(A)	Equal variances assumed	0,5526	0,4579	1,3350	262	0,1830	0,2500	0,1873	-0,1187	0,6187	
	Equal variances not assumed			0,9880	12	0,3434	0,2500	0,2530	-0,3038	0,8038	
RESPECTO A SÍ MISMO(A)	Equal variances assumed	2,1158	0,1470	-0,6693	262	0,5039	-0,1032	0,1542	-0,4067	0,2004	
	Equal variances not assumed			-0,8806	13	0,3945	-0,1032	0,1172	-0,3563	0,1499	
LEAL	Equal variances assumed	0,5052	0,4778	0,4895	262	0,6249	0,0635	0,1297	-0,1919	0,3189	
	Equal variances not assumed			0,4758	12	0,6428	0,0635	0,1334	-0,2272	0,3542	

TESIS CON  
FALSO ORIGEN

SABIDURÍA	Equal variances assumed	0,826	0,3643	0,1082	262	0,9139	0,0198	0,1834	-0,3412	0,3809
	Equal variances not assumed			0,1290	13	0,8994	0,0198	0,1538	-0,3135	0,3531
VALEROSO(A)	Equal variances assumed	0,0137	0,9069	0,1888	262	0,8504	0,0357	0,1891	-0,3367	0,4081
	Equal variances not assumed			0,1812	12	0,8593	0,0357	0,1971	-0,3939	0,4654
AMOR MADURO	Equal variances assumed	0,475	0,4913	-0,1461	262	0,8840	-0,0357	0,2445	-0,5171	0,4456
	Equal variances not assumed			-0,1366	12	0,8936	-0,0357	0,2614	-0,6058	0,5343
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	0,3821	0,5370	2,1052	262	0,0362	0,5040	0,2394	0,0326	0,9754
	Equal variances not assumed			2,1366	12	0,0537	0,5040	0,2359	-0,0095	1,0174
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Equal variances assumed	0,0886	0,7663	0,4537	262	0,6505	0,0992	0,2187	-0,3314	0,5298
	Equal variances not assumed			0,4671	12	0,6487	0,0992	0,2124	-0,3629	0,5614
AMBICIOSO(A)	Equal variances assumed	0,2216	0,6382	0,6644	262	0,5070	0,1389	0,2090	-0,2727	0,5505
	Equal variances not assumed			0,6554	12	0,5246	0,1389	0,2119	-0,3227	0,6005
IGUALDAD	Equal variances assumed	1,6169	0,2046	0,7281	262	0,4672	0,1429	0,1962	-0,2435	0,5292
	Equal variances not assumed			0,5843	12	0,5702	0,1429	0,2445	-0,3916	0,6774
INDEPENDIENTE	Equal variances assumed	0,005	0,9436	-0,1446	262	0,8852	-0,0278	0,1922	-0,4061	0,3506
	Equal variances not assumed			-0,1408	12	0,8904	-0,0278	0,1973	-0,4576	0,4020
SALVACIÓN	Equal variances assumed	0,0552	0,8144	2,1209	262	0,0349	0,5913	0,2788	0,0423	1,1402
	Equal variances not assumed			2,2175	12	0,0463	0,5913	0,2666	0,0113	1,1713
ATENTO(A)	Equal variances assumed	0,8733	0,3509	-0,7356	262	0,4626	-0,1508	0,2050	-0,5544	0,2528
	Equal variances not assumed			-0,9725	13	0,3485	-0,1508	0,1551	-0,4857	0,1841
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	7,6872	0,0060	3,1757	262	0,0017	0,4683	0,1474	0,1779	0,7586
	Equal variances not assumed			2,1310	11	0,0555	0,4683	0,2197	-0,0131	0,9496
OBEDIENTE	Equal variances assumed	0,0133	0,9082	0,1977	262	0,8434	0,0397	0,2007	-0,3556	0,4350
	Equal variances not assumed			0,1876	12	0,8543	0,0397	0,2115	-0,4214	0,5008
UNA VIDA EMOCIONANTE	Equal variances assumed	1,4172	0,2349	-0,6780	262	0,4984	-0,1587	0,2341	-0,6197	0,3022
	Equal variances not assumed			-0,5440	12	0,5967	-0,1587	0,2918	-0,7965	0,4791
AUTOCONTROL	Equal variances assumed	0,0583	0,8095	-0,4768	262	0,6339	-0,0952	0,1997	-0,4885	0,2980
	Equal variances not assumed			-0,4780	12	0,6412	-0,0952	0,1992	-0,5290	0,3385
ARMONÍA INTERIOR	Equal variances assumed	0,0145	0,9043	-0,1576	262	0,8749	-0,0317	0,2014	-0,4283	0,3648
	Equal variances not assumed			-0,1593	12	0,8761	-0,0317	0,1993	-0,4656	0,4021
IMAGINATIVO(A)	Equal variances assumed	0,3144	0,5755	0,0938	262	0,9253	0,0198	0,2115	-0,3966	0,4363
	Equal variances not assumed			0,1026	12	0,9199	0,0198	0,1934	-0,4004	0,4400
LIBERTAD	Equal variances assumed	1,1541	0,2837	-0,5241	261	0,6007	-0,1013	0,1932	-0,4817	0,2792

TRIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	Equal variances not assumed			-0,6560	13	0,5235	-0,1013	0,1544	-0,4353	0,2328
SERVICIAL	Equal variances assumed	3,8869	0,0497	0,0185	262	0,9852	0,0040	0,2144	-0,4183	0,4262
	Equal variances not assumed			0,0286	14	0,9776	0,0040	0,1385	-0,2933	0,3012
PLACER	Equal variances assumed	0,0082	0,9277	-0,9948	262	0,3208	-0,2302	0,2314	-0,6857	0,2254
	Equal variances not assumed			-1,0804	12	0,3007	-0,2302	0,2130	-0,6931	0,2328
MENTE ABIERTA	Equal variances assumed	0,167	0,6831	-0,6114	262	0,5414	-0,1270	0,2077	-0,5359	0,2819
	Equal variances not assumed			-0,6412	12	0,5332	-0,1270	0,1980	-0,5577	0,3037
SEGURIDAD NACIONAL	Equal variances assumed	0,1634	0,6864	0,6255	262	0,5322	0,1746	0,2791	-0,3750	0,7242
	Equal variances not assumed			0,6128	12	0,5514	0,1746	0,2849	-0,4461	0,7953
CAPAZ	Equal variances assumed	0,0018	0,9658	0,6173	262	0,5376	0,0992	0,1607	-0,2173	0,4157
	Equal variances not assumed			0,6416	12	0,5330	0,0992	0,1546	-0,2372	0,4356
AMISTAD VERDADERA	Equal variances assumed	1,7965	0,1813	0,2879	262	0,7736	0,0556	0,1929	-0,3244	0,4355
	Equal variances not assumed			0,3600	13	0,7247	0,0556	0,1543	-0,2784	0,3895

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.2 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL DE LA EDAD.-**

		ANOVA					
		Sum of Squares	F	Mean Square	F	Sig.	
PAZ (CONTINENTE)	Between Groups	4.173	2	2.087	1.961	.020	
	Within Groups	136.459	261	523			
	Total	140.633	263				
UNIFORMIDAD DE BELLEZA	Between Groups	13.931	2	6.965	6.344	.002	
	Within Groups	217.257	261	832			
	Total	231.188	263				
RESPONSABLE	Between Groups	5.332	2	2.666	2.406	.054	
	Within Groups	4.568	261	17.5			
	Total	9.901	263				
UNIFORMIDAD DE PAZ	Between Groups	1.585	2	.792	1.162	.308	
	Within Groups	150.833	261	577			
	Total	152.418	263				
PROGRESISTA	Between Groups	.129	2	.064	.02	.407	
	Within Groups	18.844	261	72.2			
	Total	18.973	263				
SALUD	Between Groups	4.412	2	2.206	0.78	.927	
	Within Groups	76.486	261	293			
	Total	80.898	263				
INTELLECTUAL	Between Groups	3.610	2	1.805	4.141	.017	
	Within Groups	113.750	261	436			
	Total	117.360	263				
SENSACIONALISMO	Between Groups	.777	2	.388	0.712	.698	
	Within Groups	105.522	261	404			
	Total	106.299	263				
LIBERTAD	Between Groups	.914	2	.457	1.151	.318	
	Within Groups	104.112	261	399			
	Total	105.026	263				
UNA VIDA CANGIADA	Between Groups	.722	2	.361	.766	.468	
	Within Groups	123.911	261	474			
	Total	124.633	263				
LOGICISTA	Between Groups	.255	2	.128	.315	.730	
	Within Groups	105.111	261	405			
	Total	105.366	263				
RESISTENTE A CAMBIAR (A)	Between Groups	14.4	2	7.2	2.657	.072	
	Within Groups	70.014	261	268			
	Total	84.414	263				
LEAL	Between Groups	.256	2	.128	.564	.516	
	Within Groups	50.274	261	193			
	Total	50.530	263				
SABIDURIA	Between Groups	.154	2	.077	4.738	.010	
	Within Groups	47.372	261	181			
	Total	47.526	263				
VALERIOSA	Between Groups	2.566	2	1.283	3.348	.037	
	Within Groups	134.878	261	517			
	Total	137.444	263				
AMAR MADURO	Between Groups	.332	2	.166	1.421	.243	
	Within Groups	117.428	261	450			
	Total	117.760	263				
AMAR (CONTINENTE)	Between Groups	7.527	2	3.764	5.950	.003	
	Within Groups	167.278	261	641			
	Total	174.805	263				
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	1.277	2	.638	1.171	.312	
	Within Groups	142.356	261	545			
	Total	143.633	263				
AMENAL (CONTINENTE)	Between Groups	7.294	2	3.647	0.712	.710	
	Within Groups	131.287	261	503			
	Total	138.581	263				
VALIADAZ	Between Groups	2.257	2	1.128	2.361	.098	
	Within Groups	113.701	261	436			
	Total	115.958	263				
FELICITANTE	Between Groups	.527	2	.263	0.73	.537	
	Within Groups	110.268	261	423			
	Total	110.795	263				
SALVACION	Between Groups	12.948	2	6.474	7.362	.001	
	Within Groups	224.511	261	860			
	Total	237.459	263				
ATENTIVA	Between Groups	5.583	2	2.791	6.032	.003	
	Within Groups	120.781	261	463			
	Total	126.364	263				
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	.753	2	.376	1.487	.229	
	Within Groups	56.944	261	217			
	Total	57.697	263				
LIBRENTANTE	Between Groups	3.729	2	1.865	3.488	.033	
	Within Groups	117.825	261	451			
	Total	121.554	263				
GRACIA (CONTINENTE)	Between Groups	5.860	2	2.930	4.942	.010	
	Within Groups	159.119	261	610			
	Total	164.979	263				
AUTOCONTROL	Between Groups	.548	2	.274	.599	.550	
	Within Groups	110.272	261	427			
	Total	110.820	263				
AMOROSA EXTERIOR	Between Groups	1.410	2	.705	1.529	.219	
	Within Groups	120.547	261	461			
	Total	121.957	263				
MAGNANIMIDAD	Between Groups	.243	2	.122	.237	.689	
	Within Groups	133.246	261	513			
	Total	133.489	263				
LIBERTAD	Between Groups	3.933	2	1.966	4.310	.014	
	Within Groups	108.071	261	416			
	Total	112.004	263				
SERVICIAL	Between Groups	2.513	2	1.257	2.480	.098	
	Within Groups	115.429	261	442			
	Total	117.942	263				
PLACER	Between Groups	.419	2	.210	.340	.712	
	Within Groups	160.838	261	616			
	Total	161.257	263				
MENTE ABIERTA	Between Groups	1.640	2	.820	1.672	.190	
	Within Groups	127.981	261	490			
	Total	129.621	263				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	5.479	2	2.740	3.080	.047	
	Within Groups	228.758	261	878			
	Total	234.237	263				
CAPAZ	Between Groups	3.048	2	1.524	5.421	.005	
	Within Groups	74.536	261	286			
	Total	77.584	263				
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	4.095	2	2.048	4.928	.008	

ANÁLISIS CON  
PAZ DE ORIGEN

TABLA A.3 PRUEBA t DE PROCEDENCIA DEL ÚLTIMO NIVEL EDUCATIVO TERMINADO.-

Independent Samples Test: Procedencia	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Conf. Interv. of the Diff.	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
INDULGENTE	Equal variances assumed	0,6223	0,4309	1,8332	262,00	0,0679	0,1949	0,1063	-0,0144	0,4042
	Equal variances not assumed			2,0865	124,17	0,0390	0,1949	0,0934	0,0100	0,3797
UN MUNDO DE BELLEZA	Equal variances assumed	5,9673	0,0152	1,8437	262,00	0,0664	0,2512	0,1363	-0,0171	0,5195
	Equal variances not assumed			1,9262	105,98	0,0568	0,2512	0,1304	-0,0074	0,5098
RESPONSABLE	Equal variances assumed	0,2260	0,6349	0,2367	262,00	0,8131	0,0066	0,0280	-0,0485	0,0617
	Equal variances not assumed			0,2475	106,13	0,8050	0,0066	0,0268	-0,0464	0,0597
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	0,5443	0,4613	1,6990	262,00	0,0905	0,1879	0,1106	-0,0299	0,4057
	Equal variances not assumed			1,6884	97,90	0,0945	0,1879	0,1113	-0,0330	0,4088
HONESTO(A)	Equal variances assumed	28,2731	0,0000	-2,6765	262,00	0,0079	0,1032	0,0386	-0,1791	-0,0273
	Equal variances not assumed			-1,9324	69,77	0,0574	0,1032	0,0534	-0,2097	0,0033
SALUD	Equal variances assumed	0,0055	0,9410	-0,0143	262,00	0,9886	0,0011	0,0789	-0,1565	0,1543
	Equal variances not assumed			-0,0145	100,19	0,9885	0,0011	0,0782	-0,1563	0,1540
INTELLECTUAL	Equal variances assumed	0,0502	0,8229	-1,2024	262,00	0,2303	0,1172	0,0975	-0,3091	0,0747
	Equal variances not assumed			-1,1819	96,33	0,2402	0,1172	0,0991	-0,3140	0,0796
SENSACION DE LOGRO	Equal variances assumed	0,0000	1,0000	-0,1332	262,00	0,8941	0,0124	0,0927	-0,1950	0,1702
	Equal variances not assumed			-0,1352	101,07	0,8927	0,0124	0,0914	-0,1937	0,1690
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	0,3511	0,5540	0,7380	262,00	0,4612	0,0682	0,0924	-0,1137	0,2500
	Equal variances not assumed			0,7463	100,54	0,4572	0,0682	0,0913	-0,1130	0,2493
UNA VIDA COMODA	Equal variances assumed	0,8344	0,3619	-0,7213	262,00	0,4714	0,0723	0,1002	-0,2696	0,1250
	Equal variances not assumed			-0,6678	88,78	0,5060	0,0723	0,1082	-0,2873	0,1428
LÓGICO(A)	Equal variances assumed	0,2398	0,6247	-0,1853	262,00	0,8532	0,0172	0,0929	-0,2000	0,1656
	Equal variances not assumed			-0,1778	93,15	0,8592	0,0172	0,0967	-0,2093	0,1749
RESPECTO A SI MISMO(A)	Equal variances assumed	2,6809	0,1028	0,8889	262,00	0,3749	0,0677	0,0761	-0,0822	0,2176
	Equal variances not assumed			0,9315	106,53	0,3537	0,0677	0,0726	-0,0764	0,2117
LEAL	Equal variances assumed	15,9238	0,0001	1,8584	262,00	0,0642	0,1184	0,0637	-0,0071	0,2438
	Equal variances not assumed			2,3388	155,47	0,0206	0,1184	0,0506	0,0184	0,2184
SABIDURÍA	Equal variances	0,0367	0,8482	1,2811	262,00	0,2013	0,1157	0,0903	-0,0621	0,2936

TESIS CON  
FOLLA DE ORIGEN

	assumed									
	Equal variances not assumed			1,2763	98,26	0,2049	0,1157	0,0907	-0,0642	0,2957
VALEROSO(A)	Equal variances assumed	1,7610	0,1857	0,3431	262,00	0,7318	0,0321	0,0934	-0,1519	0,2161
	Equal variances not assumed			0,3727	113,51	0,7100	0,0321	0,0860	-0,1383	0,2025
AMOR MADURO	Equal variances assumed	1,8552	0,1743	1,1938	262,00	0,2337	0,1438	0,1205	-0,0934	0,3811
	Equal variances not assumed			1,3128	116,10	0,1918	0,1438	0,1096	-0,0732	0,3608
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	1,4025	0,2374	1,4633	262,00	0,1446	0,1739	0,1188	-0,0601	0,4078
	Equal variances not assumed			1,5404	107,34	0,1264	0,1739	0,1129	-0,0499	0,3976
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Equal variances assumed	1,8504	0,1749	-0,5149	262,00	0,6070	0,0556	0,1081	-0,2684	0,1571
	Equal variances not assumed			-0,4879	91,51	0,6268	0,0556	0,1140	-0,2821	0,1709
AMBICIOSO(A)	Equal variances assumed	1,0561	0,3051	-0,0523	262,00	0,9583	0,0054	0,1034	-0,2090	0,1982
	Equal variances not assumed			-0,0497	91,87	0,9604	0,0054	0,1088	-0,2215	0,2107
IGUALDAD	Equal variances assumed	1,8819	0,1713	-0,1065	262,00	0,9153	0,0103	0,0971	-0,2014	0,1808
	Equal variances not assumed			-0,1123	107,69	0,9108	0,0103	0,0920	-0,1928	0,1721
INDEPENDIENTE	Equal variances assumed	0,0857	0,7700	-0,4041	262,00	0,6865	0,0384	0,0949	-0,2253	0,1486
	Equal variances not assumed			-0,4002	97,41	0,6899	0,0384	0,0958	-0,2286	0,1519
SALVACIÓN	Equal variances assumed	0,0917	0,7622	-0,4623	262,00	0,6443	0,0642	0,1389	-0,3377	0,2093
	Equal variances not assumed			-0,4649	99,69	0,6430	0,0642	0,1381	-0,3382	0,2098
ATENTO(A)	Equal variances assumed	0,2370	0,6268	0,9189	262,00	0,3590	0,0930	0,1012	-0,1063	0,2924
	Equal variances not assumed			0,9311	100,86	0,3540	0,0930	0,0999	-0,1052	0,2912
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	0,2789	0,5979	0,4265	262,00	0,6701	0,0317	0,0742	-0,1145	0,1778
	Equal variances not assumed			0,4194	96,39	0,6759	0,0317	0,0755	-0,1182	0,1815
OBEDIENTE	Equal variances assumed	1,9017	0,1691	1,1900	262,00	0,2351	0,1177	0,0989	-0,0771	0,3126
	Equal variances not assumed			1,1452	93,47	0,2550	0,1177	0,1028	-0,0864	0,3219
UNA VIDA EMOCIONANTE	Equal variances assumed	0,9258	0,3368	0,7666	262,00	0,4440	0,0887	0,1157	-0,1391	0,3164
	Equal variances not assumed			0,7787	101,24	0,4380	0,0887	0,1139	-0,1372	0,3146
AUTOCONTROL	Equal variances assumed	1,1339	0,2879	0,2257	262,00	0,8216	0,0223	0,0987	-0,1721	0,2167
	Equal variances not assumed			0,2163	92,92	0,8292	0,0223	0,1030	-0,1823	0,2269
ARMONÍA INTERIOR	Equal variances assumed	0,1937	0,6602	0,7179	262,00	0,4735	0,0714	0,0994	-0,1244	0,2672
	Equal variances not assumed			0,7235	100,02	0,4710	0,0714	0,0987	-0,1244	0,2671
IMAGINATIVO(A)	Equal variances assumed	1,0755	0,3007	1,3327	262,00	0,1838	0,1388	0,1042	-0,0663	0,3439
	Equal variances not assumed			1,4236	110,10	0,1574	0,1388	0,0975	-0,0544	0,3321
LIBERTAD	Equal variances assumed	5,4971	0,0198	2,4533	261,00	0,0148	0,2332	0,0950	0,0460	0,4203

EN SIS CON  
PORTOGEN

	Equal variances not assumed			2,6654	110,64	0,0088	0,2332	0,0875	0,0598	0,4065
SERVICIAL	Equal variances assumed	1,0347	0,3100	-0,9029	262,00	0,3674	0,0955	0,1058	-0,3039	0,1128
	Equal variances not assumed			-0,8522	91,03	0,3963	0,0955	0,1121	-0,3182	0,1271
PLACER	Equal variances assumed	0,0089	0,9248	-0,1424	262,00	0,8869	0,0163	0,1145	-0,2419	0,2092
	Equal variances not assumed			-0,1413	97,70	0,8879	0,0163	0,1154	-0,2454	0,2128
MENTE ABIERTA	Equal variances assumed	0,2003	0,6548	0,3760	262,00	0,7073	0,0386	0,1027	-0,1636	0,2408
	Equal variances not assumed			0,3463	88,20	0,7300	0,0386	0,1115	-0,1829	0,2601
SEGURIDAD NACIONAL	Equal variances assumed	2,0899	0,1495	0,7860	262,00	0,4326	0,1084	0,1379	-0,1631	0,3799
	Equal variances not assumed			0,7939	100,34	0,4292	0,1084	0,1365	-0,1625	0,3792
CAPAZ	Equal variances assumed	3,0168	0,0836	-0,8802	262,00	0,3796	0,0699	0,0794	-0,2261	0,0864
	Equal variances not assumed			-0,8261	90,36	0,4109	0,0699	0,0846	-0,2378	0,0981
AMISTAD VERDADERA	Equal variances assumed	0,0352	0,8513	0,0779	262,00	0,9380	0,0074	0,0954	-0,1803	0,1952
	Equal variances not assumed			0,0783	99,62	0,9377	0,0074	0,0949	-0,1808	0,1956

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.4 PRUEBA t DE EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD.-**

Independent Samples Test: Calidad Real	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Conf. Interv. of the Diff.	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
INDULGENTE	Equal variances assumed	0,1193	0,7301	0,6088	262,00	0,5432	0,0604	0,0991	-0,1348	0,2556
	Equal variances not assumed			0,6155	145,08	0,5392	0,0604	0,0981	-0,1335	0,2542
UN MUNDO DE BELLEZA	Equal variances assumed	2,9456	0,0873	-0,4507	262,00	0,6526	-0,0573	0,1271	-0,3076	0,1930
	Equal variances not assumed			-0,4842	167,09	0,6289	-0,0573	0,1183	-0,2909	0,1763
RESPONSABLE	Equal variances assumed	0,0139	0,9064	-0,0589	262,00	0,9531	-0,0015	0,0259	-0,0526	0,0496
	Equal variances not assumed			-0,0583	138,75	0,9536	-0,0015	0,0262	-0,0533	0,0503
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	0,6500	0,4209	-3,7965	262,00	0,0002	-0,3812	0,1004	-0,5789	-0,1835
	Equal variances not assumed			-3,6073	127,45	0,0004	-0,3812	0,1057	-0,5903	-0,1721
HONESTO(A)	Equal variances assumed	0,5192	0,4718	-0,3795	262,00	0,7046	-0,0138	0,0362	-0,0851	0,0576
	Equal variances not assumed			-0,3777	140,19	0,7063	-0,0138	0,0364	-0,0857	0,0582
SALUD	Equal variances assumed	2,1747	0,1415	-1,0251	262,00	0,3063	-0,0749	0,0730	-0,2187	0,0689
	Equal variances not assumed			-1,0025	135,12	0,3179	-0,0749	0,0747	-0,2226	0,0726
INTELLECTUAL	Equal variances assumed	1,0846	0,2986	-1,3620	262,00	0,1744	-0,1230	0,0903	-0,3008	0,0548
	Equal variances not assumed			-1,2758	123,98	0,2044	-0,1230	0,0964	-0,3138	0,0678
SENSACIÓN DE LOGRO	Equal variances assumed	1,0358	0,3097	-0,4532	262,00	0,6508	-0,0390	0,0860	-0,2082	0,1303
	Equal variances not assumed			-0,4344	129,65	0,6648	-0,0390	0,0897	-0,2164	0,1385
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	0,6919	0,4063	-0,3922	262,00	0,6952	-0,0336	0,0857	-0,2024	0,1351
	Equal variances not assumed			-0,4072	154,13	0,6844	-0,0336	0,0825	-0,1967	0,1294
UNA VIDA CÓMODA	Equal variances assumed	0,0075	0,9308	-1,2936	262,00	0,1970	-0,1199	0,0927	-0,3025	0,0626
	Equal variances not assumed			-1,2592	133,80	0,2102	-0,1199	0,0953	-0,3083	0,0685
LÓGICO(A)	Equal variances assumed	1,1875	0,2768	-0,3461	262,00	0,7296	-0,0298	0,0861	-0,1993	0,1397
	Equal variances not assumed			-0,3661	161,02	0,7148	-0,0298	0,0814	-0,1905	0,1309
RESPECTO A SÍ MISMO(A)	Equal variances assumed	0,0015	0,9689	-0,1513	262,00	0,8799	-0,0107	0,0707	-0,1499	0,1285
	Equal variances not assumed			-0,1545	148,40	0,8774	-0,0107	0,0692	-0,1475	0,1261
LEAL	Equal variances assumed	5,5541	0,0192	1,1074	262,00	0,2691	0,0657	0,0593	-0,0511	0,1825
	Equal variances not assumed			1,2447	186,69	0,2148	0,0657	0,0528	-0,0384	0,1698
SABIDURÍA	Equal variances	0,9999	0,3183	-1,4329	262,00	0,1531	-0,1199	0,0837	-0,2848	0,0449

TRABAJOS CON ORIGEN



	assumed									
	Equal variances not assumed			-1,4868	153,88	0,1391	-0,1199	0,0807	-0,2793	0,0394
VALEROSO(A)	Equal variances assumed	0,0006	0,9801	-0,9978	262,00	0,3193	-0,0863	0,0865	-0,2567	0,0840
	Equal variances not assumed			-0,9859	138,04	0,3259	-0,0863	0,0876	-0,2595	0,0868
AMOR MADURO	Equal variances assumed	0,6135	0,4342	0,4844	262,00	0,6285	0,0542	0,1120	-0,1663	0,2747
	Equal variances not assumed			0,4706	133,29	0,6387	0,0542	0,1153	-0,1737	0,2822
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	0,3051	0,5811	-0,7535	262,00	0,4518	-0,0833	0,1105	-0,3009	0,1343
	Equal variances not assumed			-0,7495	140,06	0,4548	-0,0833	0,1111	-0,3029	0,1364
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Equal variances assumed	0,0014	0,9698	0,6482	262,00	0,5174	0,0649	0,1002	-0,1323	0,2622
	Equal variances not assumed			0,6291	133,00	0,5304	0,0649	0,1032	-0,1392	0,2691
AMBICIOSO(A)	Equal variances assumed	0,1903	0,6630	0,5661	262,00	0,5718	0,0542	0,0958	-0,1344	0,2429
	Equal variances not assumed			0,5527	134,65	0,5814	0,0542	0,0981	-0,1398	0,2483
IGUALDAD	Equal variances assumed	0,0319	0,8585	-0,2717	262,00	0,7861	-0,0244	0,0900	-0,2016	0,1528
	Equal variances not assumed			-0,2713	141,27	0,7866	-0,0244	0,0901	-0,2026	0,1537
INDEPENDIENTE	Equal variances assumed	0,0570	0,8114	-0,0087	262,00	0,9931	-0,0008	0,0881	-0,1742	0,1726
	Equal variances not assumed			-0,0087	141,19	0,9931	-0,0008	0,0882	-0,1751	0,1736
SALVACIÓN	Equal variances assumed	1,0791	0,2999	-0,6230	262,00	0,5338	-0,0802	0,1288	-0,3337	0,1733
	Equal variances not assumed			-0,6350	147,73	0,5264	-0,0802	0,1263	-0,3299	0,1694
ATENTO(A)	Equal variances assumed	1,5851	0,2091	-0,5853	262,00	0,5588	-0,0550	0,0940	-0,2400	0,1300
	Equal variances not assumed			-0,6094	155,09	0,5432	-0,0550	0,0903	-0,2333	0,1233
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	0,1462	0,7025	0,0888	262,00	0,9293	0,0061	0,0689	-0,1295	0,1417
	Equal variances not assumed			0,0909	149,19	0,9277	0,0061	0,0673	-0,1268	0,1390
OBEDIENTE	Equal variances assumed	0,7568	0,3851	0,6482	262,00	0,5174	0,0596	0,0919	-0,1214	0,2406
	Equal variances not assumed			0,6882	162,42	0,4923	0,0596	0,0866	-0,1114	0,2306
UNA VIDA EMOCIONANTE	Equal variances assumed	0,3032	0,5823	0,0427	262,00	0,9660	0,0046	0,1074	-0,2069	0,2160
	Equal variances not assumed			0,0419	136,48	0,9666	0,0046	0,1093	-0,2115	0,2207
AUTOCONTROL	Equal variances assumed	1,1824	0,2779	-1,1038	262,00	0,2707	-0,1008	0,0914	-0,2807	0,0790
	Equal variances not assumed			-1,1370	151,31	0,2573	-0,1008	0,0887	-0,2761	0,0744
ARMONÍA INTERIOR	Equal variances assumed	5,4676	0,0201	0,9617	262,00	0,3371	0,0886	0,0921	-0,0928	0,2701
	Equal variances not assumed			1,0761	184,63	0,2833	0,0886	0,0823	-0,0738	0,2511
IMAGINATIVO(A)	Equal variances assumed	0,0685	0,7938	0,7338	262,00	0,4637	0,0710	0,0968	-0,1196	0,2617
	Equal variances not assumed			0,7357	142,46	0,4631	0,0710	0,0966	-0,1199	0,2619
LIBERTAD	Equal variances assumed	0,0934	0,7602	-0,8795	262,00	0,3800	-0,0817	0,0929	-0,2648	0,1013

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	Equal variances not assumed			-0,9028	150,16	0,3681	-0,0817	0,0905	-0,2606	0,0972
SERVICIAL	Equal variances assumed	3,6409	0,0575	-1,2240	262,00	0,2221	-0,1199	0,0980	-0,3129	0,0730
	Equal variances not assumed			-1,2521	148,96	0,2125	-0,1199	0,0958	-0,3092	0,0693
PLACER	Equal variances assumed	0,0862	0,7693	-0,5036	262,00	0,6149	-0,0535	0,1062	-0,2625	0,1556
	Equal variances not assumed			-0,5181	150,87	0,6051	-0,0535	0,1032	-0,2574	0,1505
MENTE ABIERTA	Equal variances assumed	3,2315	0,0734	0,8514	262,00	0,3953	0,0810	0,0951	-0,1063	0,2683
	Equal variances not assumed			0,9477	182,24	0,3445	0,0810	0,0854	-0,0876	0,2496
SEGURIDAD NACIONAL	Equal variances assumed	2,9134	0,0890	-0,5135	262,00	0,6080	-0,0657	0,1279	-0,3176	0,1862
	Equal variances not assumed			-0,4909	129,01	0,6243	-0,0657	0,1338	-0,3305	0,1991
CAPAZ	Equal variances assumed	0,4903	0,4844	-0,6951	262,00	0,4876	-0,0512	0,0736	-0,1962	0,0938
	Equal variances not assumed			-0,6905	139,65	0,4910	-0,0512	0,0741	-0,1977	0,0954
AMISTAD VERDADERA	Equal variances assumed	0,8444	0,3590	-0,6571	262,00	0,5117	-0,0581	0,0884	-0,2320	0,1159
	Equal variances not assumed			-0,6791	152,49	0,4981	-0,0581	0,0855	-0,2270	0,1108

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.5 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOIDENTIFICACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO.-**

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F		Tot
TOTAL GENERAL	Between Groups	74.7	2	37.350	118		608
	Within Groups	140.535	261	0.538			
	Total	215.235	263				
UNIFORME DE BELLEZA	Between Groups	9.28	2	4.64	409		526
	Within Groups	230.320	261	0.882			
	Total	239.600	263				
PELUSPAGABLE	Between Groups	3.44E-03	2	1.72E-03	047		264
	Within Groups	0.816	261	3.126E-02			
	Total	0.821	263				
UNIFORME DE PAZ	Between Groups	1.412	2	0.706	1.224		238
	Within Groups	150.584	261	0.577			
	Total	151.996	263				
INJUSTICIA	Between Groups	115	2	57.50E-02	604		449
	Within Groups	16.956	261	7.146E-02			
	Total	18.073	263				
SALUD	Between Groups	330	2	165	578		583
	Within Groups	76.194	261	0.292			
	Total	76.524	263				
INTELLECTUAL	Between Groups	278	2	139	240		787
	Within Groups	117.144	261	0.449			
	Total	117.360	263				
SENSACION DE LOGRO	Between Groups	321	2	160.50E-02	150		661
	Within Groups	106.412	261	0.404			
	Total	106.493	263				
LIMPIZA	Between Groups	3.107	2	1.554	3.973		020
	Within Groups	101.323	261	0.391			
	Total	104.430	263				
UNA VIDA COMPLETA	Between Groups	520	2	260	551		577
	Within Groups	123.113	261	0.472			
	Total	123.633	263				
LOGICIA	Between Groups	2.417	2	1.208	3.048		042
	Within Groups	103.548	261	0.397			
	Total	105.965	263				
RESPECTO a SI MISMA(S)	Between Groups	115.217	2	57.608	1.453		143
	Within Groups	70.343	261	0.270			
	Total	71.439	263				
LEAL	Between Groups	340	2	170	780		459
	Within Groups	50.240	261	0.192			
	Total	50.580	263				
SABERAJA	Between Groups	348	2	174	452		637
	Within Groups	130.557	261	0.505			
	Total	130.905	263				
VALEROSIA	Between Groups	192	2	96	478		621
	Within Groups	108.368	261	0.410			
	Total	108.368	263				
AMAR MADURO	Between Groups	810	2	405	538		552
	Within Groups	178.544	261	0.684			
	Total	179.354	263				
AMOROSA	Between Groups	225	2	112.5	345		340
	Within Groups	173.648	261	0.665			
	Total	174.205	263				
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	319	2	159.5	261		748
	Within Groups	143.313	261	0.549			
	Total	143.933	263				
AMERICANA	Between Groups	207	2	103.5	208		514
	Within Groups	131.153	261	0.503			
	Total	131.960	263				
FATALIDAD	Between Groups	3.538	2	1.769	4.174		017
	Within Groups	112.220	261	0.430			
	Total	115.758	263				
FELICIDAD	Between Groups	1.287	2	0.643	1.533		219
	Within Groups	179.529	261	0.680			
	Total	180.816	263				
SALVACION	Between Groups	1.510E-02	2	7.55E-03	038		202
	Within Groups	237.224	261	0.909			
	Total	237.239	263				
ATENCION	Between Groups	631	2	315.5	654		521
	Within Groups	126.133	261	0.482			
	Total	126.364	263				
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	1.240	2	0.620	2.513		063
	Within Groups	46.416	261	0.176			
	Total	61.756	263				
VERDADERO	Between Groups	1.573	2	0.786	1.770		181
	Within Groups	119.362	261	0.457			
	Total	120.935	263				
UNA VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	412	2	206	375		548
	Within Groups	154.301	261	0.590			
	Total	154.713	263				
AUTOCONTROL	Between Groups	521	2	260.5	570		568
	Within Groups	115.291	261	0.442			
	Total	115.818	263				
ARMONIA INTERIOR	Between Groups	170	2	85.00E-02	182		833
	Within Groups	121.508	261	0.466			
	Total	121.758	263				
IMAGINATIVA	Between Groups	631	2	315.5	678		510
	Within Groups	133.547	261	0.512			
	Total	134.213	263				
LIBERTAD	Between Groups	330	2	165	375		760
	Within Groups	111.487	261	0.429			
	Total	111.703	263				
SERVICIAL	Between Groups	1.178	2	0.589	1.655		193
	Within Groups	136.298	261	0.522			
	Total	137.395	263				
PLACER	Between Groups	1.553	2	0.777	1.269		283
	Within Groups	159.104	261	0.612			
	Total	160.657	263				
MENTE ABIERTA	Between Groups	1.519	2	0.759	1.547		215
	Within Groups	128.102	261	0.491			
	Total	129.621	263				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	670	2	335	347		707
	Within Groups	233.546	261	0.895			
	Total	234.216	263				
CAPAZ	Between Groups	243	2	121.5	410		684
	Within Groups	77.930	261	0.297			
	Total	78.133	263				
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	088	2	44	808		448

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.6 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPERCEPCIÓN EXITOSA COMO DIRECTOR EN RECURSOS FINANCIEROS.-**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig.
ELEGANTE	Between Groups	128	3	42.667	1.17	.312
	Within Groups	140.847	260	.542		
	Total	140.833	263			
EFICAZ	Between Groups	1.235	3	.412	4.96	.017
	Within Groups	229.912	260	.884		
	Total	231.146	263			
RESPONSABLE	Between Groups	125	3	41.667	1.130	.324
	Within Groups	3.480	260	.134		
	Total	128.211	263			
EFICAZ DE PAZ	Between Groups	2.342	3	.781	1.350	.217
	Within Groups	142.854	260	.549		
	Total	145.196	263			
INFLUENTIA	Between Groups	1.960	3	.653	3.257	.027
	Within Groups	18.083	260	.069		
	Total	18.773	263			
SALUD	Between Groups	814	3	271.333	7.01	.002
	Within Groups	75.817	260	.292		
	Total	76.530	263			
INTELLECTUAL	Between Groups	648	3	216	3.29	.044
	Within Groups	118.818	260	.457		
	Total	117.960	263			
SENSACION DE LOGRO	Between Groups	8.978	3	2.993	0.74	.914
	Within Groups	105.803	260	.407		
	Total	105.803	263			
LIMPIDIA	Between Groups	764	3	254.667	6.95	.003
	Within Groups	104.287	260	.401		
	Total	105.760	263			
UNA VIDA CARGADA	Between Groups	2.523	3	.841	2.090	.107
	Within Groups	120.709	260	.464		
	Total	123.232	263			
LUCIDIA	Between Groups	1.258	3	.419	1.91	.140
	Within Groups	105.668	260	.406		
	Total	105.668	263			
RESPECTO A SI MISMA	Between Groups	7.795	3	2.598	4.63	.011
	Within Groups	73.834	260	.284		
	Total	71.439	263			
LEAL	Between Groups	405	3	135	6.67	.013
	Within Groups	50.144	260	.193		
	Total	50.530	263			
SABIDURIA	Between Groups	1.494	3	.498	1.738	.160
	Within Groups	98.822	260	.380		
	Total	100.316	263			
VALERIOSA	Between Groups	1.137	3	.379	.427	.418
	Within Groups	106.223	260	.409		
	Total	107.360	263			
AMOR MADURO	Between Groups	1.512	3	.504	4.53	.015
	Within Groups	174.427	260	.671		
	Total	175.939	263			
AMOROSA	Between Groups	1.100	3	.367	0.94	.493
	Within Groups	174.758	260	.672		
	Total	174.415	263			
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	1.748	3	.583	1.068	.363
	Within Groups	141.664	260	.545		
	Total	143.412	263			
AMOROSA	Between Groups	2.745	3	.915	1.371	.242
	Within Groups	129.316	260	.497		
	Total	132.061	263			
EGUALDAD	Between Groups	1.024	3	.341	.774	.510
	Within Groups	114.733	260	.441		
	Total	115.758	263			
EFICIENTE	Between Groups	1.754	3	.585	1.426	.215
	Within Groups	109.020	260	.419		
	Total	110.774	263			
SALVACION	Between Groups	3.405	3	1.135	1.262	.298
	Within Groups	233.433	260	.898		
	Total	237.239	263			
ATENTIVA	Between Groups	812	3	270.667	4.22	.017
	Within Groups	125.154	260	.481		
	Total	126.384	263			
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	1195	3	398.333	2.37	.091
	Within Groups	87.973	260	.338		
	Total	87.758	263			
OBEDECENTE	Between Groups	536	3	178.667	4.59	.011
	Within Groups	120.317	260	.463		
	Total	120.915	263			
UNA VIDA EMPOCORNANTE	Between Groups	431	3	143.667	1.74	.184
	Within Groups	146.442	260	.563		
	Total	164.773	263			
AUTOCENTRAL	Between Groups	1.195	3	.398	0.13	.415
	Within Groups	118.422	260	.455		
	Total	119.617	263			
AMOROSA Y RESERVA	Between Groups	8.796	3	2.932	0.45	.697
	Within Groups	131.995	260	.508		
	Total	131.758	263			
MAGNIFICA	Between Groups	1.473	3	.491	0.90	.469
	Within Groups	132.150	260	.508		
	Total	134.239	263			
LIBERTAD	Between Groups	746	3	248.667	5.81	.008
	Within Groups	110.267	260	.424		
	Total	111.773	263			
SERVICIAL	Between Groups	1.080	3	.360	0.60	.559
	Within Groups	136.908	260	.527		
	Total	137.988	263			
PLACER	Between Groups	1.110	3	.370	0.99	.364
	Within Groups	159.419	260	.613		
	Total	160.529	263			
MENTE ABIERTA	Between Groups	444	3	148	2.98	.027
	Within Groups	120.178	260	.462		
	Total	120.621	263			
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	2.234	3	.745	0.15	.416
	Within Groups	75.913	260	.292		
	Total	77.633	263			
CAPAZ	Between Groups	1.720	3	.573	1.804	.170
	Within Groups	75.913	260	.292		
	Total	77.633	263			
AMISTAD Y HEREDENA	Between Groups	635	3	211.667	4.90	.008

TESIS CON  
PALA DE ORIGEN

**TABLA A.7 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: AUTOPERCEPCIÓN EXITOSA COMO DIRECTOR EN RECURSOS HUMANOS.-**

		ANOVA		ANOVA		ANOVA	
		Sum of Squares	f	Mean Square	F	sig.	sig.
REALIZANTE	Between Groups	287	3	95.7	9.38	.048	
	Within Groups	208.851	280	.746			
	Total	495.851	283				
UN MIEDO DE FELICIDAD	Between Groups	7.198	3	2.399	4.28	4.8	
	Within Groups	278.368	280	.994			
	Total	285.566	283				
MEXICANILL	Between Groups	8.115E-02	3	2.705E-02	.028	4.8	
	Within Groups	9.330	280	.033			
	Total	9.421	283				
UN MIEDO DE PAZ	Between Groups	7.560	3	2.520	4.660	2.3	
	Within Groups	148.412	280	.530			
	Total	155.972	283				
MUNISTON	Between Groups	3.860E-02	3	1.287E-02	1.50	9.7	
	Within Groups	18.738	280	.067			
	Total	18.824	283				
SALUD	Between Groups	7.560	3	2.520	4.660	4.0	
	Within Groups	75.773	280	.271			
	Total	83.333	283				
INTELLECTUAL	Between Groups	4.58	3	1.527	2.77	7.8	
	Within Groups	118.902	280	.425			
	Total	123.482	283				
MEMORACIÓN DE LOGRO	Between Groups	3.323	3	1.108	1.98	3.7	
	Within Groups	124.360	280	.444			
	Total	127.683	283				
LAMPARAS	Between Groups	2.741	3	.914	1.63	4.7	
	Within Groups	102.888	280	.367			
	Total	105.629	283				
UNA VERA CORDADA	Between Groups	1.544	3	.515	1.366	3.1	
	Within Groups	122.288	280	.437			
	Total	123.832	283				
LOGARÍA	Between Groups	.887	3	.296	.317	8.3	
	Within Groups	128.578	280	.459			
	Total	129.465	283				
RESPECTO A SI MISMO(A)	Between Groups	412	3	137	302	6.1	
	Within Groups	11.228	280	.040			
	Total	11.640	283				
LEGAL	Between Groups	271	3	90.3E-02	4.87	7.8	
	Within Groups	50.280	280	.180			
	Total	50.550	283				
SABIDURIA	Between Groups	1.728	3	.576	1.37	1.8	
	Within Groups	98.138	280	.351			
	Total	99.866	283				
VALEROSIDAD	Between Groups	688	3	229	541	6.8	
	Within Groups	108.884	280	.389			
	Total	109.572	283				
AMOR MADURO	Between Groups	1.286	3	.429	1.24	3.3	
	Within Groups	178.272	280	.637			
	Total	179.558	283				
AMOROSIDAD	Between Groups	3.323	3	1.108	1.98	1.7	
	Within Groups	111.444	280	.398			
	Total	114.767	283				
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	875	3	292	636	7.8	
	Within Groups	142.687	280	.510			
	Total	143.462	283				
AMOROSIDAD	Between Groups	222	3	74.0E-02	1.34	9.0	
	Within Groups	131.157	280	.468			
	Total	131.379	283				
EQUILIBRIO	Between Groups	434	3	145	341	7.8	
	Within Groups	115.204	280	.411			
	Total	115.548	283				
RESPONSABLE	Between Groups	427	3	142	343	7.4	
	Within Groups	110.277	280	.394			
	Total	110.814	283				
SALVADORA	Between Groups	5.957	3	1.986	3.11	3.8	
	Within Groups	231.581	280	.827			
	Total	237.538	283				
ATENCIÓN	Between Groups	1.463	3	.488	1.338	2.2	
	Within Groups	124.484	280	.445			
	Total	125.947	283				
DETERMINADO FAMILIAR	Between Groups	2.841	3	.947	2.19	0.1	
	Within Groups	84.918	280	.303			
	Total	87.759	283				
CUECIENTE	Between Groups	4.58	3	1.527	3.64	3.0	
	Within Groups	120.248	280	.430			
	Total	124.828	283				
UNA VERA EMOCIONANTE	Between Groups	140	3	46.7	311	8.7	
	Within Groups	184.482	280	.659			
	Total	184.772	283				
AUTOCONTROL	Between Groups	1.197	3	.399	.878	4.8	
	Within Groups	118.821	280	.424			
	Total	119.918	283				
APREHENSIÓN INTERNA	Between Groups	5.988	3	1.996	4.04	0.8	
	Within Groups	115.889	280	.414			
	Total	121.877	283				
AMORATINOSA	Between Groups	2.197	3	.732	1.438	2.2	
	Within Groups	122.048	280	.436			
	Total	124.245	283				
LIBERTAD	Between Groups	3.287	3	1.096	2.61	0.3	
	Within Groups	108.438	280	.387			
	Total	111.725	283				
SERVICIAL	Between Groups	8.470	3	2.823	4.72	7.7	
	Within Groups	127.228	280	.454			
	Total	135.698	283				
PLACER	Between Groups	1.172	3	.391	.74	5.7	
	Within Groups	158.886	280	.567			
	Total	160.058	283				
MENTE ABIERTA	Between Groups	8.450	3	2.817	3.38	0.9	
	Within Groups	124.111	280	.443			
	Total	132.561	283				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	2.888	3	.963	1.28	3.1	
	Within Groups	221.478	280	.791			
	Total	224.366	283				
CAPAZ	Between Groups	.244	3	.081	.88	7.3	
	Within Groups	27.288	280	.098			
	Total	27.532	283				
AMISTAD VERGALICHA	Between Groups	1.8	3	.600E-02	1.28	10.7	

TESIS CON  
DE ORIGEN

TABLA A.8 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: SEDE.-

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTELIGENTE	Between Groups	1381	3	460.333	2.135	0.06
	Within Groups	137252	260	528		
	Total	140633	263			
LUNA ROSA DE BELLEZA	Between Groups	2292	3	764	864	4.0
	Within Groups	208860	260	800		
	Total	231152	263			
RESPONSABLE	Between Groups	141	3	47.07672	1.261	2.8
	Within Groups	9480	260	3646.427		
	Total	9621	263			
LUNA RAZA DE PAZ	Between Groups	2193	3	731	1.269	2.0
	Within Groups	149803	260	576		
	Total	151996	263			
HONESTIDAD	Between Groups	339	3	113	1.533	1.11
	Within Groups	18434	260	70.94602		
	Total	18773	263			
SALUD	Between Groups	512	3	171	568	6.6
	Within Groups	78018	260	292		
	Total	78530	263			
INTELLECTUAL	Between Groups	1090	3	360	805	4.2
	Within Groups	118260	260	455		
	Total	119350	263			
SENSACION DE LOGRO	Between Groups	3154	3	1051	2.960	0.08
	Within Groups	102538	260	394		
	Total	105692	263			
LIMPIEZA	Between Groups	2081	3	694	1.735	0.0
	Within Groups	102870	260	368		
	Total	104951	263			
UNA VIDA CÓMICA	Between Groups	3125	3	1042	2.447	0.04
	Within Groups	120237	260	462		
	Total	123362	263			
LOGICIDAD	Between Groups	1071	3	357	885	4.08
	Within Groups	104898	260	403		
	Total	105969	263			
RESPECTO A SIMBOLIA	Between Groups	894	3	298	1.060	3.0
	Within Groups	70545	260	271		
	Total	71439	263			
LEAL	Between Groups	1030	3	343	1.864	1.07
	Within Groups	48500	260	186		
	Total	49530	263			
SABEDURIA	Between Groups	222	3	74.07672	1.64	0.0
	Within Groups	100540	260	387		
	Total	100762	263			
VALERIOSIDAD	Between Groups	2420	3	807	2.304	1.4
	Within Groups	104813	260	404		
	Total	107233	263			
AMOR MADURO	Between Groups	1826	3	609	491	4.0
	Within Groups	175334	260	663		
	Total	177160	263			
AMIGOSIDAD	Between Groups	548	3	183	322	9.9
	Within Groups	174258	260	670		
	Total	174806	263			
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	484	3	161	260	6.5
	Within Groups	143139	260	551		
	Total	143623	263			
AMABILIDAD	Between Groups	620	3	207	548	6.0
	Within Groups	130535	260	502		
	Total	131155	263			
SABIDURIA	Between Groups	1420	3	473	1.468	2.4
	Within Groups	113829	260	438		
	Total	115249	263			
INDEPENDIENTE	Between Groups	811	3	270	839	5.0
	Within Groups	110093	260	423		
	Total	110904	263			
SALUDABLE	Between Groups	18032	3	6011	1129	0.0
	Within Groups	219207	260	843		
	Total	237239	263			
ATENCIÓN	Between Groups	330	3	110	647	5.05
	Within Groups	125427	260	482		
	Total	125757	263			
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	828	3	276	811	4.9
	Within Groups	87130	260	336		
	Total	87958	263			
CIBERENTE	Between Groups	1894	3	631	1379	2.0
	Within Groups	119091	260	458		
	Total	120985	263			
UNA VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	770	3	257	410	7.08
	Within Groups	153046	260	581		
	Total	153816	263			
AUTOCENTRADO	Between Groups	2386	3	795	1.535	3.6
	Within Groups	117733	260	453		
	Total	119119	263			
AMOR INTERIOR	Between Groups	2303	3	768	1.669	1.4
	Within Groups	119457	260	458		
	Total	121760	263			
MAGNANIMIDAD	Between Groups	3442	3	1147	2.290	0.0
	Within Groups	130797	260	503		
	Total	134239	263			
LIBERTAD	Between Groups	7020	3	2340	1.597	1.0
	Within Groups	109874	260	423		
	Total	116894	263			
SERVICIAL	Between Groups	3129	3	1043	2.011	1.3
	Within Groups	134867	260	519		
	Total	137996	263			
PLACER	Between Groups	396	3	132	208	8.11
	Within Groups	180872	260	696		
	Total	181268	263			
MENTE ABIERTA	Between Groups	823	3	274	410	7.0
	Within Groups	128998	260	496		
	Total	129821	263			
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	620	3	207	222	6.4
	Within Groups	233540	260	900		
	Total	234160	263			
CAPAZ	Between Groups	11210	3	3737	1.312	2.52
	Within Groups	78423	260	298		
	Total	89633	263			
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	2499	3	833	1.082	1.17

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.9 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS.-**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig.
FACILITANTE	Between Groups	5.181	5	.004	.633	.131
	Within Groups	135.450	257	.527		
	Total	140.631	263			
UNIVERSIDAD DE BELLEZA	Between Groups	1.504	0	.004	.010	.683
	Within Groups	227.643	257	.886		
	Total	229.148	263			
RESPONSABLE	Between Groups	0.219	0	.000	.000	.428
	Within Groups	0.402	257	.002		
	Total	0.621	263			
UN MUNDO DE PAZ	Between Groups	2.529	0	.421	.725	.630
	Within Groups	144.468	257	.562		
	Total	151.998	263			
HERNÁNDEZ	Between Groups	.527	0	.000	.128	.287
	Within Groups	18.245	257	.071		
	Total	18.772	263			
SALUD	Between Groups	1.374	0	.229	.781	.564
	Within Groups	75.158	257	.292		
	Total	76.532	263			
INTELIGENCIAL	Between Groups	3.104	0	.517	1.183	.328
	Within Groups	114.258	257	.445		
	Total	117.362	263			
SEGURIDAD DE COGRO	Between Groups	5.994	0	.968	2.534	.021
	Within Groups	391.798	257	1.524		
	Total	397.792	263			
LIMPIEZA	Between Groups	1.959	0	.311	.776	.500
	Within Groups	103.182	257	.401		
	Total	105.141	263			
UNA VIDA COMÚNICA	Between Groups	1.533	0	.258	.545	.774
	Within Groups	122.080	257	.475		
	Total	123.613	263			
COMUNICACIÓN	Between Groups	2.104	0	.357	.870	.518
	Within Groups	103.857	257	.404		
	Total	105.961	263			
RESPECTO A SIMBOLOGÍA	Between Groups	3.254	0	.540	2.113	.052
	Within Groups	88.080	257	.345		
	Total	91.334	263			
LEAL	Between Groups	4.494	0	.749	4.192	.040
	Within Groups	46.036	257	.179		
	Total	50.530	263			
SABIDURIA	Between Groups	1.381	0	.565	1.440	.182
	Within Groups	97.514	257	.379		
	Total	98.895	263			
VALERIOSA	Between Groups	3.083	0	.911	1.513	.174
	Within Groups	131.897	257	.513		
	Total	134.980	263			
AMOR MADURO	Between Groups	4.023	0	.810	.983	.437
	Within Groups	115.337	257	.452		
	Total	119.360	263			
AMOROSIDAD	Between Groups	7.234	0	.358	.640	.666
	Within Groups	112.111	257	.436		
	Total	119.345	263			
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	1.664	0	.911	1.121	.350
	Within Groups	131.490	257	.515		
	Total	133.154	263			
AMABILIDAD	Between Groups	2.552	0	.425	.549	.534
	Within Groups	129.908	257	.501		
	Total	132.460	263			
SOLIDARIDAD	Between Groups	1.004	0	.328	.741	.617
	Within Groups	113.786	257	.443		
	Total	114.790	263			
INDEPENDIENTE	Between Groups	.940	0	.161	.342	.850
	Within Groups	119.435	257	.427		
	Total	120.375	263			
SALVACION	Between Groups	5.545	0	.424	1.025	.460
	Within Groups	231.934	257	.902		
	Total	237.479	263			
ATENCIÓN	Between Groups	3.548	0	.531	1.237	.298
	Within Groups	122.816	257	.478		
	Total	126.364	263			
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	18.252	0	.272	1.055	.310
	Within Groups	68.129	257	.267		
	Total	86.381	263			
CORRIENTE	Between Groups	8.903	0	1.100	2.473	.054
	Within Groups	114.952	257	.445		
	Total	123.855	263			
UNA VIDA ENRIQUECIDAMENTE	Between Groups	2.088	0	.448	.710	.582
	Within Groups	162.285	257	.631		
	Total	164.373	263			
AUTOCONTROL	Between Groups	5.835	0	.439	2.114	.052
	Within Groups	114.144	257	.444		
	Total	120.079	263			
AMABILIDAD INTERNA	Between Groups	5.874	0	.979	2.172	.048
	Within Groups	115.882	257	.451		
	Total	121.756	263			
MAGNANIMIDAD	Between Groups	.953	0	.158	.308	.833
	Within Groups	113.265	257	.419		
	Total	114.218	263			
LIBERTAD	Between Groups	1.213	0	.329	.787	.580
	Within Groups	109.730	257	.420		
	Total	110.943	263			
SERVICIAL	Between Groups	3.910	0	.935	1.218	.268
	Within Groups	134.198	257	.522		
	Total	138.108	263			
PLACER	Between Groups	2.174	0	.462	.750	.610
	Within Groups	158.483	257	.617		
	Total	160.657	263			
MENTE ABIERTA	Between Groups	1.420	0	.304	1.072	.080
	Within Groups	124.195	257	.483		
	Total	125.615	263			
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	5.587	0	.978	1.101	.362
	Within Groups	228.300	257	.888		
	Total	233.887	263			
CAPAZ	Between Groups	2.124	0	.354	1.225	.304
	Within Groups	155.508	257	.604		
	Total	157.632	263			
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	2.217	0	.498	1.172	.321

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.10 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NÚMERO DE EMPLEADOS A SU CARGO.-**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Tab
FEELICENTE	Between Groups	433	3	144	.258	50.4
	Within Groups	140 200	260	539		
	Total	140 633	263			
UN MUEVO DE BELLEZA	Between Groups	1 063	3	354	.412	77.5
	Within Groups	230 055	260	885		
	Total	231 118	263			
RESPONSABLE	Between Groups	9 046.02	3	3 015.02	535	60.9
	Within Groups	9 582	260	3 685.02		
	Total	18 628	263			
UN MUEVO DE PAZ	Between Groups	1 403	3	468	1 058	32.1
	Within Groups	150 095	260	577		
	Total	151 498	263			
HONESTO(A)	Between Groups	8 975.02	3	2 991.67	310	61.9
	Within Groups	18 708	260	7 195.02		
	Total	27 683	263			
SALUD	Between Groups	442	3	147	503	60.0
	Within Groups	18 088	260	293		
	Total	18 530	263			
INTELLECTUAL	Between Groups	4 179	3	1 393	3 200	65.4
	Within Groups	113 181	260	435		
	Total	117 360	263			
SENSACION DE LOGRO	Between Groups	2 382	3	794	1 081	117
	Within Groups	103 311	260	397		
	Total	105 693	263			
LIMPÍO(A)	Between Groups	1 555	3	518	1 303	214
	Within Groups	103 415	260	398		
	Total	104 970	263			
UNA VIDA CORDADA	Between Groups	1 403	3	468	1 187	315
	Within Groups	121 382	260	469		
	Total	122 785	263			
LOGIC(A)	Between Groups	8 029	3	2 676	5 220	68.2
	Within Groups	49 849	260	184		
	Total	57 878	263			
RESPECTO A SI MISMA(A)	Between Groups	1 14	3	3 808.02	139	90.7
	Within Groups	11 126	260	274		
	Total	12 270	263			
LEAL	Between Groups	544	3	181	443	40.0
	Within Groups	49 986	260	192		
	Total	50 530	263			
SABIDURIA	Between Groups	3 299	3	1 033	2 748	60.3
	Within Groups	27 308	260	379		
	Total	30 607	263			
VALERIOS(A)	Between Groups	2 128	3	709	1 722	117
	Within Groups	105 232	260	405		
	Total	107 360	263			
AMOR MADURO	Between Groups	4 953	3	1 651	2 313	61.8
	Within Groups	114 937	260	672		
	Total	119 890	263			
AMOROSO(A)	Between Groups	1 555	3	518	779	52.7
	Within Groups	112 550	260	667		
	Total	114 105	263			
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Between Groups	3 033	3	1 011	1 951	12.8
	Within Groups	140 829	260	541		
	Total	143 862	263			
AMERICANO(A)	Between Groups	2 389	3	793	1 592	11.2
	Within Groups	128 201	260	495		
	Total	130 590	263			
MAJADAD	Between Groups	1 217	3	406	921	41.1
	Within Groups	114 540	260	441		
	Total	115 757	263			
REPERTECHENTE	Between Groups	1 178	3	392	930	42.7
	Within Groups	109 636	260	422		
	Total	110 814	263			
SALVACION	Between Groups	1 427	3	473	522	68.8
	Within Groups	224 818	260	907		
	Total	226 245	263			
ATENCIÓN	Between Groups	4 231	3	1 410	3 703	60.1
	Within Groups	122 132	260	470		
	Total	126 364	263			
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	63	3	21	4 046.02	235
	Within Groups	87 575	260	290		
	Total	87 708	263			
CRESCIENTE	Between Groups	1 115	3	372	808	41.1
	Within Groups	119 840	260	461		
	Total	120 955	263			
UNA VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	1 309	3	436	864	56.8
	Within Groups	163 463	260	629		
	Total	164 772	263			
AUTOCONTROL	Between Groups	2 339	3	779	2 178	66.1
	Within Groups	116 879	260	450		
	Total	119 218	263			
AMANCHIA INTERIOR	Between Groups	578	3	192	412	74.5
	Within Groups	121 182	260	466		
	Total	121 760	263			
IMAGINATIVA	Between Groups	508	3	169	345	71.7
	Within Groups	133 630	260	514		
	Total	134 138	263			
LIBERTAD	Between Groups	1 174	3	391	1 315	30.0
	Within Groups	110 329	259	428		
	Total	111 503	262			
SERVICIAL	Between Groups	367	3	122	318	61.8
	Within Groups	137 949	260	527		
	Total	138 316	263			
PLACER	Between Groups	799	3	2 663.02	181	92.2
	Within Groups	160 268	260	618		
	Total	161 067	263			
MENTE ABIERTA	Between Groups	3 151	3	1 050	2 158	66.3
	Within Groups	126 470	260	486		
	Total	129 621	263			
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	1 377	3	459	513	61.4
	Within Groups	232 789	260	895		
	Total	234 166	263			
CAPAZ	Between Groups	680	3	227	768	51.4
	Within Groups	76 962	260	296		
	Total	77 642	263			
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	462	3	154	380	78.2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TABLA A.11 PRUEBA t DE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.-

Independent Samples Test: Antigüedad Puesto	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means				Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Conf. Interv. of the Diff.	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
INDULGENTE	Equal variances assumed	4,4982	0,0349	-1,2297	262,00	0,2199	-0,1191	0,0968	-0,3098	0,0716
	Equal variances not assumed			-1,2494	165,57	0,2133	-0,1191	0,0953	-0,3073	0,0691
UN MUNDO DE BELLEZA	Equal variances assumed	0,0017	0,9670	-0,7015	262,00	0,4836	-0,0873	0,1244	-0,3322	0,1577
	Equal variances not assumed			-0,7083	162,97	0,4798	-0,0873	0,1232	-0,3306	0,1560
RESPONSABLE	Equal variances assumed	30,7975	0,0000	-2,7045	262,00	0,0073	-0,0678	0,0251	-0,1171	-0,0184
	Equal variances not assumed			-2,1090	98,11	0,0375	-0,0678	0,0321	-0,1315	-0,0040
UN MUNDO DE PAZ	Equal variances assumed	0,1329	0,7158	-0,3950	262,00	0,6932	-0,0399	0,1009	-0,2386	0,1589
	Equal variances not assumed			-0,3903	154,67	0,6968	-0,0399	0,1022	-0,2417	0,1619
HONESTO(A)	Equal variances assumed	0,4508	0,5025	0,3265	262,00	0,7443	0,0116	0,0355	-0,0583	0,0814
	Equal variances not assumed			0,3458	183,87	0,7299	0,0116	0,0335	-0,0545	0,0777
SALUD	Equal variances assumed	3,0658	0,0811	-1,2843	262,00	0,2002	-0,0917	0,0714	-0,2324	0,0489
	Equal variances not assumed			-1,2612	152,41	0,2091	-0,0917	0,0727	-0,2354	0,0520
INTELLECTUAL	Equal variances assumed	2,5005	0,1150	2,5232	262,00	0,0122	0,2212	0,0877	0,0486	0,3938
	Equal variances not assumed			2,6908	187,16	0,0078	0,2212	0,0822	0,0590	0,3834
SENSACION DE LOGRO	Equal variances assumed	0,3178	0,5734	0,9766	262,00	0,3297	0,0821	0,0840	-0,0834	0,2476
	Equal variances not assumed			0,9838	162,09	0,3267	0,0821	0,0834	-0,0827	0,2468
LIMPIO(A)	Equal variances assumed	0,1221	0,7270	-1,9977	262,00	0,0468	-0,1664	0,0833	-0,3304	-0,0024
	Equal variances not assumed			-1,9364	147,81	0,0547	-0,1664	0,0859	-0,3362	0,0034
UNA VIDA COMODA	Equal variances assumed	0,9678	0,3261	0,1981	262,00	0,8431	0,0180	0,0911	-0,1613	0,1973
	Equal variances not assumed			0,2075	178,63	0,8359	0,0180	0,0870	-0,1536	0,1896
LÓGICO(A)	Equal variances assumed	0,0579	0,8101	-0,5332	262,00	0,5943	-0,0449	0,0843	-0,2108	0,1210
	Equal variances not assumed			-0,5269	154,68	0,5990	-0,0449	0,0853	-0,2134	0,1235
RESPECTO A SÍ MISMO(A)	Equal variances assumed	3,6951	0,0557	-1,2713	262,00	0,2047	-0,0877	0,0690	-0,2236	0,0482
	Equal variances not assumed			-1,2414	150,38	0,2164	-0,0877	0,0707	-0,2274	0,0519
REAL	Equal variances assumed	0,0036	0,9519	-0,0846	262,00	0,9326	-0,0049	0,0582	-0,1196	0,1097
	Equal variances not assumed			-0,0859	165,45	0,9316	-0,0049	0,0573	-0,1181	0,1082
SABIDURÍA	Equal variances assumed	0,1302	0,7185	-1,1038	262,00	0,2707	-0,0906	0,0821	-0,2522	0,0710
	Equal variances not assumed			-1,1235	166,28	0,2629	-0,0906	0,0806	-0,2498	0,0686

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

VALEROSO(A)	Equal variances assumed	0,5136	0,4742	-1,3325	262,00	0,1838	-0,1127	0,0846	-0,2792	0,0538
	Equal variances not assumed			-1,3109	153,05	0,1919	-0,1127	0,0860	-0,2825	0,0571
AMOR MADURO	Equal variances assumed	0,1465	0,7022	-1,4213	262,00	0,1564	-0,1553	0,1093	-0,3704	0,0598
	Equal variances not assumed			-1,4130	156,95	0,1596	-0,1553	0,1099	-0,3724	0,0618
AMOROSO(A)	Equal variances assumed	0,7030	0,4026	-2,7023	262,00	0,0073	-0,2887	0,1068	-0,4991	-0,0783
	Equal variances not assumed			-2,7184	161,53	0,0073	-0,2887	0,1062	-0,4984	-0,0790
RECONOCIMIENTO SOCIAL	Equal variances assumed	0,0768	0,7818	-1,0814	262,00	0,2805	-0,1059	0,0979	-0,2987	0,0869
	Equal variances not assumed			-1,1121	170,62	0,2677	-0,1059	0,0952	-0,2939	0,0821
AMBICIOSO(A)	Equal variances assumed	0,0056	0,9405	0,5925	262,00	0,5540	0,0556	0,0938	-0,1291	0,2403
	Equal variances not assumed			0,6026	165,93	0,5476	0,0556	0,0922	-0,1265	0,2377
IGUALDAD	Equal variances assumed	2,8022	0,0953	0,1692	262,00	0,8657	0,0149	0,0881	-0,1586	0,1884
	Equal variances not assumed			0,1625	144,67	0,8711	0,0149	0,0917	-0,1664	0,1963
INDEPENDIENTE	Equal variances assumed	0,4943	0,4826	-0,6901	262,00	0,4907	-0,0594	0,0861	-0,2290	0,1102
	Equal variances not assumed			-0,6682	147,45	0,5050	-0,0594	0,0890	-0,2352	0,1163
SALVACIÓN	Equal variances assumed	0,5290	0,4677	-1,0136	262,00	0,3117	-0,1276	0,1259	-0,3755	0,1203
	Equal variances not assumed			-1,0337	167,11	0,3028	-0,1276	0,1234	-0,3713	0,1161
ATENCIÓN(A)	Equal variances assumed	0,5431	0,4618	-0,6948	262,00	0,4878	-0,0639	0,0920	-0,2450	0,1172
	Equal variances not assumed			-0,7086	167,16	0,4795	-0,0639	0,0902	-0,2419	0,1141
SEGURIDAD FAMILIAR	Equal variances assumed	20,7583	0,0000	-2,3303	262,00	0,0205	-0,1555	0,0667	-0,2869	-0,0241
	Equal variances not assumed			-2,0904	124,96	0,0386	-0,1555	0,0744	-0,3027	-0,0083
OBEDIENTE	Equal variances assumed	3,0677	0,0810	-0,9728	262,00	0,3315	-0,0875	0,0899	-0,2645	0,0896
	Equal variances not assumed			-1,0134	176,27	0,3123	-0,0875	0,0863	-0,2578	0,0829
UNA VIDA EMOCIONANTE	Equal variances assumed	0,8069	0,3699	-0,7264	262,00	0,4683	-0,0763	0,1050	-0,2831	0,1305
	Equal variances not assumed			-0,7139	152,73	0,4764	-0,0763	0,1068	-0,2874	0,1348
AUTOCONTROL	Equal variances assumed	0,0345	0,8528	0,2050	262,00	0,8378	0,0184	0,0896	-0,1581	0,1949
	Equal variances not assumed			0,2068	162,81	0,8364	0,0184	0,0888	-0,1570	0,1938
ARMONIA INTERIOR	Equal variances assumed	1,4876	0,2237	0,7817	262,00	0,4351	0,0706	0,0903	-0,1072	0,2483
	Equal variances not assumed			0,8258	182,73	0,4100	0,0706	0,0854	-0,0980	0,2391
IMAGINATIVO(A)	Equal variances assumed	0,0000	0,9967	-1,1583	262,00	0,2478	-0,1096	0,0946	-0,2960	0,0767
	Equal variances not assumed			-1,1522	157,15	0,2510	-0,1096	0,0952	-0,2976	0,0783
LIBERTAD	Equal variances assumed	0,0778	0,7806	0,1226	261,00	0,9025	0,0106	0,0868	-0,1603	0,1816
	Equal variances not assumed			0,1229	160,57	0,9023	0,0106	0,0866	-0,1603	0,1816
SERVICIAL	Equal variances assumed	1,2236	0,2697	-0,1944	262,00	0,8460	-0,0187	0,0962	-0,2081	0,1707
	Equal variances not assumed			-0,1875	146,06	0,8515	-0,0187	0,0998	-0,2159	0,1784
PLACER	Equal variances assumed	0,2746	0,6007	0,4059	262,00	0,6851	0,0422	0,1040	-0,1625	0,2469

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	Equal variances not assumed			0,3985	152,25	0,6909	0,0422	0,1059	-0,1670	0,2515
MENTE ABIERTA	Equal variances assumed	0,0035	0,9528	-0,0671	262,00	0,9465	-0,0063	0,0932	-0,1899	0,1773
	Equal variances not assumed			-0,0690	170,31	0,9451	-0,0063	0,0907	-0,1854	0,1729
SEGURIDAD NACIONAL	Equal variances assumed	5,0649	0,0252	-1,7037	262,00	0,0896	-0,2123	0,1246	-0,4578	0,0331
	Equal variances not assumed			-1,6539	148,33	0,1003	-0,2123	0,1284	-0,4660	0,0414
CAPAZ	Equal variances assumed	0,8912	0,3460	-1,0640	262,00	0,2883	-0,0766	0,0720	-0,2184	0,0652
	Equal variances not assumed			-1,0592	157,44	0,2911	-0,0766	0,0723	-0,2195	0,0663
AMISTAD VERDADERA	Equal variances assumed	0,7987	0,3723	-1,2182	262,00	0,2242	-0,1052	0,0863	-0,2752	0,0648
	Equal variances not assumed			-1,1898	150,45	0,2360	-0,1052	0,0884	-0,2798	0,0695

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TABLA A.12 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: ESTADO CIVIL.-

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Si	Si
PREGUNTE	Between Groups	239	2	120		223	601
	Within Groups	140 393	261	538			
	Total	140 633	263				
UNIFORMIDAD DE BELLEZA	Between Groups	1 010	2	505		573	505
	Within Groups	230 118	261	882			
	Total	231 128	263				
RESPONSABLE	Between Groups	9 594.02	2	4 797.01		638	434
	Within Groups	3 540	261	13.563			
	Total	13 134	263				
UNIFORMIDAD DE PAZ	Between Groups	624	2	312		334	384
	Within Groups	151 372	261	580			
	Total	151 996	263				
HONESTIDAD	Between Groups	9 946.02	2	4 973.01		634	583
	Within Groups	18 648	261	71 646.02			
	Total	18 777	263				
SALUD	Between Groups	226	2	113		368	640
	Within Groups	76 304	261	292			
	Total	76 530	263				
INTELLECTUAL	Between Groups	4 361.02	2	2 180.51		649	353
	Within Groups	117 316	261	449			
	Total	117 600	263				
SENSACION DE LOGRO	Between Groups	875	2	438		639	433
	Within Groups	105 018	261	402			
	Total	105 893	263				
LIMPIEZA	Between Groups	1 095	2	547		1 362	258
	Within Groups	103 345	261	398			
	Total	104 440	263				
UNA VEA CAMBIADA	Between Groups	720	2	360		770	494
	Within Groups	122 907	261	471			
	Total	123 627	263				
LOGICIDAD	Between Groups	1 465.02	2	732.51		630	670
	Within Groups	105 341	261	408			
	Total	106 806	263				
RESPECTO A SIMSACIA	Between Groups	297	2	148		1 635	152
	Within Groups	70 449	261	270			
	Total	71 410	263				
LEGAL	Between Groups	4 946.02	2	2 473.01		255	775
	Within Groups	50 432	261	193			
	Total	55 378	263				
SABIDURIA	Between Groups	1 218	2	609		2 529	582
	Within Groups	38 367	261	147			
	Total	39 585	263				
VALERIOSIDAD	Between Groups	2 347	2	1 173		2 917	260
	Within Groups	105 013	261	402			
	Total	107 360	263				
AMOR MADURO	Between Groups	1 733	2	866		5 452	65
	Within Groups	172 167	261	660			
	Total	173 900	263				
AMOR SUAVE	Between Groups	12 133	2	6 066		4 130	640
	Within Groups	142 904	261	524			
	Total	155 037	263				
HEGEMONIA SOCIAL	Between Groups	1 232	2	616		3 011	051
	Within Groups	140 393	261	538			
	Total	141 625	263				
AMOR SUAVE	Between Groups	342	2	171		340	712
	Within Groups	131 018	261	502			
	Total	131 360	263				
CALIDAD	Between Groups	463	2	231		1 119	329
	Within Groups	114 715	261	440			
	Total	115 178	263				
INDEPENDIENTE	Between Groups	118	2	59		375	568
	Within Groups	110 497	261	423			
	Total	110 615	263				
SALVADORA	Between Groups	4 440	2	2 220		2 404	632
	Within Groups	232 240	261	890			
	Total	236 680	263				
ATEMORIDA	Between Groups	1 874	2	937		1 298	294
	Within Groups	124 150	261	480			
	Total	126 024	263				
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	2 454	2	1 227		5 633	064
	Within Groups	144 654	261	554			
	Total	147 108	263				
JARDINERÍA	Between Groups	190	2	95		1 04	623
	Within Groups	120 715	261	463			
	Total	120 905	263				
UNA VIDA ENCONTRANTE	Between Groups	4 542	2	2 271		7 229	001
	Within Groups	156 124	261	598			
	Total	160 666	263				
AUTOCENTRO	Between Groups	194	2	97		212	809
	Within Groups	118 624	261	456			
	Total	118 818	263				
ARMONIA INTERIOR	Between Groups	3 241	2	1 620		4 368	014
	Within Groups	117 516	261	451			
	Total	120 757	263				
MAGNANIMIDAD	Between Groups	1 448	2	724		1 423	243
	Within Groups	132 791	261	509			
	Total	134 239	263				
LEALTAD	Between Groups	1 530	2	765		1 925	148
	Within Groups	110 074	261	423			
	Total	111 604	263				
SERVICIAL	Between Groups	414	2	207		343	616
	Within Groups	137 582	261	527			
	Total	138 000	263				
PLACER	Between Groups	1 270	2	635		1 614	201
	Within Groups	150 287	261	574			
	Total	151 557	263				
VENIR ABIERTA	Between Groups	1 228	2	614		1 248	289
	Within Groups	128 393	261	492			
	Total	129 621	263				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	2 748	2	1 374		1 434	240
	Within Groups	231 621	261	887			
	Total	234 369	263				
CAPAZ	Between Groups	143	2	71		654	587
	Within Groups	77 060	261	295			
	Total	77 203	263				
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	629	2	314		738	470

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA A.13 ANÁLISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA.-**

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	η <sup>2</sup>
TELUCENTE	Between Groups	4.225	2	2.113			
	Within Groups	138.305	201	.688			
	Total	142.530	203				
UNIFORMIDAD DE BELLEZA	Between Groups	2.245	2	1.122	1.290	.260	
	Within Groups	228.203	201	.877			
	Total	230.448	203				
RESALIZABLE	Between Groups	6.146.02	2	3.073.01	463	.460	
	Within Groups	2.555	201	.012			
	Total	8.701.02	203				
UN MUNDO DE PAZ	Between Groups	2.857	2	1.429	8.270	.000	
	Within Groups	142.220	201	.708			
	Total	145.077	203				
HONESTIDAD	Between Groups	140	2	70.000	1.020	.312	
	Within Groups	18.677	201	.929			
	Total	18.817	203				
SALDO	Between Groups	4.24	2	2.12	7.20	.003	
	Within Groups	78.107	201	.388			
	Total	82.347	203				
INTELLECTUAL	Between Groups	1.426	2	.713	1.590	.207	
	Within Groups	115.950	201	.577			
	Total	117.376	203				
SENSACIÓN DE LOGRO	Between Groups	1.747	2	.874	2.257	.127	
	Within Groups	103.908	201	.517			
	Total	105.655	203				
LIMPieza	Between Groups	6.3716.03	2	3.185.81	608	.000	
	Within Groups	105.024	201	.523			
	Total	105.395	203				
UNA VIDA COMODA	Between Groups	3.36	2	1.68	508	.000	
	Within Groups	123.340	201	.614			
	Total	126.706	203				
LOGRO	Between Groups	172	2	86.000	213	.000	
	Within Groups	105.704	201	.526			
	Total	105.876	203				
RESPECTO A SI MISMA(X)	Between Groups	145	2	72.500	0.33	.522	
	Within Groups	71.094	201	.354			
	Total	71.239	203				
LEAL	Between Groups	390	2	195.000	492	.000	
	Within Groups	50.164	201	.251			
	Total	50.554	203				
SABIDURIA	Between Groups	904	2	452.000	1.048	.312	
	Within Groups	100.101	201	.498			
	Total	101.005	203				
VALERIOSA	Between Groups	105.895	2	52.948	913	.000	
	Within Groups	107.360	201	.534			
	Total	213.255	203				
AMER MALICIA	Between Groups	1.807	2	.904	1.328	.247	
	Within Groups	177.053	201	.881			
	Total	178.860	203				
AMOROSA	Between Groups	2.414	2	1.207	1.827	.163	
	Within Groups	112.441	201	.560			
	Total	114.855	203				
MELOCUMENTO SOCIAL	Between Groups	108	2	54.000	368	.000	
	Within Groups	143.220	201	.713			
	Total	143.328	203				
AMOROSA	Between Groups	144	2	72.000	193	.000	
	Within Groups	131.160	201	.653			
	Total	131.304	203				
FAMILIAR	Between Groups	2.506.03	2	1.253.02	603	.000	
	Within Groups	115.755	201	.576			
	Total	116.261	203				
RESPONSABLE	Between Groups	445	2	222.500	520	.000	
	Within Groups	110.360	201	.549			
	Total	110.805	203				
SALVACION	Between Groups	644	2	322.000	355	.000	
	Within Groups	236.595	201	.118			
	Total	237.239	203				
ATENCION	Between Groups	340	2	170.000	358	.000	
	Within Groups	126.018	201	.627			
	Total	126.358	203				
SEGURIDAD FAMILIAR	Between Groups	229	2	114.500	443	.000	
	Within Groups	97.520	201	.485			
	Total	97.749	203				
OBEDEENTE	Between Groups	3.046.02	2	1.523.01	642	.000	
	Within Groups	120.316	201	.599			
	Total	120.361	203				
UNA VIDA EMOCIONANTE	Between Groups	1.820	2	.910	1.451	.235	
	Within Groups	162.353	201	.808			
	Total	164.173	203				
AUTOCONTROL	Between Groups	2.494	2	1.247	497	.000	
	Within Groups	113.364	201	.564			
	Total	115.858	203				
AMAR A SI MISMA	Between Groups	2.242	2	1.121	2.448	.000	
	Within Groups	119.516	201	.595			
	Total	121.758	203				
MAGISTRAL	Between Groups	2.331	2	1.166	2.005	.157	
	Within Groups	132.207	201	.658			
	Total	134.538	203				
LIBERTAD	Between Groups	571	2	285.500	668	.000	
	Within Groups	111.133	201	.553			
	Total	111.704	203				
SERVICIAL	Between Groups	1.517	2	.759	1.451	.235	
	Within Groups	106.478	201	.529			
	Total	107.995	203				
PLACER	Between Groups	1.285	2	642.500	1.048	.312	
	Within Groups	159.473	201	.793			
	Total	160.758	203				
MENTE ABIERTA	Between Groups	436	2	218.000	238	.128	
	Within Groups	120.365	201	.599			
	Total	120.801	203				
SEGURIDAD NACIONAL	Between Groups	2.750	2	1.375	1.534	.218	
	Within Groups	231.446	201	.115			
	Total	234.196	203				
CAPAZ	Between Groups	1.590	2	.795	1.255	.267	
	Within Groups	78.843	201	.392			
	Total	80.433	203				
AMISTAD VERDADERA	Between Groups	1.650	2	.825	1.958	.163	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACEVES**, Magdaleno José. *Filosofía: Introducción e Historia*. Publicaciones Cruz. México, 1986.
- ACKOFF**, Russell. *Un concepto de Planeación de Empresas*. Ed. Limusa. México, 1980.
- AIKEN**, Lewis. *Tests Psicológicos y Evaluación*. Ed. Prentice Hall. México, 1996.
- ALLPORT**, G.W. *Pattern and growth in Personality*. New York: Holt Rinehart and Winston. 1922.
- BARRAGÁN**, Ma. Antonieta. **PARRA**, Elia. *Mujeres ejecutivas a la mitad del camino*. Expansión. Vol. XXIX, No. 734. México, 1998.
- BASS**, Bernard M. *Handbook of Leadership*. The Free Press. Nueva York, 1990.
- BECKHARD**, Richard. *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano. México, 1990.
- BOJE**, David. **GEPHARDT**, Robert. **THATCHENKERY**, Tojo. *Postmodern Management and Organizational Theory*. Sage publications. California, 1996.
- BOLIO**, Ernesto. **CELORIO**, Benito. *Procesos Culturales*. IPADE EDAC. México, 1989.
- BORG**, Ingwer. *Work Values in East and West Germany: different weights, but identical structures*. Journal of Organizational Behavior. Vol 17. USA 1996.
- CARRERAS**, Llorenc et al. *Como educar en valores*. Ed. Narcea. Madrid, 1997.
- CHERRINGTON**, D.J. et al. *Age and work values*. Academy of Management Journal, 22, 617-623. 1979.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. 4a. edición. Colombia, 1996.
- CHUSMIR**, Leonard. **PARKER**, Barbara. *Journal of Business Research*. Vol.23(4), Dec. 1991, 325-335
- CHUSMIR**, Leonard. **KOEBERG**, Christine. **MILLS**, Joan. *Male female differences in the association of managerial style and personal values*. Journal of Social Psychology, Vol. 129(1), Feb. 1989, 65-78.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- CORKILLE**, Dorothy. *El Niño Feliz*. Gedisa. Barcelona, 2002.
- CROSBY**, Lawrence. **BITNER**, Mary Jo. **GILL**, James. *Organizational structure of values*. Journal of Business Research. Vol.20(2), Mar. 1990, 123-134.
- CROSBY**, Philip. *Los principios absolutos del liderazgo*. Prentice Hall. México, 1996.
- CROSBY**, Philip. *Calidad sin lágrimas*. CECSA. México, 1994.
- CUNNINGHAM**, William. **ALDAG**, Ramon. **SWIFT**, Christopher. *Introducción a la Administración*. Grupo Editorial Iberoamérica. 2a. edición. México, 1991.
- DAVIS**, Keith. **NEW STORM**, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill. 3a. edición. México, 1991.
- DI DIO**, Lina. **SARAGОВI**, Carina. **KOESTNER**, Richard. **AUBE**, Jennifer. *Linking personal values to gender*. Sex Roles. Vol. 34(9-10), May 1996, 621-636.
- Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Espasa-Calpe. Madrid, 1970.
- ELIZUR**, Dov. The Structure of Work Values: a Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38. 1991.
- FEATHER**, N.T. *The measurement of values: effects of different assessment procedures*. Australian Journal of Psychology. Vol. 25, No. 3, 1973, pp. 221-231.
- FUKUYAMA**, Francis. *Confianza (Trust)*. Ed. Atlántida. Madrid, 1996.
- GONZÁLEZ**, Ana María. *El Proceso de Formación Valoral*. Revista Prometeo, UIA. México, 1996.
- GUTIÉRREZ SAENZ**, Raúl. *Introducción a la Ética*. Ed. Esfinge. México, 1990.
- GUNTER**, Dlugos. *Management Under Differing Values Systems*. Walter de Gruyter. 1<sup>st</sup>. edition. New York, 1981.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto **FERNÁNDEZ**, Carlos. **BAPTISTA**, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México, 1991.
- HAIR**, Joseph. *Multivariate Data Análisis*. Prentice Hall. New Jersey, 1995
- JONES**, E. E. y **GERARD**, H.B. *Foundation of Social Psychology*. New York: John Wiley, 18, 142. 1967.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

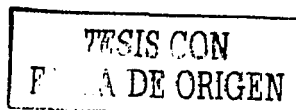
- KAMAKURA**, Wagner. **MAZZON**, Afonso. *Value Segmentation: a model for the measurement of values and value systems*. Journal of Consumer Research. Vol. 18. Sept. 1991.
- KELLER**, L. *et al.* Work values: genetic and environmental influences. *Journal of applied psychology*, 77, 79-88. 1992.
- KIRSCHENBAUM**, Howard. *A Comprehensive Model for Values Education and Moral Education*. Phi Delta Kappan. V. 73, 10 Pp. 77-176. Jun, 1992.
- KRAU**, E. *The transition in life domain salience and the modification of work values between high school and adult employment*. Journal of Vocational Behavior, 34, 100-116. 1989.
- LAFARGA**, Juan. **GÓMEZ DEL CAMPO**, Jorge. *Desarrollo del Potencial Humano*. Trillas. Vol. 2 .México, 1985.
- LEAVITT**, Harold *et al.* *Readings in Managerial Psychology* The University of Chicago Press. 4<sup>th</sup>. Edition. Chicago, 1989.
- LEAVITT**, Harold *et al.* *Senderos Corporativos*. CECSA, 1a. edición México, 1988.
- LLANO CIFUENTES**, Carlos. *El Nuevo Empresario en México*. Fondo de Cultura Económica. 1a. edición. México, 1994.
- LLANO CIFUENTES**, Carlos. *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México, 1997.
- LLANO CIFUENTES**, Carlos. *El Postmodernismo en la Empresa*. Mc Graw Hill. México, 1996.
- LOPEZ QUINTÁS**, Alfonso. *El Conocimiento de los Valores*. Ed. Verbo Divino. España, 1992.
- LORENZO LEAL**, Juan J. **HERNÁNDEZ**, Bernardo. *Análisis de los valores humanos y su organización según la escala de Rokeach*. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 41(3), 1990, 539-553.
- MADDOCK**, Su. **PARKIN**, Di. *Gender Cultures. Women in Management Review* Vol. 8, No. 2, 1993.
- MARGULES**, Riac. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Diana. México, 1976.
- MERINO**, Alonso. *Apuntes materia "Alta Dirección"*. Programa MAO. UNAM. México, 1998.
- MENDEZ RAMÍREZ**, Ignacio *et al.* *El Protocolo de Investigación*. Trillas. 2a. edición. México, 1997.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- MÜNCH**, Lourdes. *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. Ed Trillas. México, 1996.
- OPP**, Karl-Dieter. *The Explanation of Values. Problems and Approaches*. Walter de Gruyter. 1<sup>st</sup>. edition. New York, 1981.
- ORSER**, Barbara. *Sex Role stereotypes and requisite management characteristics: an international perspective*. Women in Management Review Vol. 9, No. 4, 1994.
- PARK**, Daewoo. *Gender role, decision style and leadership style*. Women in Management Review Vol. 11, No. 8, 1996.
- RAMSEY**, Deborah. **RAMSEY**, Philip. *Femenine and masculine values in flight instructing*. Women in Management Review Vol. 11, No. 8, 1996.
- REICH**, Ben. **ADCOCK**, Christine. *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. CECSA. México, 1976.
- RIM**, Y. *Importance of values according to personality, intelligence and sex*. Personality and Individual Differences, Vol. 5(2), 1984, 245-246.
- ROBBINS**, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México, 1996.
- ROJAS** Enrique. *El Hombre Light*. Ed. Planeta. México, 1999.
- ROKEACH**, Milton. *Rokeach Value Survey-Form G Booklet*. © 1983. Consulting Psychologists Press, Inc. California.
- ROKEACH**, Milton. *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Free Press. New York, 1979.
- ROKEACH**, Milton. *The Nature of Human Values*. Free Press. New York, 1973
- ROKEACH**, Milton. *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco. Jossey-Bass, 1968.
- ROKEACH**, Milton. *The Open and Closed Mind*. New York: Basic Books. 43, 104-106. 1960.
- RUIZ QUINTANILLA**, S., **ENGLAND**, G. *How working is defined: structure and stability*. Journal of organizational behavior, 17, 587-605. 1996.
- SAGIE**, Abraham. **ELIZUR**, Dov. **KOSLOWSKY**, Meni. *Work values: a theoretical overview and a model of their effects* Journal of Organizational Behavior. Vol. 17, 503-514. USA 1996.
- SCHEIN**, Virginia. *Think Manager-think male: a global phenomenon?*. Journal of Organizational Behavior. Vol 17. USA 1996.

- SIKULA**, Andrew. **COSTA**, Adelmiro. *Are age and ethics related?* Journal of Psychology. Vol. 128(6), Nov.1994, 659-665.
- SILICEO AGUILAR**, Alfonso. *Cómo construir la cultura organizacional*. Revista Expansión, Dic. 1998.
- SINCLAIR**, Thea. *Women, work and Skill*. International Perspective on Labour and Gender Ideology. 1<sup>st</sup> edition. Great Britain, 1991.
- SIZEMORE**, Ruth. *The Human Side of Project Management*. Addison Wesley. 4<sup>th</sup> edition. U.S.A., 1990.
- SNYDER**, Mark. *Self-fulfilling Stereotypes*. The University of Chicago Press. 4<sup>th</sup>. Edition. Chicago, 1989.
- SOSA PULIDO**, Demetrio. *Administración por Calidad*. Limusa. México, 1992.
- STEINER**, George. *Planeación Estratégica*. CECSA. México, 1996.
- STERN** Alfred. *Filosofía de los Valores*. Cía. General Fabril Editora. Buenos Aires, 1960.
- THOMAS**, CH. *The relationship between values and success for managers in large corporations*. Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 12(3), Sep. 1997, 671-688
- UNELL**, Barbara. **WYCKOFF**, Jerry. "20 valores que usted puede transmitirles a sus hijos". Norma. México, 1997.
- VILLAPALOS**, Gustavo. **LOPEZ QUINTÁS**, Alfonso. *Libro de los valores*. Planeta-Testimonio. Barcelona, 1997.
- WEIERS**, Ronald. "Investigación de Mercados". Prentice Hall. 1a. edición. México, 1986.
- WHITE**, Barbara. **COX**, Charles. *A comparison of the females managers and females entrepreneurs*. Women in Management Review Vol. 6, No. 2, 1991.
- WILLIAMS**, Clifton. *Human Behavior in Organizations*. South Western Publishing, Co. Ohio, 1978.
- YACAMÁN**, Carmen. *Confrontación entre la Ética de Valores en Scheler y la Ética de Fines*. Universidad Panamericana. México, 1983.
- YOUNG**, Lisa. **KLEINER**, Brian. *Work and Family*. Women in Management Review. Vol. 7. No. 5, 1992.
- Apuntes Diplomado en Filosofía. Módulo Ética*. Prof. Concepción Márquez. Universidad Anáhuac. México, 1992.





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2003**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Director General de Administración Escolar  
De esta Universidad  
**P r e s e n t e.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María Isabel Arcelus de Diego** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.C. Yolanda Funes Cataño	Presidente
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
Dra. María Luisa Saavedra García	Secretario
M.A. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez	Suplente
MEDE. Tomás Rosales Mendieta	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 9 de enero del 2003.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

273