



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

# **T e s i s**

**Los valores humanos y su relación  
con el desempeño laboral**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Gabino García Tapia**

**Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



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

# **T e s i s**

**Los valores humanos y su relación  
con el desempeño laboral**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Gabino García Tapia**

**Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**Asesores de apoyo: Dr. Javier Nieto Gutiérrez  
Dr. José Ramón Torres Solís  
Dra. Ofelia Contreras Gutiérrez  
Dra. María Teresa Liedo Fernández**

*A Jehová Dios,  
por haberme permitido  
el privilegio de la vida*

*A mi Madre,  
por ser ejemplo del más alto valor  
el amor*

*A mi padre y tutor,  
por su sabiduría*



*A mi hermano Willy,  
por su apoyo total e invaluable*

*A mis amigos Paty, Magali y Eduardo,  
por su comprensión y apoyo en los momentos difíciles*

*A Mauricio y Erick,  
por ser amigos*

*A Nancy, Paco y David  
por estar conmigo*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México,  
por el privilegio de estudiar en la mejor  
Universidad de Iberoamérica*

*A mis sinodales, quienes con profundo humanismo me  
otorgaron sus conocimientos y su comprensión  
para desarrollar mi trabajo:*

*Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez*

*Dr. Javier Nieto Gutiérrez*

*Dr. José Ramón Torres Solís*

*Dra. Ofelia Contreras Gutiérrez*

*Dra. María Teresa Liedo Fernández*

*Al Dr. Jorge Ruiz de Esparza García,  
por su ejemplo de vida*

*A las autoridades del  
Hospital Pediátrico Coyacán  
Centro Médico Dalinde  
Instituto Nacional de Pediatría  
por haberme permitido realizar mi investigación*

*Al Fideicomiso de Becas UNAM - FCA  
por el apoyo brindado*

*A Mirna,  
por su colaboración en las  
investigaciones realizadas en Acapulco, Gro.*

*Bienaventurado el hombre que encuentra la sabiduría,  
y que obtiene el discernimiento;  
porque su ganancia es mejor que la obtenida de la plata  
y sus frutos más que el oro mismo.*

Proverbios 3: 13-14

# ÍNDICE GENERAL

<b>Resumen de Investigación</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Génesis de los Valores Humanos</b>	<b>4</b>
Consideraciones Históricas sobre los Valores	9
Filosofía de los Valores ó Axiología	12
Sócrates	13
Platón	14
Aristóteles	15
Plotino	15
San Agustín	16
San Buenaventura	17
Santo Tomás de Aquino	17
Kant	19
Schopenhauer	20
Federico Nietzsche	21
Max Scheler	24
David Hume	27
Milton Rokeach	28
Formación del Proceso de Desarrollo Valoral	39
Interiorización de los Valores	45



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Capítulo II**

<b>Importancia de los Valores en las Organizaciones</b>	<b>49</b>
Los Valores y su relación con las Actitudes y la Motivación	50
Cultura Organizacional y Valores	54
Los Valores y la Organización	57
Otros Modelos de Valores y Organización	59
Medición de los Valores en las Organizaciones	64
Encuesta de Valores de Rokeach	66
Dimensiones Culturales de Hofstede	68
Universales en el Contenido y Estructura de Schwartz y Bilsky	69

## **Capítulo III**

<b>El Desempeño Laboral</b>	<b>71</b>
Aproximaciones al Desempeño Laboral	78
Antecedentes de la Evaluación del Desempeño	81
Finalidades y Objetivos	84
Consideraciones Generales	89
Aspectos Sociológicos y Psicológicos	97

## **Capítulo IV**

<b>Los Valores Humanos y su relación con el Desempeño Laboral</b>	<b>101</b>
La Trascendencia de los Valores Humanos en el Trabajo	106
Aspectos Laborales a Considerar	109
Representaciones Sociales y Construcción de la Identidad Laboral	112
Valores Asociados al Desempeño Laboral	115

## **Capítulo V**

<b>Metodología de la Investigación</b>	<b>119</b>
Planteamiento del Problema	119
Justificación	121
Objetivos	123
Preguntas	124
Hipótesis	125
Variables	126
Definición Conceptual	126
Definición Operacional	127
Definición de Instrumentos	131
Definición del Tipo de Investigación	132
Diseño de la Investigación	132
Selección de la Muestra	133
Recolección de los Datos	136
Análisis de los Datos	138
Límites de la Investigación	138
Justificación del Instrumento	139
Estudio de los Valores de Spranger	140
Inventario de Valores de Allport	141
Encuesta de Valores de Rokeach	142
Comentarios a la selección del instrumento	144

## **Capítulo VI**

<b>Presentación de Resultados</b>	<b>146</b>
Evaluación del Desempeño	149
Datos de los Evaluadores	149
Resultados por los Evaluadores	152
Calidad en el Servicio	152
Productividad	155



Actitudes	158
Datos de los Evaluados	161
Resultados por el Mismo Evaluado	171
Calidad en el Servicio	171
Productividad	174
Actitudes	177
Valores Humanos	180
Valores Instrumentales Morales	180
Valores Instrumentales de Competencia	184
Valores Terminales Personales	188
Valores Terminales Sociales	192
Análisis de Correlaciones	196
Características Demográficas vs. Desempeño Laboral	197
Características Demográficas vs. Valores Humanos	216
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral	253
Valores Instrumentales Morales	254
Valores Instrumentales de Competencia	258
Valores Terminales Personales	262
Valores Terminales Sociales	266
Discusión de Resultados	270
Desempeño Laboral	270
Desempeño Laboral y variables	271
Valores Humanos	273
Valores Humanos y variables	274
Valores Humanos y su relación con el Desempeño Laboral	275
Análisis de Valores vs. Desempeño Laboral	277
Análisis Comparativo Evaluador - Evaluado	285
Análisis Comparativo Evaluación por Género	289
Análisis Comparativo Hospitales Públicos vs. Hospitales Privados	296
Análisis Comparativo por Departamento	304
Análisis Comparativo Valores del Jefe vs. Valores del Subordinado	312

<b>Capítulo VII</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>315</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>320</b>
<b>Hemerografía</b>	<b>326</b>
<b>Anexos</b>	<b>330</b>

# ÍNDICE DE ANEXOS

## **Anexo I**

<b>Instrumentos de Evaluación</b>	<b>330</b>
Instrumento de Evaluación del Desempeño	331
Instrumento 1 de Medición de Valores	335
Instrumento 2 de Medición de Valores	336

## **Anexo II**

<b>Relación de variables (se presenta en CD)</b>	<b>337</b>
--	------------

## **Anexo III**

<b>Información Estadística (se presenta en CD)</b>	<b>357</b>
--	------------

### Tablas de Frecuencias

Evaluación del Desempeño Evaluador	358
Evaluación del Desempeño Evaluados	374
Valores Humanos Instrumento 1	392
Valores Humanos Instrumento 2	408

### Estadísticos Descriptivos

Evaluación del Desempeño Evaluador	440
Evaluación del Desempeño Evaluados	443
Valores Humanos Instrumento 1	446
Valores Humanos Instrumento 2	450

### Tablas de Contingencia

Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Jefe	
Valores Instrumentales Morales	454
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Subordinado	

Valores Instrumentales Morales	471
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Jefe	
Valores Instrumentales de Competencia	489
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Subordinado	
Valores Instrumentales de Competencia	507
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Jefe	
Valores Terminales Personales	525
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Subordinado	
Valores Terminales Personales	543
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Jefe	
Valores Terminales Sociales	561
Valores Humanos vs. Desempeño Laboral por el Subordinado	
Valores Terminales Sociales	579

# ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Distribución Muestral	135
Gráfica 2 Género Evaluadores	149
Gráfica 3 Edad Evaluadores	150
Gráfica 4 Antigüedad en el Puesto Evaluadores	151
Gráfica 5 Calidad en el Servicio (Excelente-Evaluadores)	153
Gráfica 6 Calidad en el Servicio (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluadores)	154
Gráfica 7 Productividad (Excelente-Evaluadores)	156
Gráfica 8 Productividad (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluadores)	157
Gráfica 9 Actitudes (Excelente-Evaluadores)	159
Gráfica 10 Actitudes (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluadores)	160
Gráfica 11 Género Evaluado	161
Gráfica 12 Edad Evaluado	162
Gráfica 13 Antigüedad en el puesto Evaluado	163
Gráfica 14 Turno Evaluado	164
Gráfica 15 Departamento Evaluado	165
Gráfica 16 Nivel Académico Evaluado	166
Gráfica 17 Puesto Evaluado	167
Gráfica 18 Fecha de Ingreso Evaluado	168
Gráfica 19 Estado Civil Evaluado	169
Gráfica 20 Estado Civil Por Género Evaluado	170
Gráfica 21 Calidad en el Servicio (Excelente-Evaluado)	172
Gráfica 22 Calidad en el Servicio (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluado)	173
Gráfica 23 Productividad (Excelente-Evaluado)	175
Gráfica 24 Productividad (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluado)	176
Gráfica 25 Actitudes (Excelente-Evaluado)	178
Gráfica 26 Actitudes (Necesita Mejorar-Insatisfactorio-Evaluado)	179
Gráfica 27 Valores Instrumentales Morales (Muy Importante-Importante)	181
Gráfica 28 Valores Instrumentales Morales (Poco Importante-Nada Importante)	182
Gráfica 29 Valores Instrumentales Morales (1 Más Importante – 18 Menos Importante)	183
Gráfica 30 Valores Instrumentales De Competencia (Muy Importante-Importante)	185
Gráfica 31 Valores Instrumentales De Competencia (Poco Importante-Nada Importante)	186
Gráfica 32 Valores Instrumentales De Competencia (1 Más Imp. – 18 Menos Imp.)	187
Gráfica 33 Valores Terminales Personales (Muy Importante-Importante)	189
Gráfica 34 Valores Terminales Personales (Poco Importante-Nada Importante)	190
Gráfica 35 Valores Terminales Personales (1 Más Importante – 18 Menos Importante)	191
Gráfica 36 Valores Terminales Sociales (Muy Importante-Importante)	193
Gráfica 37 Valores Terminales Sociales (Poco Importante-Nada Importante)	194
Gráfica 38 Valores Terminales Sociales (1 Más Importante – 18 Menos Importante)	195
Gráfica 39 Calidad en el Servicio Excelente (Género)	198
Gráfica 40 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)	198
Gráfica 41 Productividad Excelente (Género)	199
Gráfica 42 Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)	199
Gráfica 43 Actitudes Excelente (Género)	200
Gráfica 44 Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)	200
Gráfica 45 Calidad en el Servicio Excelente (Edad)	201
Gráfica 46 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Edad)	201
Gráfica 47 Productividad Excelente (Edad)	202
Gráfica 48 Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Edad)	202

Gráfica 49 Actitudes Excelente (Edad)	203
Gráfica 50 Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Edad)	203
Gráfica 51 Calidad en el Servicio Excelente (Turno)	204
Gráfica 52 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)	204
Gráfica 53 Productividad Excelente (Turno)	205
Gráfica 54 Productividad Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)	205
Gráfica 55 Actitudes Excelente (Turno)	206
Gráfica 56 Actitudes Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)	206
Gráfica 57 Calidad en el Servicio Excelente (Antigüedad)	207
Gráfica 58 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)	207
Gráfica 59 Productividad Excelente (Antigüedad)	208
Gráfica 60 Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)	208
Gráfica 61 Actitudes Excelente (Antigüedad)	209
Gráfica 62 Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)	209
Gráfica 63 Calidad en el Servicio Excelente (Nivel Académico)	210
Gráfica 64 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)	210
Gráfica 65 Productividad Excelente (Nivel Académico)	211
Gráfica 66 Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)	211
Gráfica 67 Actitudes Excelente (Nivel Académico)	212
Gráfica 68 Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)	212
Gráfica 69 Calidad en el Servicio Excelente (Estado Civil)	213
Gráfica 70 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)	213
Gráfica 71 Productividad Excelente (Estado Civil)	214
Gráfica 72 Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)	214
Gráfica 73 Actitudes Excelente (Estado Civil)	215
Gráfica 74 Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)	215
Gráfica 75 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Género)	217
Gráfica 76 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Género)	217
Gráfica 77 Valores Instrumentales Morales 1 y 18 (Género)	218
Gráfica 78 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Género)	219
Gráfica 79 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Género)	219
Gráfica 80 Valores Instrumentales De Competencia 1 y 18 (Género)	220
Gráfica 81 Valores Terminales Personales Muy Importante (Género)	221
Gráfica 82 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Género)	221
Gráfica 83 Valores Terminales Personales 1 y 18 (Género)	222
Gráfica 84 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Género)	223
Gráfica 85 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Género)	223
Gráfica 86 Valores Terminales Sociales 1 y 18 (Género)	224
Gráfica 87 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Edad)	225
Gráfica 88 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Edad)	225
Gráfica 89 Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Edad)	226
Gráfica 90 Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Edad)	226
Gráfica 91 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Edad)	227
Gráfica 92 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Edad)	227
Gráfica 93 Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Edad)	228
Gráfica 94 Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Edad)	228
Gráfica 95 Valores Terminales Personales Muy Importante (Edad)	229
Gráfica 96 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Edad)	229
Gráfica 97 Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Edad)	230
Gráfica 98 Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Edad)	230
Gráfica 99 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Edad)	231

Gráfica 100	Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Edad)	231
Gráfica 101	Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Edad)	232
Gráfica 102	Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Edad)	232
Gráfica 103	Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Nivel Académico)	233
Gráfica 104	Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)	233
Gráfica 105	Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Nivel Académico)	234
Gráfica 106	Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Nivel Académico)	234
Gráfica 107	Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Nivel Académico)	235
Gráfica 108	Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Nivel Académico)	235
Gráfica 109	Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Nivel Académico)	236
Gráfica 110	Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Nivel Académico)	236
Gráfica 111	Valores Terminales Personales Muy Importante (Nivel Académico)	237
Gráfica 112	Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)	237
Gráfica 113	Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Nivel Académico)	238
Gráfica 114	Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Nivel Académico)	238
Gráfica 115	Valores Terminales Sociales Muy Importante (Nivel Académico)	239
Gráfica 116	Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)	239
Gráfica 117	Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Nivel Académico)	240
Gráfica 118	Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Nivel Académico)	240
Gráfica 119	Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Antigüedad)	241
Gráfica 120	Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Antigüedad)	241
Gráfica 121	Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Antigüedad)	242
Gráfica 122	Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Antigüedad)	242
Gráfica 123	Valores Terminales Personales Muy Importante (Antigüedad)	243
Gráfica 124	Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Antigüedad)	243
Gráfica 125	Valores Terminales Sociales Muy Importante (Antigüedad)	244
Gráfica 126	Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Antigüedad)	244
Gráfica 127	Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Estado Civil)	245
Gráfica 128	Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Estado Civil)	245
Gráfica 129	Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Estado Civil)	246
Gráfica 130	Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Estado Civil)	246
Gráfica 131	Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Estado Civil)	247
Gráfica 132	Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Estado Civil)	247
Gráfica 133	Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Estado Civil)	248
Gráfica 134	Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Estado Civil)	248
Gráfica 135	Valores Terminales Personales Muy Importante (Estado Civil)	249
Gráfica 136	Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Estado Civil)	249
Gráfica 137	Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Estado Civil)	250
Gráfica 138	Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Estado Civil)	250
Gráfica 139	Valores Terminales Sociales Muy Importante (Estado Civil)	251
Gráfica 140	Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Estado Civil)	251
Gráfica 141	Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Estado Civil)	252
Gráfica 142	Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Estado Civil)	252
Gráfica 143	Valores Instrumentales Morales vs. Desempeño Laboral	257
Gráfica 144	Valores Instrumentales De Competencia vs. Desempeño Laboral	261
Gráfica 145	Valores Terminales Personales vs. Desempeño Laboral	265
Gráfica 146	Valores Terminales Sociales vs. Desempeño Laboral	269
Gráfica 147	Ambición vs. Desempeño (1 y 18)	278
Gráfica 148	Indulgencia vs. Desempeño (1 y 18)	279
Gráfica 149	Responsabilidad vs. Desempeño (1 y 18)	280
Gráfica 150	Autocontrol vs. Desempeño (1 y 18)	281

Gráfica 151 Seguridad Familiar vs. Desempeño (1 y 18)	282
Gráfica 152 Salvación vs. Desempeño (1 y 18)	283
Gráfica 153 Respeto A sí mismo vs. Desempeño (1 y 18)	284
Gráfica 154 Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluado)	286
Gráfica 155 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)	286
Gráfica 156 Productividad Excelente (Evaluador-Evaluado)	287
Gráfica 157 Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)	287
Gráfica 158 Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluado)	288
Gráfica 159 Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)	288
Gráfica 160 Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)	290
Gráfica 161 Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)	290
Gráfica 162 Productividad Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)	291
Gráfica 163 Productividad Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)	291
Gráfica 164 Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)	292
Gráfica 165 Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)	292
Gráfica 166 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y EE)	293
Gráfica 167 Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y EE)	293
Gráfica 168 Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y EE)	294
Gráfica 169 Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y EE)	294
Gráfica 170 Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y EE)	295
Gráfica 171 Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y EE)	295
Gráfica 172 Calidad en el Servicio. Excelente (Público - Privado)	297
Gráfica 173 Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)	297
Gráfica 174 Productividad. Excelente (Público - Privado)	298
Gráfica 175 Productividad. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)	298
Gráfica 176 Actitudes. Excelente (Público - Privado)	299
Gráfica 177 Actitudes. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)	299
Gráfica 178 Valores Instrumentales Morales. Muy Importante (Público – Privado)	300
Gráfica 179 Valores Instrumentales Morales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)	300
Gráfica 180 Valores Instrumentales de Competencia. Muy Importante (Público – Privado)	301
Gráfica 181 Valores Instrumentales de Competencia. Poco y Nada Importante (Público – Priv.)	301
Gráfica 182 Valores Terminales Personales. Muy Importante (Público – Privado)	302
Gráfica 183 Valores Terminales Personales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)	302
Gráfica 184 Valores Terminales Sociales. Muy Importante (Público – Privado)	303
Gráfica 185 Valores Terminales Sociales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)	303
Gráfica 186 Calidad en el Servicio. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Inv.)	305
Gráfica 187 Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Médico, Admvo. y E. I.)	305
Gráfica 188 Productividad. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)	306
Gráfica 189 Productividad. Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Médico, Admvo. y E. I.)	306
Gráfica 190 Actitudes. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)	307
Gráfica 191 Actitudes. Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Médico, Administrativo y E. I.)	307
Gráfica 192 Valores Instrumentales Morales. Muy Importante (Médico, Administrativo y E. I.)	308
Gráfica 193 Valores Instrumentales Morales. Poco y Nada Importante (Médico, Admvo. y E. I.)	308
Gráfica 194 Valores Instrumentales De Competencia. Muy Importante (Médico, Admvo. y E. I.)	309
Gráfica 195 Valores Instrumentales De Competencia. Poco y Nada Importante (M., A. y E. I.)	309
Gráfica 196 Valores Terminales Personales. Muy Importante (Médico, Administrativo y E. I.)	310
Gráfica 197 Valores Terminales Personales. Poco y Nada Importante (Médico, Admvo. y E. I.)	310
Gráfica 198 Valores Terminales Sociales. Muy Importante (Médico, Administrativo y E. I.)	311
Gráfica 199 Valores Terminales Sociales. Poco y Nada Importante (Médico, Admvo. y E. I.)	311
Gráfica 200 Desempeño Laboral. Ambición. Excelente. 1 y 18.	313
Gráfica 201 Desempeño Laboral. Ambición. Excelente. 1 y 6.	314



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género Evaluador	149
Tabla 2 Edad Evaluador	150
Tabla 3 Antigüedad en el Puesto Evaluador	151
Tabla 4 Género Evaluado	161
Tabla 5 Edad Evaluado	162
Tabla 6 Antigüedad en el Puesto Evaluado	163
Tabla 7 Turno Evaluado	164
Tabla 8 Departamento Evaluado	165
Tabla 9 Nivel Académico Evaluado	166
Tabla 10 Puesto Evaluado	167
Tabla 11 Fecha de Ingreso Evaluado	168
Tabla 12 Estado Civil Evaluado	169
Tabla 13 Estado Civil Por Género Evaluado	170
Tabla 14 Valores Instrumentales Morales (Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)	255
Tabla 15 Valores Instrumentales Morales (Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)	256
Tabla 16 Valores Instrumentales de Competencia (Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)	259
Tabla 17 Valores Instrumentales de Competencia (Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)	260
Tabla 18 Valores Terminales Personales (Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)	263
Tabla 19 Valores Terminales Personales (Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)	264
Tabla 20 Valores Terminales Sociales (Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)	267
Tabla 21 Valores Terminales Sociales (Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)	268

## RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene por objetivo buscar una correlación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral en las organizaciones, para así tener mayores elementos de juicio en los procesos de selección, contratación y evaluación del personal que nos permitan lograr mejores resultados en las organizaciones.

A lo largo del presente trabajo podremos observar que los valores son entendidos como los principios rectores básicos que norman la conducta del ser humano, constituyen un fundamento en su personalidad al ser incorporados a través de un proceso de socialización, y comprenden creencias únicas que trasciende objetos y situaciones al ser considerados como ideales. Así mismo éstos tienen un impacto importante en los valores organizacionales debido a su naturaleza interactiva que se desarrolla en todo su entorno.

Se trata de un estudio de tipo correlacional, de diseño no experimental transversal descriptivo con un enfoque prospectivo. La extracción de la muestra es aleatoria simple. La recolección de datos es mediante 2 tipos de entrevistas (formales, estructuradas y focalizadas) la primera para conocer los valores de los trabajadores mediante la escala de Milton Rokeach (en dos versiones) y la segunda para conocer el desempeño laboral del trabajador a través de dos perspectivas, la del propio empleado y la del jefe inmediato superior. El análisis fue nominal y ordinal simple (utilizando: razones, proporciones, porcentajes y tasas), intervalar (utilizando: medidas de tendencia central y de dispersión), de correlación (utilizando: coeficientes de Pearson, Spearman y Contingencia mediante ji-cuadrada) y regresión.

Los principales resultados son:

1. No fue posible demostrar que los valores de los trabajadores están correlacionados con su desempeño laboral.
2. No obstante lo referido, es posible observar que en el caso de las organizaciones en donde se circunscribe esta indagación apreciamos que estos hallazgos nos permiten dilucidar que un trabajador considerado como excelente en su desempeño laboral posee valores que son de vital importancia para éste como son la *honestidad, capacidad, salvación y respeto a sí mismo* pero también valores que simple y llanamente no son importantes como la *indulgencia, mente abierta, sensación de logro y seguridad nacional*.
3. Es posible apreciar cierta diferenciación entre los resultados de las evaluaciones practicadas de acuerdo al género del evaluado y del evaluador.
4. El estado civil de los trabajadores tiene una importancia relativa en su evaluación.
5. Se advierte la presencia de ciertas coincidencias entre los resultados de la evaluación del desempeño presentados por los evaluadores y por los evaluados.
6. Existen marcadas diferencias en la evaluación del desempeño entre los distintos departamentos que integran las unidades de análisis.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## INTRODUCCIÓN

Durante décadas se ha querido conocer qué factores intervienen en el desempeño laboral del individuo, por lo que se han realizado múltiples investigaciones con diversos enfoques dentro de los que destacan principalmente el psicológico y el sociológico. Sin duda los mayores avances que se han dado en esta materia han permitido la integración de una amplia teoría sobre todo en los factores psicológicos del individuo, donde existen una gran cantidad de pruebas psicométricas que pueden predecir el comportamiento laboral de un trabajador, sin embargo aún siguen coexistiendo dudas que nos permiten continuar en el excelso camino de la investigación donde es posible hablar sobre otros elementos o factores que sin duda alguna se deben de considerar en la administración de nuestras organizaciones.

A lo largo del presente trabajo de investigación podremos observar claramente que esos otros elementos o factores a los que nos referíamos son precisamente los valores humanos, los cuales son entendidos como los principios rectores básicos que norman la conducta del ser humano al constituir el fundamento en su personalidad ya que comprenden una creencia única que trasciende objetos y situaciones al ser considerados como ideales. Así mismo éstos tienen un impacto importante en los valores organizacionales debido a su naturaleza interactiva que se desarrolla en todo su entorno. Es por lo referido que se define a los valores como: “una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización”.

Por todo lo anterior, la presente **Investigación Doctoral** tiene por objetivo conocer qué correlación existe entre los valores del ser humano y su desempeño laboral para así tener mayores elementos de juicio en la selección, contratación y evaluación del personal que nos permitan lograr mejores resultados en las organizaciones, ya que para éstas es de vital importancia conocer qué elementos se encuentran correlacionados con el desempeño laboral, para así comprender específicamente en qué grado dichos valores condicionan al trabajador a seguir una conducta determinada y si realmente éstos se correlacionan con su actuación dentro de las organizaciones.

Para lograr lo referido, en el capítulo primero abordaremos la génesis de los valores humanos, donde haremos un breve recorrido histórico sobre la importancia que los valores han tenido para nuestra humanidad desde los antiguos griegos hasta nuestros días, así como la forma en la cual el concepto de valor se ha venido construyendo como parte fundamental de nuestra estructura y los mecanismos a través de los cuales surge el proceso de desarrollo, adquisición e interiorización de nuestros valores.

En el capítulo segundo conoceremos la importancia que tienen los valores para las organizaciones, la forma en cómo se relacionan con nuestras actitudes y la motivación, el impacto que tienen en la cultura organizacional y la forma en cómo pueden ser



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.

medidos a través de diversos instrumentos aplicados en diversas culturas y realidades económicas.

El capítulo tercero estará abocado al desempeño laboral, a tratar de descubrir su origen, aplicación, formas de evaluación y sus principales finalidades y objetivos, involucrando características de índole sociológico y psicológico.

Refiriéndonos al capítulo cuarto, el cual fue destinado a relacionar los valores humanos con su desempeño laboral, descubrimos la trascendencia que poseen éstos para las organizaciones al constituir una parte fundamental de la identidad laboral del individuo, sin olvidar el análisis de los principales valores asociados al desempeño laboral.

Por su parte en el quinto capítulo abordamos la metodología de la presente investigación incluyendo el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos y preguntas de la investigación, su hipótesis, las variables y su definición tanto conceptual como operacional, el tipo y diseño de la investigación, el tipo de muestreo, la recolección de los datos y su análisis respectivo, para culminar con la justificación del instrumento de medición de valores.

En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos de las unidades de análisis establecidas, incluyendo las evaluaciones del desempeño realizadas por los evaluadores y por los evaluados, los resultados de valores tanto instrumentales como terminales, las correlaciones respectivas con las principales variables sociodemográficas y por supuesto el análisis central de esta tesis, las correlaciones entre los valores humanos y el desempeño laboral, culminando así con la discusión de todo lo referido.

Finalmente el capítulo séptimo está destinado para las conclusiones de la presente investigación doctoral, de las cuales me reservo hasta su apertura.

# **CAPÍTULO I**

## **GÉNESIS DE LOS VALORES HUMANOS**

Para nosotros resulta importante conocer cuál es el origen de los valores humanos; donde es trascendente saber cómo son adquiridos, cuál es su vivencia, su proceso de valuación, su orientación y finalmente su construcción hacia un sistema de valores en los individuos, en los grupos, en las organizaciones y en las sociedades. Desde esta perspectiva se considera que la función última de los valores es proveer un conjunto de principios rectores que guíen los esfuerzos del sujeto hacia un determinado comportamiento con la finalidad de satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo incrementar su autoestima. Esto es, permitir que el individuo se vea a sí mismo y sea visto por los demás como habiendo satisfecho las exigencias morales y de competencia originadas social e institucionalmente.

Es por lo referido que se mencione con profundo interés a los valores como elementos centrales para comprender de manera profunda el comportamiento de los seres humanos; por ello es importante conocer su orientación, la forma en cómo se encuentran asociados a las diversas actuaciones y sobre todo la vinculación que reflejan éstos en el ámbito laboral.

Iniciaremos nuestra incursión en los valores analizando las diferentes corrientes y teorías filosóficas, psicológicas y sociológicas que han surgido sobre el tema, ya que los valores humanos han sido considerados como variables independientes o como dependientes en diversos niveles del análisis individual, grupal, organizacional y social. En este sentido, tenemos que en los campos de la antropología y sociología se toman comúnmente como variables dependientes y en psicología los aborda con mayor



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



frecuencia como variables independientes.<sup>1</sup> En el caso de nuestra investigación serán considerados como variables independientes del comportamiento laboral del individuo.

Antes de abordar las corrientes mencionadas, señalaremos su conceptualización, donde podemos definir al valor como una cualidad del ánimo que mueve a enfrentar sin miedo los peligros, o bien como el grado de utilidad de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienes.<sup>2</sup> En este sentido podemos observar al valor como una cualidad del hombre y como una utilidad para éste.

Otros autores como Jones y Gerard consideran que los valores mueven a la persona y la empujan por todo su medio ambiente, porque definen las partes de éste que resultan atractivas o repelentes para ella. También manifiestan que un valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas,<sup>3</sup> por lo que un valor condiciona y regula la conducta de las personas.

Allport nuevamente atribuye la influencia de los valores en la actuación del individuo al mencionar que un valor es una convicción con base en la cual un hombre actúa libremente, destacando que conocemos mejor a una persona cuando sabemos la conformación de sus valores personales<sup>4</sup>

Considerando la perdurabilidad de los valores en la conducta, tenemos que Milton Rokeach menciona que “*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*”,<sup>5</sup> dejando claramente que la palabra “preferible” incluye los componentes afectivo y cognoscitivo. También propuso otro concepto de valor que sustituye al de actitud, por ser aquel un concepto dinámico, por admitir fuertes componentes motivacionales así como atributos cognitivos, afectivos y conductuales, por lo que los valores determinarían tanto la conducta como las actitudes. En conjunto con Allport hace hincapié sobre los valores que tienen las personas y no sobre aquellos que son inherentes a los objetos, ya que Rokeach atribuye a los valores una cualidad relativamente permanente y su definición admite un componente emocional en los valores destacando el hecho de que los valores nos permiten hacernos sentir bien o mal. Es importante destacar que también incluye un componente motivacional, cuando luchamos por alcanzarlos.

Robbins afirma 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 es. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores

---

<sup>1</sup> ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press. p. 326

<sup>2</sup> *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Ed. Espasa-Calpe. 1970. p. 1321

<sup>3</sup> REICH, B. Adcock, C. (1980). *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. México: CECSA. Pp. 18-19

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 19

<sup>5</sup> *Ídem*.

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.<sup>6</sup>

Por su parte Steiner dice que un valor establece para una persona una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman, ya que 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. Desde su óptica los valores son hábitos establecidos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias o ideas fundamentales que un individuo tiene; y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas. Los valores básicos de una persona son permanentes y cambian lentamente. Los valores específicos están integrados y ordenados de acuerdo con la prioridad de una persona y éste es el sistema de valores de la misma.<sup>7</sup>

Para Carreras 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 valer, 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.<sup>8</sup>

Llano establece que los valores son aquellos bienes cuya posesión acrecienta las realidades y posibilidades humanas. Aunque hay una tendencia moderna a considerar a 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.<sup>9</sup> Es decir, este autor sostiene que “las virtudes son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas”.<sup>10</sup> Con la virtud, el hombre adquiere fuerza (*virtus, fuerza*), para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre.

Sigmund Freud, para quien los valores religiosos, morales, políticos, estéticos y teóricos no tienen consistencia propias, son en principio sólo una proyección y sólo un efecto, signo de la libido o de una de sus formas; son el resultado de diversas sublimaciones. Las creencias y ejercicios religiosos se parecen a las representaciones y a las prácticas

---

<sup>6</sup> ROBBINS, S. (1996) *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall. p. 174

<sup>7</sup> STEINER, G. (2000) *Planeación Estratégica*. México: CECSA. p. 120

<sup>8</sup> CARRERAS, LL. et al. (1998). *Cómo educar en valores*. Madrid: Ed. Nancea. pp. 19-20

<sup>9</sup> LLANO, C. (1997) *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 129

<sup>10</sup> *Ibidem*. pp. 144

de la neurosis obsesiva, en consecuencia, por su parte, los dogmas religiosos son mitos, y los mitos no son sino una psicología proyectada sobre el mundo exterior.<sup>11</sup>

Por su parte Von Ehrenfels reduce el valor de un objeto al deseo de un sujeto por ese objeto: el bien es lo deseable. Así, cuando se dice que una sinfonía es audible, o que un platillo es comible, o que una novela se lee, quiere decir que tiene suficiente valor propio para que el oyente, el comensal o el lector puedan llegar hasta el fin de la absorción.<sup>12</sup>

Para Kohler quien pretende encontrar la clave del valor en la física clásica, recurre al isomorfismo entre los fenómenos cerebrales y los campos de conciencia; donde las regulaciones biológicas son fenómenos de equilibración homeostática siempre en busca de un óptimo: la tendencia de volver al estado ordenado parece una actividad dirigida hacia lo mejor. Las expresiones bien, ordenado, simple, simétrico, estable, designan generalmente valores positivos. Intervenir desde afuera en un sistema autodistribuido es desordenarlo, alterarlo, perturbarlo, y este tipo de expresiones designan generalmente valores negativos.<sup>13</sup>

Müller Freienfels propone la necesidad de un esfuerzo secundario para adaptar las impresiones psicológicas a las posiciones sociales de los valores: el carácter visiblemente superficial del estado psicológico (deseo, sentimiento, interés) en relación con la toma de posición axiológica es innegable. En cambio, esta actitud o toma de posición que puede contradecir a la primera es emitida por el sujeto unitario que resulta de la idealización intelectual y afectiva basada en la memoria, el lenguaje y las convenciones sociales.<sup>14</sup>

Los autores Perry y J. Dewey al estudiar los factores sociales de la génesis y de la mutación de los intereses,<sup>15</sup> indican que la realidad del valor en los hombres está arraigada no en sus sentimientos o emociones, sino en sus intereses: el bien no es el fin ideal de los planes de acción sino los mismos planes de acción, en tanto que son eficaces y coordinados. Por lo que la distinción entre valores instrumentales e inherentes es sólo funcional y contextual.<sup>16</sup>

Maslow escribió que el sistema de valores está determinado por la emergencia de diversas necesidades psicológicas a lo largo de la vida. El movimiento de uno a otro conjunto de metas está determinado por los cambios psicológicos resultado de la maduración del organismo, de la acumulación de experiencias sociales y culturales, y del incremento del conocimiento y del aprendizaje. Cada cambio crea un nuevo medio

---

<sup>11</sup> RUYER, R. (1969). *La Filosofía del Valor*. México: FCE p. 129-130

<sup>12</sup> *Ibidem.* pp.147, 150.

<sup>13</sup> *Ibidem.* pp. 136-137

<sup>14</sup> *Ibidem.* p. 151

<sup>15</sup> *Ibidem.* p. 155

<sup>16</sup> KAPLAN. A. (1964) *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*. New York: Thomas Y. Crowell. p. 395

fenomenológico, y por ende, emergen diferentes conjuntos de necesidades y de metas. Si el desarrollo es razonablemente normal, las necesidades básicas son satisfechas en edades tempranas entonces el individuo puede proceder a niveles de valor más elevados.<sup>17</sup>

Skinner redujo los valores a preferencias negando el mérito de la distinción entre lo deseable y lo deseado.<sup>18</sup>

Ajzen y Fishbein han estudiado las conexiones entre valores y actitudes, concluyendo que la intención comportamental es la posibilidad subjetiva que tiene una persona de llevar a cabo una conducta. La intención ha sido considerada como el componente conativo de la actitud. Las intenciones estarían determinadas por dos variables intervinientes: la actitud hacia la conducta y la norma subjetiva del sujeto. La primera es una función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta y las evaluaciones de tales consecuencias. La norma subjetiva vendrá dada por las creencias normativas y la motivación para cumplirla.<sup>19</sup>

De todo lo referido con anterioridad, podríamos manifestar que los valores son factores relativamente perdurables que intervienen en la conducta del ser humano al influir sobre sus actitudes y regular su actuación al poseer fuertes componentes motivacionales. Así mismo, establecen una normatividad sobre la cual se basa nuestra toma de decisiones al configurar y modelar las ideas, sentimientos e impresiones de la realidad hacia el cumplimiento de un determinado objetivo. Recordemos que también tienen una polaridad, son jerarquizables y es posible enfocarlos al cumplimiento de intereses y a la satisfacción de nuestras necesidades.

---

<sup>17</sup> ORBACH, I., ILUZ, A. y ROSENHEIM, E. (1987): Value systems and commitment on goals as a function of age, integration of personality and fear of death. *International Journal of Behavioral Development*. 10 (2). p. 226-227

<sup>18</sup> SMITH, M. B. (1978). Psychology and Values. *Journal of Social Issues*. 34 (4) p. 187

<sup>19</sup> PÉREZ- DELGADO, E., GARCÍA, R., y GIMENO, A. (1991) Lo moral en diferentes teorías psicológicas, pp. 46-47. En: Pérez-Delgado, E. y García-Ros, R. (Comps.): *La Psicología del Desarrollo Moral. Historia, Teoría e Investigación Actual*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

## CONSIDERACIONES HISTÓRICAS SOBRE LOS VALORES

Históricamente los valores han tenido una gran importancia para la humanidad, por lo que ya desde la época de la antigua Grecia se decidió ligar al valor con el ser, es decir, con lo verdadero o existente.<sup>20</sup> Posteriormente durante el medioevo, se identificó a Dios como el creador de los valores y como fuente única de su validez universal.<sup>21</sup> En el Renacimiento, llevaron a la adquisición de la conciencia del valor autónomo de la vida. Simultáneamente a la creación del Estado, se elaboraron las premisas de una concepción del hombre y de la sociedad, tratando de interpretar a la voluntad y a las acciones humanas a través de sus propias leyes.<sup>22</sup>

Como consecuencia de los grandes inventos y los espectaculares descubrimientos geográficos de los siglos XV y XVI llevaron a la producción de teorías científicas que representaban abruptas modificaciones con respecto al conocimiento precedente. En consecuencia, la autoridad sagrada de la Edad Media, fue remplazada por la experiencia y el razonamiento como principales fuentes del saber.<sup>23</sup>

Al surgimiento de la burguesía como una nueva clase social, la jerarquía axiológica tradicional sufrió un proceso de descomposición en donde el idealismo moderno apareció no como una actitud filosófica si no más bien como producto de una determinada forma de vida.<sup>24</sup> Por ello se tornó necesaria una reflexión sistemática sobre los valores, con objeto de obtener su legitimación. Los primeros trabajos sistemáticos sobre los valores se realizaron en Alemania, a fines del siglo XIX. Sin embargo, la obra fundamental sobre los valores apareció en el siglo pasado, en 1913, la cual fue escrita por Scheler: *Der formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*.<sup>25</sup> Destacando el campo de competencia de la axiología formal, se incluye la definición del valor en general y del valor particular, así como sus interrelaciones; la estructura de las proposiciones y juicios axiológicos; las dimensiones del valor; la jerarquía de los valores, las reglas de valoración de la axiología aplicada; y la naturaleza del mundo de los valores, entre otros.<sup>26</sup>

No obstante, mucho antes de que los filósofos y los sociólogos se ocuparan de analizar el problema filosófico del valor, los economistas, como Adam Smith (siglo XVIII), habían hecho del valor un objeto de estudio preferente.<sup>27</sup> Desde esta perspectiva el valor

---

<sup>20</sup> FERRATER MORA, J. (1958). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana, p. 868

<sup>21</sup> HELLER. (1974). *Hipótesis para una Teoría Marxista de los Valores*. Barcelona: Grijalbo, p. 6

<sup>22</sup> DUJOVNE. (1959). *Teoría de los Valores y Filosofía de la Historia*. Buenos Aires: Paídos, p. 307-308

<sup>23</sup> Ídem. p. 310

<sup>24</sup> FERRATER MORA. J. Op Cit. p. 1376

<sup>25</sup> GARCÍA MÁYNEZ. E. (1971): *Ética*. México: Porrúa. p. 204

<sup>26</sup> HARTMAN, S. (1963). The relationship between value in general and the specific values. En: D. Christoff et al.: *Symposium sobre Valor in Genere y Valores Especificos*. UNAM: Centro de Estudios Filosóficos. p.114

<sup>27</sup> CASO. A. (1946). El acto ideatorio y la filosofía de Husserl. En: *Obras Completas*, Vol. VII, /Nueva Biblioteca Mexicana 19/ México: UNAM. p. 92-93.

económico, gracias a la propiedad universal de sustitución, pudo servir como escala de reducción para el resto de los valores. Es decir, el valer de determinado valor podía ser estimado a través de su cuantía económica.<sup>28</sup> Posteriormente el termino adquirió su reconocimiento dentro del resto de las rutinas sociales, en donde ha jugado hasta nuestros días un papel fundamental en la medida que se ha considerado que el valor es capaz de unificar los intereses de diversas ciencias que se interesan por la conducta humana como la psicología, sociología, antropología y por su puesto la administración.

Por ejemplo para la antropología los valores han sido vistos como resultados de ideas tradicionales transmitidas históricamente que se reflejan como la base de la cultura de los pueblos. Dentro de esta ciencia, se han incorporado temas culturales, sistemas inconscientes de significados, nuestra visión del mundo y la trascendencia que posee para los seres humanos.

Desde la perspectiva sociológica, Durkheim definió a los valores como “relaciones intersíquicas ideales, que producen la ilusión de objetividad absoluta porque se sienten venir fuera del yo y han nacido no obstante en la relación mutua y recíproca de los sujetos” siendo la sociedad “el gran sector de la realidad en donde los valores se construyen y organizan”.<sup>29</sup> De acuerdo con este autor destaca los valores en tres estratos diferentes: el aspecto social de los valores, que ocupa el lugar central y los juicios de valores individuales y el carácter universal de los valores. En consecuencia, esta teoría comprende tanto a la socialidad del valor como a la subjetividad del valor y a la universalidad del valor.<sup>30</sup>

Refiriéndonos a la función integradora de los valores y su interiorización diremos que fueron descubiertos según Parsons independientemente por Freud quien los expresó en su noción del superyo; y por Durkheim, a través de su noción de conciencia colectiva. Por ello se considera que los valores comunes a los miembros de una comunidad son interiorizados mediante el proceso de socialización y se convierten en uno de los aspectos fundamentales de la personalidad, ya que los valores son el fundamento de la identidad personal y del sistema social. Su influencia se ha extendido más allá de sus límites y es visible en diferentes sectores de la ciencia social.<sup>31</sup>

Considerando los primeros modelos normativos se creía que el hombre se comportaba y decidía de acuerdo con una regla de maximización del valor esperado; más tarde, se señaló que se trataba de la utilidad subjetivamente esperada; y, finalmente de ahí se pasó a la utilidad esperada subjetivamente ponderada. La introducción de la ponderación subjetiva obligó a salir del marco normativo y de los arquetipos y condujo a

---

<sup>28</sup> CHRISTOFF, D. (1963) La valeur en général et les valeurs spécifiques. En: D. Christoff, *et al.*: *Symposium sobre Valor in Genere y Valores Especificos*. UNAM: Centro de Estudios Filosóficos. p. 34-35

<sup>29</sup> CASO, A. (1933). El concepto de la historia universal y la filosofía de los valores. En: *Obras Completas*, Vol. X / Nueva Biblioteca Mexicana 19/ México: UNAM. pp. 77

<sup>30</sup> DUJOVNE. (1959) Op. Cit. p. 404

<sup>31</sup> ZAVALLONI; LOUIS-GUÉRIN. (1984). *Identité Sociale et Conscience. Introduction à l'Égo-écologie*. Montréal: Presses Universitaires de Montréal. p. 17 y 18

la descripción de un agente que otorga peso a la utilidad, a las valencias, pero de manera sumamente inconsistente: los agentes humanos se hallan muy lejos de sostener juicios bien definidos y perfectamente estables acerca de la relativa deseabilidad de diferentes cursos de eventos. Los valores humanos aparecen en extremo lábiles, y no fácilmente conmensurables entre sí. La multidimensionalidad e inconmensurabilidad de los atributos de valor, visto subjetivamente, la pluralidad y habilidad de los criterios personales de preferencia hacen posible una cambiante asignación de importancia hacia los diferentes y múltiples atributos.<sup>32</sup>

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, encontramos que los valores continúan adquiriendo y modificando su identidad, ya sea como productos dados y acabados, o como dándose y en proceso; como preferencias personales o como principios aprendidos a través de la socialización y culturización de los individuos; como jerarquías o como estructuras; como universales o como culturales o grupales. Con lo que su significado se ha ido ampliando hasta abarcar a las “orientaciones hacia lo que es considerado como deseable o preferible por los actores sociales y que como tales, expresan alguna relación entre las presiones de la mente y los deseos humanos”.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> FIERRO, A. (1993). *Para una Ciencia del Sujeto. Investigación de la personalidad*. Barcelona: Anthropos. p. 202 y 203

<sup>33</sup> ZAVALLONI. (1980). Values. pp. 74. En H. C. Triandis y R. W. Brislin (Eds.); *Handbook of Cross-Cultural Psychology. Vol. 5 Social Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.

## FILOSOFÍA DE LOS VALORES Ó AXIOLOGÍA<sup>34</sup>

Considerada como la parte de la filosofía que tiene por objetivo estudiar la naturaleza de los valores humanos y los diversos juicios valorativos que existen, la axiología implica tres partes esenciales o tres problemas fundamentales que nos podemos plantear en torno al valor: ¿qué son los valores?, ¿cómo conocemos o captamos los valores? considerando así su parte gnoseológica y ¿cómo proyectamos esos valores en nuestra vida diaria? a través de la poética.

Para responder las anteriores interrogantes realizaremos una revisión sobre los pensadores más importantes de la Filosofía Antigua, Media, Moderna y Contemporánea, señalando su contribución esencial y su aportación personal a la Filosofía de los Valores ó Axilología.

Comenzaremos reflexionando sobre la importancia que tiene para el ser humano la conciencia de un valor implícitamente reconocido, lo que implicaría su aceptación intrínseca en el momento en que es puesto a crítica, a fin de hacerlo nuestro, justificarlo, y convertirlo, no en una exigencia de la naturaleza y de la sociedad, ni solamente en una revelación que nos viene de lo alto, sino en un descubrimiento de nuestro espíritu, que lo saca desde adentro por un acto libre.

Respecto a esto, el pensamiento de la antigua Grecia posee el privilegio de ser el padre de todo el pensamiento occidental en donde los antiguos sabios, los poetas gnómicos, los primeros trágicos, son los iniciadores. Ellos aíslan y fijan en máximas los valores tradicionales tales como fueron elaborados poco a poco, en el curso de la historia, por la colaboración de las leyes, de los mitos y de la experiencia adquirida, incorporando una fundamentación moral y ciertos atabismos de universalización. Posteriormente con la aparición de los sofistas, vendría a ser el chispazo que desencadene la polémica y la investigación y culmine con los grandes sistemas griegos de universalización y sistematización de la moral, del arte y de la política.

El más representativo de los sofistas fue sin duda Protágoras, quien al mencionar que *“El hombre es la medida de todas las cosas”* atribuye la importancia esencial que posee el ser humano como fundamento absoluto del universo.

Considerando la referida fundamentación analizaremos en primera instancia a los tres pilares de nuestra sabiduría: Sócrates, Platón y Aristóteles, cuyas doctrinas al respecto delinearemos en las siguientes páginas:

---

<sup>34</sup> RUEDA Guzman, Basilio. (1961) Ser y Valor, Tesis de Maestría en Filosofía, UNAM. p. 7-252.



## SÓCRATES

El más grande filósofo de todos los tiempos, quien es considerado el Padre de la Filosofía, fue sin lugar a dudas un ser de altos valores humanos, quien realizó diversas aportaciones a la Filosofía de los Valores, desarrollando una concepción especial del valor del conocimiento, no sólo en el plano epistemológico sino también en el plano ético que viene a culminar con su intelectualismo práctico, afirmando que el valor puede ser captado por el conocimiento con evidencia absoluta, sosteniendo que el valor es valor sólo para el hombre, ya que los valores son puramente humanos y por ende objetos de un juicio de verdad.

Sócrates afirma que el criterio para juzgar el valor de la conducta humana no es el éxito sino el bien, por lo que desde el punto de vista de la gnoseología axiológica, sustenta la tesis de un conocimiento intelectual del valor, ya que desde el punto de vista de la poiética de los valores, el valor se realiza en que existe Dios y que existe también en el hombre, por la posesión de la sabiduría que necesariamente lo perfecciona con el ejercicio de la virtud. Desde el punto de vista de la poiética de los valores, el valor se realiza en la interioridad de la persona humana mediante la práctica del bien, que debe ir precedida de la posesión de la sabiduría.

Para Sócrates la principal virtud que posee un ser humano es la sabiduría, un conocer lo que es útil y lo que es perjudicial para poder obrar en consecuencia, reduce su pensamiento a la sabiduría práctica en la justicia, cuando se encarga de regular las relaciones del hombre con otros hombres. Con lo referido, Sócrates afirma que todas las virtudes se reducen a formar parte de la sabiduría, pasando a ser parte de los hábitos racionales y el que practica una virtud, de hecho posé todas a la vez, ya que no se puede concebir una virtud sin las "otras" ya que todas son una sola. Dentro del pensamiento socrático surge *la teoría acerca de la virtud, donde ésta se identifica con la ciencia del bien*. 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.<sup>35</sup>

Sócrates busca el conocimiento de la cosa moral en sí y se trata de un conocimiento de algo que es, que se da como debiendo ser. La finalidad de este conocimiento no es la finalidad de un conocimiento teórico o especulativo, sino la de un conocimiento eminentemente moral o práctico. Encaminado desde su nacimiento a generar y dirigir la acción para que el hombre se perfeccione. Pero este conocimiento que está constituido por ideas morales fundamentalmente dinámicas es un conocimiento no sólo impulsor sino también y sobre todo dotado de una dialéctica indefectible en el terreno de la acción, ya que con la verdad vendría a nosotros el imperativo de la acción, convirtiéndose así el valor humano como un verdadero determinante de la conducta.

---

<sup>35</sup> GUTIÉRREZ, R. (1990). *Introducción a la Ética*. México: Esfinge. p. 119

Sócrates considerará al bien como el objeto máximo de la inteligencia, y para que un hombre sea bueno basta con hacerlo sabio, porque nadie es voluntariamente malo, nadie peca voluntariamente, siendo la falta de comprensión la única fuente de la falta moral, al considerar que “la voluntad siempre elige lo que la inteligencia le muestra como mejor”, existiendo una íntima conexión entre la virtud y la felicidad por una parte, y la perversidad y la desdicha por otra.

Finalmente en él existe un espíritu fundamentalmente religioso que lo liga no a las divinidades antropomórficas que tantas veces critica, sino a una divinidad nueva, centro de perfecciones y virtudes. La solución a la antinomia entre la naturaleza y las leyes escritas, se da en un terreno superior: en el ámbito de las leyes no escritas, valores espirituales que se imponen precisamente por la fuerza de su contenido axiológico, y en consecución de las cuales girará todo el filosofar y el obrar de Sócrates. Dichas leyes son a la vez divinas y humanas, divinas porque provienen de la divinidad; humanas y naturales porque son la expresión más fiel de la razón, de lo moral y de lo conveniente a la naturaleza humana.

## **PLATÓN**

Las aportaciones axiológicas hechas por Platón radican en haber logrado reunir dos caracteres del valor considerados hasta entonces como incompatibles: la interioridad y la universalidad que se reúnen en el reino de la “idea”, la cual se encuentra por encima del espíritu. Mediante lo referido encuentra respuestas muy claras al problema del valor al buscar ante todo el juicio apreciativo y el juicio valorativo, dejando de lado el juicio entitativo puro.

Orientándonos a la esencia del valor mismo, su posición refiere la existencia de un conjunto de entidades perfectas, interrelacionadas, que se llaman ideas; cada una de ellas es la suma perfección de su género; en ellas radica el valor, el ser y la inteligibilidad absolutos; lo que existe de parcial de dichas perfecciones en los seres concretos, sólo vale por la mayor o menor participación que tiene de ellas. En la ideas se unifican el orden del ser y el orden del valer; y en la cumbre de todas ellas, la Idea del Bien, en la cual está la medida primaria de todo valor. Queda entonces desechada la tesis de Protágoras en la cual se afirma que el hombre es la medida de todas las cosas, ya que en “Las Leyes” de Platón se afirma categóricamente que “Dios es la medida de todas las cosas”.

Desde el punto de vista de la gnoseología axiológica, la doctrina de Platón es muy clara al mencionar que las ideas, especialmente la del Bien, se conocen en la etapa preexistente de nuestras almas por una visión directa de ellas, y en la presente vida se reconocen, se recuerdan, por un doble camino, que propiamente hablando no nos da el conocimiento de ellas, sino que nos da la ocasión de su recuerdo. Estos caminos son mediante la purificación de la apariencia del ser de las cosas sensibles para extraer de

ellas esa especie de participación o imitación de la idea y la hipótesis dialéctica. Pero hay que tener en cuenta que ambos caminos no dan propiamente el conocimiento sino que sólo sirven a modo de trampolín, como estimulantes del recuerdo, que es el que debe rehacer la visión tenida en una vida anterior, de dichas ideas.

Con respecto a la poiética axiológica encontramos que el realizador de los valores, necesita primero haber recorrido la dialéctica ascendente que lo lleva a la contemplación del Bien, contemplación que plenifica su alma y la lanza por la vía del amor a la realización del bien participado.

## **ARISTÓTELES**

Desde la perspectiva Aristotélica el valor se extiende a todos los seres, radica en su forma de un modo potencial y se realiza mediante el ejercicio o actividad. El camino de la realización del valor es el camino de la naturaleza de cada ser y el valor se identifica con el ser, y mejor aún, con el ser en acto. Tiene su medida definitiva y analógica en la perfección infinita de Dios.

Desde el punto de vista gnoseológico, se conoce el valor en el estudio de la esencia de cada ser, y mejor aún, de su naturaleza. Desde el punto de vista ontológico, el valor se identifica con el ser actual, o con la perfección; tiene un sentido analógico, y recibe su fundamentación suprema en Dios. Desde el punto de vista poiético, el valor se realiza exactamente siguiendo la línea de la realidad y de la naturaleza.

## **PLOTINO**

Su teoría es fundamentalmente valorativa, y sus juicios más que designar lo que es, se dirigen a señalar lo que es el valor. Plotino habla de lo que es el valor y de cómo es, es fundamentalmente con miras a valorar todo y más aún a servirse de todo para volver al principio primero, al valor primero del que derivamos. El retorno a Dios es el sentido único de toda su Filosofía que se hace para conocer sino para encontrar en ella el instrumento de regreso a Dios.

Desde el punto de vista gnoseológico el valor se conoce por una especie de dialéctica ascendente que va por el ejercicio de las virtudes morales e intelectuales, de lo sensible a lo inteligible y de ahí al principio supremo de todo en donde el sumo valor no se capta por razonamiento, ni siquiera por intuición inteligible propiamente tal, sino por pérdida de la conciencia de sí e identificación a él.

Desde el punto de vista ontológico el valor es, fundamental y eminentemente el Uno, y por participación, todo lo demás; es una escala que desciende hasta los límites de la nada en la pura materia en la que ya no se puede decir con propiedad que haya valor.

Desde el punto de vista poético el valor se realiza mediante la imitación (el arte) y mediante el retorno a Dios, que se efectúa por la música, por el amor, por la virtud y sobre todo por la dialéctica.

Lo más notable en toda la filosofía de Plotino así como también en la de Platón y en la de Aristóteles es la preeminencia del valor de la contemplación sobre el de la acción que siempre es subordinado a aquélla; por eso con razón Bréhier comenta que en la acción no hay que buscar de ningún modo el perfeccionamiento verdadero y durable de nuestro ser, ya que ella sólo es la sombra de la contemplación.<sup>36</sup>

## **SAN AGUSTÍN**

La idea de Dios ilumina y centra como espléndido sol toda la cosmovisión agustiniana. A través de los rayos de esa luz, el mundo se convierte en cosmos y la historia personal de su vida y la de sus semejantes se ve inundada de sentido. No sólo por motivos religiosos, sino por exigencias metafísicas Dios es el centro y el áncora de su pensamiento, el corazón de su sistema.

San Agustín, el dialéctico de la trascendencia del valor, quien ha explorado en las profundidades del yo hasta el punto de contacto con lo trascendente y el puente de acceso hacía lo absoluto, en donde el espíritu propio halla la salida a la verdad, que es Dios, y de la más honda psicología se eleva a la ontología más sublime. Él investiga los valores para llegar al conocimiento del valor increado por el que es todo lo que es, por el que vale todo lo que vale, por el que la belleza y el bien de las criaturas iluminan nuestra vista y atraen nuestros corazones. La apetencia de ese ser esencial que rebasa toda medida y colma el íntimo vacío del hombre, es para Agustín la explicación definitiva del devenir humano y del devenir histórico. En él brotan las primeras búsquedas del axiologismo psicológico, en él encontramos valiosos bosquejos del ontologismo del valor y en él el primer arranque en lengua latina, del absolutismo y apriorismo de los valores.

Desde el punto de vista gnoseológico Agustín nos muestra el valor como conocido por una especie de intuición interior, por una visión intelectual que capta en las ideas todo lo que es y todo lo que vale. Esa visión sólo se efectúa por y bajo la influencia de una iluminación proveniente de la Verdad suma, que crea dentro de la inteligencia una luz a cuyo resplandor vemos con el ojo interior, la verdadera realidad, la realidad intemporal e inmaterial de las ideas.

La poética agustiniana respecto al valor puede sintetizarse, por parte de Dios, en la creación, obra de arte maravillosa en que brilla la sabiduría, la omnipotencia y la bondad divinas. Por parte de las criaturas la poética se resume en la tendencia de los

---

<sup>36</sup> BRÉHIER, Emile (1928): *La Philosophie de Plotin*. Paris: Ancienne Librairie Furnu. Boivin et Cie. p. 182

seres a su propio fin, al cual son llevados por su peso. Particularmente en el hombre la realización de toda obra externa pierde importancia junto a la construcción de la obra inmanente, de la santidad. Así pues, en este punto, la realización interior de los valores sobrenaturales absorbe y concentra el pensamiento poético de San Agustín.

## **SAN BUENAVENTURA**

La filosofía de San Buenaventura, reunida en una trama indisoluble con su mística, no tiene sino una sola misión; el manifestar los lazos que unen todo lo creado con el Creador y el mundo natural con el sobrenatural. Cantar con expresiva prosa el valor divino de lo creado; mostrarnos el símbolo cabalmente en lo que tiene de símbolo y de vestigio, e invitar al alma a ascender desde la consideración racional de lo sensible hasta la divina tiniebla del éxtasis.

Lo trascendente y lo sobrenatural son el corazón mismo de lo real, y por ello, de acuerdo con su pensamiento, la Metafísica tiene su tarea fundamental en presentar a los ojos de los hombres, ese elemento sobrenatural y trascendente, sin el cual lo natural queda irremediabilmente ininteligible. San Buenaventura trata de integrar en el tronco de la Filosofía determinados valores, los valores sobrenaturales revelados por el cristianismo, a cuya luz se perciben los verdaderos valores de las cosas creadas. En el terreno del conocimiento del valor, insiste el franciscano en que el lado del proceso cognoscitivo sensorial y racional hay el conocimiento místico que al abrir nuestra mirada a un mundo nuevo de valores enriquece y completa el conocimiento natural que de lo natural poseíamos.

## **SANTO TOMÁS DE AQUINO**

El problema de Dios es en Santo Tomás como en Aristóteles el lógico coronamiento de su cosmovisión universal. Es realmente prodigiosa la fecundidad y abundancia del material que ofrece el sistema tomista para una búsqueda de los valores. Tal vez lo máspreciado que encierra en su contribución a la axiología sea precisamente aquello de que carece la concepción actual de los valores: su fundamentación. Nada en Tomás de Aquino hay que sea infundamentado, todo aquello que pueda ser comprendido entre los temas de su filosofía como perteneciente al mundo del valor, se encuentra sólidamente asentado en el mundo de su metafísica. De los principios más universales de ella se desprende una derivación, una fundamentación y finalmente una apreciación certera de los distintos valores, de los múltiples bienes. Imposible, por consiguiente, el pretender un mundo de valores desconectado del mundo de la Metafísica, porque el valor se realiza, se delimita, se jerarquiza y se especifica en función del ser, de la potencia y el acto de la esencia.

El mundo es un cosmos, todo él ordenado, armonizado y donde la más perfecta jerarquía impera. Esta gradación axiológica está medida por la semejanza de cada criatura a Dios, la cual constituye el criterio definitivo de escalonamiento de los valores del hombre y para el hombre. Todo este universo del tomismo, tan complejo y a la vez tan orgánico está regido en todas sus dimensiones por principios únicos, los principios primeros del ser, que regulan por igual: la actividad y el pensamiento, el orden teórico y el orden práctico, el mundo natural y el mundo sobrenatural. Principios que de un modo inmutable están colocados sobre todas las fluctuaciones y cambios del ser humano, porque son verdades eternamente válidas, en que reposa un orden universal imperturbable.

En el mundo religioso y ético, los valores de lo santo y de lo bueno, se basan en el pedestal de la idea metafísica del bien. Ese bien guarda su mejor parcela para la persona, la cual puede tender a lo óptimo en el mundo del bien. Este óptimo no es otro sino Dios sumo Bien en un doble sentido, porque sólo Él puede colmar nuestra aspiración de felicidad, y porque Él es el último fundamento de la obligatoriedad de la ley moral.

La concepción de un fin trascendente penetra a todo el hombre, sin disminuir por ello los valores de la cultura, porque en contacto con el ideal trascendente y sobrenatural estos valores naturales son transfigurados, profundizados y ordenados. Para él, el cuerpo no es un simple instrumento del alma, mucho menos una cárcel de la que haya que evadirse cuanto antes, sino que el cuerpo es el coprincipio substancial que unido al alma forma con ella el todo humano. El hombre no es el alma, el hombre es el compuesto substancial de cuerpo y alma, cuyos dos elementos se encuentran ligados entre sí por una esencial ordenación. En Santo Tomás, el perfeccionamiento mismo de la naturaleza ayuda a la realización de los ideales sobrenaturales. En vez de desechar en su ética, las virtudes naturales, las acepta y las integra en el cuerpo de la ética cristiana, pero dándoles un espíritu nuevo, el espíritu del amor, por lo cual se ha podido afirmar que en un sistema moral, hay un elemento de diferenciación esencial con la ética puramente natural, y es que en la moral cristiana, la caridad es realmente la *forma*.

Tanto el bien como la belleza se fundan en una misma realidad que es la forma, y por ello se puede llamar bello a todo lo que es bueno. La belleza es algo que no circunscribe a los seres sensibles, ya que junto a la belleza de los cuerpos y de los colores, hay una belleza del alma que consiste en la virtud. La gracia divina o gracia santificante, es para Santo Tomás una fuente nueva y sobrenatural de hermosura para el alma, en donde Dios es su fuente, al ser la causa de la perfección, de la armonía y del esplendor de la hermosura del universo y de todas las cosas.

Finalmente, Tomás de Aquino afirma que la grandeza de una ciencia se caracteriza no sólo por su certeza, sino también por el objetivo que persigue y el conocimiento de los valores está por encima del común de los hombres y en definitiva culminan en la fuente de todos los valores, Dios.

## KANT

El kantismo representa en el campo de los valores una revolución análoga a la que tuvo en el campo de la gnoseología: por una parte su sistema viene a apuntalar y a rehacer un mundo de valores cuyo crédito se derrumba ante los embates del escepticismo, del materialismo y del empirismo subjetivista. De esta manera la ciencia, la moral, el arte, el derecho y la religión que eran vistos poco menos que como valores periclitados, de legitimidad muy dudosa, reingresan, bajo el prestigio del método crítico-trascendental, al campo de la Filosofía, con un nuevo sello de legitimidad. Por lo tanto, la revolución kantiana en el mundo de los valores no consistió sólo en la reivindicación de los valores espirituales sino en el nuevo sentido y en la revolucionaria fundamentación que dio a los problemas axiológicos.

De acuerdo al pensamiento kantiano los valores ya no radican en el ser ni se subordinan a él; radican en la ley viviente, universal, apriorística que constituye a la persona humana. El criterio de autenticidad de todo objeto que se de cómo valioso es el de su inclusión en la ley universal. El valor radica en el reino de los fines; y en él el deber ser es el árbitro supremo del ser. En Kant, de esta manera, el ser se subordina al valor, y éste tiene primacía sobre aquél al modo como la razón práctica la tiene sobre la teórica. Se trata de una axiología en que se invierten las concepciones de la filosofía griega; al encontrar el rasgo fundamental de todo el pensamiento helénico sobre la subordinación de los valores especulativos a los valores prácticos y desde otro orden de cosas, la subordinación del valor al ser.

En su pensamiento sucede exactamente lo contrario a lo especulativo sólo es apariencia fenoménica, mundo de representación; lo práctico –reino de los fines, reino de la moral- es el mundo de los valores, el mundo noumenal. Mundo noumenal, que por otra parte tiene las leyes a priori de la persona humana como fundamento supremo de su posibilidad y por consiguiente de su ser: la vieja axiología ontológica se ha transformado en una novedosa teoría antropocéntrica del valor. En ella la verdad ya no significa conformidad de la inteligencia con la realidad, ya no es expresión fiel del ser, sino función teorética ajustada a las leyes universales y apriorísticas del sujeto; el bien ya no significa un término de tendencia ni un término de perfección sino el rígido acuerdo de la voluntad a la ley del imperativo categórico basado en un puro respeto a la ley, exento de todo otro interés o finalidad.

Y el secular conflicto ya señalado por los sofistas entre naturaleza y libertad, recibe en Kant la solución de un acuerdo por intermediación del juicio, en el reino de los fines que es el reino de los valores. En el terreno de la gnoseología axiológica, Kant sostiene la incognoscibilidad del valor por la razón pura; la seguridad que tenemos en él se funda en postulados de la razón práctica y en certezas extracientíficas. Consiguientemente, la axiología no puede ser una ciencia.

Desde el punto de vista del ser del valor, hablando en estricto sentido, todo lo ignoramos ya que él se nos entrega como postulado, y por lo tanto no teniendo un concepto de él, no podemos enunciar su esencia. Pero subjetivamente podemos afirmar que su posibilidad radica en la realización de las normas a priori del mundo moral y su fundamento está en las leyes autónomas de la razón práctica. Desde el campo de la poética axiológica, la realización del valor está condicionada a las leyes universales y autónomas de la moral y de la estética kantianas.

Recordemos que para Kant el estudio de la 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.

## **SCHOPENHAUER**

La filosofía de Schopenhauer propugna la total despersonalización mediante la supresión de toda individualidad, cualquiera que sea su naturaleza. El rasgo común de toda su filosofía es un sentimiento de honda melancolía, su posición es la antípoda del optimismo cósmico y absoluto que profesa un pesimismo absoluto y metafísico.

Sus principales tesis axiológicas son fundamentadas en afirmar que toda tendencia de afirmación del yo, del ser, de la vida, es radical y metafísicamente mala. El no ser, en cambio, no es ningún mal. El no ser y el valor se identifican. El único acceso a la cosa en sí, es el proceso intuitivo. En todo ser que profundiza hasta llegar al conocimiento de la cosa en sí surge necesariamente un hambre de redención, de liberación del ser. Todo aquello que contribuya a desprendernos de la vida, a disolver la individualidad y la personalidad, es relativamente valioso. Todo lo que haga posible la vuelta a la totalidad pura (y consiguientemente a la nada absoluta ya que siendo la esencia de la cosa en sí la voluntad de individuación, se suprime al anular ésta, la misma esencia de todo) es el valor absoluto.

Por lo tanto, en el terreno del conocimiento conocemos el valor por la intuición que nos lleva a la comprensión del contrasentido del apego a la vida y al ser. La intuición es, pues el verdadero órgano valorador, o captador del valor. En el terreno de la naturaleza o ser del valor, podemos decir que Schopenhauer llega a la paradoja máxima que se puede enunciar en la axiología: el ser del valor es el no ser.



Así pues, Schopenhauer ha sentado en teoría del valor la tesis equivalente a la que propuso Hegel en Metafísica: el ser absoluto es la nada.

Su poiética axiológica trazada toda ella en el campo del determinismo, ya que él no reconoce ni acepta la libertad, es una poiética posible por lo que ve al valor relativo, e imposible por lo que mira al valor absoluto, el cual, como ya hemos visto, es enteramente irrealizable; lo que podemos hacer en el mejor de los casos es aproximarnos a él; estas aproximaciones dan lugar a los valores relativos. El valor absoluto se podría lograr mediante la vuelta a la nada total, pero como esto es irrealizable, se sigue que sólo es posible el valor relativo, o sea la anulación del deseo de vivir, que se logra por el arte, la compasión y la moral de la abnegación.

## **FEDERICO NIETZSCHE**

Cuando el siglo XIX extingue sus últimos destellos, se deja oír un eco, el eco de aquel reproche de los sofistas a la moral de Sócrates y de sus discípulos: la ley ha pervertido a la naturaleza; es preciso reinstaurar el orden primitivo; que la naturaleza sea ley. Este eco resuena a través de diferentes obras: Así habló Zaratustra, Más allá del bien y del mal, La voluntad de Poder, El crepúsculo de los ídolos, etc. A través de esas páginas y escondida bajo la espléndida literatura de un artista de la pluma se entrevé aquel sentimiento de los presocráticos, por el cual concebían la naturaleza como una fuerza poderosa e inagotable que se desdobra en infinitas manifestaciones de vida; la cultura, sólo ha venido a inhibir esa acción maravillosa, y ante los ojos maravillados de Nietzsche vuelve a surgir este llamado: “Es preciso derrocar los ídolos de la cultura y del cristianismo, es preciso volver a la naturaleza.”

Mientras Schopenhauer simpatizaba con un nihilismo absoluto, Nietzsche buscaba una filosofía de afirmación de la vida pero sin Dios, debido quizás a su indignación contra los eternos errores religiosos de la humanidad. Como consecuencia abandona el ideal humano, ya no es el artista trágico el exponente máximo del valor humano sino que ahora el prototipo del hombre se centra en el hombre de ciencia. Sustituye el ideal humano del hombre de ciencia por el ideal del superhombre y por su doctrina del eterno retorno.

El autor de “Así habló Zaratustra” desecha sucesivamente la felicidad, la virtud y la caridad como criterios valorativos de la vida. Inclusive se atreve a proclamar la muerte de Dios, la cual llegaría en el momento en que el hombre alcance la madurez necesaria para prescindir de un Ser Superior que establezca las normas y los límites a la naturaleza humana. Con respecto a la felicidad, menciona que así como el dolor y el placer no pueden decidir sobre si la vida debe ser afirmada o negada; tampoco pueden medir su auténtico valor. La Historia nos enseña que las épocas felices de la humanidad no han constituido la altura máxima de la vida de los humanos. La virtud tampoco puede ser el criterio valorativo de la vida porque la virtud es el ideal de los

débiles, siguiéndolo se llegaría, por el camino de la renunciación, a la anulación de todo lo grande que encierran las potencialidades vitales; la humanidad se convertiría en un rebaño de espíritus mezquinos, desvitalizados, ínfimos, desde el momento en que se propusiera como meta el ideal enfermizo y femenino de la virtud. Tampoco es posible aceptar la caridad hacia el prójimo como medida e ideal de la vida; porque el individuo vale únicamente por lo que es y no por lo que realiza a favor de la masa de los pequeños.

La verdadera grandeza de la vida, el criterio último de su valoración radica en una grandeza que es intrínseca al individuo mismo. La vida de la humanidad alcanza sus cimas cuando una época o un pueblo han logrado producir un gran número de magnas individualidades. Todo valor debe medirse a la luz de este fin supremo: el advenimiento del superhombre. Todo ideal que no esté en la línea de la existencia y que no se orienta al advenimiento del superhombre es una manifestación de decadencia y de degradación y lleva implícita una renuncia a la vida en el terreno fáctico y una condenación de ella en la apreciación valorativa.

Todo conocimiento es ficción y falsedad y desde el momento en que se lo eleva al terreno de la validez intelectual se lo transforma en un error total y en un síntoma de decadencia. Ese mismo conocimiento mantenido, en cambio, en el plano de la pura experiencia, tiene un único valor: el de servir a la vida; todo su valor es un valor utilitario. Esta afirmación nos muestra la clara posición pragmatista del filósofo del irracionalismo: el valor de la verdad es utilitario, en el terreno teórico la verdad no existe, es sólo un hombre vacío, una apariencia que esclaviza y engaña.

Para las almas grandes, para los espíritus señoriales propone Nietzsche un magno ideal: el superhombre, “Lo más grande del hombre es que es un puente y no un fin en sí; lo que debemos amar en el hombre es que es un tránsito y un descenso”. El superhombre debe ser un existente que posea el mayor número posible de instintos e impulsos, y que estos instintos e impulsos sean los más potentes. Pero al lado de éstos debe tener un fácil, pleno y seguro dominio sobre todos ellos, un espíritu claro y perspicaz y una permanente y total afirmación de sí mismo, sin condiciones y sin arrepentimientos.

Nietzsche menciona que los hombres no son iguales, unos son almas generosas, nobles, grandes, otros son la encarnación de la mezquindad y del apocamiento; así los ha hecho la naturaleza; ni los unos tienen culpa en su indigencia ontológica ni los otros tienen mérito por su plenitud y gallardía. Como es lógico, a naturalezas estratificadas corresponden tablas de valores distintas, sistemas morales diversos y una conducta variada.

Hay pues, dos tipos de moral: la auténtica, la valiosa que es la de las almas grandes: la moral de los señores, y al lado de ella, la ficticia, la conformista degradada: la moral de los esclavos. La primera se dirige a las almas prepotentes, a los que buscan ideales de afirmación de la vida y de trascendencia de su condición de hombres. Este tipo de

moral se rige por una norma fundamental: bueno es todo lo que favorece el nacimiento del superhombre; malo, todo lo que entorpece su llegada. Esta norma es la primera y más general traducción al terreno normativo de la regla fundamental de valoración: el supremo bien y el valor máximo es la vida misma. Y en realidad esto es ante todo el superhombre: un creador de nuevos valores, un creador de una nueva axiología de la vida. “Yo amo a los que no buscan tras de las estrellas una razón para perecer o sacrificarse, sino que se ofrecen a la tierra, para que ésta, un día, sea del superhombre”. Cuando existe en la naturaleza y en la humanidad, ya ha sido innumerables veces, y en un eterno retorno cíclico volverá a existir y a suceder infinitas veces más. En realidad nada hay nuevo bajo el sol; lo que hoy es fue ayer y será mañana. Cada instante es síntesis y presencia simultánea del tiempo y de la eternidad, cada acontecimiento es renovación del pasado y presagio del futuro. Recordemos su opinión acerca de la “verdad”, su valor no es el ser cierta sino el ser útil para la afirmación de la vida.

Nietzsche tiene una positiva importancia en el campo de la meditación axiológica. Tras de su grito de guerra contra la tabla tradicional de los valores, nacida de la filosofía griega posterior a los presocráticos y reafirmada y sublimada por el cristianismo, se oculta no una nueva creación axiológica, sino un retroceso de casi veinticinco siglos, una vuelta al pensamiento exiguo en rigor intelectual pero rico en superabundancia de querer, como todo lo primitivo, de los presocráticos.

Toda su filosofía puede reducirse a una crítica pasional, estrujante de los valores que durante veinte siglos han sido la médula de la civilización occidental, desde que Sócrates dijo que la ciencia conducía necesariamente a la virtud y desde que Platón asignó universalidad objetiva a la norma moral y una transmutación de esta secular concepción de los valores.

Nietzsche busca la afirmación de la vida y lo hace mediante la reafirmación de la naturaleza; pregona un humanismo y éste se encuentra más allá de lo humano, postula el advenimiento del superhombre, pero esto sólo se logra mediante la negación de Dios, y también mediante la negación del hombre actual.

Pero estas paradojas para Nietzsche no cuentan, porque la verdad o el error poco importan, lo valioso de un juicio es su capacidad de afirmación de la vida, ha de ser un instrumento apto para el progreso de la vida. A la sombra de la proscripción de la razón y de la negación de la verdad, el camino está libre para que Nietzsche afirme cualquier cosa. De ahí su soberano desprecio por la verdad.

Su sistema axiológico se concreta a afirmar que no hay captación del valor, porque el valor no preexiste al hombre; el hombre lo crea mediante su acto de estimación y de volición por lo que el valor de la verdad queda absolutamente anulado o por lo menos reducido a un puro instrumento sin valor propio. Respecto al ser del valor, Nietzsche profesa el más absoluto relativismo, cada quien crea sus propios valores; no debe una voluntad señorial dejarse imponer ningún valor desde el exterior, sea cual fuere la

fuerza de donde provenga, por lo que todos los valores sólo son condicionados a la elección del hombre que es en todo el sentido de la palabra un creador de valores. De lo referido sólo uno de los valores se salva de esta relatividad; éste es el valor absoluto; a saber la vida manifestada en ese instinto general y primario que Nietzsche llama la voluntad de poder. Afirmitar la vida, “querer”, ser autónomo, he aquí el único valor absoluto y a la vez el fundamento de todos los demás valores.

Esta nueva tabla de valores se presenta en rotunda oposición a la griega y a la cristiana: Sócrates había reducido la voluntad a una mera consecuencia del conocimiento pleno; los griegos posteriores a él afirmaron la primacía de la razón y del valor especulativo sobre la voluntad y el valor práctico; Nietzsche invierte revolucionariamente este orden, lo que vale es la voluntad. El más absoluto primado de lo vital y de lo práctico sobre lo especulativo, lo encontramos en él. En el conflicto entre verdad y valor, el valor impera plenamente sobre la verdad; ahora bien, el valor, en sentido propio, es voluntad. Por consiguiente, en el plano de la gnoseología, el valor se conoce simultáneamente al acto de su creación mediante el acto de conciencia por el cual captamos nuestra operación creadora. En el plano metafísico, hay un valor primario: es la vida (potencialmente) y la afirmación de la vida, el puro acto de querer (actualmente); fuera de este valor todos los demás son relativos, como contenidos de ese acto primario de voluntad; no es que tengan valor antes de la elección, su único valor les viene de haber sido elegidos como objetos de un querer axiológico. No es el valor el que determina el querer sino el querer el que crea el valor. El ser no es valioso, pero mi puro y autónomo querer lo puede transformar en valioso para mí. En el plano poiético, la realización del valor sólo obedece a una ley, querer afirmar la vida, querer crear autónomamente un objeto en valor. Acción análoga a la del joyero que de cosas triviales hace salir objetos preciosos.

## MAX SCHELER

“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> 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.

Su concepto de valor fue definido con precisión y colocado en el centro de la teoría de la conducta por este autor en donde la obra fundamental sobre esta materia es sin duda su libro: *El Formalismo en la Moral y la Ética Material de los Valores*.<sup>38</sup>

De acuerdo con Scheler, los valores son objetos intencionales y además universales y necesarios, los valores se conocen por el sentimiento. Su finalidad fue el de establecer

<sup>37</sup> GARCÍA MÁYNEZ. E. (1971): *Ética*. México: Porrúa. P. 204

<sup>38</sup> STERN A. (1960). *Filosofía de los Valores*. Buenos Aires: Cía. General fabril Editora. p. 13

la existencia de principios universales, que tienen una función decisiva para la conducta humana, ya que 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>39</sup>

Scheler toma de Brentano la tesis de la intencionalidad de la conciencia hacia objetos específicos, y completa dicha doctrina enriqueciéndola con las enseñanzas de Husserl relativas al método fenomenológico y a la naturaleza ideal, verdaderos entes o esencias irreales, muy cercanos a las ideas afirmadas por Platón. Pero Scheler presenta también una gran línea de originalidad. Concede un papel importantísimo al sentimiento en lo que se refiere al descubrimiento de los valores. Según él, es en el a priori emotivo donde se captan los valores. Así toda su crítica contra Kant se apoya en la tesis de que al lado de un a priori intelectual, existe otro de orden emotivo que permite construir una ética y una axiología que sean a la vez materiales (es decir, captan y aceptan contenidos válidos) y a priori (es decir, independientes de la inducción que se funda y se origina en la sensorpercepción).

A los actos de sentir, querer, preferir, amar y odiar, corresponden objetos a priori, inaccesibles a la inteligencia, esencias alógicas que se denominan valores y cuyas características responden a entes que en muchos de sus aspectos son semejantes a las ideas platónicas. El valor es descubierto, sí, pero no fundado, por el sentimiento, ya que lejos de adaptarse el valor al sentimiento, éste es regulado por aquél. Y puesto que con el valor se capta su grado, se sigue que el acto de preferencia que se funda en el valor mismo ofrece un sólido punto de apoyo para el descubrimiento de una escala axiológica única y absoluta.

Compete a la persona realizar la actualización de los valores. En el binomio persona-valor, el valor conserva su carácter de autonomía y absolutismo (en el orden de la esencia) respecto a la persona finita, mientras que frente a la persona infinita el valor pierde su autonomía y se presenta como algo cuya perfección y sublimidad se alimenta en la fuente misma de la perfección divina. La ética, pues, recibe toda su fundamentación del valor y se presenta en total desacuerdo al postulado kantiano de que haya una autonomía de la persona (individual o trascendental, poco importa) respecto al valor; pero esa misma ética se muestra sumisa, es decir, personalista, respecto a la Persona infinita de Dios y cobra un sabor eminentemente religioso.

Como hemos observado, los valores son entidades autónomas que subsisten en sí de algún modo y a la vez son entidades que un objeto tiene como participadas y que un sujeto puede percibir o no. Por consiguiente, los valores para Scheler no son valores de un sujeto, sino que son simples cualidades ideales. Es por lo anterior que los valores son captados a través de un acto especial que él llama “percepción afectiva” o intuición

---

<sup>39</sup> SCHELER, M. Citado en STERN, A. (1960). *Filosofía de los Valores*. Buenos Aires: Cía. Fabril Editora. p.46

de los valores, que pudiera tomarse como un sentimiento, pero que él mismo lo distingue cuidadosamente de los sentimientos sensoriales. Scheler afirma 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.

De acuerdo con Scheler, los valores son trascendentes al sujeto quien los capta de una manera inmediata e intuitiva, por los sentimientos espirituales, no por la inteligencia, siendo cualidades y no relaciones, objetos independientes netamente distintos de todo proceso de su aprehensión real, ya que son hechos objetivos, los cuales pertenecen a un cierto modo de experiencia, y es de la esencia de la verdad de un juicio estimativo estar de acuerdo con esos hechos”,<sup>40</sup> por lo que 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”.

Es por lo anterior que la jerarquía de los valores es un orden de carácter absolutamente invariable, donde en el momento de preferir algo, surge un elemento superior de los valores que se encuentra asociado a la esencia misma del valor en cuestión. Es una jerarquía material, un orden de las cualidades de valor. Por lo tanto los valores mismos no pueden ser creados ni destruidos. De ahí que 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.

La constitución de un sistema de valores se realiza a partir de la identificación del criterio para el valor más elevado (el menos relativo), y el criterio para el valor supremo (el valor absoluto). Tomando en consideración lo anterior, en primer lugar se encuentra lo **agradable y lo desagradable**. En 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. Posteriormente, en segundo término están los **valores vitales**, que guardan relación directa con las cualidades del bienestar humano, como son la salud, la enfermedad, la vejez, la muerte, la fatiga, etc. En el rango tercero, encontramos el dominio de los **valores espirituales**, los cuales son totalmente irreductibles y se encuentran desvinculados de la esfera de lo corpóreo y de su contorno. Dentro de éstos nos encontramos a los estéticos, de justicia y los relativos a la verdad. Finalmente en el cuarto nivel axiológico encontramos a lo **sagrado**, que representa una unidad de ciertas cualidades de valor no definibles, ya que solo aparecen en los objetos que son dados a la intuición como objetos absolutos, involucrando los valores del éxtasis y la desesperación ya que éstos miden la proximidad y el alejamiento de lo sagrado mediante la incredulidad y la adoración.

En éste último nivel, 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.

---

<sup>40</sup> SCHELER, M. Citado en STERN, A. (1960). *Filosofía de los Valores*. Buenos Aires: Cía. Fabril Editora. p. 46

Es por lo referido que mientras más elevado es un valor, menos divisible resulta ser, ya que un valor superior tiene menos necesidad que un valor inferior de ser compartido, por ello que la tendencia a los valores materiales (divisibles) conduzca a conflictos de intereses y a separar a los individuos. Por lo tanto los valores espirituales: estéticos, lógicos y religiosos, son indivisibles, no permiten una pluralidad, no se pueden reducir a un número ilimitado de seres humanos, ya que la común veneración actúa como factor unificante entre ellos.

Sin embargo, los valores morales están situados fuera del orden cualitativo de los valores descritos. En la axiología de Scheler estos valores se encuentran necesariamente ligados a los actos que realizan o tienden a realizar la existencia o inexistencia de todos los otros valores. Por lo tanto un 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 al cual se ha opuesto resistencia. De acuerdo con Scheler “Hay una evidencia intuitiva del preferir”.

Scheler le atribuye una gran importancia a la noción de persona al señalar que todo acto que realiza un valor debe ser definido precisamente como manifestación de una persona. Por lo que el verdadero soporte de los valores morales es la persona y sólo ella puede, esencialmente ser buena o mala. Por lo tanto, se puede definir a los valores morales como valores personales. Es por ello que Scheler dé a su concepción axiológica el nombre de personalismo, destacando que 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 eficiencia de las personas que sirven de modelo.

## **DAVID HUME<sup>41</sup>**

De acuerdo con el escritor del “Tratado de la Naturaleza Humana”, los valores humanos se encuentran en conformidad con la razón, donde existe una adecuación e inadecuación eterna de las cosas para todo ser racional que la considera, en donde la medida inmutable de lo justo y lo injusto impone una obligación no sólo a las criaturas humanas, sino a la divinidad, por lo que la moralidad, lo mismo que la verdad, es conocida meramente por las ideas y por su yuxtaposición y composición, por lo que para juzgar los actos humanos sólo será necesario distinguir entre el bien y el mal por la razón.

---

<sup>41</sup> HUME DAVID (2005). *Tratado de la Naturaleza Humana, ensayo para introducir el método del razonamiento humano en los asuntos morales*. México: Porrúa, p. 385 – 401.

Para Hume la moral tiene un alto impacto en las acciones humanas al reprimir nuestras pasiones y acciones que van más allá de los tranquilos e indolentes juicios del entendimiento humano.

Lo anterior se confirma por la experiencia corriente, que nos informa que los hombres se encuentran gobernados frecuentemente por sus deberes y se apartan de algunas acciones por la idea de la injusticia, mientras que son impelidos a otras por la de la obligación.

Por lo referido la moral tiene una influencia sobre las acciones y afecciones, por lo que no pueden derivarse de la razón, ya que ésta por sí sola no puede tener la referida influencia, ya que la moral excita las pasiones y produce o evita acciones y la razón por sí misma es completamente impotente en este respecto; por consiguiente las reglas de la moralidad no son conclusiones de nuestra razón.

Hume manifiesta que la razón no tiene influencia sobre nuestras pasiones y acciones por lo que es en vano pretender que la moralidad se descubre por una inducción de la razón.

Argumenta que un principio activo no puede fundarse jamás en uno inactivo, y si la razón es inactiva por sí misma debe permanecer siéndolo en todas sus formas y apariencias.

La razón es el descubrimiento de la verdad y falsedad. La verdad y falsedad consiste en la concordancia o discordancia con las relaciones reales de las ideas o con la existencia real y los hechos.

## **MILTON ROKEACH**

El autor de *La Naturaleza de los Valores Humanos*, Milton Rokeach, quien fuera director de la Unidad de Valores Humanos y profesor de Sociología y Psicología en Washington State University, afirmó que los valores que tienen las personas no son idénticos a sus intereses y actitudes; definió el valor como “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”.<sup>42</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>43</sup> Es por ello que el autor afirma que 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>42</sup> ROKEACH, M. (1973) *The nature of human values*. En Reich, B. Adcock, C. (1980) Op. Cit. P. 19

<sup>43</sup> ROKEACH, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. En Rokeach (1983) Op. Cit. p. 72



Rokeach nos dice 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). También definió varias subcategorías de valores instrumentales y terminales y diseñó un instrumento para medirlos.

Sin embargo, los valores pueden tener dos lecturas: como aquellos que se crean a nuestro propio gusto y capricho, para jerarquizarlos posteriormente según los propios intereses y tratar de afrontar así la vida, ó 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 eso se tiene 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.<sup>44</sup>

A este respecto, existen dos posiciones sobre los valores: el objetivismo y el subjetivismo. El primero considera a los valores como objetos eminentes, autónomos, abruptamente distintos de lo que suele entenderse por “seres”. Una cosa es ser y la otra valer. Por su parte el subjetivismo axiológico considera al sujeto como fundamento del valor y de los criterios de valoración. Sin embargo la mayor firmeza de los valores es la que se deriva de su carácter relacional, es decir, del hecho de brotar y resplandecer y hacerse valer en la constante interacción entre el ser humano y su entorno. Adicionalmente surgen dos tipos de realidades, las objetivas y las subjetivas: las primeras son realidades asibles, medibles, ponderables, delimitables, verificables por cualquiera, y las segundas son las que ostentan un modo de espacio-temporalidad superior al empírico y no pueden ser delimitadas, pesadas, situadas y asidas por el hombre.

Es importante resaltar que los valores poseen un papel importante en las metas del individuo, que le permiten orientarse hacia su propia plenitud, ya que constituyen ideales por los cuales deberá sacrificar una multitud de deseos particulares y ganancias inmediatas. Para ello 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, estamos ante una salida de sí en falso. Por otro lado, a través de la experiencia de éxtasis, el valor eleva a la persona humana a un estado de vibración íntima que le permite desplegar sus mejores virtudes personales. En adhesión a lo referido, lo deseable para el hombre es considerado como 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. El valor atrae al hombre y lo apela a una tarea co-creadora para modelar su personalidad y llevarla a la máxima plenitud. Dada la

---

<sup>44</sup> VILLAPALOS, G. LÓPEZ QUINTÁS, A. (1997). *El Libro de los Valores*. Barcelona: Planeta-Testimonio. p.10

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 como medios para el logro de intereses individuales, por nobles que sean ya que deberán de ser el campo de realización del hombre, el principio y la meta de su actividad más auténticamente personal y originaria. Por ello 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.<sup>45</sup>

Es por lo anterior que se proporcionan doce valores claves:

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* (atenencias a normas)
8. *Amistad* (amor, encuentro)
9. *Belleza* (hermosura, pulcritud, armonía)
10. *Paz* (calma, sosiego, serenidad, mansedumbre, medida)
11. *Laboriosidad* (coraje, valentía, ánimo, entusiasmo)
12. *Justicia* (honradez, rectitud, probidad)

Por su parte, el instrumento de medición de valores de Milton Rokeach posee un fundamento científico relacionado con la concepción de valores humanos, la cual se formuló a partir de cinco suposiciones acerca de su propia naturaleza:

1. El número total de valores humanos que una persona posee es relativamente pequeño.
2. Todas las personas en cualquier lugar, poseen los mismos 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.

Dichas suposiciones representan un conjunto de razones para argumentar que el concepto de valor deberá de ocupar una posición central a lo largo de todas las ciencias sociales más que ningún otro concepto ya que es una variable que interviene en la

---

<sup>45</sup> VILLAPALOS, G. LÓPEZ QUINTÁS, A. (1997): *El Libro de los Valores*. Barcelona: Planeta-Testimonio. p. 10

unión de los intereses aparentemente diversos de todas las ciencias concernientes al comportamiento humano.

## **Principios de los Valores Humanos**

### **Perdurabilidad**

Consideremos que si los valores fueran completamente estables, los cambios individuales y sociales no serían posibles y si por el contrario fuesen completamente inestables, la concepción de la personalidad propia del ser humano y la sociedad, serían imposibles. Por lo tanto, si se desea que un concepto de valores humanos sea provechoso, éste deberá de considerar el carácter de permanencia de los valores, al igual que su carácter de cambio.

En este sentido, el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros valores fue realizado de una manera aislada de otros valores, dentro de conceptos absolutistas “todo o nada”, ya que desde muy pequeños no se nos enseñó que era conveniente ser un poco honestos o un poco lógicos, o afanarse quizá por un poquito de salvación o de paz. De igual forma, no se nos enseñó que esas conductas o estados finales a veces son deseables y otras veces no lo son. Por lo que el aprendizaje de lo absoluto garantiza la permanencia y estabilidad de los valores.

Sin embargo, existe una cantidad relativa de valores que deben definirse al momento de enfrentarse a un problema de cambio. A medida que un niño madura se ve envuelto en encuentros sociales en los cuales varios valores, más que uno solo, 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 ¿buscar el éxito o permanecer honesto? ¿actuar en forma obediente o independiente? ¿lograr el autorespeto o el reconocimiento social? Por lo tanto, de manera gradual y a través de la propia 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, ya que 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.

### **Creencias**

Se distinguen tres tipos de creencias, las *descriptivas o existenciales*, que son capaces de ser verdaderas o falsas; las *evaluativas*, en las cuales el objeto de creencia se juzga como bueno o como malo y las *prescriptivas o proscriptivas*, donde medios o fines de acciones son juzgados como deseables o indeseables. Es precisamente en ésta última creencia en donde se encuentra el concepto de valor al ser éste 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 de lo 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.

### **Conductual.**

Al referirnos a una persona como poseedora de un valor, deberemos tomar en consideración las creencias concernientes a modos de conductas deseables, o a estados de existencias preferibles. Por ello es que Rokeach se refiere a dos tipos de valores: instrumentales y terminales al mencionar que “La distinción entre los 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 algunos de estas dos clases de valores”<sup>46</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 una relación entre valores instrumentales y terminales que no deberá de ignorarse.

**Valores terminales: personales y sociales.** 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.

**Valores instrumentales: morales y de comportamiento.** 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

---

<sup>46</sup> Ibidem. p. 7

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 los de competencia que 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 competencias, o bien, entre un valor moral y uno de competencia.

### **Relación entre valores instrumentales y valores terminales**

¿Las personas que dan mayor prioridad a valores terminales sociales también otorgan mayor prioridad a los 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 “debe 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 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, 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.

### **La Naturaleza de los Sistemas de Valores**

Una vez que el 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 reestructuración de valores prioritarios como resultado de cambios en la cultura, la sociedad y en la experiencia personal. Las variaciones en la 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 interiorización de los valores culturales e institucionales, identificación con roles sexuales, preferencia política y educación religiosa.

### **Función de los Valores y de los Sistemas de Valores**

Los valores son considerados como guías del comportamiento humano, son expresiones dadas de las necesidades humanas, son estándares multifacéticos que guían la conducta en diversas formas:

1. Ayuda 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 desempeñan “como si” constituyeran plataformas para decidir un comportamiento.

Los valores aparecen mezclados con el conocimiento y las creencias debido a que nuestros juicios sobre lo que debe ser está siempre relacionados con nuestros juicios sobre lo 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. Rokeach considera que los valores también juegan un papel motivacional, debido a que son 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.

## Valores y Actitudes

La cultura, la sociedad y la personalidad son los principales antecedentes de los valores de un individuo y 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 va 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.

En resumen la investigación de los valores ha sido una preocupación que nace en los albores de la Filosofía. La investigación sobre los valores va tomando una nueva inquietud. Se trata no sólo de analizar los objetos: es decir, los seres que son epifanía tan nítida del valor (justicia, virtud, santidad, bondad, verdad, belleza, etc.) que “golpean” prácticamente al sujeto con su presencia y lo arrastran hacia sí, sino que ahora se quiere preguntar por el valor de lo que “es”: de cada cosa que es y de todo lo que es.

El valor se finca en el ser. Lo que no es no vale. La esfera de lo valioso (bueno) coincide en amplitud y contenido con la esfera del ser: lo axiológico con lo ontológico. Tal vez sea Leibniz el representante más caracterizado de esta posición: “Este mundo es el mejor de todos los mundos”. Su pensamiento es un admirable ahondamiento, mejor aún, estrechamiento de los lazos que unen al ser y al valor: su pensamiento podría sintetizarse así: “El ser es porque vale.”

La filosofía kantiana vino a romper el equilibrio de este pensamiento, a disolver la unidad entre el orden del ser y el del valor. Los valores ya no son realidades ontológicas firmemente cimentados en el orden del ser, ni realidades que se hacen patentes al pensamiento: son los resultantes de las funciones legales aprióricas, immanentes al sujeto, bajo los cuales son posibles las distintas derivaciones de la cultura: la ética, la estética, la ciencia, la religión. Se quiere encontrar la esencia del valor y las cualidades y leyes válidas a todo el ámbito de lo valioso.

Respecto al conocimiento del valor se observa en el curso del pensamiento filosófico que el problema del conocimiento del valor está ligado a todo el problema general del conocimiento. Mientras en el campo de la Filosofía se mantuvo la línea o sentido natural de la relación cognoscitiva, línea que se podría resumir en la siguiente afirmación: “la inteligencia capta al ser en el acto de conocimiento”, el valor aparece a todos los filósofos como algo captable e investigable por la vía intelectual. Pero cuando a raíz de la duda metódica de Descartes, primero, y de la crítica kantiana, después, se invierte el orden de la relación cognoscitiva hasta convertir la función del conocimiento en una operación absolutamente inmanente, privándola de su capacidad ontológica y sosteniendo que la inteligencia no alcanza ni puede alcanzar el ser; entonces el valor, inaccesible por lógica consecuencia por la vía racional o intelectual, se convierte o en algo que es negado juntamente con el ser, o en algo que es captable por vías alógicas (intuición emocional, orden del corazón, etc., etc.), en caso que se sostenga la captación del valor como algo que “se da”, y en el caso de que se piense que el valor no es dado sino “puesto” por el sujeto, sobreviene la afirmación de que es puesto por el juego normativo de las leyes trascendentales del sujeto (posición kantiana), o por la función mistificante de la sociedad (Sociologismo) o simplemente por el proceso psicológico del sujeto vulgar y su circunstancia. (Psicologismo).



Una trayectoria análoga se observa en la panorámica filosófica respecto al ser del valor. ¿Qué cosa son los valores? Mientras el ser fue para investigar filosófico algo real, que se entregaba al pensamiento y que lejos de ser constituido por el sujeto pensante, era el objeto dado en la relación cognoscitiva, todos estuvieron acordes en que el *valor era ser*. Cuando más tarde Kant fundó la cultura no en la acción del hombre sobre el ser natural sino en el sujeto trascendente, desprendiéndolo del orden ontológico, el valor se convirtió en una proyección de la persona humana o de la sociedad, según unos, o finalmente, según otros, en un objeto irreal perteneciente a un mundo aparte de entes irreales, inmateriales, universales, intemporales y subsistentes por sí. En realidad han existido en el campo de la Filosofía las más diversas posturas respecto a la naturaleza del valor, pues mientras unos lo cosifican hasta asignarle una entidad con macidez muy cercana a la materia, otros lo convierten en una pura proyección desiderativa del sujeto concreto, sin más entidad axiológica que la que le asigna el sujeto por cuyo deseo y para cuya voluntad vale algo, aunque ese algo sea quimérico. Según esta última postura no apreciamos el ser porque vale, sino que vale porque lo apreciamos.

Respecto al problema de la fundamentación del valor, la línea guarda sus importantes correspondencias con los anteriores. Primeramente el valor se fundó en el orden ontológico. Ejemplos muy característicos de lo anterior son Platón fundando todo en su Idea de Bien y Aristóteles remontando toda perfección al Acto Puro y a la Causa Incausada. Pocos siglos después de estos pensadores apareció en la Historia, la Religión Cristiana, con su concepto de un Dios personal que se inclina amoroso y providente sobre un mundo que viene de Él y a Él retorna. Los pensadores cristianos pronto incorporaron la tradición filosófica griega al mensaje cristiano de lo que resultó una cosmovisión que desde el punto de vista de la Axiología es, sin duda alguna, una de las más ricas de cuantas se han producido. Al mundo del ser se le asigna un valor superior a todo lo que podría sospechar el simple análisis racional de los entes. Estos valen mucho más por lo que evocan que por lo que son; por el destino a donde conducen que por su valor intrínseco, o por la forma inmanente en ellos. Para el creyente, todo el orden del ser y el mismo devenir quedan bañados por una nueva luz. Bajo esa luz el orden del ser creado aparece como el cristal que herido por la luz del sol se convierte él mismo en otro sol y refleja una belleza antes desconocida. Así lo natural sólo cobra su verdadero e integral sentido cuando es analizado a la luz de los valores sobrenaturales, bajo cuya lumbre hasta el dolor pierde sus tintes de tragedia y se torna grávido de sentido.

El fundamento de origen y la razón Terminal de todo el orden del valor se encierran para el filósofo cristiano en este sencillísima respuesta: "Dios", a cuya luz y por cuya revelación los mismos valores naturales aparecen sublimados, manifestando un rango insospechado en función de otros valores que, esos sí, sólo son captables y apreciables bajo la luz de la Fe. Pero cuando el examen kantiano se enfrenta a las pruebas de la existencia de Dios, llega Kant, al fin de ese examen, a la conclusión de que al fondo de todas ellas se encuentra subyacente un subterfugio al argumento anselmiano, un ilícito paso del orden posible al real, que invalida por igual todas las pruebas de la existencia de Dios. Entonces una gran parte de los pensadores sostienen que ha de excluirse toda

fundamentación del valor en el Ser Supremo y que ha de buscarse dicha fundamentación en el centro mismo del hombre considerado como persona. Esta fundamentación admite las más diversas variantes, desde la razonada y profunda fundamentación kantiana hasta la afirmación, débil de razones pero pujante de querer, del Filósofo del Superhombre. Los valores únicos por los cuales tiene sentido la vida humana seguirán siendo el imán secular en torno al cual gravite naturalmente toda la humanidad.

## FORMACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO VALORAL Y ADQUISICIÓN DE LOS VALORES

Es importante mencionar que el proceso de adquisición y formación de los valores en el ser humano reviste una gran controversia por la cantidad de disciplinas y de discusiones teóricas que han surgido al respecto; no obstante en este apartado analizaremos cuatro enfoques destacables en dicho proceso que nos permitirán vislumbrar adecuadamente ese sistema a través del cual los valores se adquieren y/o son transmitidos.

En primera instancia consideraremos el enfoque **Psicológico**<sup>47</sup> que afirma que el proceso de formación valoral comienza desde el periodo de la lactancia en donde surge un proceso valoral flexible y cambiante, y no un sistema establecido. En esta etapa al lactante le gusta y le disgusta la comida. Valora la seguridad y el descanso, y lo rechaza por una nueva experiencia. Esto se describe como un proceso valoral organísmico, en el cual cada elemento, cada momento de lo que está experimentando es medido del 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. Por lo tanto los valores que surgen de este proceso tienen su origen en una conducta de preferencia, no valores aprendidos o conceptualizados. A diferencia de muchos de nosotros, el lactante sabe lo que le gusta y lo que le disgusta, y el origen de estas elecciones valórales se encuentra estrictamente dentro de él mismo. Él es el centro del proceso valorativo ya que la evidencia para sus elecciones es proporcionada por sus propias sensaciones.

Posteriormente surge en nosotros un cambio en el proceso valoral que se encuentra avasallado por un intento por obtener y mantener amor, aprobación y estima; por lo tanto el individuo renuncia al foco de evaluación que era suyo en la infancia y lo sitúa en otros. Aprende a tener una desconfianza básica de su propia experiencia como guía de su conducta. A causa de que estos conceptos no están basados en su propia valoración, tienden a ser fijos y rígidos, en vez de flexibles y cambiantes.

Cuando llegamos a la edad adulta tenemos un enfoque de los valores muy distinto, ya que la mayoría de los valores son introyectados por otros individuos o grupos que son significativos para nosotros y los consideramos nuestros, por ello el origen de evaluación radica fuera de nuestro alcance y el criterio mediante el cual situamos los valores se basa en el grado en que éstos nos permitan ser amados o aceptados. Por lo tanto, tenemos valores absolutamente contradictorios debido a que se ha dejado la

---

<sup>47</sup> LAFARGA, J. GÓMEZ DEL CAMPO, J. (1985). *Desarrollo del Potencial Humano*. México: Trillas. Vol. 2. p. 137-152

evaluación a otros y se ha perdido contacto con el proceso valorativo que nos hace sentir profundamente inseguros y fácilmente amenazados en nuestros valores.

Para la persona madura existe una regresión a la etapa infantil ya que el foco de evaluación nuevamente es establecido dentro de la persona, es su propia experiencia la que proporciona la retroalimentación o información valoral. Sin embargo, esto no significa que la persona no esté abierta a toda la evidencia que puede obtener de otras fuentes, pero siempre será considerada como evidencia externa y no resultará tan significativa 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. Al igual que el infante, el adulto maduro cree y emplea criterios de su organismo, con la diferencia de que él es capaz de hacerlo conscientemente. Comprende que si puede creer en sí mismo, en sus sentimientos y sus intuiciones entonces podrá ser más sensato que su mente, y como persona total puede ser más sensitiva y exacta que solamente con sus pensamientos. De igual forma, debido a que cualquier evidencia existente es accesible al individuo y a que él está abierto a su experiencia, los errores se pueden corregir, por lo tanto la persona avanza en un máximo intercambio de retroalimentación.

Es importante mencionar que a través de este proceso valorativo se puede observar que 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. Así mismo, 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. Por ello es importante enfatizar que en cualquier cultura, dado un clima de respeto y de 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 o de un sistema valoral universal impuesto por gobernantes o sacerdotes, tenemos la posibilidad de contar con direcciones valorales humanas universales que emergen de la experiencia de nosotros mismos.

En segunda instancia observaremos el enfoque **Transpersonal**, que afirma 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, por ello la importancia que tiene el hecho de 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 y sobretodo de sus acciones, el educador comunica sus valores sin imponerlos, los ofrece, los fundamenta y acompaña a los educandos en su proceso de valoración consciente.

Recordemos que el ser humano es un ser 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. Por ello toda acción humana transmite valores o antivalores ya que los seres humanos somos educandos y educadores que vivimos en una búsqueda continua de nuestra autorrealización, entendida como el proceso de llegar a ser lo que se es en esencia, es decir nuestra propia felicidad. Por lo que la educación en valores no se da en un tiempo o en un espacio determinado ya que la vida entera es un proceso educativo integral que no termina, inclusive en el momento de nuestra muerte aprenderemos de ese proceso.

Cabe destacar que 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 antivalores o contravalores. La relatividad se debe a que tanto los valores como los antivalores presentan distintas graduaciones, por lo que no pueden considerarse absolutos. En este sentido, la relatividad es el origen de la diversidad que se presenta entre las jerarquías valórales individuales, ya que éstas siempre corresponden al nivel de desarrollo de la conciencia personal.

En este enfoque el proceso de desarrollo valoral depende del proceso de desarrollo y expansión de la conciencia del ser y del estar en el mundo, por lo que la formación valoral la podemos entender como el conjunto de acciones dirigidas al desarrollo de los valores que residen en cada una de las dimensiones que conforman la naturaleza humana. Es por ello 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.

Cuando despertamos a la vida, 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 responsabilidades 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, ya que el nivel de conciencia tiene una influencia determinante en la elección de lo que resulta bueno para uno mismo.

En este contexto, 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.

Desde un enfoque **Sociológico** la formación de los valores humanos en los individuos, considerando a Ben Reich y Christine Adcock, se modifican por las interacciones sociales posteriores a los valores iniciales del individuo. Por ello se postula la existencia de un continuo entre los sistemas abiertos y cerrados de convicciones y se 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 hasta donde es abierto o cerrado el sistema de convicciones del individuo en cuestión, corresponde a un estado mental generalizado.<sup>48</sup>

Por lo tanto, 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 como los adoptó y se suscribe a ellos. También brinda cierta indicación de que 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 defensa contra la ansiedad muchas veces surgida de experiencias infantiles.

En este proceso de formación valoral, 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 toda la vida adulta. Tanto el niño como el adulto necesitan aprender cuáles son las actitudes y los valores apropiados para su medio ambiente. En este contexto, una de las consecuencias más evidentes de la socialización puede observarse en la adopción de papeles sexuales específicos. B. Reich y C. Adcock<sup>49</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.

Adicionalmente a lo referido, dentro de cualquier grupo existe 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. Por lo que 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.

Sociológicamente Milton Rokeach 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 el resultado de la clase social, y de características ligadas a cierta clase u ocupación. Por ello la clase social es la variable singular más importante cuando se

---

<sup>48</sup> ROKEACH, M. (1960). *The Open and Closed mind*. New York: Basic Books. 43. 104-106.

<sup>49</sup> REICH, B. ADCOCK, C. (1976) Op cit. p. 48

quieren contar las diferencias en los patrones de valores, ya que no existe evidencia alguna de que las disparidades en educación, nivel ocupacional e ingreso puedan tener un efecto importante en los valores.<sup>50</sup> Por lo tanto 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, el sistema de valores que cada persona interioriza 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.<sup>51</sup>

Finalmente al considerar el enfoque Organizacional desarrollado por Abraham Sagie, Dov Elizur (School of Business Administration, Bar-Ilan University, Israel) y Meni Koslowski (Department of Psychology, Bar-Ilan University, Israel) quienes mencionan un gran número de factores que pueden intervenir en el proceso de adquisición de valores,<sup>52</sup> incluyendo la identificación de las facetas o dimensiones de los valores de trabajo, los investigadores han encontrado que los valores son aprendidos de los padres, maestros, compañeros, entre otros significativos, y modificados en relación a la experiencia.

Lo anterior implica que la relativa importancia de los valores puede cambiar al paso del tiempo y en situaciones diferentes. No obstante, Krau<sup>53</sup> llegó a la conclusión de que el perfil de los valores puede ser una función de la edad y del estatus socioeconómico, y Ruiz Quintanilla y England<sup>54</sup>, concluyen que, mientras que la estructura de los valores de trabajo es relativamente constante, la importancia de valores específicos puede fluctuar periódicamente. Por lo tanto, los valores en el trabajo surgen como antecedentes de fenómenos organizacionales y/o como resultantes de variables demográficas ambientales, y aún de factores genéticos, ya que de acuerdo con Keller<sup>55</sup> el 40% de la variación en los valores de trabajo son de origen genético y el 60% ambiental. Luego entonces, los valores en el trabajo como la realización o logro, confort, estatus, seguridad y autonomía, se observan de manera significativamente heredables.

---

<sup>50</sup> ROKEACH, M. (1983). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: Free Press. p. 27

<sup>51</sup> Ibidem. p. 3

<sup>52</sup> SAGIE, A. ELIZUR, D. KOSLOWSKI, M. (1996) Work Values: a theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17. P. 504

<sup>53</sup> KRAU, E. (1989). 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.

<sup>54</sup> RUIZ QUINTANILLA, S., ENGLAND, G. (1996). How working is defined: structure and stability. *Journal of organizational behavior*, 17, p. 527

<sup>55</sup> KELLER, L. et al. (1992). Work values: genetic and environmental influences. *Journal of applied psychology*, 77, p. 85.

Demográficamente, Cherrington, Conde y England<sup>56</sup>, encontraron que la edad, la educación y la antigüedad estaban correlacionadas con algunos valores en el trabajo incluyendo la importancia moral del trabajo, el orgullo en las habilidades propias, y en la importancia del dinero. No obstante, el género, es probablemente la variable demográfica más popular en estudios de los valores de trabajo ya que 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, al logro y al éxito económico.

Culturalmente Elizur<sup>57</sup> encontró que el fundamento de la estructura multifacética de los valores en el trabajo no variaba en diversas culturas. Sin embargo, se reportaron ciertas diferencias en la forma de ordenar la importancia de ciertos valores en el trabajo. Por su parte Carreras<sup>58</sup> opina que un valor es cambiante y dinámico, y que sólo en apariencia lo hemos elegido libremente entre diversas alternativas ya que depende, 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. Por lo tanto, el trabajo es importante como un campo promotor de la socialización y por ende, como un medio consciente o inconsciente de transmisión de valores.

---

<sup>56</sup> CHERRINGTON, D.J. (1979). et al Age and work values. *Academy of Management Journal*. 22, p. 622.

<sup>57</sup> ELIZUR, D. (1991). The Structure of Works Values: a Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, p. 36.

<sup>58</sup> CARRERAS, LL. (1997) Op cit. P. 20



## INTERIORIZACIÓN DE LOS VALORES

Centrándonos en los mecanismos por medio de los cuales los individuos aprenden las normas y principios morales de su grupo social, tenemos que las normas y los valores son vividos por el individuo a manera de un compromiso emocional; por ende la integración del individuo al orden social no se da por la sola comprensión y aceptación de las normas sociales, sino por una interiorización de estas como parte de su personalidad y como experiencia de su identidad: todo ser humano nace en una época determinada en donde prevalecen sistemas de preferencias axiológicas, por lo que solo puede llegar a ser considerado un hombre social, un adulto, si asimila esas preferencias.<sup>59</sup> Es conveniente enfatizar que la influencia valoral no se ubica exclusivamente en los procesos de socialización temprana, aunque estos hayan sido considerados por mucho tiempo como el centro tradicional de la reproducción y transmisión de los valores ya que el proceso de influencia persiste durante toda la vida del individuo.

Algunos teóricos del aprendizaje (Allinsmith, 1960 1961; Sears, Maccoby y Levin, 1957; Aronfreed, 1961, 1963; Mischel y Gilligan, 1964; Mischel, 1968) entienden al desarrollo moral dentro del proceso general de socialización, mediante la interiorización de las normas morales procedentes de la disciplina paterna o de las exigencias de la sociedad. Para explicar este proceso de interiorización han estudiado variables como la influencia del refuerzo y del castigo, la resistencia a la tentación en ausencia de un freno exterior, los índices de postransgresión como remordimiento, culpa, etc.<sup>60</sup>

A este respecto Freud, dentro de su teoría del desarrollo de la personalidad, postuló la interiorización de los valores morales en el superyo como un elemento esencial de la estructura de la personalidad. Este mecanismo debe ir acompañado de un sistema cognoscitivo de referencia suficientemente desarrollado y de un sistema de simbolismo expresivo, para permitir al niño entender, tanto cognoscitiva como emocionalmente, el significado de las prescripciones y prohibiciones que se le imponen ya que los valores representan dentro del análisis sistémico de la personalidad (Royce y Powell, 1981) uno de sus sistemas constitutivos.<sup>61</sup>

Resulta relevante mencionar que en el proceso de interiorización que caracteriza al desarrollo moral hay tres componentes principales: primero, conformidad con la regla moral o resistencia a la tentación; segundo, emoción de la culpa, es decir las reacciones auto punitivas o autocríticas de remordimiento y ansiedad después de transgredir los modelos culturales. Tanto las teorías psicoanalíticas como las del

---

<sup>59</sup> HELLER. Op. Cit. p. 36

<sup>60</sup> PÉREZ-DELGADO, E.; SERRA, E. y SOLER, M. J. (1991): Jalones históricos de la psicología moral. P. 8. En: Pérez-Delgado, E. y García-Ros, R. (Comps.): *La psicología del Desarrollo Moral. Historia, Teoría e Investigación Actual*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

<sup>61</sup> FIERRO. Op cit: 75

aprendizaje sitúan en la culpabilidad el modelo básico de la moralidad. Tercero, en el proceso de interiorización inminente al desarrollo moral interviene, también, la capacidad de hacer juicios o razonamientos para justificar la conducta moral.

Por su parte Piaget introduce el tema de lo moral en el área de la psicología evolutiva a través del estudio del desarrollo del juicio moral y no de la conducta o del sentimiento morales, por lo que postula que las reglas pasan de una moral heterónoma a una autónoma.<sup>62</sup> Su contribución más importante es la formulación explícita de una distinción entre la moral convencional y la moral derivada de un código racional. Por moral convencional se entiende simplemente el hecho de hacer lo acostumbrado, o lo que se le dice al individuo que haga. Si se pide una justificación para la observancia de una regla particular, el individuo apela a una autoridad o a la que otras personas hacen o dicen que es correcto. Pero no se plantea de ordinario la cuestión de la validez de tal código. Se entiende, a su vez, por código moral racional aquel que el individuo acepta fundado en razones, que percibe que podría ser de otro modo, y lo aplica con mayor reflexión.<sup>63</sup> Por su parte Baldwin que lo había tratado dentro del ámbito de la psicología social, a Durkheim que lo planteó como sociólogo y a Bovet que lo abordó desde la psicología individual, Bandura y Mischel por su parte recurrieron al refuerzo social y a la imitación de modelos para explicar el desarrollo del juicio moral del niño.<sup>64</sup>

Feather (1988:241) propone la existencia de lazos de unión entre los valores y los estadios del juicio moral al menos por dos razones:

1. Los autores de las teorías de los estadios del desarrollo moral indican que hay un cambio hacia diferentes valores conforme los individuos se mueven dentro de los estadios del razonamiento moral (aproximación cognoscitiva del desarrollo).
2. Tanto los juicios morales como las preferencias de valor están estrechamente ligados con las experiencias de socialización de cada individuo (perspectiva del aprendizaje social).

Kohlbergiano, por su parte, considera que el desarrollo moral del sujeto no se limita a interiorizar las reglas sociales, sino que construye nuevas estructuras a partir de su interacción con el medio<sup>65</sup>. Considera que la moralidad no es el resultado de procesos inconscientes o de un aprendizaje social temprano; sino que el ejercicio del juicio moral es un proceso cognoscitivo que, en situación de conflicto, permite al individuo reflexionar sobre sus valores y ordenarlos en una jerarquía lógica, ya que sobre la moral también se puede razonar y preferir<sup>66</sup>.

---

<sup>62</sup> MISFUD. (1985): *El Pensamiento de Jean Piaget sobre la Psicología Moral: Presentación Crítica*. México: Limusa p. 56

<sup>63</sup> PÉREZ- DELGADO Y GARCÍA- ROS, (1991) Op. Cit. p. 52 y 53.

<sup>64</sup> Idem, p. 7 y 9.

<sup>65</sup> DÍAZ-AGUADO. (1982). Desarrollo del Razonamiento Moral. *Revista de Psicología General Aplicada*. P. 239

<sup>66</sup> PÉREZ- DELGADO Y GARCÍA- ROS. Op. Cit. p. 58

A este respecto se distinguen tres etapas en el desarrollo moral de las personas, preconvencional, convencional y posconvencional:

Nivel	Estadio
Preconvencional	1. Castigo y obediencia 2. Hedonismo simple
Convencional	3. Buen niño 4. Orientación a la ley y orden
Posconvencional	5. Orientación al contrato social 6. Orientación a los principios éticos universales

Tomado de: Perlman, D. y Cozby, P.C.<sup>67</sup>

- a) Nivel preconvencional. Para los individuos, las reglas y expectativas sociales resultan externas y, por lo tanto, ni las comprenden como tales ni las defienden. Este primer nivel caracteriza a niños menores de 9 años, a algunos adolescentes y a muchos delincuentes adolescentes y adultos.
- b) Nivel convencional. En este nivel el individuo se somete a las reglas, expectativas y convenciones de la sociedad o la autoridad y las defiende porque son reglas, expectativas y convenciones a la sociedad. En este nivel se encuentra la mayoría de adolescentes y adultos, de las diversas sociedades.
- c) Nivel posconvencional. El individuo diferencia el yo de las reglas y expectativas de los otros, y define sus valores en función de los principios que ha escogido. Es el nivel de la moralidad de los principios en virtud de los cuales se juzgan las normas. Parece que este nivel es francamente minoritario. Aunque existen pocas pruebas empíricas para avalar la existencia de este nivel, Kohlberg sigue manteniéndolo porque piensa que puede acceder a él sujetos que pongan en cuestión las normas de su sociedad desde principios de la humanidad<sup>68</sup>.

La importancia de estudiar los valores desde el punto de vista del desarrollo reside en el poco conocimiento que se tiene a cerca de los procesos intrapsíquicos y de la manera que dichos procesos influyen en dichos valores. La corriente cognoscitiva, por su parte lleva una aproximación neoideográfica, que en el campo del estudio de los valores se pregunta acerca de la cuestión de la naturaleza de los procesos cognoscitivos (concientes o inconcientes) que relaciona a los valores culturales con las representaciones del ser y del mundo social. El enfoque metodológico de la aproximación neoideográfica<sup>69</sup> para el estudio transcultural de los valores, propone estudiar directamente:

<sup>67</sup> PERLMAN, D. y COZBY, P.C. (1985). *Psicología Social*. México: Interamericana. p. 45

<sup>68</sup> PÉREZ- DELGADO Y GARCÍA- ROS, Op. Cit. P. 61

<sup>69</sup> ZAVALLONI, M. (1980). Values. P. 109. En H. C. Triandis y R. W. Brislin (Eds): *Handbook of Cross-Cultural Psychology. Vol. 5 Social Psychology*. Bostons: Allyn and Bacon.

1. cómo están relacionados los valores, juicios y representaciones del mundo;
2. los procesos psicológicos que son idiosincrásicos e individuales, más que tendencias centrales en un agregado;
3. qué hace posible las nuevas experiencia y como se integra la información en una red cognoscitiva preexistente, organizada en función de las experiencias anteriores.

El énfasis puesto en el estudio de procesos psicológicos dentro del individuo, requiere de datos psicológicos que son producciones cognoscitivas, de contenido idiosincrásico, más que estímulos o proposiciones provistas por el investigador como se hace usualmente al estudiar agregados.

## **CAPÍTULO II**

# **IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES**

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

Diversos investigadores se han enfocado a analizar el papel que los valores juegan en los procesos organizacionales. Dentro de sus principales inquietudes se encuentran el saber cómo se relacionan los valores con las estructuras de recompensas, con la movilidad dentro de las organizaciones, con el compromiso de los trabajadores, con los conflictos, la cooperación, la cohesión de grupo, la comunicación y la efectividad del liderazgo.<sup>70</sup>

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 e implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieran sobre otros.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> CONNOR, P. BECKER, B. *Values and the Organizations: Suggestions for Research*. Citado en: ROKEACH, M. (1983). *Understanding Human Values: individual and Societal*. New York: Free Press. p. 76-77

<sup>71</sup> ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall. p. 175



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## LOS VALORES Y SU RELACIÓN CON LAS ACTITUDES Y LA MOTIVACIÓN

Sabemos que en cualquier tipo de organización, ya sea un hospital o una escuela, la planeación, los objetivos, las aspiraciones, los intereses, las actitudes y las filosofías de los trabajadores, son factores muy importantes. Lo interesante de lo referido es que todos estos elementos mencionados se basan en el sistema de valores de un individuo, por que “*los valores son similares a las actitudes, pero son más estables y están más arraigados que las actitudes*”.<sup>72</sup> Por ello los valores y las actitudes que de ellos emanen determinan los diversos comportamientos de los individuos en el trabajo, ya sea positiva o negativamente.

De acuerdo con Aiken existe una diferenciación entre los valores y las actitudes tomando en consideración que “una actitud es una predisposición aprendida a responder positiva o negativamente a cierto objeto, situación, institución o persona. Como tal, consiste en componentes cognoscitivo (de conocimientos 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 o 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>73</sup>

Es importante recordar que finalmente “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

---

<sup>72</sup> STEINER, G. (1996). *Planeación Estratégica*, México: CECSA. p. 120

<sup>73</sup> AIKEN, L. (1996). *Tests Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall. p.231

valorativas.”<sup>74</sup> Por lo tanto, “una distinción que muchas veces se hace entre estos dos conceptos es que los valores ocupan una posición más importante que las actitudes”<sup>75</sup>.

Es por lo anterior 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>76</sup>

Por su parte Rokeach 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 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.<sup>77</sup>

Desde el punto de vista de la motivación, si consideramos que “un valor de trabajo puede definirse como la importancia que los individuos dan a ciertos resultados obtenidos en un contexto de trabajo”<sup>78</sup>, podremos entonces considerar la necesidad de logro como un valor, ya que la motivación es un concepto más general que la necesidad de logro en lo que respecta a la ética de trabajo. Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959, Feather en 1982; Super en 1962 y Allport, Vernon y Lindsey en 1951 sostienen que los valores de trabajo deben considerarse como motivadores. Similarmente, French and Kahn en 1962, describieron los valores como poseedores de la habilidad de motivar la conducta o comportamiento dirigido a metas.

Por su parte 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.

De lo anterior podríamos destacar que la motivación incluye necesidades conscientes e inconscientes, metas, valor por los resultados del trabajo, expectativas y medios, por lo que los valores de trabajo, son más específicos y conciernen a la importancia asignada a los resultados de trabajo.

R. Williams 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,

---

<sup>74</sup> REICH, B. ADCOCK, C. (1976). *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. México: CECSA. p. 13

<sup>75</sup> Ibid. P. 20

<sup>76</sup> REICH, B. ADCOCK, C. (1976) p. 21

<sup>77</sup> ROKEACH, M. (1979) Op cit. p. 72

<sup>78</sup> SAGIE, A., ELIZUR, D. KOSLOWSKY, M. (1996). Work Values: a theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, p. 503.



un tipo particular de motivación debería afectar el comportamiento en distintos modos, dependiendo de la presencia y contenido particular de los valores relevantes.<sup>79</sup>

La ética, considerada como una ciencia del fin de la naturaleza del hombre al que ha de dirigirse la conducta de los seres humanos a través de medios lícitos, de acuerdo con Scheler y 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. Ya que parte de una noción de valor. Entendido como el bien absoluto o realidad total de la que se desprende los valores humanos (éticos, estéticos, familiares, sociales, políticos, económicos, etc.).<sup>80</sup>

Cuando hablamos de actos éticos, resulta importante ser consciente de los valores involucrados y las consecuencias de los mismos, en un acto de decisión.

Recordemos que la ética no debe fundamentarse en la estadística, pues ésta se convertiría en sustituta de la conciencia.<sup>81</sup> También hay que establecer claramente la diferencia entre legalidad, moralidad y eticidad, en donde la *legalidad refiere* a 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; por su parte en la *moralidad, considerada como* una ciencia de las costumbres de una sociedad, 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; por lo tanto 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>82</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.

Si consideramos a la ética como una ciencia normativa y práctica que orienta la conducta, dirige y 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

---

<sup>79</sup> WILLIAMS, R. *Change and Stability in Value Systems: a Sociological perspective*. Citado en ROKEACH, M. (1983). *Understanding Human Values: individual and Societal*. New York: Free Press. p. 24

<sup>80</sup> GONZÁLEZ, A. (1996). El Proceso de Formación Valoral. *Revista prometeo*. México: UIA. pp. 2-3

<sup>81</sup> ROJAS, E. (1999) *El Hombre Light*. Madrid: Tema de Hoy. p. 17

<sup>82</sup> GUTIÉRREZ, R. (1990). *Introducción a la ética*. México: Esfinge. p. 23

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>83</sup>

Por lo tanto, si la ética como 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, entonces es posible “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>84</sup>

---

<sup>83</sup> Ibid. P. 102

<sup>84</sup> Ibid. P. 98

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

Como se mencionó en el inicio de la presente investigación, cuando hablamos de la cultura de una organización,<sup>85</sup> estamos refiriéndonos a su cultura dominante. Una cultura dominante expresa los valores y creencias básicos que comparten 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 a 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.

*Funciones de la cultura organizacional como “variable independiente”.*

1. Defiende 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.

---

<sup>85</sup> BOLIO, E. CELORIO, B. (1989). *Procesos Culturales*. México: IPADE EDAC. p. 2

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 transmitido 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 reguladores de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, en opinión de A. Siliceo<sup>86</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, 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.

### **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 personas 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

---

<sup>86</sup> SILICEO AGUILAR, A. (1998). Cómo construir la cultura organizacional. *Revista Expansión, Dic.* p. 107-108.

que el ser humano quiere hacer ambas cosas.<sup>87</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>88</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>87</sup> ROKEACH, M. (1983). *Understanding Human Value: Individual and Societal*. New York: Free Press. P.51

<sup>88</sup> *Ibidem*

## 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>89</sup> Son 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. La organización es vista como un subsistema que procesa recursos. La transformación de insumos ocurre dentro del marco organizacional formal.

Con respecto a los valores y las variables organizacionales, 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.
- La comunicación varía directamente con el consenso de valores que existía entre la gente.
- La cohesión está directamente relacionada con el consenso de valores entre los miembros del grupo.
- La efectividad de la cooperación intergrupal está directamente relacionada con los consensos que haya en los valores de los miembros entre los distintos grupos.

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 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.

---

<sup>89</sup> CONNOR, P. BECKER, B. (1983) Op cit. p. 71-81

- Los medios por los cuales la administración lleva a cabo sus funciones de adaptación del 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).
- 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).

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.

## OTROS MODELOS DE VALORES Y ORGANIZACIÓN

Por otro lado, Sagie y Elizur<sup>90</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.- incluyen 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.

Lourdes Munch, 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<sup>91</sup>. La filosofía de una institución es el conjunto de valores, creencias y propósitos que prevalecen y conforman la cultura organizacional<sup>92</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>93</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 si 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>90</sup> SAGIE, A, ELIZUR, D. (1996) Op cit. P. 514

<sup>91</sup> MÜNCH, L. (1996). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Ed. Trillas, P. 22.

<sup>92</sup> *Ibidem*.

<sup>93</sup> *Ibid* p. 88



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

También afirma que “la excelencia es una forma de vida, de conducta en la que a través de la práctica de virtudes como la fortaleza, la valentía, la creatividad, el esfuerzo, la disciplina, la honestidad, la lealtad y el honor, se encuentra la felicidad en el deber cumplido, en la calidad, en el trabajo y en la virtud realizada”.<sup>94</sup>

Harold Leavitt 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.<sup>95</sup> “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>96</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.

Sin lugar a dudas cuando consideramos que el elemento más importante para entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones son sus valores, los cuales son considerados como los principios rectores de nuestra conducta, entonces podemos comprender por qué diversas teorías los han incluido como principios básicos que condicionan nuestras creencias, actitudes, representaciones, etc. reflejándose así en su acción, su obrar, su práctica, y la apropiada dirección de esta práctica.<sup>97</sup>

Recordemos que la función última de los valores es proveer de un conjunto de principios que guíen los esfuerzos del sujeto para satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo incrementar la autoestima. Esto es, permitir que el individuo se vea a sí mismo y sea visto por los otros como habiendo satisfecho las exigencias morales y de competencia originadas social e institucionalmente.

En este contexto durante la década de los años treinta emergieron diversas aplicaciones del método científico a varios aspectos del problema del valor: medición de los valores de grupos o individuos para relacionarlos con otros datos sobre diferencias individuales (intereses académicos, inteligencia, aptitud, logro, intereses vocacionales, etc.); el origen y desarrollo de los valores en el individuo (emergencia temprana, cambios, influencia familiar, social y económica) y la influencia de estos sobre su vida cognoscitiva (acentuación, selección, fijación, etc.). Posteriormente, la atención se

---

<sup>94</sup> Ibid. p. 108

<sup>95</sup> LEAVITT, H. (1988). *Senderos Corporativos*. CECSA. 1ª Edición México. P. 92

<sup>96</sup> Ibidem.

<sup>97</sup> FIERRO. (1993). *Para una Ciencia del Sujeto. Investigación de la personalidad*. Barcelona: Anthropos. p. 303

dirigió a otros temas, entre los que se encuentra la medición y el cambio de actitudes, que juegan un papel central dentro del ámbito organizacional.

En un principio los estudiosos de las actitudes relacionaron estrechamente los valores dentro de sus concepciones teóricas. Así Allport en 1965 definió la actitud como un “estado de la mente de un individuo respecto a un valor”, en 1949, Smith indicó que una de las funciones de las actitudes era la de representar una expresión de los valores básicos de los individuos; por lo que la intensidad de una actitud dependía del grado en el que un valor estaba comprometido, y de la importancia o centralidad de dicho valor<sup>98</sup>.

Posteriormente, en 1959, Katz y Stotland, diferenciaron ambos conceptos estableciendo que los sistemas de valores no se dirigían a objetos específicos; mientras que las actitudes se daban hacia un objeto, además de poder asociarse dos o más valores<sup>99</sup>.

Las diferencias identificadas entre unos y otros, pueden resumirse de la siguiente manera:<sup>100</sup>

1. El valor es una creencia única mientras que la actitud es una organización de diversas creencias focalizadas sobre un objeto o situación dada;
2. Las actitudes se centran y se orientan hacia situaciones y objetos específicos. El valor, sin embargo trasciende objetos y situaciones;
3. Un valor, a diferencia de una actitud, es un estándar o un podría o un debería;
4. Una persona tiene tantos valores como creencias aprendidas, relacionadas con modos de conducta o estados últimos de existencia, y tantas actitudes como encuentros directos e indirectos ha tenido con objetos y situaciones específicas. De ahí que el número de valores aparezca menor que el de actitudes y,
5. Los valores ocupan un lugar central en la estructura de la personalidad. Por consiguiente, estas y el comportamiento están determinados por los valores.

De esta manera se ha trazado una clara línea divisoria entre las actitudes, con sus componentes afectivo, cognoscitivo y conductual, que se dirigen hacia un objeto determinado; y los valores, que comprenden un nivel global de interpretación del mundo.

Ajzen y Fishbein en 1974 estudiaron las conexiones entre valores y actitudes, concluyendo que la intención comportamental es la posibilidad subjetiva que tiene una persona de llevar al cabo una conducta. La intención ha sido considerada como el componente conativo de la actitud. Las intenciones estarían determinadas por dos variables intervinientes: la actitud hacia la conducta y la norma subjetiva del sujeto. La primera es una función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta y

---

<sup>98</sup> OSTROM, T. M. (1968) The emergence of attitude theory: 1930-1950. p. 17. En: Greenwald, A. G.; Brock, T. C. y Ostrom, T. M. (Eds.): *Psychological Foundations of Attitudes*. New York: Academic Press.

<sup>99</sup> REICH, B. Adcock. (1976) Op. Cit. p. 21

<sup>100</sup> PÉREZ- DELGADO Y GARCÍA- ROS, Op. Cit. p. 46

las evaluaciones de tales consecuencias. La norma subjetiva vendrá dada por las creencias normativas y la motivación para cumplirla.<sup>101</sup>

Rokeach por su parte, propuso otro concepto de valor que sustituyera al de actitud, por ser aquel un concepto dinámico, por admitir fuertes componentes motivacionales así como atributos cognitivos, afectivos y conductuales. Los valores determinarían tanto la conducta como las actitudes.

Asch, en su psicología social, dice que la gente puede parecerse entre sí más estrechamente en sus estándares sobre lo preferible que en los contextos de las creencias existenciales con los que estos estándares están fusionados en las orientaciones de valor que gobiernan lo que la gente hace<sup>102</sup>.

Por su parte Tolman, mediante su teoría del aprendizaje del signo, en donde buscaba sintetizar el conexionismo de Thorndike con la Gestalt con la teoría del campo de Lewin e incluso con el psicoanálisis de Freud; posibilitó la introducción solapada de los valores y las creencias como orientadoras de la acción del sujeto, acción que resulta de las expectativas autopercibidas por éste<sup>103</sup>.

Mischel afirma que los efectos de un estímulo varían según la manera en la que el individuo lo transforma o lo construye. Estas diferencias se deben a variables de carácter personal entre las que se encuentran los valores subjetivos que guían las preferencias o aversiones y que hacen que el individuo confiera más o menos importancia a los estímulos, personas, resultados, etc. Además de los sistemas autorreguladores que cada persona lleva a la situación<sup>104</sup>.

Homans, al estudiar el intercambio y la justicia distributiva considera cinco variables: actividades, interacciones, sentimientos, normas y valores, vinculados a las normas que orientan la conducta<sup>105</sup>.

Considerando lo referido, diversos investigadores del comportamiento humano se han aplicado al estudio de la moral y los valores, por lo que actualmente se cuenta con un respetable volumen de conocimiento que, en relación con diferentes disciplinas, principalmente la psicología social y la evolutiva, configura una ciencia del comportamiento moral, polarizada sobre todo, alrededor de estos focos mayores de interés: la estructura de los valores y de los componentes valorativos de las actitudes, desde los estudiosos pioneros de Allport, Vernon y Lindzey, en 1951 hasta Turiel: la

---

<sup>101</sup> PÉREZ- DELGADO, GARCÍA- ROS y GIMENO, (1991) Lo moral en diferentes teorías psicológicas. p. 47. En: Pérez-Delgado, E. y García-Ros, R. (Comps.): *La Psicología del Desarrollo Moral. Historia, Teoría e Investigación Actual*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

<sup>102</sup> SMITH. M. B. (1978). Psychology and values. *Journal of Social Issues*, 34 (4). pp. 186-187

<sup>103</sup> MUNNÉ. F. (1989). *Entre el individuo y la sociedad*. /Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Mayor/Barcelona: promociones y Publicaciones Universitarias. p. 113

<sup>104</sup> MUNNÉ. Op. Cit. p. 143

<sup>105</sup> MUNNÉ. Op. Cit. pp. 156-157

formación, negociación y cambio de las normas en la interacción social estudiadas por Thibaut y Kelley; la idea de justicia y la idea en un mundo justo propuestas por Lerner; el curso evolutivo de la conciencia, el juicio y el razonamiento morales abordados entre otros por Piaget, y Kohlberg; ciertas reacciones y comportamientos efectivos, que son considerados valiosos moralmente como la empatía y la conducta de ayuda o altruista abordados por Hoffman, Schwartz y Staub, o bien, al contrario moralmente censurables, como la mentira investigada por Hartshome y May o la violencia trabajada por Eron<sup>106</sup>.

Por todo lo anteriormente expuesto, es que consideramos que todos los individuos, independientemente de la etapa de desarrollo en la que se encuentren, poseen un sistema de valores; es decir, “un conjunto organizado de estándares y preferencias que son utilizados para elegir objetos y acciones, resolver conflictos, invocar sanciones sociales y enfrentarse a necesidades o exigencia de defensa social y psicológica con respecto a las elecciones efectuadas o propuestas”<sup>107</sup>.

No obstante, la variabilidad de estos sistemas es restringida, pero condicionada por el entorno cultural de los individuos; “[...] el número de valores humanos es pequeño el mismo alrededor del mundo pero susceptible de diferentes arreglos estructurales como resultado de demandas sociales y necesidades psicológicas que son aprendidas de, y determinadas por la cultura, la sociedad, las instituciones sociales y la experiencia personal [...]”<sup>108</sup>. Sin embargo, esta variabilidad de los valores no significa la alteración de las categorías orientadoras, sino un cambio de los objetos a los que son referidas esas categorías; es decir, lo que se altera es la interpretación de las categorías orientadoras<sup>109</sup>.

Por lo tanto la importancia que tiene para las organizaciones el estudio de los valores reside en que éstos determinan las actitudes, juicios, elecciones, atribuciones y acciones por lo que tienen consecuencias importantes en las cogniciones y en la conducta social<sup>110</sup>. Así, los valores constituyen sistemas dinámicos de acción social, que funcionan como receptáculos de la energía psicológica, siempre tienen un contenido social, representan una inversión psicológica y son moldeados por las restricciones y las oportunidades que ofrecen el sistema social y el entorno biofísico: todo juicio de valor es contextual, por lo que debe especificarse para quien y bajo que condiciones habrá un valor intrínseco<sup>111</sup>.

---

<sup>106</sup> FIERRO, Op. Cit. pp. 305-306

<sup>107</sup> WILLIAMS. (1979). En Rokeach. (1983). Op. Cit. P. 20

<sup>108</sup> ROKEACH. (1983) Op. Cit. p. 2

<sup>109</sup> HELLER, R. (1973). Op. Cit. p. 51

<sup>110</sup> ROKEACH. Op. Cit. p. 2

<sup>111</sup> KAPLAN. (1964). Op. Cit. P. 387

## MEDICIÓN DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de las disciplinas sociales, y más propiamente dicho dentro del ámbito de competencia de la psicología social se han desarrollado diversas técnicas e incluso instrumentos validados con la finalidad de conocer los valores de los individuos en momentos determinados. Las perspectivas desde las que se han efectuado investigaciones sobre los valores dentro de ésta última disciplina pueden agruparse en tres enfoques: como psicología de los universales;<sup>112,113</sup> como psicología transcultural;<sup>114</sup> y como propia de una etno-psicología<sup>115</sup>.

El enfoque socio-cultural universalista, el cual se enfoca en buscar dimensiones universales que se remiten a la naturaleza humana a través de pruebas y procedimientos validos y confiables universalmente ha predominado en los trabajos de valuación de los valores, principalmente desde las perspectivas psicológica y sociológica. En los años cincuenta, el desarrollo de los métodos cuantitativos dio un nuevo ímpetu a las comparaciones transculturales: las respuestas obtenidas de muestras obtenidas de diferentes grupos reemplazaron a los poco confiables interrogatorios a informantes. Estos datos dieron lugar a información más exacta que la obtenida mediante especulaciones en la tradición sociológica clásica<sup>116</sup>.

Una de las primeras aplicaciones de los métodos de medición al estudio de los valores fue la de Buchanan y Cantril en 1953, quienes evaluaron estereotipos mutuos en muestras representativas de diversos países, mediante preguntas abiertas.

En un estudio posterior, Cantril efectuó una comparación transcultural en 15 países utilizando la Escala de Auto-anclaje en donde se pedía a los participantes pensar en el mejor y el peor mundo posibles y después ubicar su propio mundo entre estos dos extremos. Sin embargo, esta técnica resulta de poca utilidad pues es muy vulnerable a hipótesis rivales.

Por esas fechas, en 1965, Gillespie y Allport emprendieron una serie de estudios transculturales sobre los valores de la juventud. Desarrollaron mediciones éticas para muestras comparables en distintos países. Estimaron los valores de estudiantes universitarios de nueve países a través de una autobiografía del futuro en donde pedían a los participantes que describieran su vida desde ese momento y hasta el año 2000. A

---

<sup>112</sup> LONNER. (1980). The search of psychological universals. Pp. 143-204. En H. C. Triandis y W. W. Lambert (Eds): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 1: *Perspectives*. Boston: Allyn and Bacon.

<sup>113</sup> SCHWARTZ Y BILSKY. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53, pp. 550-562.

<sup>114</sup> HOFSTEDE Y BOND. (1984). Hofstede's cultural dimensions. In: An independent validation using Rokeach's value survey *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27, pp. 221-243.

<sup>115</sup> DÍAZ-GUERRERO. (1990): ¿Existen rasgos básicos en la personalidad de los mexicanos? *Revista Mexicana de Psicología*, 7 (1-2), pp. 121-129.

<sup>116</sup> ZAVALLONI. Op. Cit. p. 91

través de esta técnica se pueden identificar diferencias, pero no existe la posibilidad de explicarlas, ya que se trata de estudios meramente descriptivos.

Por otra parte, la psicometría ejerció una notable influencia en la elaboración de diversos instrumentos para el estudio de los valores. Entre los primeros y más conocidos se encuentran:

- a) Estudio de Valores de Allport, Vernon y Lindzey<sup>117</sup>. Instrumento de lápiz y papel que fue el primero y por mucho tiempo el único procedimiento disponible para el estudio de los valores personales. Pretende evaluar la importancia relativa de intereses básicos o motivos en la personalidad, a través de la operacionalización de la tipología de Spranger (estético, económico, teórico, social, religioso, político)<sup>118</sup>.
- b) Inventario de Preferencias Personales de Edwards<sup>119</sup>. Diseñado para medir quince necesidades – motivos de la lista de Murria (logro, deferencia, orden, exhibición, autonomía, afiliación, intracepción, ayuda, dominio, abatimiento, crianza, cambio, paciencia, heterosexualidad y agresión). Aunque la relación entre los motivos y los valores es más bien indirecta, este inventario ha sido aplicado para medir diferencias entre valores.
- c) Encuesta de valores personales de Gordon<sup>120</sup>. Su propósito es medir seis formas de afrontamiento de los individuos hacia su entorno: mente práctica, logro, variedad, decisión, orden y orientación global.

En la actualidad, se cuenta con instrumentos más sofisticados y con características psicométricas superiores. De estos, se presentan tres, que han sido los más utilizados alrededor del mundo.

---

<sup>117</sup> ALLPORT, VERNON Y LINDZEY. (1951). *Study of Values*. Boston; Houghton-Mifflin.

<sup>118</sup> La psicología de los valores tiene como inspirador indiscutible a Eduardo Spranger, discípulo de Dilthey, con su obra *Lebensformen* (1913) o *Formas de vida según los diferentes valores que caracterizan a los hombres* (Pérez-Delgado, García y Gimeno, 1991:45)

<sup>119</sup> EDWARDS, A. L. (1953). *Manual for the Edwards Personal Preference Schedule*. New York: Psychological Corporation.

<sup>120</sup> KIKUCHI, A. y GORDON; L. V. (1966). Evaluations and cross-cultural application of a Japanese form of the survey of interpersonal values. *Journal of Social Psychology*.

## Encuesta de Valores de Rokeach

En los setentas, con Milton Rokeach, la psicología social prestó el interés y atención que merecía el estudio de los valores morales para la vida humana. Definió al valor como “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 y existencia opuesto o contrario”; atribuyó a los valores una cualidad relativamente permanente<sup>121</sup> y reconoció en ellos tres componentes: emocional (según haga sentirse bien o mal a la persona); motivacional (ya que se lucha por alcanzarlos); y cognoscitivo (que lo hace preferible o no). Además les adjudicó dos funciones, una normativa (rige la conducta) y otra motivacional (expresa la lucha por alcanzarlos)<sup>122</sup>.

Según el modelo de Rokeach la medida de los valores puede llevarse a cabo mediante tres técnicas:

1. Inferencias realizadas a partir de los comportamientos directamente observables;
2. Interrogando al sujeto para que explique con sus propias palabras los valores en que se apoya su forma de comportarse y,
3. Mediante una escala de valores que los sujetos deben ordenar en función de su propio sistema de valores.

Este autor desarrolló un instrumento corto, fácil de administrar, que consistía en ordenar 36 afirmaciones acerca de valores<sup>123</sup>, organizadas en dos listas: 18 conceptos referentes a valores terminales (salvación, igualdad, paz mundial, vida cómoda, reconocimiento social); y 18 adjetivos alusivos a valores instrumentales (valiente, responsable, honesto, cortés, limpio). El criterio a seguir era el de ordenar de acuerdo con la importancia que les otorga el individuo como principios que guían su vida.

A pesar de ser el instrumento más utilizado en la actualidad, se han identificado los siguientes problemas metodológicos:

- a) Por la forma de los reactivos, sólo concibe al valor integralmente, sin distinguir entre mucho y poco<sup>124</sup>.
- b) Se cae en el riesgo de transformar los datos descriptivos en determinantes de un fenómeno, al considerar a los valores como determinantes de las actitudes, juicios, elecciones, atribuciones y acciones de los individuos.

---

<sup>121</sup> El sistema de valores de una persona puede experimentar cambios como consecuencia del proceso de socialización, de una terapia y de procesos experimentales destinados a modificarlo (Garcés Ferrer, 1988, en Pérez-Delgado, García y Gimeno, op. Cit.: 46)

<sup>122</sup> ORTIZ ZABALA. (1985). *Relaciones Empíricas entre Personalidad, Autoritarismo y Valores*. Madrid: Facultad de Medicina, Universidad de Murcia. P. 46

<sup>123</sup> Aunque la escala cubre diversas facetas del dominio de los valores humanos, no se contemplan aquellos relativos al desarrollo físico y el bienestar; tampoco los referentes a los derechos humanos básicos, como la dignidad, la privacidad o la libertad (Braithwaite, y Law, 1985:260)

<sup>124</sup> ORTIZ ZABALA (1985) Op Cit. 46

- c) Da lugar a ambigüedades entre los aspectos teóricos (modelo) y prácticos (escala), ya que el proceso de jerarquización es ipsativo, por consiguiente, sólo da información acerca de la importancia relativa de los valores dentro de la lista que se presenta.
- d) La validez de su aplicación en estudios transculturales queda en duda, ya que a pesar de que asume que los valores son los mismos en todo el mundo, gente de diferentes culturas podría interpretar los conceptos de manera distinta. Adicionalmente, algunos valores pueden no estar contemplados por algunas culturas, con lo que se estaría evaluando una ética impuesta.
- e) El uso de muestras de estudiantes provee de grupos homogéneos para efectuar comparaciones transculturales, pero tiende a subestimar las variaciones intraculturales, pues no siempre constituye muestras representativas del total de la población.



## Dimensiones culturales de Hofstede

1. Distancia de poder- medida en que los miembros de una sociedad aceptan y legitiman que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido desigualmente.
2. Evitación de la incertidumbre- grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, lo que les lleva a apoyar creencias que promueven certidumbre y a mantener instituciones que protegen la conformidad.
3. Individualismo vs. Colectivismo – preferencia por una red social laxa en una sociedad en donde los individuos deben de cuidarse a sí mismos y a sus familias (nucleares), como opuesta a la preferencia por una estructura social rígida en donde los individuos pueden esperar que sus parientes, el clan u otro grupo de dentro cuiden de ellos a cambio de una lealtad incuestionable.
4. Masculinidad vs feminidad – preferencia por el logro, heroísmo, asertividad y éxito material como opuesta a la preferencia por las relaciones interpersonales, modestia, cuidado de los débiles y calidad de vida.

Al revisar estos trabajos, Schwartz<sup>125</sup> plantea los siguientes cuestionamientos:

- a) Exhaustividad de las dimensiones de los valores.
- b) Adecuación de la muestra de países, pues no incluye a los del entonces bloque socialista.
- c) Efectos del tipo de muestra, pues todos los participantes eran empleados de una misma compañía transnacional.
- d) Cambio histórico desde que se efectuó el estudio (1967-1973), a la actualidad (década de los noventas), que representa el paso del materialismo al post-modernismo.
- e) Nivel cultural vs individual: habla de cultura y mide individuos. Sin embargo, Schwartz espera que estas dimensiones estén relacionadas entre sí.
- f) Equivalencia en el significado de los valores.
- g) Predicción de los tipos y estructura de valores a nivel cultural.

---

<sup>125</sup> SCHWARTZ, S. H. (1990) Individualism-collectivism: critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21 (2), pp. 139-157.

## Universales en el Contenido y Estructura de los Valores de Schwartz y Bilsky

Schwartz y Bilsky<sup>126</sup>, por su parte, propusieron que el aspecto primario del contenido de los valores era el tipo de meta o aspecto motivacional que expresan. Identificaron tres requerimientos universales para la existencia humana:

- a) Necesidades como organismos biológicos.
- b) Requisitos para una interacción social coordinada.
- c) Sobrevivencia y bienestar de los grupos.

De aquí, estos autores derivaron ocho tipos motivacionales de valores, y agregaron tres más en su segunda versión:

- a) Autodirección.- Pensamiento independiente y elección de acciones, crear, explotar.
- b) Estimulación.- Presunta necesidad orgánsmica por la variedad y la estimulación para mantener un nivel óptimo de activación
- c) Hedonismo.- Placer o gratificación sensual para uno mismo.
- d) Logro.- Éxito personal a través de la demostración de competencia de acuerdo con los estándares sociales.
- e) Poder.- Alcanzar un estatus y prestigio sociales, control o dominio sobre la gente y los recursos.
- f) Protección.- Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones interpersonales y de sí mismo.
- g) Conformismo.- Restricción de acciones, inclinación e impulsos que puedan molestar o dañar a otros y violar las normas o expectativas sociales.
- h) Tradición.- Respeto, compromisos y aceptación de costumbres e ideas impuestas por la cultura o la religión, al individuo.
- i) Espiritualidad.- Significado y armonía interna a través de la trascendencia de la realidad cotidiana.
- j) Benevolencia.- Preservación y extensión del bienestar de la gente con que se está en contacto personal frecuente.
- k) Universalismo.- Entendimiento, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza.

Integraron un cuestionario donde listaban una serie de valores referido a uno de los once tipos motivacionales señalados. La frase que encabezaba la relación era: como principio rector de mi vida.

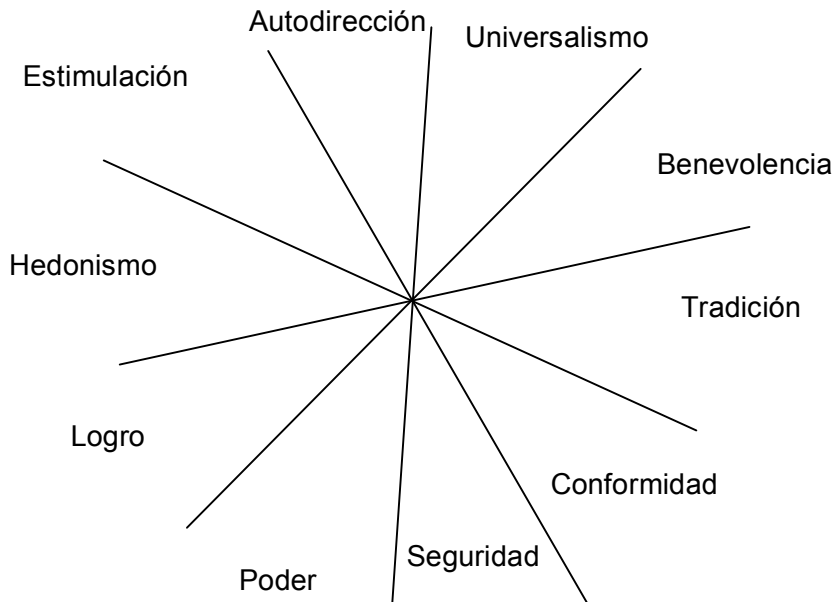
Los resultados obtenidos les permitieron identificar una estructura dinámica de los valores: una división en dos grandes grupos de intereses individuales (poder, logro,

---

<sup>126</sup> SCHWARTZ Y BILSKY. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, pp. 878-891.

hedonismo, estimulación, autodirección) e intereses colectivos (benevolencia, tradición conformismo) además de un grupo mixto (universalismo y protección). Sólo el espiritualismo no evidenció universalidad en un grado sustancial. Su ubicación también varía, aunque con frecuencia se encuentre en el grupo de intereses colectivos.

Fig. 1.2 Estructura teórica de las relaciones entre tipos motivacionales de valores



Tomado de: Schwartz S.H.<sup>127</sup>. (1992).

Adicionalmente se plantean nueve compatibilidades y cuatro conflictos, es decir, casos en los que aparece la búsqueda simultánea de valores y en los que esta búsqueda genera un fuerte con psicológico o social.

Nuevamente en este caso, se encuentra una ética impuesta tanto en la identificación como en la definición de los valores incluidos en el instrumento. Esto llevado a que aun al forzar el arreglo de dimensiones mediante la técnica de espacios mínimos, hayan aparecido casos en donde no se encuentra esta estructura universal.

<sup>127</sup> SCHWARTZ S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, M.P., Editor, 1992. *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, San Diego, CA, p. 14

## CAPÍTULO III

### EL DESEMPEÑO LABORAL

Considero de vital importancia comenzar el presente capítulo analizando algunos de los elementos más importantes que se consideran en el momento de abordar las características para evaluar el trabajo de un individuo, observando sobretodo la importancia que tiene el trabajo para éste al incorporarse como un valor trascendental.

Hoy sabemos que el estudio del trabajo implica ante todo el grado de acoplamiento que surge entre la organización del trabajo prescripta y la organización del trabajo real. Es decir el nivel de relación existente entre las actividades laborales y las capacidades del empleado. Cuando realizamos la caracterización del factor humano en términos de recurso, se discute sobre la iniciativa, el compromiso, la motivación y se realiza un análisis centrado en la conducta del hombre como actor. Su *conducta* es no sólo su parte observable de un acto sino su parte no visible, es decir, sus motivos, móviles y actos de pensamiento que acompañan, preceden y siguen a un comportamiento. Es un análisis orientado a los procesos referidos a la movilización, el impulso, el esfuerzo, hacia el análisis de las comunicaciones, análisis del clima social, de la cultura, ideología, de los valores y de las relaciones entre los hombres.

Es por lo referido que la *conducta* del hombre y su desarrollo deben ser entendidos a partir del contexto que les brinda la totalidad dinámica denominada espacio vital o campo psicológico, configurado por todo aquello que afecta a la persona en un momento dado. Recordemos que la conducta forma parte de un proceso continuo que se despliega en un contexto determinado y compromete la totalidad de la persona.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

Cabe resaltar que en distintas partes de la obra de Sigmund Freud se alude al sentido profundo y a la importancia central del trabajo para el hombre, diciendo que hay dos condiciones básicas para la salud mental: la capacidad de amar y de trabajar, señalando que el reestablecimiento de la capacidad de rendimiento (que alude al trabajo) y de goce (que alude a la capacidad de amar) son fundamentales para el ser humano. Adicionalmente señala la importancia primordial del trabajo como la forma que encontró el hombre primitivo para mejorar su suerte en la tierra. Por lo tanto, el trabajo responde a un apremio de vida por realizar y concretar cosas, aspiraciones, deseos. Esto impulsa al ser humano a establecer relaciones de colaboración con otros para conseguir sus propósitos.

Cuando hablamos del comportamiento del ser humano, elaboramos diversas hipótesis referidas al stress, a su administración, dirección o su gestión. Sin embargo, la conducta del trabajador es muy compleja, ya que involucra diversos enfoques que comienzan a partir de la concepción de la relación entre el hombre y el entorno o puesto de trabajo. Por ello las interacciones hombre - entorno se consideran como dos polos de un sistema en donde el problema teórico que se plantea es el de las condiciones de eficiencia de estas interacciones.

Por otra parte, la noción de interacción del mundo de las cosas y de los estados de las cosas por un lado, el mundo humano por otro, supone necesariamente en el plano teórico la existencia de una medida común entre estos dos mundos. Esta medida común consiste en reducir al hombre a empleado, dejando de lado lo vivido, el comportamiento sometido a leyes como algo invariable sometido a causas identificables. Esta forma de pensar da una descripción positiva del comportamiento, elimina todo lo que del análisis tiene que ver con las creencias y los deseos. En cuanto estos componentes irracionales del comportamiento vuelven a la situación de trabajo, es necesario oponérseles o bien domesticarlos por medio de la capacitación. La dimensión del comportamiento no sometido a leyes en primer lugar y después considerados irracionales, llevará a un juicio de valor que consiste en identificar el componente heterónimo del comportamiento, a la falta de inteligencia o a la patología.<sup>128</sup>

Desde las concepciones *psicosociológicas*, donde se conciben todas las interacciones en el interior del mundo humano que no es más que el mundo del trabajo, excluyendo el medio ambiente físico y especificidades de las restricciones del puesto de trabajo. Este presupuesto subjetivista implica la intercambiabilidad de los contextos y la adaptabilidad humana a todos los ambientes. La motivación modulada por las formas de manejo de poder y las relaciones humanas en la empresa, sería transferible a cualquier actividad, lo que indica una simplificación ya que inclusive en condiciones ideales de mando o de organización queda lugar para las fallas humanas, los errores e inclusive los

---

<sup>128</sup> DEJOURS, Christophe. (1998) *El Factor Humano*. Editorial Lumen (Asociación Trabajo y Sociedad, Programa de investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo CONICET).

accidentes. Este supuesto deja fuera el concepto de técnica, ya que refiere un carácter superficial y no un determinante de conductas humanas.

En contradicción con el prejuicio subjetivista, el presupuesto culturalista, según el cual las conductas son esencialmente hechas de cultura y no consecuencia de la técnica. El factor humano es definido en un juego de interacciones iniciados a partir de un mundo exterior al mismo trabajo. Entre cultura por un lado y conductas humanas por otro, sólo se toma en cuenta la mediación de “la interiorización”.

El enfoque *antropológico*, que consiste en que las relaciones intersubjetivas hombre – otros que desempeñan un papel organizador en las conductas humanas no puede reducirse a un sistema. Los conflictos, las relaciones de poder o el reconocimiento siempre tienen algo en juego dentro de lo real. El conflicto apunta a los que la postura del sujeto implica en relación con un hacer, un acto, una conducta, o una acción sobre lo real. El juicio sobre el otro se refiere a la relación de este otro con lo real y si su conducta es condenada es porque implica cierta manera de actuar sobre el mundo que se desaprueba. El juicio, el conflicto o el reconocimiento no se refieren al ser del sujeto sino a su hacer.

Desde una perspectiva antropológica, Dejours define el concepto de “técnica” como un **acto tradicional eficaz**. Acto porque materializa la relación hombre – real. Apunta a una transformación del mundo real. Esta transformación implica una mediación a través de un instrumento (máquina, lenguaje). El acto técnico supone un manejo del cuerpo, sostener una herramienta, manipular una máquina, escribir, hablar, implican una cierta postura y habilidad.

Tradicional porque un acto no puede homologarse como técnica, sin referencia a la tradición, un acto no puede volverse consciente, no puede devenir objeto de percepción ni simbolizarse. La tradición es una manera de sedimentar las rutinas prácticas.

Eficaz, la eficacia del acto para transformar el mundo real por un juicio. Lo que se plantea es saber quien emite el juicio de eficacia. Sin eficacia reconocida por otros el acto tendría categoría de ritual. El juicio de la eficacia está en el centro de la relación entre los otros y lo real.

La técnica es a la vez un acto de transformación del mundo y un acto de transformación del sujeto. La técnica es evolutiva porque tiene que ver con el orden humano. La técnica es un acto sobre lo real, iniciado a partir de una cultura y sancionado por el juicio de los otros. La técnica escapa a las ciencias de la naturaleza, produce cultura sometido a la restricción de la historia y la sociedad. Lo real, de acuerdo a la definición de Dejours, es aquello donde fracasa la técnica después que todos sus recursos han sido utilizados correctamente. Lo real está ligado al fracaso.

Lo que diferencia el trabajo de la técnica es que éste se caracteriza por el marco social de obligaciones y restricciones que lo precede. Además siempre está situado en un

contexto económico. Si bien la eficacia es una dimensión central común a la técnica y al trabajo, este criterio aislado de la eficacia de la actividad sobre lo real es insuficiente para homologar una actividad con el trabajo. Hace falta que esta eficacia sea útil, técnicamente, socialmente o económicamente hablando. Aunque los límites de la eficacia y la utilidad de un día pueden cuestionarse al día siguiente, debido al retroceso de lo real frente al avance de la técnica y del conocimiento.

Desde Meissner, el concepto de “principio del trabajo” fue definido como “el esfuerzo dirigido al logro de metas que sirven a propósitos y que poseen una medida de utilidad dentro de un marco de referencia personal significativo”. Esto es una expresión de cuestiones más complejas que tienen que ver con la eficacia y con la acción en la energía psíquica. Utiliza el concepto de energía psíquica para referirse a la **potencialidad** de activación que surge de la aplicación de la capacidad orientada al logro de metas de trabajo. La capacidad para trabajar y la motivación para el logro vinculado con el cumplimiento de metas constituyen aspectos básicos del principio del trabajo.

Lo real del trabajo, lleva a admitir que la actividad real siempre contiene una parte de fracaso frente a la cual el empleado ajusta los objetivos y la técnica. El fracaso está incluido en los conceptos de eficacia y de utilidad, lo que la mayoría de las concepciones del factor humano ignoran.

El trabajo que se realiza debe ajustarse a ciertos requisitos de la naturaleza humana individual, especialmente a los aspectos que hacen a las capacidades individuales. El ser humano necesita trabajar en un nivel consonante con su capacidad, intereses y valores. Cuando la relación entre la capacidad individual y el trabajo asignado en virtud del rol que se ocupa en la organización es equilibrada, el trabajo se transforma en un poderoso factor de crecimiento que favorece el desarrollo. La posibilidad de un despliegue satisfactorio de la complejidad de los procesos mentales individuales juega un rol fundamental. Tales procesos dan cuenta de un nivel potencial de realización laboral que se transforma en uno de los determinantes más importantes del rendimiento y de la satisfacción personal.<sup>129</sup>

Frente al fracaso de una técnica, de un saber-hacer o de un conocimiento, hay un sujeto que experimenta impotencia. El fracaso puede ser también un impulso hacia la superación, hacia la búsqueda de solución. Y la actividad real ya contiene una parte de reajuste, de reordenamiento de los modos operatorios frente a la resistencia de lo real, para acercarse más a los objetivos fijados por la tarea que condensa el éxito del saber y el fracaso ocasionado por lo real, en un compromiso que contiene una dimensión de imaginación, de innovación y de invención.

Así arribamos a la definición de “trabajo” como “*actividad coordinada útil*”. Actividad coordinada desplegada por los hombres y mujeres para enfrentar lo que no puede

---

<sup>129</sup> SCHLEMONSON, Aldo. *La estrategia del Talento*. Cap. 4 “El sentido del trabajo”. P. 112



obtenerse mediante estricta ejecución de la organización prescrita. Esta definición no sólo tiene en cuenta de manera más precisa lo real sino que insiste en la dimensión humana del trabajo: es lo que debe ajustarse, reordenarse, imaginarse, inventarse, agregarse por el ser humano para tomar en cuenta lo real en el trabajo. Sin esta parte de innovación, sin el compromiso de la inteligencia humana, la estricta ejecución mecánica de las prescripciones lleva a lo que se conoce con el nombre de trabajo a reglamento y ningún proceso de trabajo en esas condiciones puede funcionar correctamente.

Esta dimensión de transformación del sujeto por la actividad de trabajo, lleva a los autores a definir el concepto de “actividad subjetivante” que designa las actividades específicamente implicadas por las habilidades tácitas que pasan por las transformaciones subjetivas del empleado.

Usando hábilmente los descubrimientos de la inteligencia astuta, el sujeto puede protegerse más eficazmente de la fatiga, o ganar en productividad o salario, puede negociar de manera más ventajosa su posición social y económica respecto de colegas y superiores.

Todo colectivo de trabajo está basado en la dinámica de la confianza entre los miembros, es la condición *sine qua non* de la coordinación y de la cooperación. Dejours asegura que de la promesa que se trata en el mundo del trabajo es la de la equidad de los juicios pronunciados por los otros sobre la conducta de ego, sea sobre las dificultades prácticas encontradas en el ejercicio de su trabajo o juicio sobre la calidad de los arreglos, ajustes e innovaciones.

Lo que se pone en juego en este juicio es el reconocimiento y sus incidencias sobre las expectativas de ego respecto de la realización de sí mismo, respecto de la construcción de su identidad (pertenencia y originalidad). El juicio se refiere específicamente al trabajo, a la actividad, es decir, al hacer y no al ser de ego. Lo que se trata de evaluar y juzgar es el trabajo, y no la persona. Ontológicamente, es sólo en un segundo momento que ego es capaz de recuperar esta conquista obtenida en el registro del hacer en el ámbito de la realización de sí mismo y la construcción de la persona o de la identidad. Estas consideraciones permiten comprender cómo el juicio sobre el trabajo puede funcionar, en el registro de la subjetividad, como reconocimiento de los otros. Reconocimiento de la calidad del propio trabajo y de la contribución a la gestión y evolución de la organización del trabajo. Este punto es, en la perspectiva de una teoría del factor humano, absolutamente esencial: “El reconocimiento es la forma específica de retribución moral-simbólica otorgada a ego en contrapartida por su contribución a la eficacia de la organización del trabajo, es decir, por el compromiso de su subjetividad e inteligencia”.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> DEJOURS, Christophe. (1998) Op. Cit. P. 59

Se hace necesario poner a prueba los hallazgos técnicos en una discusión, un debate sobre las ventajas y los inconvenientes de adoptarlos, estabilizarlos e integrarlos de alguna manera a la tradición de la empresa. Arbitrar estos modos operatorios eliminando otros es una evolución de las reglas de trabajo que están en relación con la organización del trabajo prescripta. Al hablar de coordinación (el trabajo es una actividad coordinada útil) hablamos de otro nivel de análisis, acá hablamos de la separación entre la organización del trabajo prescripta y organización del trabajo real.

Para que se puedan generar opiniones, para proceder a arbitrajes y tomar decisiones sobre la empresa es necesario crear “espacios de discusión”. Esta es una manera de hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas. Los argumentos de discusión no son sólo de orden técnico, sino relativos a los deseos, creencias, posiciones ideológicas y decisiones éticas de los sujetos que trabajan e intervienen en el espacio de la discusión.

El factor humano no puede reducirse ni a su dimensión científica o técnica ni a su dimensión psicológica, por lo que las teorías del factor humano deben tomar en cuenta tres dimensiones (irreducibles unas respecto de las otras) del funcionamiento humano.

En primer lugar el factor humano implica un conocimiento de las **restricciones** y **límites** del funcionamiento del cuerpo biológico. Un mejor conocimiento del funcionamiento fisiológico y de los rendimientos físicos y cognitivos, ordinarios o promedio permite mejorar la relación con la seguridad, eliminando los mayores errores en las prescripciones y los procedimientos que demandan rendimientos humanos poco probables. Este conocimiento permite multiplicar las automatizaciones, pero se encuentran límites: *no puede automatizarse todo*.

La segunda dimensión irreducible es la dimensión social intersubjetiva de la técnica y del trabajo, ya que este supone una acción coordinada de personas que se comprenden, se oponen, se combaten o se ponen de acuerdo sobre la base de principios que no sólo tienen que ver con la técnica, sino también con la ética, los valores, las creencias. Suponiendo que se puedan generalizar las coyunturas locales o regionales en las que serían posibles y realizables acuerdos estables y reiterables, no se resuelven por eso todos los problemas planteados por el factor humano.

Por último la dimensión del compromiso de los hombres con el objetivo de producción y con la acción: se trata de la movilización subjetiva de las personalidades e inteligencias en los actos del trabajo. Dimensión subjetivo-psicológica, irreducible a toda conceptualización del factor humano.

Esto permite visualizar los *límites de la noción de factor humano*, lo que permite pensar un lugar privilegiado donde las tres dimensiones irreducibles de la noción de factor humano converjan en la cooperación que supone un lugar donde convergen a la vez las contribuciones singulares y se cristalizan las relaciones de dependencia entre los sujetos. La noción de cooperación remite al colectivo de trabajo.

La cooperación constituye un todo que no es reducible a la suma de las partes. También permite rendimientos superiores y suplementarios respecto de la suma de los rendimientos individuales. La cooperación permite hacerse cargo de una parte de los errores y fallas humanas singulares. No implica ni una naturaleza humana ideal ni sujetos invulnerables y perfectamente competentes. La cooperación funciona sin idealización del operador humano. Constituye el nivel humano de integración de las diferencias entre las personas y funciona precisamente como la articulación de los talentos específicos de cada sujeto. Gracias a la eficiencia del colectivo de trabajo los “errores humanos” pueden minimizarse. La cooperación es entonces el nivel de organización de las conductas humanas en el trabajo que reconoce el lugar de los errores individuales, pero permite mediante el juego cruzado de las acciones, corregir o prevenir gran cantidad de sus consecuencias en el proceso de trabajo. De la calidad de la cooperación dependen la calidad del trabajo, la confiabilidad y la seguridad, a pesar de las imperfecciones irreductibles de la organización prescripta del trabajo y de los límites del rendimiento humano. Por lo tanto evaluar el factor humano es evaluar la calidad de la cooperación y de los colectivos del trabajo.

Recordemos que la gente busca en el trabajo cubrir las necesidades de la vida, empezando por las básicas, pero el individuo busca mucho más. El desarrollo de la persona en su acepción integral involucra aspectos más trascendentes de la realización que comprometen valores.

Estas expectativas están implícitas en lo que llamamos el proyecto personal individual, que puede estar formulado de manera consciente o no; a través de él, todo individuo aspira a desplegar sus potencialidades personales y de las oportunidades que se le presentan en tanto persona en acción, determinadas por las condiciones limitantes del campo.

Es por lo referido que el trabajo y las oportunidades para crecer y progresar por medio de éste son altamente estructurantes del psiquismo individual, hacen a la integridad personal y a la salud mental. Recordemos que el trabajo está relacionado con el crecimiento, ofrece la oportunidad de ocupar un rol adulto y constituir una familia. Cuando la relación laboral es satisfactoria, trasciende el estado de ánimo individual y se proyecta a lo social a través de actividades constructivas que potencian las relaciones de colaboración.

A través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra creatividad y al hacerlo, crecemos como personas. Desplegar a pleno las potencialidades constituye un imperativo del que no se puede escapar. Si no lo logra, el individuo sucumbe a la frustración y su vida se empobrece. En suma, el trabajo es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad.

## APROXIMACIONES AL DESEMPEÑO LABORAL

Desde los orígenes del hombre, observamos que el análisis, la medición de su trabajo y la evaluación del mismo siempre han estado presentes, a pesar de ser de manera empírica.

En este sentido, el término desempeño laboral ha sido utilizado de manera diferente según el concepto en el que se le ubique, es por ello, que existen diversas concepciones donde Muchinsky<sup>131</sup>, define el desempeño laboral como aquello que las personas hacen y que puede observarse, es sinónimo de comportamiento, se incluyen todas las acciones que son importantes para las metas de la organización, que se pueden medir en tiempos del nivel de contribución de cada individuo.

Para Arias<sup>132</sup>, el desempeño laboral son aquellas acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de la organización, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y las sociedades en general.

William y Keith<sup>133</sup>, consideran el desempeño laboral como la manera en que se cumplen las actividades, derivado del análisis de labores y que se pueden expresar por medio de resultados.

Según Canales<sup>134</sup>, el desempeño laboral es la medida que suma la cantidad y calidad de las aportaciones laborales de un individuo o grupo a su unidad de trabajo o a la organización.

Toro considera que el desempeño laboral es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de algún resultado específico (o conjunto de resultados) que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman el contexto.

Las características afines en las definiciones de estos autores permiten considerar al desempeño laboral como las acciones que incluyen cantidad y calidad en las tareas y metas designadas por la organización, por lo que también es considerado como

---

<sup>131</sup> MUCHINSKY, Paul M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. 6ª Ed. Australia: México: Thomson Learning. P. 206

<sup>132</sup> ARIAS Galicia, Fernando. (1999) *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ª Ed. México: Trillas 1999. Capítulo 13. "Medición del desempeño"

<sup>133</sup> WERTHER, William; KEITH, Davis. (2002) *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Ed. México: McGraw Hill Interamericana. P. 295

<sup>134</sup> CANALES Aliende, José Manuel. (1993) *Lecciones de administración y gestión pública*. Alicante: Universidad de Alicante. Quinta Parte: "La "Evaluación" p. 189.

sinónimo de comportamiento que puede ser observado. Dicho desempeño refleja las acciones de los empleados consideradas importantes para cumplir las metas de una organización y puede ser medida en términos de lo que hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución)<sup>135</sup>.

Cabe resaltar que ninguna organización puede eludir calificar a sus empleados. Su éxito depende del grado en el que ellos se apaguen a sus normas de trabajo. Esto implica juzgar aquellos factores que influyen en la ejecución eficiente de las tareas. Puede considerarse, que desarrollar métodos adecuados para medir la eficiencia dentro del trabajo es uno de los aspectos más difíciles a los que nos enfrentamos.

Es por lo anterior que la evaluación del desempeño laboral debe de ser el fundamento de muchas decisiones relativas al personal, ya que no se puede conocer la influencia de diferentes estilos de dirección sobre la productividad, a menos que se dispongan de una medida adecuada de la misma. La definición de criterios de eficiencia en el trabajo, es también esencial para la validación de las pruebas de empleo y otros instrumentos de selección y evaluación del personal. Las mediciones que proporcionan estos instrumentos son básicas para la determinación de criterios en los sistemas escalafonarios, transferencias y evaluación de recursos humanos. Cualquiera que sea la denominación que se le otorgue, siempre se reconoce la importancia de este mecanismo dentro de las empresas.

La evaluación del desempeño debe constituirse en un instrumento que permite validar si el nivel de ejecución de los trabajadores en cada uno de sus puestos permite alcanzar estándares más altos de productividad, así como de satisfacción entre su personal, criterios que se constituyen como las principales metas de una organización.

En este sentido, el presente capítulo se ocupa particularmente de esta función propia de la administración de personal, mismo en el que se hace una exhaustiva revisión entorno a esta actividad que permite generar productividad, cuando su uso es posterior a la fijación mutua de metas y objetivos entre supervisores y subordinados, y anteceden a la retroalimentación que se genera al analizar la información que emana de su aplicación.

Una evaluación sistemática, interrumpida y objetiva por una organización respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de ésta, sino también para el de sus integrantes. Toda empresa necesita saber quienes son los más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma.

A todos los niveles, el área de personal toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados; en teoría estas decisiones se fundan exclusivamente en el mérito o la capacidad. Es preciso valorar de alguna manera la

---

<sup>135</sup> MUCHINSKY, Paul M. (2002) op. cit. P. 206

calidad del rendimiento; las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos y éstos comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo y del grupo para ejecutar bien la tarea.

Aunque uno no se someta a exámenes formales a lo largo de la carrera profesional, las evaluaciones del rendimiento en las organizaciones son difíciles e importantes. El hecho de que lo hayan juzgado apto o inepto para un ascenso o aumento de sueldo influye directamente en sus ingresos y nivel de vida, lo mismo que en su autoestima, seguridad emocional y satisfacción general con la organización. En cierto modo, nunca deja de someterse a evaluaciones de uno y otro tipo. Una vez que haya sido aceptado según los criterios de selección de la empresa y lo hayan aceptado, no dejar de seguir siendo evaluado aunque en forma diferente.

Es importante señalar, que las evaluaciones o apreciaciones del desempeño pueden servir para, cuando menos dos propósitos amplios: juicio y desarrollo. El juicio se refiere a la toma de decisiones para asignar aumentos de sueldo y promociones a subordinados. Desarrollo se refiere a ayudar a los subordinados a mejorar el desempeño y a adquirir habilidades.

Estos propósitos no son mutuamente excluyentes, pero si implican diferencias en orientación en cuanto a tiempo, métodos y papeles del superior y subordinados.

Por todo lo referido, la evaluación del desempeño laboral es definida como “el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas”<sup>136</sup>. Dicha evaluación debe ser hecha por el supervisor o por alguna otra persona debidamente capacitada y que conozca el trabajo del empleo que se evalúa.

Por último, conviene recordar que la evaluación del desempeño es útil tanto para el empleado como para la organización. La evaluación destacará las cualidades y deficiencias, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea. De ahí la importancia de conocer las principios y procedimientos de la evaluación. Por lo demás, los métodos a que recurre la organización han de ser los mas objetivos y sistemáticos posibles para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

---

<sup>136</sup> GRADOS, Jaime, (1984). *Temas y Técnicas de Psicología del trabajo. Tomo III*, México: Facultad de Psicología, UNAM. p. 9.

## ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño también llamada “ Calificación de Méritos”, “Evaluación de los empleados”, “Evaluación del Mérito”, “Informe de Progreso”, “Evaluación de la eficiencia funcional”, etc., denominaciones que se les da conforme al enfoque que quiera dársele a la evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, es una técnica tan arcaica, como el ser humano mismo. Al hombre siempre le ha interesado evaluar el desempeño de sus congéneres; sin embargo, la gran mayoría de estas evaluaciones son efectuadas de manera incidental y poco sistemática.

A diferencia de ellas la Evaluación del Desempeño cuenta con objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. Una parte esencial de tal sistema implica contar con enunciados de los requisitos de desempeño que se espera que cubran los subordinados<sup>137</sup>.

Se puede asegurar que el primer profesional del análisis y medición del trabajo, así como de la evaluación del trabajador lo fue Walter of Henley, quien vivió en Inglaterra en la primera mitad del siglo XIII. “A:C. Horn cita The History of Scientific Management de H. Son en Engineering and Industrial Management del año de 1919, para informar que alrededor del año 1240, Walter escribió un trabajo para beneficio de su hijo, en el cual le aconsejaba que vigilara sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores. Insistía en que los sirvientes eficientes deberían seleccionarse y enseñárseles como hacer sus tareas, y que al labrador se le debían dar instrucciones que le permitieran arar un determinado número de hectáreas al día, con un determinado número de bueyes”<sup>138</sup>.

Las anteriores observaciones, así como muchos detalles adicionales, establecen a Walter of Henley como un entusiasta pionero medieval tanto del análisis y evaluación del trabajo, como de quien lo ejecuta, y demuestran que algunos problemas de administración han permanecido durante mucho tiempo con nosotros.

Es importante mencionar que Francis Galton (1822-1911), fue uno de los pioneros en la aplicación de sistemas de evaluación del trabajo. Entre sus principales aportaciones resaltan los nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, Wilhelm Wundt, en 1879 fundó en Leipzig, Alemania el primer laboratorio de psicología experimental, donde desarrolló investigaciones sobre la conducta humana.

---

<sup>137</sup> CHRUDEN Herbert J. y SCERMAN Arthur W. (1977) *Administración de personal*. México: Continental. P. 239

<sup>138</sup> CURIE. (1979).

Posteriormente en los inicios del siglo XIX, Robert Owen constituyó un sistema de libros y blocks de carácter y los puso en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Este incipiente sistema de evaluación funcionaba de tal manera, que en el libro, el supervisor registraba en forma los reportes y situaciones en torno al desempeño; del mismo modo, el block estaba constituido por hojas de diferentes colores, los cuales variaban según el rendimiento que el trabajador mostraba. De esta forma, el block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado, evaluando su desempeño.<sup>139</sup>

Es importante señalar que Owen muestra un profundo interés en los problemas de distribución, en la necesidad de contar con nuevos métodos que comprendieran mejores condiciones de trabajo, y en considerar, dentro del tiempo destinado para la tarea, tiempo suficiente de descanso, para compensar los efectos de la fatiga.

Por su parte Francis Galton (1822-1911), en sus trabajos de psicología experimental, otorgó las bases científicas a las mediciones de características individuales, proporcionando elementos que posteriormente serían empleados para mejorar el desempeño en los ambientes laborales.

Así mismo, existe el antecedente que los primeros formatos de valoración de personal se usaron en las oficinas del Gobierno Estadounidense a mediados del siglo pasado.

No obstante, fue hasta el año de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó el primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, Alemania; mismo en el que se llevaron a cabo los primeros estudios científicos de la conducta.

Taylor señaló que las industrias contaban con una idea clara de la cantidad y calidad del trabajo que debe producir una máquina, pero que no se tenía nada completamente definido respecto al desempeño de los trabajadores. Así que inició diversos estudios y observaciones, después de los que planteó tres principios elementales que pueden ser considerados como los principios de la evaluación de los individuos en forma sistemática:

- a) Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficaces y los movimientos más económicos que deben aplicar a su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su mérito y su aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier manera es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis

---

<sup>139</sup> GRADOS, Jaime; BEUTELSPACHER, Otto y CASTRO, Marco Antonio. (1983) *Calificación de méritos: Evaluación de la conducta laboral*. México: Trillas. P. 10



de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial.<sup>140</sup>

De acuerdo con Guillén y Guil<sup>141</sup> la evaluación del desempeño puede ser entendido como un acto que contribuye a configurar una “realidad”, y que ésta, será en todo caso, una realidad construida e interpretada, también como un elemento más del juego político de las organizaciones, un instrumento de poder, útil y que en ocasiones producen coaliciones para la consecución de determinados fines.

Hoy en día la evaluación del desempeño laboral está más definida en el medio industrial; sin embargo, no es completamente adecuada a los problemas que se suscitan en las relaciones humanas de las organizaciones.

---

<sup>140</sup> GRADOS, J. Et al. (1983) Op. Cit p. 10

<sup>141</sup> GUILLÉN Gestoso, Carlos y GUIL Bozal, Rocío. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Interamericana. P. 250

## FINALIDADES Y OBJETIVOS

La evaluación del desempeño tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral. Por lo que respecta a la finalidad administrativa, se emplea en la selección de personal adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc., de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo. También se utiliza como base objetiva para justificar aumentos de sueldos (específicamente en los casos de funcionarios y empleados de confianza, ya que cuando se trata de personal sindicalizado el contrato colectivo prevé un escalafón fijo en sus respectivas tarifas) que permita determinar a quiénes y en qué proporción les serán otorgados, a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y como control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal. Asimismo, se le puede usar para obtener criterios de selección general de personal y bases para corregir errores existentes en la asignación de las labores. Además, sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía; para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal; para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos del personal, ascensos y traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc.; y también como medio para analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo<sup>142</sup>.

En 1995 Murphy y Cleveland, consideraron que la evaluación del desempeño puede ayudar a las organizaciones de varias maneras. Primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salario, hasta los ascensos o despidos. El propósito de la función de los recursos humanos en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización. Las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de ésta función. En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño mejoran la calidad de las decisiones individuales. Una retroalimentación precisa sobre el desempeño, es un componente importante del éxito en la capacitación, y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

---

<sup>142</sup> GRADOS, Jaime; Et al. (1983) Op. Cit. pp. 15-16

En tercer lugar las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar los puntos de vista de los empleados y su lealtad a la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una organización puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado. Estas evaluaciones también pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área del personal.

La evaluación del desempeño establece procedimientos periódicos de evaluación de los trabajadores que tienden a buscar mejoras en los procesos y causas del rendimiento del trabajador. Esta evaluación se realiza de persona a persona, lo que puede afectar componentes subjetivos y sesgos que intervienen en una buena evaluación. Por ello, deben considerarse las características del trabajador, del equipo al que pertenece y de las políticas de la organización, para realizar un análisis sistemático y aplicar metodologías rigurosas de evaluación.

Kast, Rosenzweig y Dalton en 1998, mencionan que la evaluación del desempeño debe contemplar dos aspectos fundamentales para que funcione adecuadamente: 1) Proceso de planeación, en el que la organización debe realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización y determinar el procedimiento de evaluación; 2) Concepto de evaluación, la empresa debe evaluar los logros de los empleados y no sus fallas. Además, deben participar el evaluado y el evaluador, ambos tendrán que atender al mejor funcionamiento de la evaluación. Para ello, se requiere la autoevaluación y el reporte de la Institución. La autoevaluación ofrece una comprensión adicional al desempeño, el procedimiento que se utiliza comúnmente se sirve de aplicar escalas gráficas de evaluación en la que los individuos se califican sobre una cantidad de características y factores. Habitualmente, el desempeño se juzga en una escala de cinco a siete puntos y el número de factores varía entre 5 y 20. Las dimensiones que se evalúan más frecuentemente son la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la cooperación y en algunos casos la motivación.<sup>143</sup>

Es importante resaltar que las deficiencias en la selección de personal, programas inadecuados de adiestramiento, capacitación, habilidades y experiencia del empleado, ambiente de trabajo, políticas institucionales y condiciones físicas del área laboral (iluminación, temperatura, ruido) pueden influir en el desempeño laboral.<sup>144</sup>

Sin lugar a dudas la evaluación del desempeño laboral debe de considerar la cantidad de trabajo; su calidad con cero errores; valores y actitud hacia el trabajo, la organización y hacia el personal; disciplina al seguir las reglas; trabajo en equipo; responsabilidad al trabajar sin supervisión; asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo; iniciativa referida a trabajar más de lo especificado; organización que implica limpieza y orden; eficiencia sin desperdiciar tiempo y material; ritmo, disposición y

---

<sup>143</sup> MUCHINSKY, Paul M. (2002), Op. Cit. P. 206

<sup>144</sup> GONZÁLEZ, Martín (2000). *Administración de recursos humanos: diversidad-caos*. México: Compañía Editorial Continental.

rapidez; y cooperación sobre las tareas y metas designadas por la organización realizadas por el trabajador.<sup>145</sup>

No obstante lo anterior, el uso de la evaluación del desempeño en países subdesarrollados como el nuestro, no se lleva a cabo dentro de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos a pesar de que conocemos que tanto de una manera directa o indirecta toda organización debería de estar preocupada por conocer y evaluar la ejecución de sus trabajadores, a fin de determinar si están o no alcanzando los resultados previstos. Desde luego, “es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las Relaciones Humanas en la Empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial”.<sup>146</sup>

Para Muchinsky existen dos razones por las cuales las organizaciones evalúan el desempeño laboral de sus trabajadores.

Una de las razones es que con base en la evaluación del desempeño, los centros de trabajo pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales, que involucra aumentos de salario, ascensos o despidos. Además la evaluación del desempeño favorece a que el área de recursos humanos cumpla con el propósito de ajustar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización.

La segunda razón es que las evaluaciones del desempeño, pueden alentar a los trabajadores a desarrollar sus fortalezas. De esta forma, la retroalimentación precisa a los empleados sobre el desempeño laboral, ayuda a mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

Es decir, la información que las organizaciones obtienen de la evaluación del desempeño lo utilizan para: I. La capacitación, II La administración de sueldos y salarios, III, La asignación de los puestos de trabajo, IV. Los ascensos, V. Los despidos, VI. La mejora en el desempeño y VII. El rediseño del puesto.<sup>147,148,149</sup>

- I. Capacitación. Con base en los resultados de la evaluación, del desempeño a los empleados se les brinda retroalimentación; en la cual se destacan las fortalezas y las debilidades de los trabajadores. De esta manera la organización convierte las debilidades de los trabajadores en los objetivos de capacitación.

---

<sup>145</sup> GUTIÉRREZ, Rodolfo E; OSTERMANN, Robert F; ITO Sugiyama, María Emily; CONTRERAS Ibáñez, Carlos. (1994) *Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud, SWS-survey: desarrollo y criterios de aplicación*. México, D.F. UNAM, Facultad de Psicología. P. 83-85

<sup>146</sup> GRADOS, Jaime; Et al. (1983) op. cit. p. 10

<sup>147</sup> WERTHER, William; KEITH, Davis. (2002), Op. Cit. p. 296

<sup>148</sup> GÓMEZ Mejía, Luis; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. (2000) *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª Ed. Madrid: México Prentice Hall. P. 245

<sup>149</sup> GUILLÉN Gestoso, Carlos y GUIL Bozal, Rocío. (2000), Op. Cit. P. 256

- II. Administración de sueldos y salarios. Las organizaciones pueden evaluar el desempeño con el objetivo de incrementar el salario. Muchas organizaciones conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación del desempeño.
- III. Asignación de los puestos de trabajo. En este aspecto la evaluación del desempeño se utiliza para ubicar a los empleados nuevos. En algunas organizaciones al ingresar a un trabajador, en primera instancia se expone a un período de formación y al término de lo mismo, se evalúa y con base en ellos se decide el puesto en el cual se coloca de acuerdo a sus habilidades.
- IV. Ascensos. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor, por lo tanto, un trabajador que no puede rendir bien en su puesto no puede ser considerado para un ascenso.
- V. Despidos. En algunos centros de trabajo el bajo desempeño es una razón por la cual un empleado puede ser despedido, lo que puede determinarse mediante la evaluación del desempeño.
- VI. La mejora en el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- VII. El rediseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

De manera general los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

a. Para la organización:

- 1) Evaluar al factor humano, que aunque es de más valor que el financiero, no se utiliza adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.
- 2) Proveer a la dirección de la organización de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.
- 3) Establecer normas y políticas de administración de personal, tales como: determinación de niveles salariales; promociones y ascensos; corrección de deficiencias en el trabajo; cotizaciones de antigüedad y retiro; programas de motivación e incentivos, etc.
- 4) Encauzar y motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y metas de la empresa.
- 5) Propiciar una adecuada comunicación entre jefes y subordinados, mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logre el cumplimiento de las tareas y se alcancen las finalidades del puesto.
- 6) Identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo de personal.
- 7) Fundamentar los criterios y políticas de ascenso y/o de selección de nuevos empleados.
- 8) Conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización.
- 9) Planificar en su totalidad los recursos humanos.

10) Servir de criterio para los empleados de reingreso.

b. Para los trabajadores:

- 1) Mantener una situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si sus labores deficientes, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.
- 2) Saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc., están siendo tomados en cuenta.
- 3) Detectar y corregir errores de trabajo.
- 4) Lograr mejores resultados, ya que al ser observados y registrados su desempeño, también se les evalúa.
- 5) Lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.
- 6) Motivar sus aspiraciones de ascenso o promoción.

c. Para los supervisores.

- 1) Reducir peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- 2) Coadyuvar para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.
- 3) Realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc.
- 4) Saber lo que puede esperarse de los subordinados.
- 5) Asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.
- 6) Propiciar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> GRADOS. (1980) Op. Cit. pp.16-18.

## CONSIDERACIONES GENERALES

### Requisitos Aplicables:

a. Objetividad

Se refiere a que los resultados deben ser cuantificables y no estar sujetos a apreciaciones personales, tales como los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. En algunos puestos resulta más fácil que en otros, pero al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

b. Validez

Es el grado en que los resultados representan características importantes de la tarea. Si esa medición incluye factores que no forman parte de la situación verdadera del trabajo o que se refieren a aspectos inferiores de una tarea, entonces la valoración de las diferencias entre los trabajadores en cuanto al desempeño laboral, tendrá poca similitud respecto a la eficiencia en el trabajo real.

Para que la tarea esté adecuadamente representada deberán incluirse todos los aspectos importantes que determinan la eficiencia en el trabajo. También, en algunos casos, la medición del desempeño puede contaminarse por la influencia de factores no correspondientes, de tal forma que sus conclusiones no tendrán mucha validez. La única forma práctica de juzgar el valor representativo consiste en comprobar las medidas características comparándolas con los aspectos más representativos de la tarea, conforme se hayan especificado en su descripción.

c. Confiabilidad

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan idénticas. De nada servirá un criterio de ejecución que calificará como excelente hoy a un trabajador, y mañana como pésimo, si la maquinaria, los materiales y el esfuerzo de éste permanecen constantes.<sup>151</sup>

### Cualidades que se Evalúan

Son conocidas como rasgos o características que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona, desde luego estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto, según los requerimientos laborales de cada organización.

---

<sup>151</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 330

Las cualidades generales que deben considerarse en la integración del programa de evaluación y que con mayor frecuencia se han encontrado en las empresas mexicanas son:<sup>152</sup>

a. Calidad en el trabajo

Es el grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y de la forma de presentar reportes o informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta qué punto puede confiarse en el trabajo de un empleado y si requiere o no supervisión. En el caso de los supervisores, su estimación se orienta hacia su capacidad de supervisión y organización del trabajo.

b. Rendimiento

Constituye el volumen de trabajo ejecutado, respecto a normas establecidas de rendimiento, puntualidad en la entrega completa de informes, trabajos designados, etc., dentro del horario normal.

c. Conocimiento y experiencia.

Aquella con la que cuenta el individuo para aplicar sus conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada, y que sirve para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de dichos trabajos.

d. Iniciativa y cooperación.

Es la actitud del empleado frente a su trabajo; a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante; a su espíritu emprendedor; a su entusiasmo por cooperar con compañeros y supervisores, etc.

e. Comportamiento y actitud.

Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, tales como asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.<sup>153</sup>

f. Relaciones con terceros.

El comportamiento con clientes, compañeros y superiores, tendiente a crear un ambiente satisfactorio de trabajo y el tacto y madurez en la comunicación.<sup>154</sup>

g. Presentación personal

Por lo general, esta característica es subestimada o se utiliza exclusivamente en la selección de puestos ejecutivos. Algunas veces se cometen errores al valorar esta cualidad, tal como rechazar elementos valiosos sólo por estar regularmente

---

<sup>152</sup> GRADOS. (1980). Op. Cit. p. 39

<sup>153</sup> Ibid, p. 40

<sup>154</sup> Ibídem



presentados. Ahora bien, no hay que llegar al otro extremo, ya que la mala presentación del sujeto puede ocasionar problemas, por lo que esta característica deberá ser tomada en cuenta en forma razonable y equilibrada. Lo anterior adquiere particular importancia en el personal que tiene contacto con el público, como son recepcionistas, representantes, etc.<sup>155</sup>

Es importante mencionar la existencia de diferencias en cuanto a los rasgos que se evalúan cuando se trata de individuos que trabajan en diversas circunstancias. Por lo que resulta recomendable clasificar al personal de acuerdo con su nivel ocupacional y cualidades especiales.

---

<sup>155</sup> *Ibíd.* p. 40-41

## ¿Cómo se realiza la Evaluación del Desempeño?

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la información se puede obtener mediante tres métodos:

- a) El utilizado en trabajos relacionados con la producción,
- b) El aplicado en trabajos que no están relacionados con la producción, y
- c) El realizado por medio de las auto evaluaciones.

Con respecto al método de evaluación del desempeño utilizado en trabajos relacionados con la producción, Guillén y Guil<sup>156</sup> lo denominan método objetivo de producción que se refiere al número de unidades producidas por los empleados, esta forma de evaluación del desempeño es la más pertinente debido a que la variabilidad en el desempeño, puede deberse a factores contextuales, que van más allá del control del individuo.

Gomez, Balkin y Cardy<sup>157</sup> nombran a este mismo método como evaluación a través de resultados, en el que los evaluadores juzgan los resultados obtenidos por los trabajadores, por ejemplo, la cantidad de ventas o el número de productos elaborados.

William, Werther y Davis<sup>158</sup> se refieren al mismo método como medición objetiva de desempeño, por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser cuantitativas y son las que otras personas pueden verificar. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier aspecto que pueda expresarse en forma matemática y precisa.

---

<sup>156</sup> GUILLÉN Gestoso, Carlos y GUIL Bozal, Rocío. (2000), Op. Cit. p. 263

<sup>157</sup> GOMEZ MEJÍA, Luis; Et al. (2000), Op. Cit. p. 244

<sup>158</sup> WERTHER, William; KEITH, Davis. (2002), Op. Cit. P. 301

## **Formas de Evaluación**

### a) Promedios de producción.

A veces se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, de tal manera que los obreros que producen por arriba del promedio son considerados como los mejores o viceversa. Ésta práctica está sujeta a diversas contingencias. En primer lugar puede existir confabulación del grupo para bajar el promedio, con lo cual no tienen nada que perder y tal vez algo que ganar. Esto, desde luego, aumenta los costos a la empresa. Por otro lado, el promedio del grupo está sujeto a factores motivacionales, al grado de entrenamiento, a las habilidades individuales, etc.

Desde luego, los promedios sólo pueden emplearse cuando hay varios operarios realizando la misma labor.

### b) Promedios de grupos seleccionados.

Para tratar de solucionar los problemas que representan los medios de producción se pueden fijar normas sobre la base del aprovechamiento de los recursos materiales. Sólo se podrán hacer equiparaciones cuando exista igualdad de circunstancias y así determinar quien es más productivo.

## **SISTEMAS Y TÉCNICAS**

Con base en las necesidades de cada organización, así como en el punto de vista de los administradores, se determina la técnica que requiere la organización. De ahí, que han surgido innumerables técnicas de evaluación del desempeño laboral. No obstante, la mayoría de las técnicas derivan en general de métodos comunes, que se detallarán a continuación:

### **Calificación de méritos**

El nombre de esta técnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, ya que no pretende evaluar a las personas en cuanto a sus virtudes personales y cualidades humanas. Se refiere más bien a sus atributos como trabajador.

De la misma forma en que las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar un puesto vacante, la calificación de méritos juzga a posteriori dicha idoneidad. Los méritos que se analizan son calificativos en un campo muy concreto en la actividad humana: la realización de un trabajo. Es decir, se clasifica a un individuo como un trabajador capaz o deficiente, independientemente de que en otras esferas de su vida sea o no una buena persona.

La calificación de méritos se auxilia de diversos medios para evitar en lo posible las apreciaciones subjetivas. Éstos permiten evaluar por separado y en un periodo establecido, con objetividad y confiabilidad, las cualidades que influyen en la eficiencia de los trabajadores.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta, contrariamente a lo que sucede con el análisis y evaluación de puestos, que son impersonales. No obstante, el análisis de puestos sirve de norma contra la cual se compara el desempeño del trabajador.

A continuación, se presenta una clasificación de esta técnica, según la posición que guardan los evaluadores respecto a los evaluados:

#### **1) Sistema vertical**

Se caracteriza porque el calificador y el calificado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización. Consta de dos variantes:

- a) Descendente. El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos
- b) Ascendente. En esta variante los subordinados califican al superior inmediato.

## 2) Sistema Horizontal.

Consiste en que cada individuo es evaluado por sus compañeros; es decir, que el clasificador y el calificado, se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Si se clasifica a los sistemas de acuerdo a su estructuración, pueden agruparse de la siguiente forma:

### 1) Sistemas de comparación.

#### a) Alineamiento.

Primeramente deben señalarse las características que se evaluarán. A continuación, se agrupa a los trabajadores según el factor que se califica, ordenándolos del más al menos necesario. Este procedimiento se lleva a cabo para cada una de las características por separado. Es muy sencillo, pero presenta inconvenientes cuando se evalúan las características cualitativas.

#### b) Comparación por pares.

Mediante este procedimiento, se compara cada individuo con todos y cada uno de sus compañeros de área o de grupo. Esto significa que en cada par, quien pose mayor grado la característica en cuestión obtendrá mejor calificación, por lo que el más apto será el que más alto califique en relación con sus compañeros.

El principal inconveniente de este método, es que determina quienes son los mediocres y los más sobresalientes y, que aumenta considerablemente el número de comparaciones por cada trabajador que se incluya.

#### c) Distribución forzosa o forzada.

El sistema en cuestión se basa en el principio de la curva normal de Gauss, donde los individuos quedan distribuidos en las siguientes proporciones: 10%, 20%, 40%, 20% y 10%.

Para que resulte práctica su aplicación, es necesario que el grupo que va a ser calificado sea grande, de esta manera, el clasificador queda obligado a efectuar la distribución utilizando la proporción anteriormente señalada.”

## 2) Sistema de Escalas.

En estos sistemas, la evaluación del trabajador no se efectúa con relación a su grupo de trabajo, si no con base en una escala previamente determinada. Cada característica se representa en una línea horizontal, cuyos extremos corresponden respectivamente al grado máximo y al grado mínimo de las características en cuestión. El evaluador coloca

una marca en el grado que indique la ubicación del individuo. Existen dos tipos de escalas: continuas y discontinuas.

a) Continuas

Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador, pero en cambio, el afinamiento que representan no representa la realidad, ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

b) Discontinuas

Estas escalas tienen divisiones verticales, que establecen grados de diferencia, de tal forma que el paso de uno a otro grado se presenta en forma abrupta.

No obstante debido a su fácil manejo es uno de los métodos mas usuales, presenta inconvenientes como el <<efecto de halo>>, que se produce al evaluar una característica influida por la calificación otorgada a las restantes. Una posible forma de contrarrestar tal efecto; seria evaluar a todos los trabajadores, primero en una característica y después en la siguiente, y así sucesivamente.

Otra desventaja, es su << tendencia central>>, donde se considera promedio o dentro de la norma a todos los calificados.

3) Sistema de listas verificables.

Dentro de este sistema se plantean diferentes afirmaciones acerca de los trabajadores, de tal forma que no haya posibilidad de calificar con dolo o preferencia. El calificador no debe percibir con exactitud el valor de la calificación que se está otorgando. Existen dos clases de listas verificables: Ponderadas y de Preferencia.

## ASPECTOS SOCIOLÓGICOS Y PSICOLÓGICOS

En algunas ocasiones el proceso de evaluación del desempeño en una organización tiene una finalidad más cercana al control que a la mejora, lo que lamentablemente no favorece una mejor relación laboral, ya que los dispositivos de evaluación pueden tener efectos en la personalidad y la identidad de los trabajadores produciendo sensaciones de fracaso, angustia e insatisfacción laboral. Es importante recordar que la instalación de un dispositivo de evaluación del desempeño genera efectos a nivel organizacional, grupal e individual.

El proceso de evaluación instala sentidos y significaciones; se van alimentando creencias y representaciones sociales en torno a ese proceso; todo ello va alimentando las formas de actuar, sentir y ser de los trabajadores involucrados. Consideremos entonces que la evaluación del desempeño tiene fuertes repercusiones sobre el ser humano reflejándose así en: temores, estima, mecanismos de defensa e integración del yo. Un proceso de evaluación provoca en los trabajadores ansiedad, rechazo, indiferencia y en ocasiones cierto temor de no ser reconocidos por los demás. Esto sucede cuando los procesos de evaluación son utilizados con fines de control y certificación. La evaluación tiene efectos que no siempre son deseados, ni conscientes, ni controlados, efectos sobre las disposiciones de las personas y sobre los procesos de interiorización de las normas o sistemas de valor. Los evaluados, en el mismo acto de evaluación, viven un sentimiento de implicación de su propia identidad, sobretodo en el momento mismo de la formulación del juicio de valor por parte del evaluador. El adulto que es objeto de evaluación no se contenta con tomar nota de sus resultados sino que los reintegra en una trayectoria de reconocimiento de su propia personalidad a partir del reconocimiento de los demás. “La mirada de los demás (...) juega un papel fundamental en la relación que los diferentes individuos pueden mantener con su propia personalidad.”<sup>159</sup>

Se produce en los sujetos un fenómeno al que Barbier llama vivencia inmediata del juicio de valor. Por ejemplo, cuando una persona es objeto de una evaluación negativa, es decir cuando la posición que se le atribuye es menor a la que esperaba, ello se vive habitualmente en forma de sentimiento de desvalorización relativa. Y si recibe una serie de evaluaciones negativas va construyendo un sentimiento de fracaso, de humillación. Por el contrario, si recibe evaluaciones positivas, construye sentimientos de seguridad y de confianza en si mismo. En los dos casos, se constata que lo que se moviliza con ocasión de esos sentimientos es la relación que la persona mantiene con su propia identidad. En este sentido, Barbier afirma que en la medida que los actos de evaluación contribuyen a influenciar el tipo de relación que los evaluados mantienen con su propia identidad, existe una relación relativamente directa entre evaluación y motivación. Puede decirse que la evaluación positiva genera efectos estimulantes y la negativa

---

<sup>159</sup> BARBIER, J. M. (1993) *La evaluación en los procesos de formación*. Madrid: Ed. Paidós. p. 150.

efectos inhibidores. Para Barbier, otro efecto recae en la interiorización de objetivos, normas o valores desde la sucesión de diversos fenómenos. El mecanismo que se utiliza para lograr el efecto de interiorización de objetivos es el refuerzo. En este sentido cada vez que un individuo es informado acerca de su grado de éxito en una tarea o actividad tiende a integrar el objetivo comportamental correspondiente y por consiguiente a adaptar su comportamiento real a ese objetivo. Pero, para que ese mecanismo actúe es necesario que se comunique a los evaluados el juicio de valor que les concierne.

Se recurre también a algunos conceptos aportados por la Psicodinámica del Trabajo, a través del aporte de Christophe Dejours en su libro *Trabajo y desgaste mental*. Este marco resulta pertinente pues esta rama de la psicología se interesa por conocer las consecuencias del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores, ya sea que éstas sean nefastas -en cuyo caso el trabajo será patógeno- o bien que sean favorables -en ese caso será estructurante-. Es decir, *el trabajo como patógeno o como fuente de placer*. La organización del trabajo, entendida como la división de tareas y la división de los hombres (es decir, dispositivos de control, de vigilancia, de jerarquía, de mando, de asignación de responsabilidades) puede ser perjudicial para el funcionamiento psíquico. *“El sufrimiento, estado de equilibrio inestable, implica una confrontación entre los factores patógenos provenientes de la organización del trabajo y los procedimientos defensivos elaborados por los mismos trabajadores.”*<sup>160</sup>

El trabajo como patógeno genera sufrimiento. También puede ser *fuentes de placer*, donde se ponen en juego los deseos individuales, mediante el proceso de sublimación. El trabajo así es capaz, bajo ciertas condiciones afirma Dejours, de ofrecer una vía de salida favorable al deseo y de transformarse en una herramienta en la conquista del equilibrio físico y de la salud mental. Para este autor, hay características en la forma en que se organiza el trabajo que pueden posibilitar la emergencia del trabajo estructurante. Una de ellas son las situaciones donde se le confía al trabajador una parte significativa de la *concepción del trabajo*. Las tareas relacionadas con la concepción del trabajo brindan las condiciones necesarias para la instalación de procesos de sublimación, que dan lugar a la imaginación, a la inventiva y a las capacidades creadoras. Se entiende a las “relaciones de trabajo” a todas aquellas relaciones creadas por la organización del trabajo. Según Dejours, las relaciones con la jerarquía o la supervisión pueden ser fuente de ansiedad, sobre todo si los superiores tienen como tarea específica mantener y alimentar esta ansiedad con respecto al rendimiento.

Ives Clot considera que, pese a las condiciones adversas y los obstáculos producidos por la misma organización, quienes trabajan logran superar las deficiencias de la organización a partir de compensaciones, en ocasiones costosas. Ese trabajo de tipo

---

<sup>160</sup> DEJOURS, C. (2001) *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Editorial Lumen. p. 152.



compensatorio, esa especie de “compromiso profesional para hacer lo que debe ser hecho” lo denomina la búsqueda de la *eficacia a pesar de todo*”.<sup>161</sup>

Con respecto al acoso moral en el trabajo, lo definimos como “*toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando su ambiente de trabajo*”<sup>162</sup>. Es acoso moral porque existe una intención de humillar, de faltar el respeto a otro de manera sistemática y con carácter repetitivo. Se trata de actitudes, palabras, conductas que se convierten en destructivas porque persisten y se vuelven constantes. El *acoso moral* es una violencia en pequeñas dosis en el sentido de que los ataques por separado no revisten gravedad, sino que es el efecto acumulativo de ‘*microtraumatismos frecuentes*’ lo que constituye la agresión. Las víctimas del acoso tienen el sentimiento de haber sido maltratadas, despreciadas y humilladas. Se trata de un proceso perverso que en las organizaciones laborales actúa haciendo perder de vista la finalidad del trabajo. Se trata de perversidad porque hay intencionalidad, hay manipulación para adquirir poder como estrategia deliberada que, en ocasiones, pretende despedir al más bajo costo o bien lograr no tener la necesidad de hacerlo pues la víctima ha renunciado al sufrimiento previo al despido. Los ataques y las conductas hostiles desestabilizan al ‘otro’, lo cual lleva a sentimientos de baja autoestima, pérdida de confianza en sí misma, pérdida de sentido.

Se mencionan algunos aspectos característicos del acoso moral tales como *la rivalidad* de las personas, la cual se da gracias a la desaparición de los equipos y colectivos profesionales. Bajo el pretexto de que una cierta competencia es estimulante y con el objetivo de romper alianzas, los sistemas de dirección tienden a enfrentar a unos contra otros. Hay contextos favorecedores del acoso, entre ellos la mala comunicación y la falta de reconocimiento. Recordemos que el trabajo como hemos dicho juega un importante papel en la estructuración de la identidad. En ese sentido, el reconocimiento en el trabajo a la propia identidad es esencial. Una persona que no es reconocida por los demás cae fácilmente en la depresión. A eso conduce el acoso moral, a la desaparición simbólica de la persona. Suele suceder en organizaciones donde la dirección se interesa solo por los resultados financieros y olvida tener en cuenta a los trabajadores como seres humanos.

Otro rasgo que caracteriza a este malestar es la *individualidad del sufrimiento* pues cada uno sufre sin poder compartir las dificultades con un grupo solidario, ya que no se tiene la sensación de pertenecer a un colectivo profesional que podría permitir una búsqueda colectiva de reconocimiento o una salida colectiva a los problemas. Es decir, una de las formas de herir al sujeto es provocando el aislamiento. El *miedo* es el motor esencial que lleva al acoso moral. Con el temor a la desocupación y con incremento de las presiones psicológicas relacionadas con los nuevos métodos de gestión de empresas, el miedo se convierte en un componente importante en las organizaciones

---

<sup>161</sup> CLOT, I (1995) *El trabajo sin el hombre? La eficacia a pesar de todo*. La Découverte, Mimeo.

<sup>162</sup> HIRIGOYEN, M F (2006) *El acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidós. Pp.19.

laborales. La estrategia de gestión descansa sobre el miedo. El miedo a ser despedido, a recibir menor remuneración, a ser descalificado, humillado. De acuerdo con nuestro trabajo, Hirigoyen afirma que las críticas y las evaluaciones de desempeño de los jefes pueden constituir un modo de acoso si no son explícitas y si están al servicio de un intento de represalia.

## **CAPÍTULO IV**

### **LOS VALORES HUMANOS**

### **Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

Hasta este momento hemos podido apreciar los orígenes de los valores humanos a lo largo de la historia y la notable importancia que tienen éstos en las organizaciones; por otra parte observamos los aspectos más relevantes con respecto al desempeño laboral. El presente capítulo tiene como finalidad incorporar ambos elementos con el propósito de justificar la importancia de los valores que poseen los seres humanos en su desempeño laboral.

Recordemos entonces que la función última de los valores es proveer un conjunto de principios que guíen el comportamiento del individuo en el ámbito laboral, al ser éstos uno de los aspectos fundamentales de la personalidad, ya que los valores son el fundamento de la identidad personal y del sistema social. De ahí entonces podemos afirmar que los valores norman la conducta del hombre.

También es importante tomar en cuenta que por otra parte nos comportamos y decidimos de acuerdo con una regla de maximización del valor esperado, o la utilidad subjetivamente esperada, que en el caso del trabajo podría ser algún tipo de recompensa sea ésta económica, en especie ó simplemente de reconocimiento.

Sin embargo nos enfrentamos a la idea de que los valores humanos aparecen en extremo lábiles y no son fácilmente conmensurables entre sí debido quizá a la multidimensionalidad e inconmensurabilidad de los atributos de valor que poseemos,



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

que no son más que los aspectos subjetivos atribuibles a nuestros criterios personales de preferencia. De ahí que por ejemplo, el valor que posee un determinado trabajo para un individuo depende del deseo de ese sujeto por esa actividad laboral.

Así mismo las posiciones sociales de los valores juegan un papel importante en el desempeño laboral ya que el carácter visiblemente superficial del estado psicológico (deseo, sentimiento, interés) en relación con su comportamiento en el trabajo es innegable.

Es importante resaltar que el desempeño laboral en los hombres está arraigado no en sus sentimientos o emociones, sino en sus intereses. Los cuales se encuentran supeditados al sistema de valores que está determinado por la satisfacción de diversas necesidades psicológicas a lo largo de la vida.

No hay duda que el comportamiento que realizamos en nuestro trabajo se encuentra condicionado al medio fenomenológico en el que nos encontramos y por ende, emergen diferentes conjuntos de necesidades y de metas.

También es importante destacar que en el comportamiento laboral de un individuo influye la satisfacción de sus necesidades y deseos, en donde al ser satisfechas permiten a la persona proceder de una determinada manera.

No obstante todo lo referido y particularizando sobre el tema de nuestro interés, los valores humanos y su relación con el desempeño laboral, es muy importante resaltar que existen conexiones entre los valores del hombre y sus actitudes, donde la intención comportamental se encuentra asociada con la normatividad del sujeto, dada precisamente por sus valores. Por lo que los valores al poseer atributos cognitivos, afectivos y conductuales influyen en nuestro comportamiento al generar en el ser humano una evaluación de las consecuencias de su proceder.

Cabe mencionar que en el comportamiento laboral de un individuo destaca la conformidad con el trabajo dado, incluyendo que sea percibido por éste como justo, donde la capacidad de hacer juicios o razonamientos para justificarlo proviene precisamente de sus valores.

Al considerar que el elemento más importante para entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones son sus valores, los cuales son considerados como los principios rectores de nuestra conducta, entonces podemos comprender por qué diversas teorías los han incluido como principios básicos que condicionan nuestras creencias, actitudes, representaciones, etc., reflejándose así en su acción, su obrar, su práctica, y la apropiada dirección de esta práctica. Recordemos que la función última de los valores es proveer de un conjunto de principios que guíen los esfuerzos del sujeto para satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo incrementar la autoestima. Esto es, permitir que el individuo se vea a si mismo y sea visto por los otros como habiendo

satisfecho las exigencias morales y de competencia originadas social e institucionalmente.

El comportamiento de un trabajador se encuentra entonces supeditado a sus valores en donde la intensidad de su conducta depende del grado en el que un valor se encuentra comprometido y de la importancia o centralidad de dicho valor.

Recordemos que los valores humanos ocupan un lugar central en la estructura de nuestra personalidad al ser factores determinantes de las actitudes que perpetran el comportamiento del hombre al encontrarse estrechamente ligados con sus estándares sobre lo preferible y las creencias existenciales que orientan y gobiernan lo que la gente hace.

Si sabemos que los valores orientan la acción del sujeto, al guiar y normar las preferencias o aversiones que se tienen en el trabajo, hacen que el trabajador confiera más o menos importancia a los estímulos, personas y resultados laborales al incorporar a éste un sistema de autorregulación.

Todos los individuos poseen un sistema de valores que norma su conducta, resultado de demandas sociales y necesidades psicológicas que son aprendidas y determinadas por la cultura, la sociedad, las instituciones sociales y la experiencia personal.

Hoy sabemos que los valores determinan las actitudes, juicios, elecciones, atribuciones y acciones que tienen consecuencias importantes en la conducta laboral al ser éstos una cualidad relativamente permanente que incorpora tres componentes: emocional (según haga sentirse bien o mal a la persona); motivacional (ya que se lucha por alcanzarlos); y cognoscitivo (que lo hace preferible o no); y dos funciones, una normativa (rige la conducta) y otra motivacional (expresa la lucha por alcanzarlos).

Si consideramos que el desempeño laboral es comprendido como el comportamiento que tiene un individuo en su trabajo y que puede ser observado para cumplir la misión de una organización y su evaluación es el fundamento de muchas decisiones relativas al personal ya que permite validar si el nivel de ejecución de los trabajadores permite alcanzar los estándares más altos de productividad, entonces tendremos necesariamente que considerar a los valores del hombre en su análisis y evaluación.

Es importante recordar que dentro de la mayoría de las corrientes psicológicas es aceptado que en la formación de la conducta de los individuos afectan, principalmente, dos variables: la carga genética y la interacción ambiental. La carga genética no determina nuestro comportamiento pero crea una predisposición a determinadas posturas en el momento de desarrollar la conducta del individuo.

Hoy en día vivimos en una época en que los valores humanos se ven menospreciados y se asocian al conservadurismo, no obstante deben de considerarse en la evaluación del desempeño laboral para lograr así sus principios de ser sistemática, ininterrumpida

y objetiva con respecto al rendimiento de los integrantes de una organización, ya que es necesario conocer quiénes son los trabajadores más destacados, quiénes requieren mayor capacitación y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma.

Recordemos que actualmente observamos una deformación de las personas debido precisamente a la falta de valores como el respeto, sinceridad y solidaridad, entre muchos otros. Diversos acontecimientos negativos que encontramos en nuestras organizaciones se deben precisamente a la formación y educación de nuestros trabajadores en donde las deformaciones de las conductas humanas son originadas por un ambiente adverso carente de valores en el que se encuentran interactuando.

En todo momento y en diferentes niveles, el área de Personal toma decisiones con respecto a la incorporación, promoción o separación de los empleados y dichos procesos deberán de tener su fundamento en el desempeño laboral demostrado. Otro aspecto relevante es sin duda considerar qué persona se encuentra lo suficientemente capacitada para realizar dicha evaluación, la cual se tendrá que apoyar en instrumentos objetivos.

Por ello es importante recordar que el hombre, como animal racional, posee capacidades que le diferencian del resto de los seres vivos. Una de esas capacidades es la de emitir "juicios de valor". Distintas posiciones filosóficas y antropológicas han sostenido diferentes posturas acerca de su definición y realidad. Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por si mismos, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no. Por otro lado, está la teoría que sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual del hombre. Sin embargo, ambas posiciones poseen un criterio válido, ya que las cosas no existen con independencia de sus valores, y los valores no existen sin un sustrato que los mantenga. La persona valora las cosas, y el objeto o cosa ofrece un fundamento para ser valorado. La capacidad intelectual del Homo Sapiens ha de servirle para descubrir por qué una cosa es buena. Pero este descubrimiento sólo es posible a quien contempla el mundo de forma positiva, a quien previamente ha comprendido que todo lo que nos rodea tiene una finalidad, un sentido, una razón de ser y que es buena.

De lo referido es que a través de la medición de los valores en el trabajador podremos coadyuvar a la ejecución de las tareas asignadas a los trabajadores y en general la aptitud de éstos en el trabajo. Su uso no se restringe al aspecto individual, sino que también le interesa conocer al grupo, con el doble propósito de contribuir y mejorar sus condiciones de trabajo. Por otra parte, su utilización repercute en funciones que son propias de la administración de recursos humanos; sirven de base objetiva para justificar incrementos de sueldo, así como para subsanar equivocaciones en la distribución y carga de las labores, y para identificar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

Precisemos entonces que el ser humano, para comportarse como tal, ha de tender al bien que la razón le propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Toca a la persona hacer una valoración de las cosas y establecer una jerarquía de importancia. Así comprenderá que hay valores que deben ser sacrificados en aras de valores más altos. La diferente jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral a cada individuo. Es evidente que la educación de una persona dependerá de esta "escala moral" que haya interiorizado y que se encuentre en congruencia con el propio proyecto de vida.

El sujeto valora las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades. Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas. La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes y nuestras obras con todo nuestro ser.

La medición de los valores en la evaluación del desempeño puede ayudar a las organizaciones de varias maneras. Primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salario, hasta los ascensos o inclusive las separaciones. El propósito de la función de los recursos humanos en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización. Las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de ésta función. En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño mejoran la calidad de las decisiones individuales. Una retroalimentación precisa sobre el desempeño, es un componente importante del éxito en la capacitación, y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

Reconocer en el hombre sus valores humanos nos permitirá orientar en el trabajo el valor real de las cosas, ya que reconoceremos los valores que dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano. Y si el "mundo de los valores" puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento en el trabajo.

La escala de valores será la que determine sus pensamientos y su conducta en el trabajo. La carencia de un sistema de valores bien definido, sentido y aceptado instalará al sujeto en una indefinición y vacío existencial que le dejará a merced de criterios y pautas ajenas. No obstante si atribuimos realmente el significado que tienen los valores humanos en la adecuada evaluación del desempeño podremos establecer procedimientos claros que nos permitan una evaluación de los trabajadores que tienda a buscar mejorías en los procesos y causas del rendimiento del trabajador. Ésta evaluación considera entonces las características del trabajador, del equipo al que pertenece y de las políticas de la organización, para realizar un análisis sistemático y aplicar metodologías rigurosas de evaluación.



## LA TRASCENDENCIA DE LOS VALORES HUMANOS EN EL TRABAJO

Actualmente nos encontramos más preocupados por los estándares de productividad que por el ser y sentir de nuestros trabajadores, por ello es que diversos sociólogos y filósofos subrayan la falta de valores de la sociedad actual. Cuando los miembros de una sociedad se desvalorizan individualmente, tarde o temprano esto se refleja en la colectividad y por ende en su vida laboral.

Recordemos que los valores precisamente son los que nos hacen humanos, perderlos supone la deshumanización personal y social de la civilización presente. Por ello es que al valorarlos podremos tener una evaluación del desempeño laboral que nos permita no sólo considerar la cantidad de trabajo sino su calidad con cero errores; valores y actitud hacia el trabajo, la organización y hacia el personal; disciplina al seguir las reglas; trabajo en equipo; responsabilidad al trabajar sin supervisión; asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo; iniciativa referida a trabajar más de lo especificado; organización que implica limpieza y orden; eficiencia sin desperdiciar tiempo y material; ritmo, disposición y rapidez; y cooperación sobre las tareas y metas designadas por la organización realizadas por el trabajador.

Los valores humanos deberían de ocupar un lugar preponderante en nuestra sociedad, ya que éstos son reflejados en las virtudes humanas que surgen como una *"cualidad excelente"* y una *"disposición habitual a obrar bien en sentido moral"*. Puesto que se trata de una disposición o capacidad adquirida, por el ejercicio y el aprendizaje, de hacer lo que es moralmente bueno, la virtud es una cualidad de la voluntad que supone un bien para uno mismo o para los demás. Y en esto se distingue una virtud de cualquier otra disposición habitual, como por ejemplo la salud, la fuerza física o la inteligencia: en que *"en un hombre virtuoso la voluntad es la que es buena"*.

Por lo referido en los centro de trabajo se podrían mejorar la calidad de las decisiones organizacionales, que involucra aumentos de salario, ascensos o despidos. Además de que se favorecería el área de recursos humanos al cumplir con el propósito de ajustar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización.

Los valores permiten el dominio de la parte racional del alma sobre la parte apetitiva (tendencia a lograr un fin sensible) y sobre la parte irascible (tendencia a evitar un daño sensible) logrando así que las evaluaciones del desempeño, pueden alentar a los trabajadores a desarrollar sus fortalezas. De esta forma, la retroalimentación precisa a los empleados sobre el desempeño laboral, ayuda a mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

Finalmente al considerar a los valores humanos en relación al desempeño laboral podremos mejorar sensiblemente diversas funciones de la administración de nuestro personal generando así: en capacitación identificar las fortalezas y las debilidades de los trabajadores permitiendo a la organización convertir las debilidades de los trabajadores en los objetivos de los programas de capacitación; en cuanto a los beneficios inherentes a la Administración de sueldos y salarios en donde de manera objetiva se podrá incrementar el salario; por lo que respecta a la Asignación de los Puestos de trabajo permitirá evaluar el puesto en el cual se coloca de acuerdo a sus habilidades; y en los Ascensos se logrará identificar a los empleados que se desempeñan mejor para ser considerados.

El significado atribuido al trabajo es definido como el conjunto de creencias y valores que los sujetos desarrollan a lo largo de sus vidas. Por otro lado, los valores refieren a aquello que una persona o grupo sostienen como principios deseables en sus vidas y que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles para llevar a cabo las conductas.<sup>163</sup>

Se plantea que los valores comienzan a conformarse a partir de la infancia y se van modificando a partir de las experiencias de los sujetos. Es decir, se establecen a través de la educación en la infancia y adolescencia y tienen un efecto duradero, pero se adaptan a las nuevas situaciones laborales de las personas. Las creencias y valores sobre el trabajo se conjugan a partir las características personales de los sujetos y por las características de la sociedad en la que viven. Existen dos grandes perspectivas sobre la concepción del trabajo: la consideración del trabajo como un derecho o como un deber. Mientras que la primera perspectiva, focaliza en el individuo y su bienestar personal, en la segunda se piensa a la sociedad como un todo, y a las personas que viven en ella como instrumentos funcionales de ésta. El trabajo considerado como una obligación del individuo con la sociedad supone que aquél debe valorarse sin importar su condición, porque es un medio para el buen funcionamiento de la sociedad. El trabajo concebido como derecho enfatiza en las oportunidades de los ciudadanos de elegir un trabajo interesante, que los gratifique, que les de un sentido a sus vidas, así como en la posibilidad de obtener una educación que les permita realizar adecuadamente su trabajo.<sup>164</sup>

Sin embargo, a pesar de que el trabajo puede concebirse como derecho o deber, ambas posiciones están siendo matizadas y redefinidas en las actuales sociedades postindustriales. A partir de los años 70's del siglo pasado se ha venido evidenciando una crisis mundial a causa de la problemática del desempleo estructural, que se corresponde con el modelo capitalista actual<sup>165</sup> y se visualiza en el modelo de la

---

<sup>163</sup> ROKEACH, Milton. (1973). *The nature of human Values*. New York: Free Press.

<sup>164</sup> SALANOVA, M; GRACIA, F; PEIRÓ, J. M. (1996). *Significado del trabajo y valores laborales*. En J. M. PEIRÓ y F. PRIETO, *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis. Pp. 53-55

<sup>165</sup> RODRÍGUEZ GUERRA, J. (2006). *La transformación de la sociedad salarial y la centralidad del trabajo*. Madrid: Talasa Ediciones.

flexibilización laboral. Así: “El postfordismo acrecienta la productividad del trabajo con menos trabajadores, lo que provocaría el aumento del desempleo”.<sup>166</sup> La flexibilización laboral produce un cambio sustancial de las leyes, muchas veces afectando los derechos e intereses de los trabajadores. Por ejemplo, algunas de las transformaciones son: los salarios ya no tendrían un mínimo sino que dependerían de la productividad de las empresas, los horarios de trabajo estarían estipulados mensual o anualmente, por lo que las empresas podrían alargar las jornadas o acortarlas según sus conveniencias. Las medidas para apalea el desempleo que se visualizaba tuvieron sin embargo consecuencias más notables ya que muchos trabajos flexibles son precarios pues no brindan ingresos suficientes para asegurar la subsistencia de los trabajadores, quienes carecen de protección laboral y social y de elementos que eran esenciales a toda relación laboral (regulaciones sobre jornada, protección de maternidad, cotizaciones provisionales, indemnizaciones, etc.).<sup>167</sup>

Estos cambios sociales muestran variaciones en las creencias y valores que los sujetos poseen en relación al trabajo. El MOW (Meaning of Working. International Research Team), a finales de los años 70's del siglo pasado, elaboró un modelo complejo del Significado del Trabajo que incluyó variables psicológicas tales como creencias y valores laborales, concluyendo que los sujetos pueden tener distintos tipos de identificaciones con el trabajo, pudiendo ser centrales o periféricas según la importancia del mismo para la auto-imagen.<sup>168</sup>

Schwartz estudia los valores en actitudes y conductas, los orígenes de los valores en las experiencias únicas y compartidas de los sujetos, y en las diferencias de priorizaciones al nivel transcultural.<sup>169</sup>

Por su parte Furnham indaga los valores asociados a la Ética Protestante del Trabajo (EPT) dando cuenta a su vez de la centralidad otorgada al mismo en la vida de las personas, enfatizando la conservación de recursos, el trabajo duro y la evitación de la haraganería.<sup>170</sup> Esta perspectiva sobre el trabajo se halla asociada al desacuerdo con medidas (subsidios) para apalea el desempleo, así como a actitudes más negativas hacia los pobres.<sup>171</sup>

---

<sup>166</sup> GODIO, J. (2001). *Sociología del trabajo y política*. Argentina: Ed. Atuel, p. 83.

<sup>167</sup> TODARO, R; YÁNEZ, S. (2004). *El trabajo se transforma*. Chile: Editorial Cem.

<sup>168</sup> MOW International Research Team (1988): *Construction of working: An Internacional view*. Academy Press, London.

<sup>169</sup> SCHWARTZ, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura de los valores humanos?. En ROS, M; GOUVEIA, V. *Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva. P. 54

<sup>170</sup> FURNHAM, A. Y HEAVEN, P. (1999). *Personality and social behavior*. Londres/Nueva York: Arnold/Oxford University Press.

<sup>171</sup> MAC DONALD, A. (1971). Correlates of the ethic personal conscience and the ethics of social responsibility. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 37, p. 443.

## ASPECTOS LABORALES A CONSIDERAR

Se busca profundizar en el análisis de las asociaciones de los valores y creencias con variables sociodemográficas tales como sexo, edad, nivel de educación y variables situacionales como cantidad de años de trabajo en general y en una organización, interrupciones en la actividad laboral, ocupación, puesto y pertenencia a asociaciones profesionales y gremios.

Respecto del género, se puede plantear la inquietud de si la mayor identificación con el trabajo en los hombres puede estar asociada a la presencia aún de ciertas condiciones de trabajo femenino que responde a un contrato de género que se mantiene aún con fuerte presencia en la mayoría de las sociedades con economía de mercado expresado en el modelo familiar de hombre proveedor y mujer cuidadora. Si bien tendencial, la relación del género con competitividad a favor de los hombres puede ser indicador del estereotipo cultural a partir del cual la competitividad y los atributos a ella relacionados aparecen como indicadores de la esperada virilidad masculina.

La edad es un aspecto relevante ya que las personas más jóvenes, en comparación con los adultos, les adjudican mayor importancia a la familia y a los amigos que al trabajo.<sup>172</sup> Al mismo tiempo se menciona que los jóvenes no responden a una identificación con el trabajo debido a la perentoriedad del modelo que plantea al trabajo como un aspecto de la realización personal o un valor en sí mismo, sino que se lo conceptualiza como una adaptación a las circunstancias de la vida.<sup>173</sup> También, desde una mirada más concreta en relación a la tarea, se podría relacionar la baja identificación con el trabajo por parte de los sujetos de menor edad, con el hecho de que dichos sujetos en su mayoría están iniciando su recorrido dentro del mercado laboral, y en un contexto caracterizado por cierto deterioro en lo que respecta a los escenarios del trabajo, generado por la flexibilización y la precariedad laboral y nuevas formas de contratación. Para los trabajadores la flexibilidad ha significado cambios que los ponen a la deriva, que les genera incertidumbre, desconfianza, falta de compromiso, y que separa la voluntad del comportamiento; la flexibilidad impide a los trabajadores poder planificar tanto su carrera laboral como sus propias vidas. La falta de apego, la desconfianza no sólo afecta al trabajador en la empresa, también genera confusión sobre el lugar que ocupa en la sociedad.<sup>174</sup>

Mientras en los sujetos que poseen una profesión el deseo y la sublimación son los fundamentos de la actividad laboral, en quienes realizan trabajos que implican tareas

---

<sup>172</sup> FILIPPI, G;ZUBIETA, E. (2004). Valores y Trabajo: un estudio con estudiantes universitarios. *Anuario de Investigaciones*, Facultad de Psicología, UBA.

<sup>173</sup> KORNBLIT, A. L. (2004). Representaciones sociales y valores de los jóvenes argentinos en relación con el trabajo, en *OIE: Monografías virtuales: Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales*, Número 4 Junio.

<sup>174</sup> MARTINEZ DE ITA (2006) El trabajo en la sociedad flexible: notas para reflexionar la situación de América Latina y el Caribe. *Seminario REDEM*. Buenos Aires, 4,5 Y 6 de Septiembre de 2006.

repetitivas (taylorización del trabajo), el trabajo se realiza “contra el deseo”, es anti sublimatorio y no estructurante.<sup>175</sup>

La influencia de la ética protestante en la visión normativa del trabajo como una obligación, y no como un derecho y su énfasis en la motivación extrínseca. Por lo tanto, se podría considerar que en quienes tienen menor nivel de educación, prevalecería una perspectiva del trabajo como obligación.

Las personas que tienen nivel universitario pueden dar cuenta de una menor consideración del trabajo como obligación y el aumento de la motivación intrínseca<sup>176</sup> relacionada con factores de reconocimiento, progreso y responsabilidad y con posibilidades de autorrealización<sup>177</sup>. Una motivación que va más allá de la posibilidad de tener un trabajo por el sólo hecho de la subsistencia económica.

Por otra parte, la pertenencia a una asociación en determinadas profesiones es una vía importante en la constitución de la identidad profesional. Asimismo, el asociacionismo puede ser visto como indicador de los distintos niveles de cohesión de las ocupaciones; en lo que respecta a valores, quienes pertenecen a una asociación profesional enfatizan más valores de autopromoción y poder –más individualistas- en comparación a quienes pertenecen a un gremio que dan mayor prioridad a valores de conservación - tradición y seguridad. Esto último podría estar asociado al predominio de una visión del sindicato como fuente de presión, negociación y defensa frente al empleador, posiblemente más acentuado en el contexto actual y en lo que hace a la parte más fragmentada y precarizada del mercado laboral. Una de las características del modelo de trabajo de la sociedad industrial que ha desaparecido, es la dimensión colectiva de la acción, que consideraba al trabajo como vía para la transformación colectiva de la sociedad, ideología que sustentaba el movimiento obrero.<sup>178</sup>

Mientras que en la empresa fordista el trabajo era regulado por la negociación colectiva, en el postfordismo se trata de regularlo a través del contrato individual de trabajo. Como señala este autor “(...) la competitividad exige la limitación de la negociación colectiva y los derechos laborales y sindicales, dado que su meta es hacer prevalecer la pertenencia del trabajador a la empresa”.<sup>179</sup>

Hay una tendencia a la desprotección y la desafiliación profesional que es una de las consecuencias de la pérdida del sentido del trabajo.<sup>180</sup>

---

<sup>175</sup> DEJOURS, C. (1992). *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Ed. Humanitas. Cap. 1 “Las estrategias defensivas” p. 29

<sup>176</sup> HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.

<sup>177</sup> MASLOW, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper Cap. 6 “The Instinctoid nature of basec needs” p. 77

<sup>178</sup> MOLITOR, M. (1993). Jóvenes trabajadores en situación precaria y modelo cultural de trabajo. En *Economía y trabajo, 1,2*, pp. 293-306.

<sup>179</sup> GODIO. (2001), op. cit. p. 81.

<sup>180</sup> KORNBLIT, A. L. (2004), op. cit.

Es importante recordar que la ruptura del contrato de la actividad laboral puede impactar sobre los elementos afectivos, derivando hacia cierto descreimiento y, por ende, una menor identificación y compromiso con el trabajo, consecuencia de la flexibilidad laboral.

Por otro lado es necesario pensar que también el trabajo ha dejado de considerarse un bien propio, sobre el cual se podría tener cierto dominio individual, como cierta posibilidad de elección. La flexibilización laboral promueve cierta precariedad en el trabajo como garante de derechos para competir con las altas exigencias mundiales, sometiendo sobre todo a las esferas más vulnerables de las sociedades. De aquí podría llegar a desprenderse que sería muy difícil llegar a un compromiso legítimo con el trabajo y concebirlo como una actividad en la cual algo de la elección del sujeto está en juego.<sup>181</sup>

Por otra parte, el nivel de compromiso e identificación con el trabajo que surgen según la cantidad de años de trabajo y de antigüedad en la organización, se tiene que estos sujetos al haber podido mantener el contrato formal y el contrato psicológico pudieron fortalecer el vínculo con la actividad y percibir el trabajo como un lugar de pertenencia.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> GRUPO DOCE (2003). *Del fragmento a la situación. Notas sobre la subjetividad contemporánea*. Bs. As: Ed. Altamira.

<sup>182</sup> SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Cap. V “Estructura y dinámica de la organización”

## REPRESENTACIONES SOCIALES Y CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD LABORAL

Las personas construyen y son construidas por la realidad social que les envuelve y que conocen mediante las explicaciones que extraen de los procesos de comunicación y del pensamiento social. Las representaciones sociales sintetizan esas explicaciones y en consecuencia hacen referencia a un tipo específico de conocimiento que juega un papel crucial sobre cómo la gente piensa y organiza su vida cotidiana: el conocimiento del sentido común. Dichas representaciones constituyen sistemas cognitivos en los que es posible reconocer la presencia de estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinal positiva o negativa. Se constituyen, a su vez, como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificatorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto se instituyen los límites y las posibilidades de la forma en que los seres humanos actúan en el mundo.<sup>183</sup>

Con respecto al trabajo, a partir de la era industrial la actividad laboral se tornó central desde el punto de vista de la productividad como eje del sistema económico, dando así un mayor nivel a las representaciones sociales individuales. Por consiguiente el trabajo pasó de ser considerado medio de subsistencia material a fin de la acción social, a través de la generalización del derecho al trabajo y del deber de trabajar, y por consiguiente pasó a desempeñar un rol central en relación con la identidad psicosocial. Aunado a lo referido, la moral pública sacralizó la actividad productiva y anatomizó la inactividad económica.

Enfocándonos a la formación y adquisición de la identidad de las personas, observamos que se encuentra estrechamente relacionada, en mayor o menor grado, con el intercambio con los vínculos familiares y la inserción social a través de los valores transmitidos culturalmente e incorporados como rasgos. Erick Ericson, dentro de su teoría del desarrollo humano, sostiene que la identidad se construye en una sucesión de etapas dentro de lo que él llama "ciclo epigenético", donde se vinculan las crisis vitales con los aspectos sociales y la cultura. Textualmente afirma, "La Identidad se da como el resultado de tres procesos: biológico, psicológico y social, los cuales están en una interacción ininterrumpida de todas las partes y gobernado por una relatividad que hace que cada proceso dependa de los otros, lo que llama: "fisiología del vivir". Los procesos psicológico y social confluyen en uno solo: "En realidad todo el interjuego entre lo psicológico y lo social, lo referente al desarrollo individual y lo histórico, para lo cual la formación de la identidad tiene una significación prototípica, podría conceptualizarse sólo como una clase de relatividad psicosocial". "...es por eso que la identidad contiene la historia de la relación entre el individuo y su sociedad y de la forma particular de solución encontrada frente a sus problemas. "Aunque estos

---

<sup>183</sup> ARAYA UMAÑA, Sandra (2002): *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. FLACSO

procesos han podido ser estudiados por disciplinas diferentes que se han concentrado alternativamente en lo biológico, lo social o lo psicológico... Es cierto que cada uno de estos procesos tiene su propia señal de alarma: dolor, ansiedad o pánico. Estas señales advierten sobre el peligro de la disfunción orgánica, sobre el deterioro del poder del yo y sobre la pérdida de la identidad grupal, respectivamente, pero cada uno anuncia al mismo tiempo una amenaza generalizada. En psicopatología observamos y estudiamos la autonomía aparente de cada uno de estos tres procesos a medida que éste recibe una exagerada acentuación a causa de la pérdida de la regulación mutua y del equilibrio general.”<sup>184</sup>

Por otra parte, Erikson vincula el desarrollo de las teorías de los valores, personalidad e identidad con las neurociencias. Menciona que se intentan superar las antiguas dicotomías provenientes del paradigma de las ciencias clásicas como mente-cuerpo, herencia-ambiente, cultura-biología, etc. Se observa a los valores como concepciones de lo deseable que influye en el comportamiento selectivo, al poseer componentes cognitivos que tienen un carácter selectivo o direccional, y que además implican ciertos componentes afectivos implícitos o explícitos que tienen características perdurables vinculadas a la personalidad. En relación al concepto de identidad, destaca que se encuentran tres características fundamentales: “la conciencia, la intencionalidad y el libre albedrío”. De acuerdo a este propósito recorre los aportes de los distintos autores que a través de sus investigaciones relacionan aspectos sensoriales, localizaciones físicas, pensamientos, sentimientos y demás fenómenos psicológicos que fueron descritos...”una condición necesaria para la experiencia consciente es la codificación significativa de información por áreas del cerebro responsables de las representaciones somáticas y sensoriales.... Y agrega que además de ser necesaria “una codificación significativa de representaciones sensoriales y corporales por parte del cerebro para que se produzca la experiencia consciente, deben ser sostenidas durante un lapso crítico”. En este proceso se destaca que diferentes grupos neuronales responden por un mecanismo de aprendizaje en un patrón de disparo, común y significativo cada vez que entra al sistema información reconocida como una gestalt, de ahí la importancia de lo incorporado como valores significativos a través de los patrones culturales que asumidos como propios integran núcleos de identidad y servirían a modo de un parámetro comparador entre la experiencia externa incorporada vía sensorial y la evaluación interna- con respuesta emocional de adecuación o no de acuerdo a los patrones de significación adquiridos. Un esquema de este mecanismo incluye: “el análisis de la entrada sensorial- el análisis de la información verbal- el aprendizaje- la memoria- la selección de las respuestas. El control de la acción- la producción de la respuesta verbal”. En este proceso es de fundamental importancia la función del sistema límbico y su participación en la consolidación del aprendizaje, la memoria, la reacción emocional y la respuesta conductual.”<sup>185</sup>

---

<sup>184</sup> ERIKSON, E. (1968) *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Ed. Paidós. P. 73, 92-93

<sup>185</sup> MATA, E. (2001). Valores, Neurociencias y Personalidad. *Alcmeón* Año XII, Vol. 10, N. 2



En su Teoría de las Inteligencias Múltiples, Howard Gardner menciona distintos aspectos de la inteligencia que se vinculan a aspectos biopsicosociales y nos refuerzan la posibilidad de vincular la identidad con la articulación de estas tres dimensiones. Sus principales facetas comienzan con la Inteligencia lingüística, entendida como la capacidad de pensar en palabras y de utilizar el lenguaje para expresar y apreciar significados complejos; la Inteligencia lógico-matemática, es la capacidad para calcular, medir, evaluar hipótesis y proposiciones, efectuar operaciones matemáticas complejas; la Inteligencia naturalista consiste en observar los modelos de la naturaleza, identificar y clasificar objetos, establecer patrones y comprender los sistemas naturales; Inteligencia espacial que proporciona la capacidad de pensar en tres dimensiones al permitir a las personas percibir imágenes internas y externas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o ubicar objetos, producir y decodificar información gráfica; Inteligencia musical es la capacidad de ser sensible a las melodías, ritmo, armonía y tono; Inteligencia cinestésicocorporal, permite al individuo manipular objetos y expresarse a través de las habilidades físicas; Inteligencia interpersonal, es la capacidad de comprender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Es también, ser sensible a los estados de ánimo, modos y humores del otro; Inteligencia intrapersonal, es la capacidad de percibirse a uno mismo y de utilizar dicho conocimiento para planificar y dirigir la propia vida.<sup>186</sup>

Es por todo lo anterior, que los seres humanos a lo largo de su vida van incorporando pautas, creencias, valores etc. que son aportados por su medio cultural de pertenencia (aspecto social), que van consolidando a través del condicionamiento una particular visión del concepto trabajo. Este proceso sería imposible de desarrollar sin el soporte biológico donde la ecuación mente-cerebro se torna crucial para poder establecer eficientes redes de memoria que sostengan este mecanismo (Innato).

La cultura también otorga significación (positiva o negativa) que se agrega a la articulación individual y se adopta como ideal (laboral), con el cual individualmente se mide, se compara y se formara el modelo a alcanzar, el parámetro de lo deseado y aceptado por su medio de pertenencia (identificación individual).

Las representaciones sociales del trabajo se forman partiendo de los de los aspectos innatos (biológicos), articulando con aprendizajes sociales y las elecciones individuales, dónde la autovaloración (creencias, valores y reconocimiento social) de la persona juegan un rol determinante en la consolidación de la identidad laboral individual (yo quiero ser) dan como resultado las representaciones sociolaborales; posibilitando a la persona orientarse hacia determinadas actividades laborales y desechar otras.

---

<sup>186</sup> GARDNER, Howard (1987), *Estructuras de la mente. La teoría de las múltiples inteligencias*. México: F.C.E. Segunda Parte: La Teoría. Pp. 107-327

## **VALORES ASOCIADOS AL DESEMPEÑO LABORAL**

La medición del desempeño laboral debe partir de los valores del hombre, los cuales nos permitirá introducir las transformaciones que requiere nuestro actual entorno. En este momento no se ha reconocido que los valores representan la culminación de los logros humanos en donde deben ser considerados como aspectos fundamentales para medir el desempeño laboral del individuo.

El desarrollo de los valores permite el establecimiento del predominio de la inteligencia en la vida del hombre. Los vicios dispersan las fuerzas del hombre, mientras que los valores las concentran y las ponen a su servicio. La persona que es perezosa, que tiene el vicio de la pereza, puede fijarse, quizá, propósitos estupendos, pero es incapaz de cumplirlos: su espíritu resulta derrotado por la pereza, por la resistencia del cuerpo a moverse. Todo trabajador experimenta íntimamente esta lucha entre lo que se propone laborar y lo que después realmente hace.

### **INTEGRIDAD**

Los actuales métodos que dominan el desempeño laboral de nuestro mundo no pueden descubrir la esencia misma de cada persona. Uno puede llegar a dominar una gran cantidad de técnicas, pero los valores como algo inherente, no, ¿cuál es, entonces, el camino? Sin lugar a dudas se encuentra en el comportamiento humano, en la misma manera del vivir del hombre ya que la vida humana es indudablemente la más elevada en evolución, y para darle significado es indispensable penetrar en sus valores. Para esta forma de vida, la integridad es lo más importante.

Por lo tanto anhelamos poseer trabajadores íntegros que tengan valores asociados a la paciencia, autocontrol y firmeza, los cuales forman la inteligencia y moldean nuestra actitud y nuestra vida laboral.

Recordemos que el hombre verdadero es aquel cuyos pensamientos, palabras y acciones son "UNA", ello refiere la integridad. Si el hombre practicara lo que predica, creyendo firmemente en sus propias palabras, podría realmente convertirse en una gran persona. Pero si no aprende a armonizar sus pensamientos, palabras y acciones, corre el riesgo de convertirse en un ser que no tiene una visión interior ya que solo puede dar una valoración superficial de las cosas con las cuales toma contacto. El hombre, por otra parte, es capaz de seguir sus aspiraciones y comprender su naturaleza verdadera. Para descubrir su verdadera naturaleza debe armonizar sus pensamientos, palabras y acciones, y esto representa su valor fundamental.

## IGUALDAD

Nadie podría imaginar un centro laboral en el que no existan las diferencias. Las diferencias surgen de las fuentes internas de la inteligencia y de sus efectos. La vida de cada ser es la expresión exterior de esta inteligencia y este efecto. Por ello es que entre un hombre y otro hay diferencias en cuanto al conocimiento adquirido. Y no sólo respecto al conocimiento, sino también en cuanto a las características físicas y la personalidad hay incontables variaciones. Sus gustos y aversiones, sus pensamientos y sentimientos están conformados de distintas maneras, acordes con el conocimiento que hayan adquirido y la profesión que desempeñan. ¿Cuál es la razón de esto? La razón se halla en las diferencias en el desarrollo de la inteligencia.

Aunque pueda manifestarse cierta uniformidad en cuanto a la forma externa, existen grandes y variadas diferencias en la naturaleza interna.

Cuando medimos el desempeño de un trabajador ponemos mayor atención a sus hábitos que a sus valores, e inclusive observamos sus características físicas. Sin embargo, los hombres deben de ser evaluados principalmente por sus valores. Necesariamente tenemos que observar los valores de cada ser humano para así conocer la naturaleza de sus cualidades y actividades.

## VERDAD

La Verdad es aquello que no cambia con el tiempo. Es la Realidad Eterna. Es así que Verdad quiere significar aquello que no cambia, que es inmutable y que permanece siempre igual.

No hay mayor objetivo en el hombre que la búsqueda de la verdad, la cual debe constituir el primer lugar en nuestros pensamientos, palabras y actos.

La Persona Intemporal, que se encuentra más allá de la ilusión engañosa y la oscuridad, debe llegar a conocerse por uno mismo y por el propio esfuerzo. El destino del hombre es conocer la Verdad, vivir en ella y por ella. Sólo la Verdad puede hacer al hombre libre, feliz y valiente. Si no está impulsado por éste alto propósito, la vida no tiene ningún sentido.

## PRUDENCIA

Dispone la razón práctica a discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo. *"El hombre cauto medita sus pasos"* (Prov 14,15). La prudencia es la *"regla recta de la acción"*, escribe S. Tomás (S.Th. 2-2, 47,2), siguiendo a Aristóteles. No se confunde ni con la timidez o el temor, ni con la doblez o

la simulación. Es llamada la "*auriga virtutum*": Conduce a otros valores indicándoles regla y medida. Es la prudencia quien guía directamente el juicio de conciencia. El hombre prudente decide y ordena su conducta según este juicio. Gracias a este valor aplicamos sin error los principios morales a los casos particulares y superamos las dudas sobre el bien que debemos hacer y el mal que debemos evitar dentro de nuestro trabajo.

## **JUSTICIA**

Consiste en la constante y firme voluntad de dar a cada uno lo que les es debido. La justicia dispone a respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto a las personas y al bien común.

## **FORTALEZA**

Asegura en las dificultades la firmeza y la constancia en la búsqueda del bien. Reafirma la resolución de resistir a las debilidades y de superar los obstáculos en la vida laboral. Hace capaz de vencer el temor, incluso la muerte, y de hacer frente a las pruebas y a las persecuciones. Capacita para ir hasta la renuncia y el sacrificio de la propia vida por defender una causa justa.

## **TEMPLANZA**

Modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. Asegura el dominio de la voluntad sobre los instintos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad. La persona moderada orienta hacia el bien sus apetitos sensibles, guarda una sana discreción y no se deja arrastrar para seguir la pasión de su corazón.

Sólo con la adecuada disposición de los valores se consigue el dominio necesario sobre uno mismo. La persona que tiene valores es capaz de realizar su trabajo de manera adecuada, de no enfadarse por una minucia; logra que, en su desempeño laboral, predomine la racionalidad: es capaz de guiarse por lo que ve que debe hacer. Quien no tiene valores, en cambio, es incapaz de hacer lo que se requiere. Decide, pero no cumple: no consigue llevar a cabo lo que se propone: no llega a trabajar lo previsto o a ejecutar lo decidido.

Por lo anteriormente expuesto, la persona que tiene valores es mucho más libre que la que no los tiene. Es capaz de hacer lo que quiere -lo que decide-, mientras que la otra es incapaz. Quien no tiene valores no decide por sí mismo, sino que algo decide por él: quizá hace "*lo que le viene en gana*". Pero "*la gana*" no es lo mismo que la libertad. La

gana es una veleta que necesariamente se orienta hacia donde sopla el viento. El perezoso puede tener la impresión de que no realiza su trabajo porque *"no le apetece"* o *"no le da la gana"* y hacer de esto un gesto de libertad, pero en realidad es una esclavitud. Si no trabaja en ese momento, no es por ejercitar su libertad, sino precisamente porque *"no es capaz"* de trabajar. Y la prueba de esto es que *"las ganas"* se orientan con una sorprendente constancia siempre en el mismo sentido. Al que es perezoso, le llevan a abandonar un día tras otro su trabajo, pero raramente a realizar un sacrificio extraordinario.

Los valores van extendiendo el orden de la razón y el dominio de la voluntad a todo el ámbito del desempeño laboral. Concentran las fuerzas del hombre, que se hace capaz de orientar su actividad en las direcciones que él mismo se propone. La misma palabra *"virtud"* que es latina, está relacionada con la palabra *"hombre"* (vir) y con la palabra *"fuerza"* (vis). La gran fuerza de un hombre son sus valores, aunque quizá su constitución física sea débil. Sólo quien tiene virtudes puede guiar su vida de acuerdo con sus principios, sin estar cediendo, a cada instante, ante la más pequeña dificultad o ante las sollicitaciones contrarias. En cambio, los pequeños vicios de la conducta debilitan el carácter y hacen a un hombre incapaz de vivir de acuerdo con sus ideales. Son pequeñas esclavitudes que acaban produciendo una personalidad mediocre.

# **CAPÍTULO V**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los principales problemas que vivimos hoy en día en nuestra sociedad, probablemente tienen su origen en la notable crisis de los valores de la humanidad, particularmente en las organizaciones lo observamos en la galopante corrupción que nos agobia día con día, desde los altos directivos hasta los trabajadores de menor jerarquía tienden hacia acciones que desde el punto de vista de la ética ejercen un daño no solo a las finanzas del organismo sino a toda nuestra sociedad. Por ello no debemos de olvidar la función que representan los valores en la forma de actuación de las personas, recordando que éstos conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyendo el contenido del sentido de su vida y de la concepción del mundo al permitir la comprensión, interpretación y valoración del sujeto.

Si bien los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, ya que éstos parten directamente de las influencias del entorno que forma los intereses, motivaciones, conocimientos y actitudes; diversas investigaciones han considerado diferentes aspectos que influyen en la personalidad, todas ellas indicando que los valores son el fundamento de ésta, ya que particularmente se refleja en los trabajadores al estructurar su capacidad valorativa con significación positiva hacia la sociedad además de desarrollar su personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento humano. Recordemos que en el centro de la personalidad están los valores que se han interiorizado como resultado de la educación y traducido en cualidades de su conducta. Antes de que en el hombre se materialice su forma de actuar, existe una estructura de valoración que lo autorregula. Por lo tanto, el



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.

comportamiento del hombre se encuentra normalizado por los valores fundamentales que constituyen el nivel superior de regulación al ser éstos la base para dirigir su conducta.

Hablando particularmente de valores universales, que pueden ser los de la honestidad y la honradez, entre muchos otros, los cuales evidentemente quisiéramos que se encontraran en nuestros trabajadores; mediante este estudio podremos entonces observar la gran importancia que revisten éstos al poder conocer de una manera práctica la influencia que tienen en su desempeño laboral.

Es por lo anterior que considero necesario realizar una profunda investigación que indague **sí existe alguna correlación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral**, para así saber específicamente en que grado dichos valores condicionan al trabajador a seguir una conducta determinada y si realmente estos se relacionan con su actuación dentro de las organizaciones.

### **Especificación del Problema**

El bajo nivel en el desempeño laboral que provoca una ineficiencia organizacional.



## JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy en día sabemos que existe un gran interés por el problema de los valores,<sup>187</sup> en donde nuestros jóvenes se encuentran inseguros de éstos, sin mencionar que los desconocen e ignoran la orientación que se les otorga. Por su parte los valores que normalmente asociábamos con la religión lamentablemente han perdido su influencia en los individuos, lo cual aunque ha sido ganado a pulso no nos deja de inquietar por las repercusiones que se tienen en nuestra sociedad.

Aunado a lo anterior, en nuestro mundo actual no se permiten tener puntos de vista relacionados a los valores que nos permitan examinar apropiadamente nuestra naturaleza y los supuestos de nuestro sistema vigente. Quizá por ello no debe de sorprendernos que las orientaciones valorales del pasado parezcan encontrarse en un estado de desintegración o de hundimiento en donde las conquistas técnicas y científicas, impensables hace tan sólo unos años, nos han traído algunos logros evidentes como *la revolución informática*, los avances de la ciencia en sus diversos aspectos, un orden social aparentemente más justo y perfecto, la preocupación sobre los derechos humanos y la democratización de varios países. Sin embargo también tenemos algunos aspectos que nos preocupan sin duda por las repercusiones sociales que han provocado, destacando el *materialismo, el hedonismo, la excesiva y lasciva permisividad, el relativismo y que decir del consumismo que tanto nos ha dañado*. Todo lo referido ha permitido que nuestros trabajadores posean un *pensamiento débil, convicciones sin firmeza, ausencia en sus compromisos, indiferencia y relativismo*, donde su ideología es el pragmatismo que norma su conducta y su ética sólo se fundamenta en la estadística, sustituta de la conciencia; donde su *moral*, repleta de neutralidad, falta de compromiso y subjetividad, queda relegada a la intimidad, sin atreverse a salir en público.<sup>188</sup>

Nuestros días son reflejo de una crisis de vida para nuestros trabajadores, de una época de desaliento y desencanto, de confusión y de promesas incumplidas, de escasos horizontes, en suma de una ausencia de trascendencia que se suma a una falta de identidad plenamente marcada en nuestra gente.<sup>189</sup>

La contribución de esta investigación a las Ciencias del Comportamiento Humano es relevante debido a que al ser los valores elementos motivacionales con carácter orientador y regulador de la actuación del sujeto, nos permitirá conocer hasta que grado éstos valores realmente influyen en su desempeño laboral. Los valores que determinan la conducta del individuo, son la génesis de su personalidad al poseer elementos de origen hereditario y ambiental, confluyendo ambos en pautas de conducta que dan un significado a los estímulos que determinan sus formas de respuesta.

---

<sup>187</sup> LAFARGA, J. GÓMEZ DEL CAMPO, J. en ROGERS, C. (1985). *Desarrollo del Potencial Humano*. México: Ed. Trillas. Vol. 2. p. 137-152

<sup>188</sup> ROJAS E. (1999). *El Hombre Light*. México: Ed. Planeta. p. 16

<sup>189</sup> VILLAPALOS, G. LÓPEZ QUINTÁS, A. (1997). *El Libro de los Valores*. Barcelona: Ed. Planeta Testimonio. p.

Los valores constituyen la expresión superior del mundo subjetivo del hombre al adquirir un carácter concreto que determina el prisma de su comportamiento. El proceso formativo de sus valores se expresa en el comportamiento del sujeto mediante la exteriorización conductual de esas cualidades internas que determinan la regulación y autorregulación del comportamiento. Dentro de la función autorreguladora del individuo existen diferentes niveles, de los cuales el superior, correspondiente a los valores, es aquel en que el sujeto participa de forma consciente y activo en la determinación de su comportamiento, mediante sus reflexiones y elaboraciones personales, imprimiéndole un sentido personal a sus acciones y orientada por objetivos que trascienden la situación presente.

Los valores tienen un carácter supremo en el hombre porque adquieren significación en el ámbito de la sociedad y al arraigarse en la persona se convierten en cualidades de la personalidad, lo que implica un alto nivel de autoconciencia que regula su conducta. Por lo tanto, si los valores orientan y regulan el comportamiento del ser humano y parte de ese comportamiento se desarrolla en el mundo laboral, entonces es muy importante conocer cuales valores determinan un buen o mal desempeño laboral de los trabajadores.

Aunque no es nuevo, las organizaciones enfrentan una falta de valores en sus empleados, reflejándose generalmente en graves problemas económicos que dañan gravemente sus finanzas. De ahí que ésta investigación es conveniente debido a que al conocer los valores que afectan a los trabajadores e intervienen en su desempeño laboral, entonces se podrá dar un sustento objetivo mediante el cual se contribuirá a que las organizaciones ponderen y evalúen a los valores en relación con su desempeño laboral.

En cuanto a la relevancia social de la investigación, ésta es trascendente debido a que contempla conocer la correlación que existe entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral, dicho lo anterior, se puede observar que el alcance social es sustancial debido a que se contempla ahondar precisamente en los fundamentos del ser humano, sus valores.

La Investigación propuesta tendrá una implicación práctica debido a que está enfocada a resolver un problema de la vida diaria, como lo es el bajo desempeño laboral. También posee un valor teórico que podría ser aplicable a las organizaciones, así como sugerirá ideas y recomendaciones para lograr un óptimo desempeño.

Finalmente, la investigación proporcionará nuevos elementos de juicio en el desarrollo de la administración de recursos humanos que sin lugar a dudas, hoy en día, es un campo del conocimiento con enormes expectativas de desarrollo para contribuir a la fortaleza y grandeza de nuestras instituciones.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Buscar una correlación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos:**

1. Describir qué correlación existe entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral.
2. Averiguar los valores de los trabajadores que condicionan su desempeño laboral.
3. Identificar qué valores de los trabajadores afectan su desempeño laboral.
4. Investigar los valores que permiten obtener un desempeño excelente en el trabajo.
5. Descubrir qué valores humanos influyen el comportamiento laboral del individuo.
6. Revelar a los valores como elementos motivacionales que guían la conducta laboral del individuo hacia un determinado desempeño.
7. Discernir si el sistema de valores del trabajador determina en alguna medida su desempeño laboral.

# **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **Pregunta General:**

¿Qué correlación existe entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral en las organizaciones?

## **Preguntas Específicas:**

1. ¿Existe alguna correlación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral?
2. ¿Qué valores de los trabajadores condicionan su desempeño laboral?
3. ¿Qué valores de los trabajadores afectan su desempeño laboral?
4. ¿Qué valores permiten obtener un desempeño excelente en el trabajo?
5. ¿Cuáles son los valores humanos que influyen el comportamiento laboral del individuo?
6. ¿De qué forma los valores son elementos motivacionales que guían la conducta laboral del individuo hacia un determinado desempeño?
7. ¿Cómo el sistema de valores del trabajador determina en alguna medida su desempeño laboral?

# **HIPÓTESIS**

## **Hipótesis de Investigación:**

1. Los valores de los trabajadores están correlacionados con su desempeño laboral.
2. Los valores de los trabajadores influyen en su comportamiento laboral.
3. Los valores humanos intervienen en la conducta laboral del individuo hacia su desempeño.

## **Hipótesis Nulas:**

1. Los valores de los trabajadores no están correlacionados con su desempeño laboral.
2. Los valores de los trabajadores no influyen en su comportamiento laboral.
3. Los valores humanos no intervienen en la conducta laboral del individuo hacia su desempeño.

## **Hipótesis Alternativas:**

1. Los valores humanos condicionan el desempeño laboral de los trabajadores.
2. Los valores de los trabajadores guían su comportamiento laboral.
3. Los valores humanos son elementos coadyuvantes de la conducta laboral del individuo.

## **VARIABLES**

### **Variable Dependiente:**

El desempeño laboral.

### **Variable Independiente:**

Los valores de los trabajadores.

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES**

### **Valores.-**

Son cualidades perdurables del hombre que influyen y lo mueven hacia determinadas conductas, establecen una normatividad sobre la cual se basa su toma de decisiones, forman parte de sus creencias, configuran y modelan sus ideas fundamentales, condicionan sus sentimientos. Son la parte medular de la estructura humana, es decir, forman parte de su existencia misma al ser su esencia.

### **Desempeño Laboral.-**

*Es la conducta observable de un individuo en el trabajo, la cual se mide a través de una evaluación formal, sistemática y continua que verifica el adecuado cumplimiento de los objetivos fijados. Esta evaluación se realiza a través de la calificación y medición de su actuación, incluyendo sus méritos, experiencias, cualidades, aptitudes, efectividad, rendimiento y resultados basándose en las expectativas del puesto.*

## DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

### VALORES

Se considerarán dos tipos de valores:

- i. **Valores Terminales**, que representan estados deseables de existencia y que pueden ser tanto de “naturaleza personal” – centrados en el yo – ó de “naturaleza social” – centrados en las relaciones interpersonales –
- ii. **Valores Instrumentales**, que representan modos de conducta que se estiman preferibles para alcanzar y que pueden ser tanto de “naturaleza moral” – cuando tienen un foco interpersonal – ó de naturaleza “personal” – cuando están orientados hacia un comportamiento autorreforzante –

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 todos)
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)

La medición de los referidos valores se realizó a través de dos instrumentos:

En el primer instrumento se utilizó una modificación del instrumento original de Rokeach intercalando los valores instrumentales y terminales bajo una escala tipo Likert, con grados que van del número 1 al 4, donde:

- ☞ 1 es muy importante (MI)
- ☞ 2 es importante (IM)
- ☞ 3 es poco importante (PI)
- ☞ 4 es nada importante (NI)

Posteriormente se aplicó el segundo instrumento, el cual es el estudio original de los Valores de Rokeach que 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.

Para lo anterior se solicitó al entrevistado 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 niveles que asignen a los mismos treinta y seis valores.



## DESEMPEÑO LABORAL

*Se calificará y medirá la actuación de los trabajadores considerando los siguientes aspectos:*

### I. Calidad en el servicio:

- A. **Cumplimiento:** Es desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente.
- B. **Disposición:** Ayudar a los usuarios y ofrecer un servicio ágil.
- C. **Disponibilidad:** Grado en que el empleado asume su responsabilidad para el logro de los objetivos de la entidad.
- D. **Cualidades del personal:** El empleado es competente en su trabajo y capaz de inspirar confianza.
- E. **Empatía:** Significa proporcionar acceso fácil al usuario; entender sus necesidades y gustos; mantener una comunicación constante con un lenguaje claro y sencillo.
- F. **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- G. **Procedimientos estandarizados:** El empleado conoce y aplica los estándares establecidos por la Institución.
- H. **Actitud de Servicio:** Es la disposición y el deseo que tiene un empleado para cumplir las tareas que le corresponden y hacer propias las necesidades del usuario buscando exceder sus expectativas.
- I. **Satisfacción del usuario:** Forma en cómo el empleado satisface plenamente las necesidades y los deseos del usuario.

### II. Productividad:

- A. **Logro de metas:** Es el cumplimiento inequívoco de los compromisos establecidos en tiempo y forma.
- B. **Conciencia de costos:** Es el uso de materiales e insumos de manera racional.
- C. **Trabajo en equipo:** Se refiere a realizar las labores de forma participativa donde se promueva la formación de equipos de trabajo para el logro de los resultados de la Institución.
- D. **Conocimiento del Trabajo:** Es el grado y esfuerzo por aumentar su conocimiento de los diferentes elementos que integran el trabajo.
- E. **Capacitación:** Se refiere a la asistencia y aplicación de los cursos programados para su desarrollo.
- F. **Interés por Aprender:** Es la disposición del empleado para ampliar sus conocimientos en el desempeño de sus funciones, documentándose en temas afines a sus responsabilidades e involucrándose en otras actividades.
- G. **Disciplina Personal:** Grado en que el empleado cumple con las normas de puntualidad, asistencia y discreción en el manejo de la información con que trabaja; además de su presentación personal acorde al puesto que desempeña.
- H. **Disciplina de Trabajo:** Grado en que el empleado cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos para la ejecución del trabajo.

### III. Actitudes:

- A. **Administración del tiempo:** Es la utilización acertada y correcta del tiempo, respetando el de los usuarios externos e internos con quien interactúa, programando y controlando adecuadamente sus actividades.
- B. **Iniciativa:** Grado en el que el empleado logra identificar, prever y solucionar adecuadamente los problemas y/o efectuar mejoras en la forma de desarrollar su trabajo, sin necesidad de ayuda o supervisión constantes.
- C. **Relaciones Interpersonales Internas:** Grado en que logra establecer y desarrollar relaciones efectivas, constructivas y de largo plazo con sus compañeros, superiores y colaboradores.
- D. **Relaciones Interpersonales Externas:** Grado en que logra establecer y desarrollar relaciones armónicas, eficaces y constructivas con personas externas tales como usuarios, dependencias de gobierno, empresas, etc.
- E. **Compromiso:** Nivel de responsabilidad con el cual el empleado hace propuestas que son inteligentes, verdaderas, honestas y oportunas; garantizando su cumplimiento para el logro de los objetivos.
- F. **Creatividad:** Habilidad e iniciativa para generar y poner en práctica ideas y acciones originales que solucionen problemas actuales y optimicen procesos.
- G. **Adaptabilidad al Cambio:** Capacidad para estar abierto a ideas y enfoques novedosos y ser flexible para reaccionar ante los cambios.

Cada una de las anteriores variables fue medida a través de la aplicación de una escala tipo Likert, con grados en función a los siguientes niveles:

- A. **Excelente:** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás. No requiere supervisión.
- B. **Muy bueno:** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente. Requiere de supervisión moderada.
- C. **Bueno:** El nivel de desempeño es competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño que el puesto requiere. Supervisión normal.
- D. **Necesita mejorar:** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere mejoría. Es necesaria una supervisión muy cercana.
- E. **Insatisfactorio:** Los resultados, por lo general son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.

## **DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS**

### ***Valores.-***

Para realizar la medición de los valores se utilizaron dos instrumentos de medición, uno modificado y otro original de la Encuesta de Valores formulada por Milton Rokeach, la cual se aplicó mediante la utilización de una escala de valores que los sujetos deben ordenar en función de su propio sistema de valores.

El instrumento de Rokeach fue utilizado para la detección de los valores en esta investigación debido a su notable confiabilidad y validez probada internacionalmente en diversas indagaciones realizadas en el campo de estudio de la conducta humana.

### ***Desempeño Laboral.-***

Para realizar la medición del desempeño laboral se utilizó el instrumento de evaluación formulado y diseñado por el Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez, que incorpora las características de formalidad e integridad, el cual ha sido aplicado en diversos estudios e investigaciones de administración de recursos humanos. Este instrumento califica y mide la actuación de los trabajadores incluyendo los siguientes aspectos:

- I. Calidad en el servicio.
- II. Productividad.
- III. Actitudes.

Todo lo referido teniendo como base las expectativas y el objetivo del puesto.

## DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR

La presente investigación fue iniciada como un **estudio correlacional** debido a las siguientes razones:

- El propósito es medir el grado de relación entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral para determinar si están o no correlacionados.
- Se desea conocer el comportamiento entre variables para presentar su relación potencial.
- Se intenta correlacionar el valor aproximado que tendrá el desempeño laboral a partir de la ponderación que tienen los valores de los trabajadores.
- Se evidenciará el patrón sistemático entre las dos variables.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es ***no experimental*** debido a que no se manipularon deliberadamente las variables independientes y se basó en variables que se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es un enfoque **prospectivo**.

Por otra parte, es un diseño ***transversal descriptivo*** porque se realizaron observaciones en un determinado período de tiempo y se midieron variables de manera individual y también se reportaron las mediciones. Este tipo de diseño fue elegido puesto que es más natural y cercano a la realidad cotidiana.

## **SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Es necesario señalar que si bien es deseable realizar esta investigación a nivel nacional abarcando todo tipo de organizaciones, debido a restricciones presupuestales sólo se llevó a cabo en 6 organizaciones pertenecientes a las Instituciones de Salud de nuestro país, tanto públicas como privadas.

### ***Determinación de la Población***

#### 1. Unidades de Análisis:

- Hospital Pediátrico Coyoacán del Gobierno del Distrito Federal. (HPC)
- Centro Médico Dalinde de la Iniciativa Privada. (CMD)
- Instituto Nacional de Pediatría de la Secretaría de Salud Federal. (INP)
- Hospitales de Acapulco, Guerrero: (HAG)
  - Hospital Regional “Vicente Guerrero” del Instituto Mexicano del Seguro Social.
  - Hospital General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
  - Hospital Civil de la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero.

#### 2. Delimitación de la Población:

Personal médico, paramédico, administrativo y de enseñanza e investigación en las Unidades de Análisis.

#### 3. Características de la Población:

Personal médico, paramédico, administrativo y enseñanza e investigación.

## **Extracción de la Muestra**

### 1. Tamaño de la Muestra:

Con un 95% de confianza: 442 entrevistas.

### 2. Características:

- El muestreo es aleatorio estratificado, ya que cualquier trabajador de las unidades de análisis podrá ser entrevistado.
- Es sin reemplazo.
- Se trata de una población finita.
- Se elige la normal estandarizada porque obedece a una distribución normal estándar.

### 3. Formula utilizada:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Valor bajo la curva normal.

P = Probabilidad de éxito.

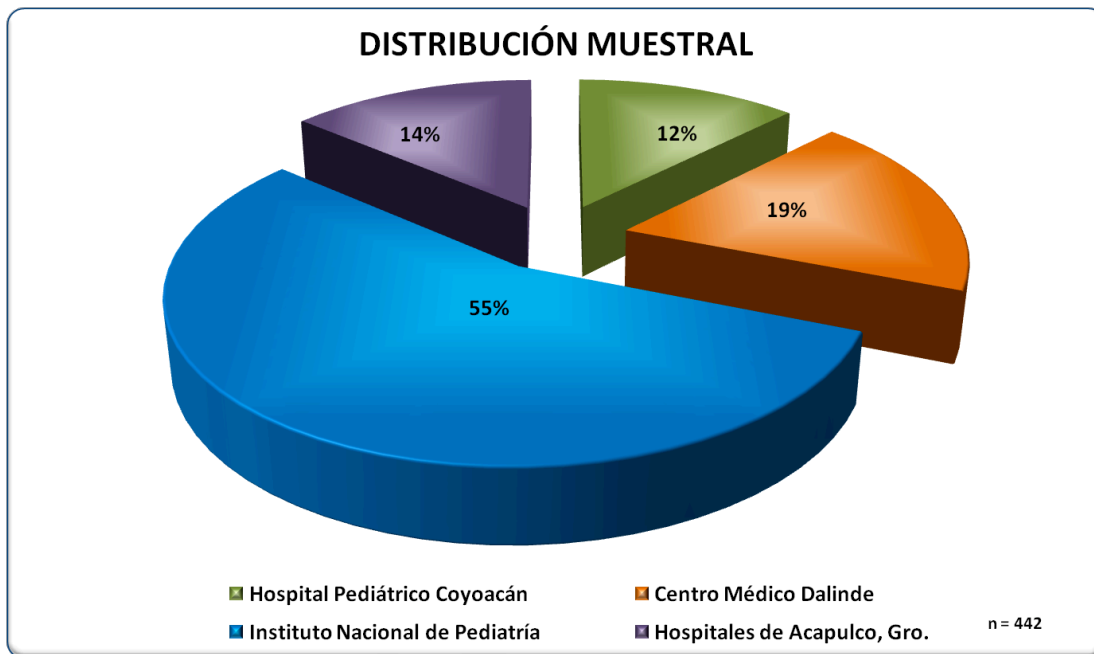
Q = Probabilidad de fracaso.

E = Error muestral.

N = Tamaño de la población.

#### 4. Distribución Muestral:

- Hospital Pediátrico Coyoacán: 55 entrevistas.
- Centro Médico Dalinde: 82 entrevistas.
- Instituto Nacional de Pediatría: 244 entrevistas.
- Hospitales de Acapulco, Gro.: 61 entrevistas.



Gráfica 1. Distribución Muestral

#### ***Criterios de Inclusión***

- Personal médico, paramédico, administrativo y de enseñanza e investigación en las Unidades de Análisis.

#### ***Criterios de Exclusión***

- Rechazo de la entrevista.

#### ***Criterios de Eliminación***

- Personas que sean separadas o rescindidas de las Unidades de Análisis durante el desarrollo de la investigación.
- Trabajadores que no respetaron la metodología de los instrumentos aplicados.

# RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

## *Recopilación de Datos*

Se utilizaron dos tipos de entrevistas, una para conocer los valores de los trabajadores mediante dos instrumentos y otra para detectar su desempeño laboral desde dos perspectivas, la del mismo evaluado y el evaluador.

En el primer instrumento utilizado para la medición de los valores, se recurrió a una modificación del instrumento original de Rokeach intercalando los valores instrumentales y terminales bajo una escala tipo Likert, con grados que van del número 1 al 4, donde:

- 1 es muy importante (MI)
- 2 es importante (IM)
- 3 es poco importante (PI)
- 4 es nada importante (NI)

Posteriormente se aplicó el segundo instrumento, el cual es el estudio original de los Valores de Rokeach que consiste en una serie de 18 términos o frases de valores instrumentales y 18 de valores terminales para evaluar la importancia relativa que éstos valores tienen para las personas.

Para lo anterior se solicitó al entrevistado reestructurar cada lista de valores de acuerdo al orden de importancia que tienen para él en función de su propio sistema de valores. Cualquier diferencia en los valores de los sujetos se manifestará a través de los diferentes niveles que asignen a los mismos treinta y seis valores.

Para la medición del desempeño se utilizó un instrumento de evaluación para calificar y medir la actuación de los trabajadores teniendo como base las expectativas del puesto, incluyendo los siguientes aspectos:

- I. Calidad en el servicio.
- II. Productividad.
- III. Actitudes.

Dichas entrevistas fueron practicadas a cada miembro que integró la muestra establecida, destacando que las referidas se aplicaron considerando dos perspectivas:

1. Evaluador, representado por el jefe inmediato superior.
2. Evaluado, caracterizado por el trabajador.



## ***Procedimiento***

Con la finalidad de cumplir los objetivos señalados en la presente investigación doctoral fue necesario solicitar las aprobaciones respectivas a las autoridades de las Instituciones de Salud incluyendo de manera particular a las Comisiones de Investigación y Ética para lograr así llevar a buen término este estudio.

La Dirección de Personal de las Instituciones de Salud me proporcionó la plantilla física de trabajadores para de esta forma proceder a realizar el muestreo establecido y poder realizar así el estudio de valores y la evaluación del desempeño correspondiente.

Una vez localizado el personal señalado en la muestra, acudí de forma personal ante ellos indicando claramente las finalidades académicas de la investigación y la confidencialidad absoluta con que serían manejadas sus respuestas y comentarios, así como del propósito de este estudio. A los trabajadores que me otorgaron su consentimiento bajo información para realizar la entrevista fueron a los que incluí en la presente investigación.

Cabe destacar que estas entrevistas fueron practicadas en un espacio acorde a las necesidades de la investigación, por lo que su confidencialidad y comodidad fue la apropiada.

## ***Procesamiento de los Datos***

Éste se realizó de manera manual, mediante la elaboración de hojas de trabajo (formatos y hojas tabulares), y electrónica debido a que los datos fueron procesados mediante programas utilizados en una computadora personal.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En esta fase de la investigación se incorporó el análisis, la síntesis y la interpretación de los datos obtenidos y su realización responde a las interrogantes de la investigación; esto es, encontrar las conexiones entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral.

Para la realización de la presente etapa se utilizaron las siguientes técnicas estadísticas:

1. Análisis Nominal y Ordinal Simple.  
(Utilizando: razones, proporciones, porcentajes y tasas).
2. Análisis Intervalar.  
(Utilizando: medidas de tendencia central y de dispersión).
3. Análisis de Correlación.  
(Utilizando: coeficientes de Pearson, Spearman y Contingencia mediante ji-cuadrada).
4. Análisis de Regresión.

Todos los anteriores análisis fueron realizados a través de medios electrónicos utilizando el programa estadístico SPSS versión 17, de donde se obtuvieron las frecuencias y los análisis de Contingencia a realizar entre las variables estudiadas.

## **LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente Proyecto de Investigación contiene las siguientes restricciones y salvedades:

- La investigación realizada se encuentra circunscrita únicamente al espacio de la indagación, esto es, a las unidades de análisis mencionadas en el muestreo, por lo que sus interpretaciones deberán referirse a dicho espacio.
- Los valores y el desempeño laboral de los diferentes trabajadores, únicamente comprenderán aquellos que se proporcionaron en la definición operacional de variables, por lo que los resultados del presente trabajo estarán circunscritos a éstos.

## JUSTIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VALORES

Según afirma W. Kamakura, el estudio de “los valores proveen explicaciones potenciales y poderosas acerca del comportamiento humano debido a que sirven como estándares o criterios de conducta, tienden a tener un número limitado y son remarcablemente estables a través del tiempo. De igual forma, especialistas en comportamiento humano han aplicado los conceptos de valor y sistema de valores como predictores del comportamiento del consumidor, comportamiento organizacional, contribución, adicción a las drogas, inclinación política, y diferencias contraculturales.”<sup>190</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>191</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 los malos 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 exponen algunos instrumentos de medición de valores sugeridos en la literatura y aplicados en otras investigaciones del mismo tema.

---

<sup>190</sup> KAMAKURA, W. MAZZON, A. (1991) Value Segmentation: a model for the measurement of values and value systems. *Journal of Consumer Research*. Vol. 18 Sept. p. 208

<sup>191</sup> AIKEN, L. (1996). Op. Cit. p. 209-236

## ESTUDIO DE LOS VALORES DE 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>192</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 repuestas 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>193</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 (hombre 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. 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>192</sup> AIKEN, L. (1996) Op. Cit. P. 238

<sup>193</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.

## 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>194</sup>, elaboraron una escala estandarizada para medir la relativa importancia que los individuos atribuyen a seis tipos de valores<sup>195</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 del 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. “Posteriormente describen 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>196</sup>

---

<sup>194</sup> REICH, B. ADCOCK, C. (1976) Op cit. p. 22

<sup>195</sup> *Ibidem*.

<sup>196</sup> *Ibidem*

## ENCUESTA DE VALORES DE ROKEACH

Los valores que tienen las personas están relacionados a sus intereses y actitudes. En diversas investigaciones internacionales y entre culturas sobre valores, Rokeach lo define 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>197</sup>. La anterior 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.

**Valores instrumentales.-** Rokeach clasificó los valores instrumentales como si fueran de dos clases: *valores morales* que se ocupan de los modos de conducta interpersonales, que producen sentimientos de culpabilidad cuando se violan: honesto, responsable, amoroso, atento y los *valores de competencia* en donde los valores tiene que ver con los modos de conducta intrapersonales de actualización de sí mismo, cuya violación produce sentimientos de insuficiencia: lógico, inteligente, imaginativo, intelectual.

**Valores terminales.-** Incluyen a los *valores personales* que son egocéntricos e incluyen estados finales como: salud, salvación, vida cómoda, amistad verdadera, vida emocional, libertad, sabiduría y sensación de logro y los *valores sociales que 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 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. Se solicita 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.

Cabe mencionar que ningún otro instrumento mide tantos valores y su confiabilidad ha hecho que sea utilizado en cientos de investigaciones durante más de dos décadas. Su medición esta enfocada a personas de diferentes nacionalidades e indistintas áreas de la vida. Por ejemplo, Rokeach 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”. Rokeach afirma que la aplicación de este instrumento es de medición simple y económica y al mismo tiempo puede emplearse para describir los

---

<sup>197</sup> AIKEN, L. (1996). Op. Cit. p. 236

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.

## COMENTARIOS A LA SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO

Primeramente analizamos la prueba de “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 cincuenta. Su fortaleza principal radica en cuestiones de asesoramiento.

Posteriormente tenemos el instrumento elaborado por Spranger, el cual se utiliza principalmente en investigaciones sobre personalidad, percepción, aprendizaje, psicología social y orientación vocacional y no se encuentran referencias bibliográficas en las que se reporte su uso en investigaciones administrativas, además de que su contenido parece ser demasiado antiguo.<sup>198</sup>

La Encuesta de Valores de Milton Rokeach, que aunque fue creada y renovada en 1983, es la más reportada y utilizada en investigaciones Administrativas, además de ser un buen instrumento a utilizar en investigaciones de comparación de grupos<sup>199</sup>, por su parte Reich y Adcock lo refieren como uno de los mejores teóricos en lo que a valores, actitudes y conducta se trata.

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 diferencias en géneros.

- Por su parte L. Crosby, M. Bitner y J Gill<sup>200</sup> utilizaron la Encuesta de Valores de Rokeach, al igual que J. Lorenzo y B Hernández<sup>201</sup>, y Y. Rim<sup>202</sup> en sus correspondientes investigaciones.
- W. Kamakura y J. Mazzon<sup>203</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.

Existen otros instrumentos que se encuentran alejados de la realidad mexicana, donde destacan el realizado por Ingwer Borg, quien hizo un estudio intitulado “Work Values in East and West Germany. *Different widhts, but identical structures*”<sup>204</sup>. O bien el de Abraham Sagie<sup>205</sup>. Por último se tiene el de Virginia Schein, conocido como el “Schein

---

<sup>198</sup> Idem. P. 238

<sup>199</sup> Idem. P. 237

<sup>200</sup> CROSBY, L. BITNER, M. GILL, J. (1990). Organizational structure of values. *Journal of business Research*. Vol. 20 (2), Mar. 123-124

<sup>201</sup> LORENZO LEAL, J. HERNÁNDEZ, B. (1990). Análisis de los valores humanos y su organización según la escala de Rokeach. *Revista de Psicología General y Aplicada*. Vol. 41 (3). 539-553

<sup>202</sup> RIM, Y. (1984). Importance of values according to personality, intelligence and sex. *Personality and individual Differences*, Vol. 5 (2). 245-246

<sup>203</sup> KAMAKURA, W. MAZZON, J. (1991). Value segmentation: a model for the measurement of values and values systems. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18. Sept. 208-218

<sup>204</sup> BORG, INGWER. (1996). Work Values in East and West Germany: different weights, but identical structures. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, 541-555.

<sup>205</sup> SAGIE, Abraham. (1996). Work Values: a theoretical overview and a model f their effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, 503-514.



92-item. Descriptive index”, que se usó en 1975 para definir los estereotipos de roles sexuales y las características de un administrador exitoso<sup>206</sup>.

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>207</sup>. De igual forma, por su uso en estudios similares, su aplicación en grandes escalas y disponibilidad del estudio, se decidió elegir la Encuesta de Valores de Rokeach, como instrumento de medición de valores en la presente investigación.

---

<sup>206</sup> SCHEIN, Virginia. (1996). Think Manager-think male: a global phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, 33-41.

<sup>207</sup> FEATHER, N. T. (1973). The measurement of values: effects of different assessment procedures. *Australian Journal of Psychology*. Vol. 25, No. 3. pp. 221-231

## **CAPÍTULO VI**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

La investigación de campo que sustenta esta investigación se realizó en primera instancia en el Hospital Pediátrico Coyoacán (HPC) perteneciente a la Secretaría de Salud del Distrito Federal. Dicho nosocomio brinda atención médica gratuita a pacientes de población abierta que oscilan entre los primeros meses de vida y los 16 años. Fundado en 1962, este Hospital ubicado en la Colonia del Carmen Coyoacán proporciona las siguientes especialidades: cirugía pediátrica, cirugía plástica y reconstructiva, oftalmología, ortopedia, gastroenterología, infectología, neonatología, pediatría clínica, otorrinolaringología y medicina preventiva.

Posteriormente la segunda parte de la investigación fue realizada en el Centro Médico Dalinde (CMD), el cual corresponde a la iniciativa privada, en donde se otorga atención médica a pacientes particulares, principalmente con una póliza de seguro de gastos médicos mayores. Dicho nosocomio fue inaugurado en 1946 como el Sanatorio Dalinde, hoy CMD, ubicado en la Colonia Roma de la Ciudad de México, brindando un gran número de servicios y especialidades entre las que destacan: emergencia, emergencia pediátrica, medicina crítica, pediatría, ginecobstetricia, traumatología, cardiología y cirugía cardiovascular, cirugía plástica y reconstructiva, gastroenterología, cirugía laparoscópica, hematología, nutrición, reumatología, psiquiatría, neumología, oncología, oftalmología, odontología, alergología, neurología, otorrinolaringología, urología, dermatología y geriatría.

La tercera fase de esta investigación se realizó en el Instituto Nacional de Pediatría (INP), el cual se fundó el 6 de noviembre de 1970, bajo el nombre de Hospital Infantil de



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN). Nació con la encomienda de otorgar servicios de atención médica pediátrica especializada, realizar investigación científica en las distintas áreas de la pediatría y formar recursos humanos especializados. Posteriormente, el 18 de abril de 1983 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto Presidencial mediante el cual se creaba el Instituto Nacional de Pediatría, considerando que su calidad asistencial, docente y de investigación hizo conveniente que gozara de autonomía, estructurándolo como organismo público descentralizado bajo la coordinación de la Secretaría de Salud en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con asignación de personalidad jurídica, patrimonio e infraestructura propias, reforzando desde entonces el deber ser de la institución: Proporcionar atención médica infantil especializada; efectuar investigaciones clínicas y básicas en las distintas disciplinas que componen la Pediatría, en las que imparta atención médica; impartir enseñanza para la formación de recursos humanos en las disciplinas de la Pediatría; contribuir a la difusión del conocimiento en las diversas disciplinas relacionadas; actuar como organismo de consulta en Pediatría para otros organismos; prestar la asesoría que el Sector Salud le solicite; y apoyar programas de salud pública.

Finalmente la cuarta fase de la indagación fue realizada en tres hospitales del Puerto de Acapulco de Juárez, Guerrero, incluyendo al Hospital Regional “Vicente Guerrero” perteneciente al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Hospital General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Hospital Civil de la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero (SSEG)

Es muy importante destacar que la muestra de la presente indagación comprendió tanto el área médica como la administrativa para así tener mayores elementos de juicio que nos permitan comprender acertadamente los resultados planteados.

Con respecto a los departamentos analizados en las unidades de análisis referidas, se tiene lo siguiente:

1. En el HPC estuvieron integrados por: consulta externa, radiología e imagen, dirección, hospitalización, terapia intensiva, farmacia, admisión, enfermería, atención primaria, recursos humanos, materiales y financieros, enseñanza e investigación y servicios generales.
2. Dentro de las áreas estudiadas en el CMD destacan: dirección, medicina interna, enseñanza, quirófano, pediatría, ginecobstetricia, enfermería, imagen, laboratorio, servicios generales, atención a pacientes, recursos humanos, emergencias, terapia intermedia e intensiva y la unidad coronaria.
3. Con respecto al INP se analizaron las siguientes: enseñanza e investigación, pediatría, enfermería, imagen, laboratorio, recursos humanos, emergencias, consulta externa, quirófano, dirección y cirugía.
4. Refiriéndonos a los hospitales de Acapulco destacan las siguientes áreas: archivo clínico y estadística, consulta externa, epidemiología, planeación,

desarrollo y calidad, urgencias, enfermería, cirugía general, recursos humanos, traumatología, quirófano, ginecología y pediatría.

En las siguientes páginas podremos observar gráficamente los principales resultados que se obtuvieron en esta investigación comenzando con los relativos a la Evaluación del Desempeño generados tanto por el jefe inmediato superior como los obtenidos por el propio evaluado; culminando con los datos arrojados por el instrumento de Valores de Rokeach en sus dos versiones.

Posteriormente en el apartado de análisis se presentarán las correlaciones respectivas entre los valores de los trabajadores y su desempeño laboral a través de las tablas de contingencia analizando a profundidad los coeficientes de correlación de Pearson para así poder dar un sustento objetivo a las hipótesis señaladas en nuestro capítulo V.

Finalmente en la discusión profundizaremos en el debate sobre todos los resultados encontrados.

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

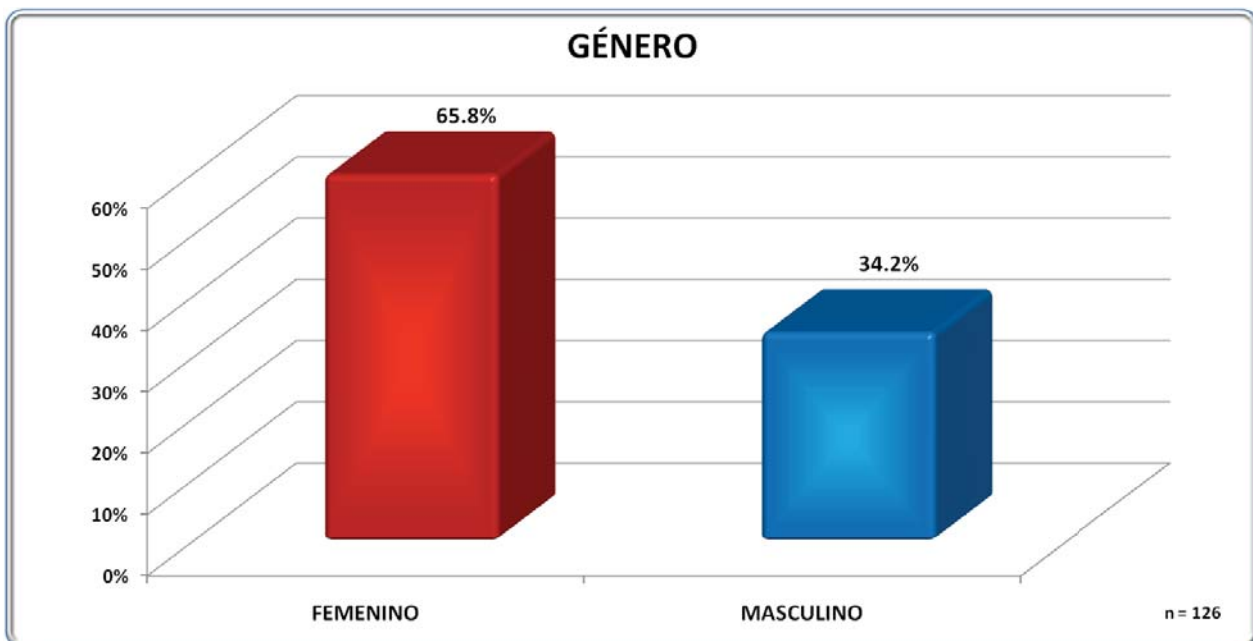
## DATOS DE LOS EVALUADORES

En las gráficas correspondientes al género, edad y antigüedad es posible comentar que en el caso de los evaluadores (jefes inmediatos del personal evaluado), existe una preeminencia del género femenino; con respecto a la edad una mayoría, el 67.4% oscilan entre los 31 y 50 años, vislumbrando así una notable juventud en dichos puestos; finalmente refiriéndonos a la antigüedad, la mayoría del personal evaluador (61.9%) no tienen más de 10 años en el puesto, por lo que hasta cierto grado nos habla de un bajo nivel de experiencia en dichas responsabilidades, o quizá también la débil permanencia que existe en los puestos de mando.

### GÉNERO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
FEMENINO	83	65.8%	65.8%	65.8
MASCULINO	43	34.2%	34.2%	100
TOTAL	126	100%	100%	

Tabla 1 Género Evaluador

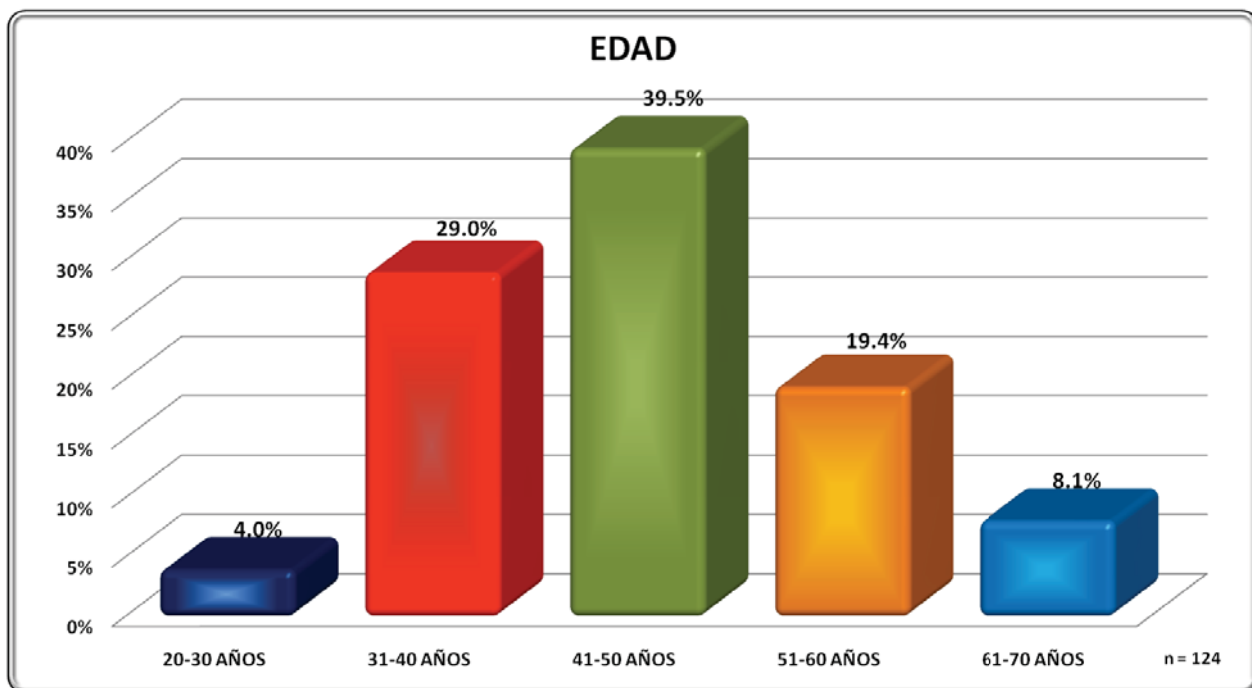


Gráfica 2 Género Evaluadores

## EDAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>20-30 AÑOS</b>	5	4.0%	4.0%	4.0%
<b>31-40 AÑOS</b>	36	29.0%	29.0%	33.0%
<b>41-50 AÑOS</b>	49	39.5%	39.5%	72.5%
<b>51-60 AÑOS</b>	24	19.4%	19.4%	91.9%
<b>61-70 AÑOS</b>	10	8.1%	8.1%	100.0%
<b>TOTAL</b>	124	100.0%	100.0%	

Tabla 2 Edad Evaluador

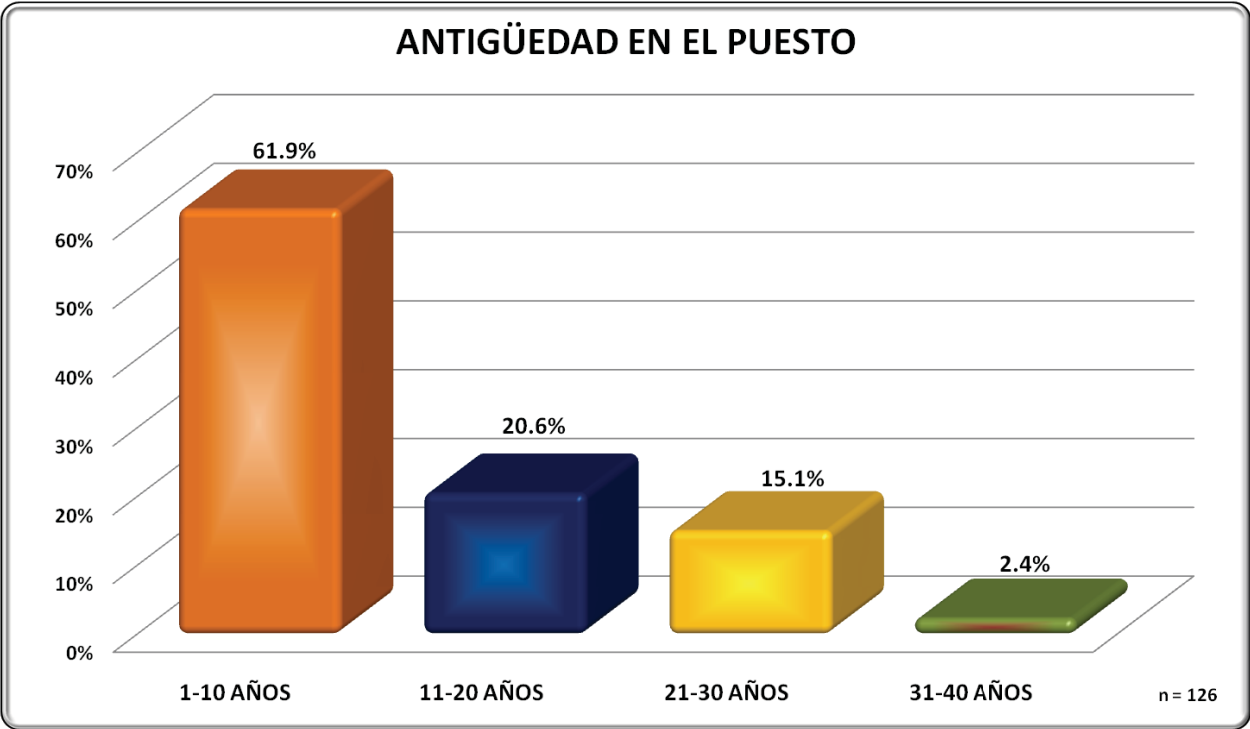


Gráfica 3 Edad Evaluadores

# ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>1-10 AÑOS</b>	78	61.9%	61.9%	61.9%
<b>11-20 AÑOS</b>	26	20.6%	20.6%	82.5%
<b>21-30 AÑOS</b>	19	15.1%	15.1%	97.6%
<b>31-40 AÑOS</b>	3	2.4%	2.4%	100%
<b>TOTAL</b>	126	100%	100%	

Tabla 3 Antigüedad en el Puesto Evaluador



Gráfica 4 Antigüedad en el Puesto Evaluadores



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

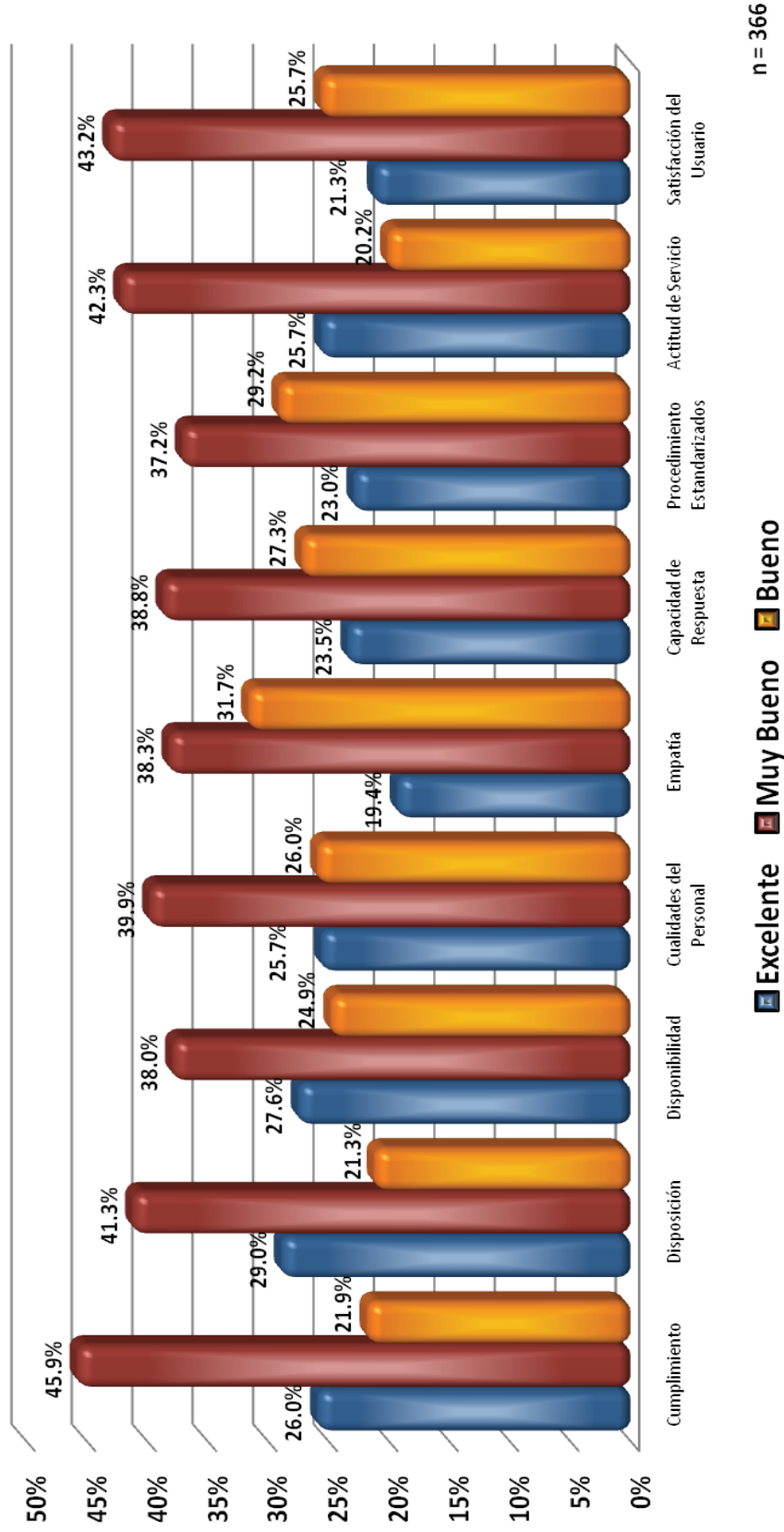
### RESULTADOS POR LOS EVALUADORES

#### I. CALIDAD EN EL SERVICIO

Con respecto a los hallazgos correspondientes a este apartado en donde se analiza el cumplimiento, disposición, disponibilidad, cualidades del personal, empatía, capacidad de respuesta, procedimientos estandarizados, actitud de servicio y satisfacción del usuario; podemos observar que de manera general los resultados en su mayoría apuntan a evaluaciones excelentes y muy buenas, donde destacan en importancia la **disposición** con 29% de excelencia, seguida de la **disponibilidad** con 27.6% y el **cumplimiento** con 26%.

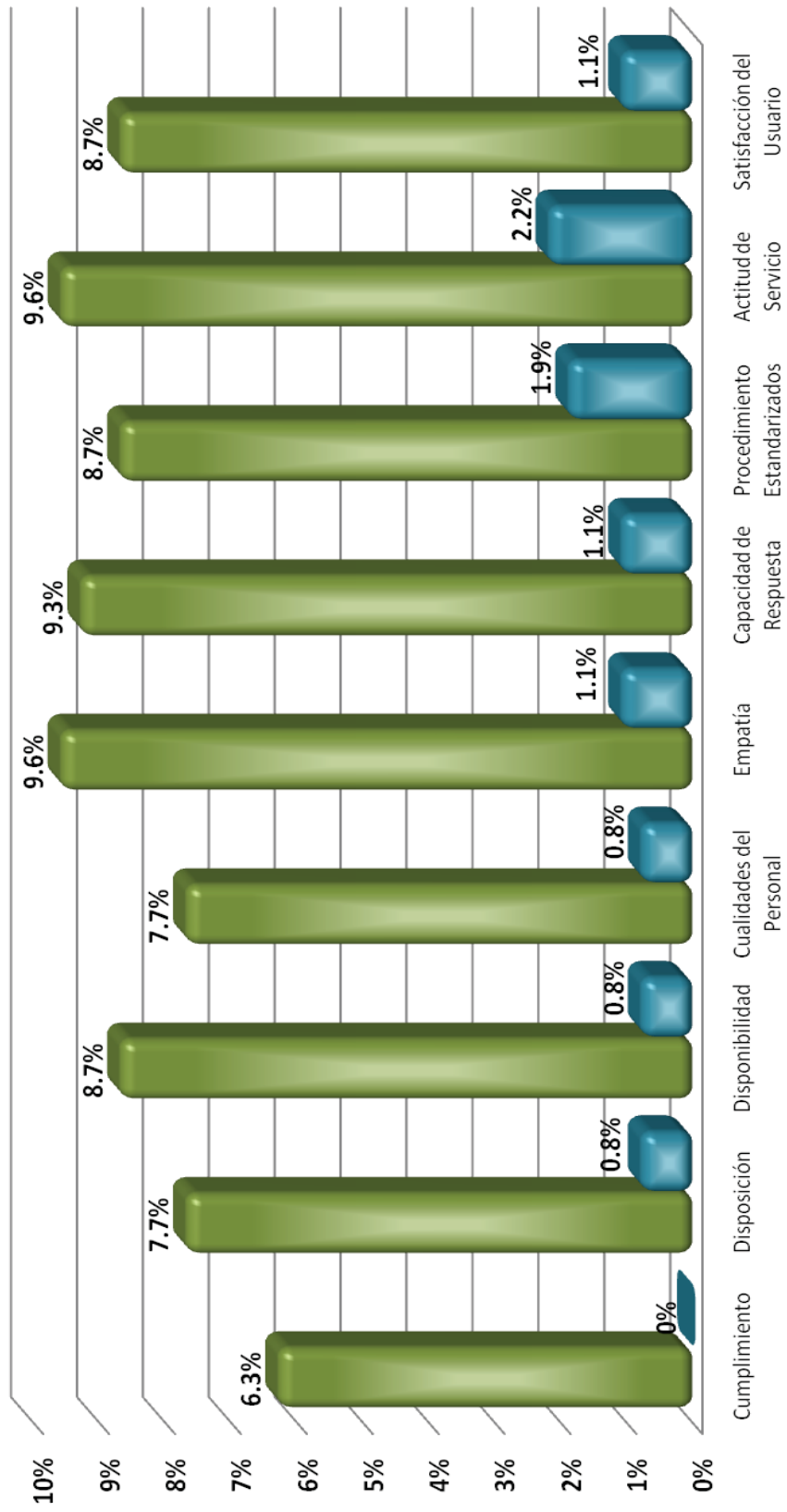
No obstante lo anterior, existen ciertos elementos en donde se visualizan diversas áreas de oportunidad como son la **actitud de servicio** y la **empatía**. En el primer caso el 11.8% coinciden en que son aspectos que requieren mejorarse o bien son insatisfactorios. Refiriéndonos al segundo elemento el 10.7% asienten que es necesario mejorarlo.

# I. CALIDAD EN EL SERVICIO



Gráfica 5. I. Calidad en el Servicio. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluadores)

# I. CALIDAD EN EL SERVICIO



n = 366

■ NECESITA MEJORAR ■ INSATISFACTORIO

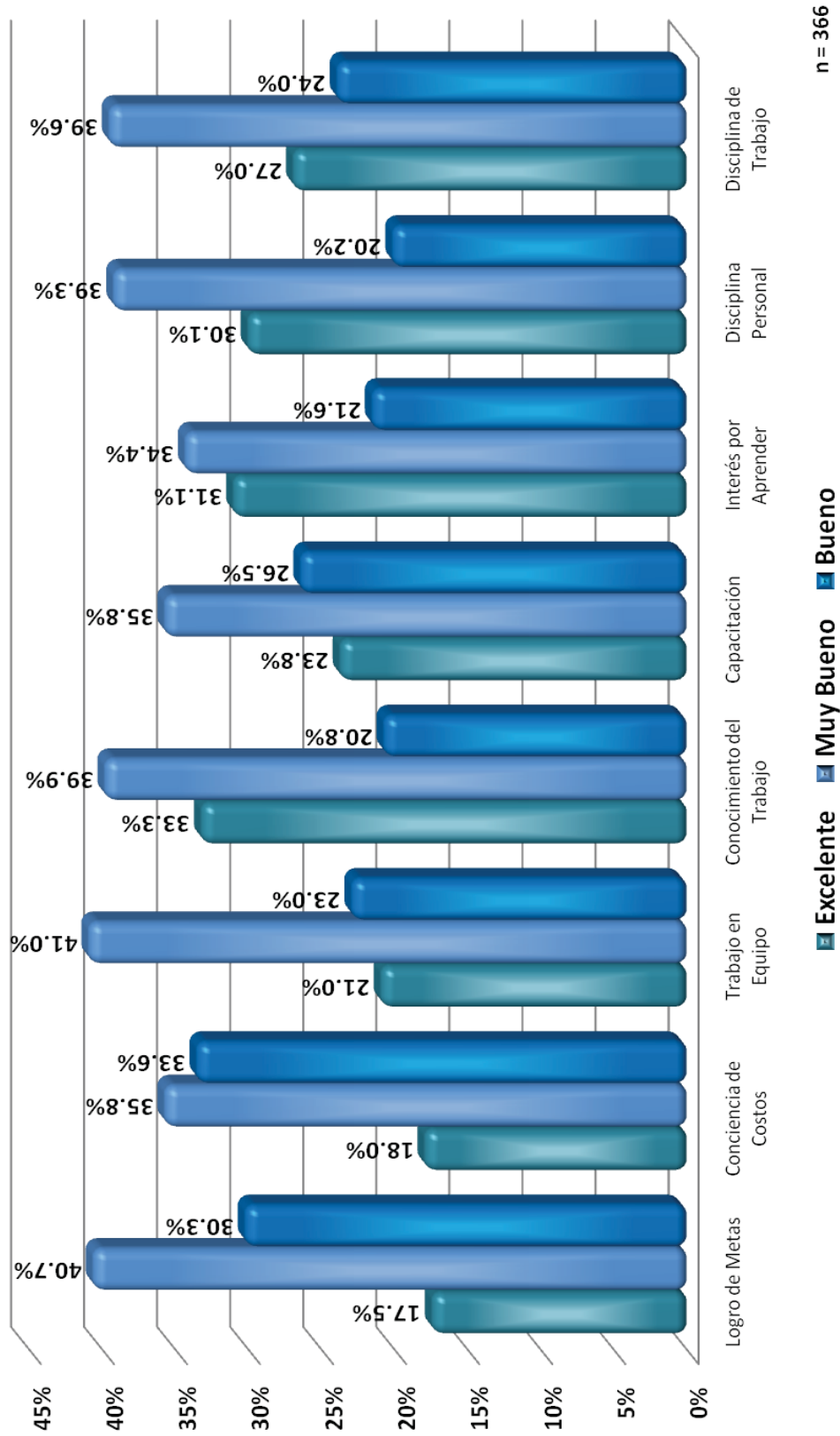
Gráfica 6 I. Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluadores)

## II. PRODUCTIVIDAD

Refiriéndonos a los resultados correspondientes a este apartado en donde se analiza el logro de metas, conciencia de costos, trabajo en equipo, conocimiento del trabajo, capacitación, interés por aprender, disciplina personal y disciplina de trabajo; podemos observar que los niveles de desempeño más altos corresponden al **conocimiento del trabajo** con 33.3% de excelencia, seguido por el **interés por aprender** con 31.1%.

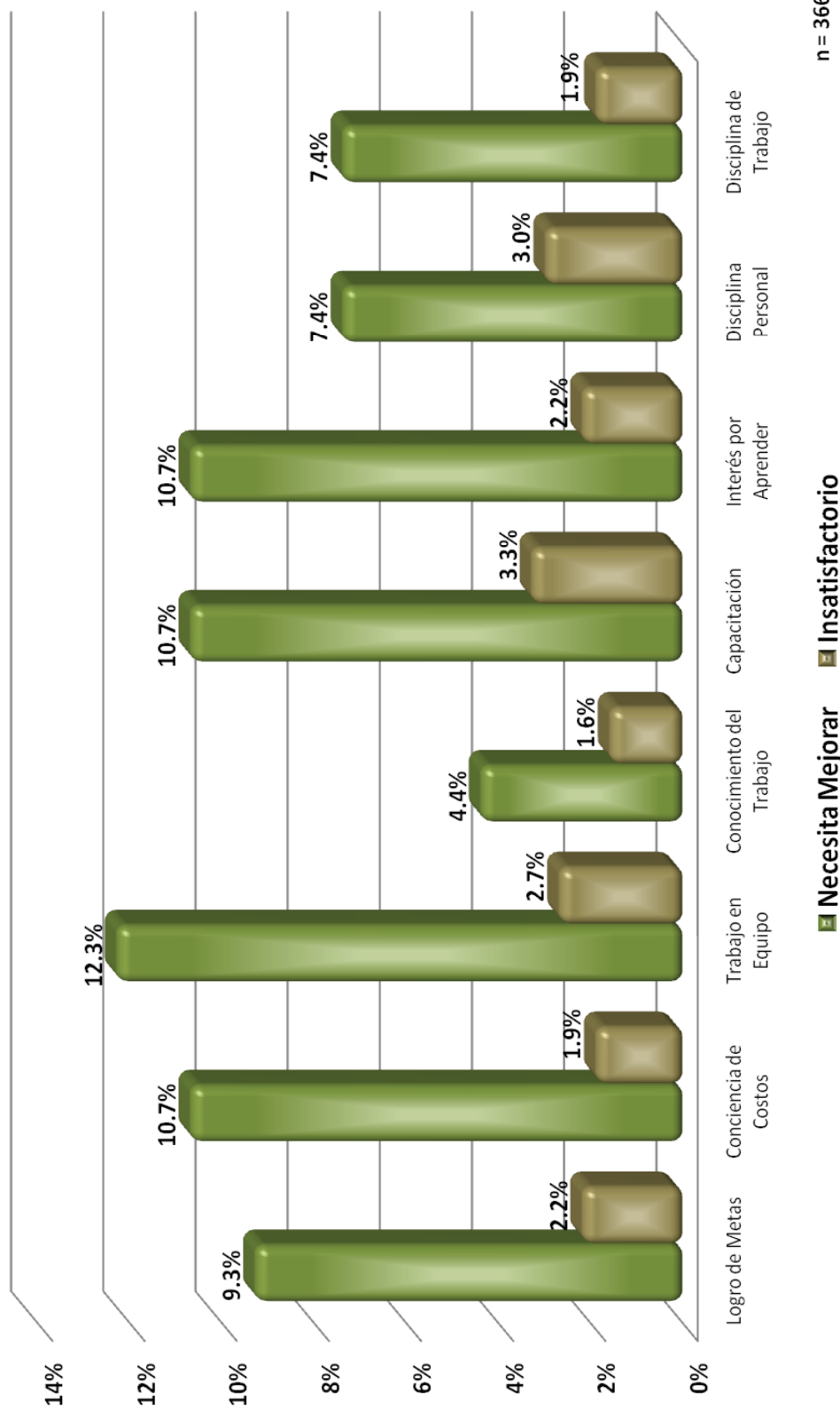
En contraparte el **trabajo en equipo** presenta un 15% en niveles de desempeño de necesita mejorar e insatisfactorio, seguido por la **capacitación** con 14%, por lo que es muy importante tomar ciertas medidas para poder afrontar con éxito las referidas áreas de oportunidad.

## II. PRODUCTIVIDAD



Gráfica 7. II. Productividad. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluadores)

## II. PRODUCTIVIDAD



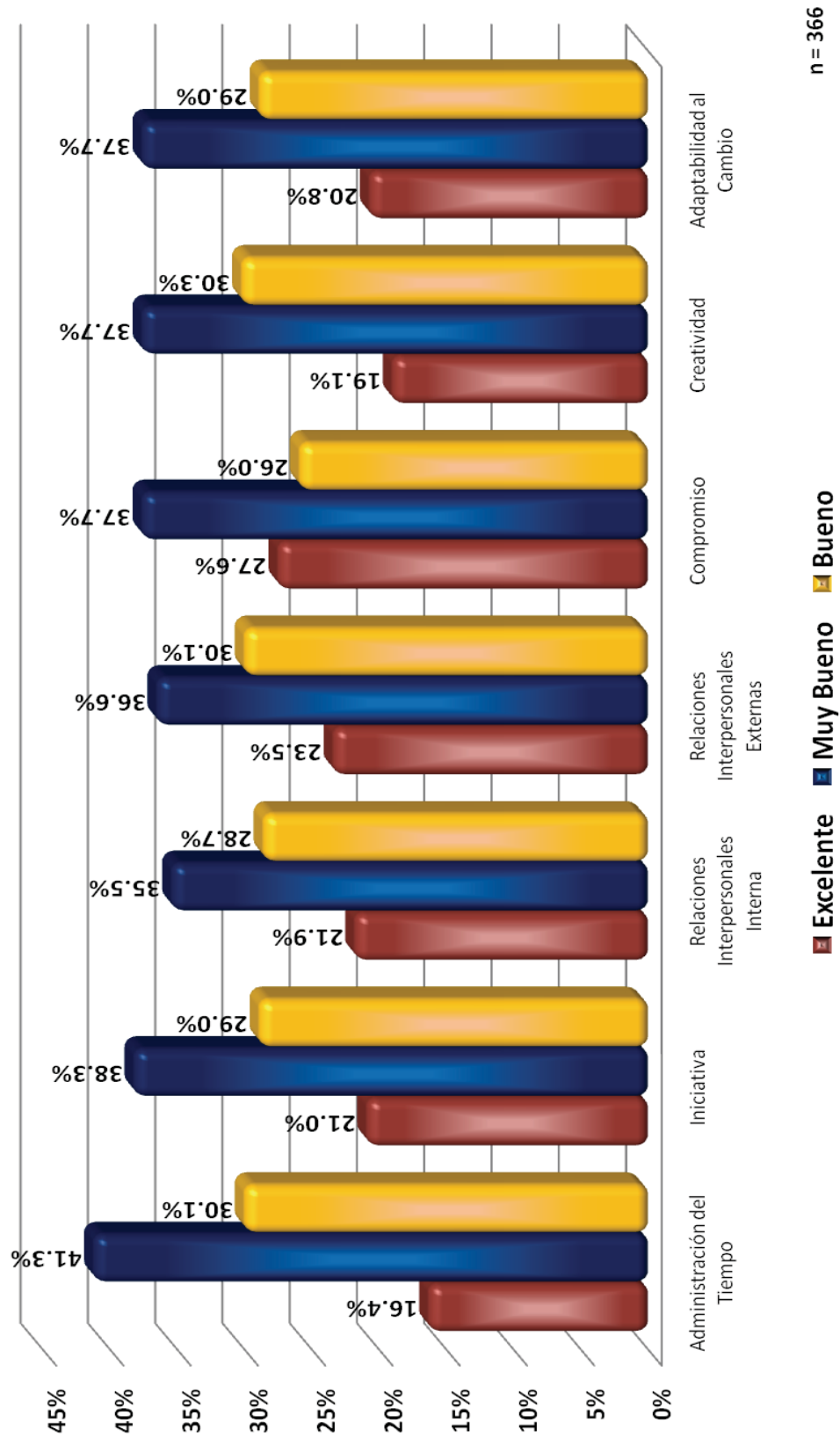
Gráfica 8. II. Productividad. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluadores)

### III. ACTITUDES

Observando las gráficas de los resultados correspondientes a este apartado en donde se analiza la administración del tiempo, iniciativa, relaciones interpersonales internas y externas, compromiso, creatividad y adaptabilidad al cambio; podemos percatarnos que el nivel de desempeño más alto corresponde al **compromiso** con un 27.6% de excelencia.

No obstante lo referido, las **relaciones interpersonales internas** presentan un serio 13.9% en niveles de necesita mejorar e insatisfactorio y la **creatividad** señalan un 12.9%, por lo que resulta muy conveniente analizar a profundidad las referidas áreas de oportunidad para poder así mejorar sustancialmente los niveles de desempeño.

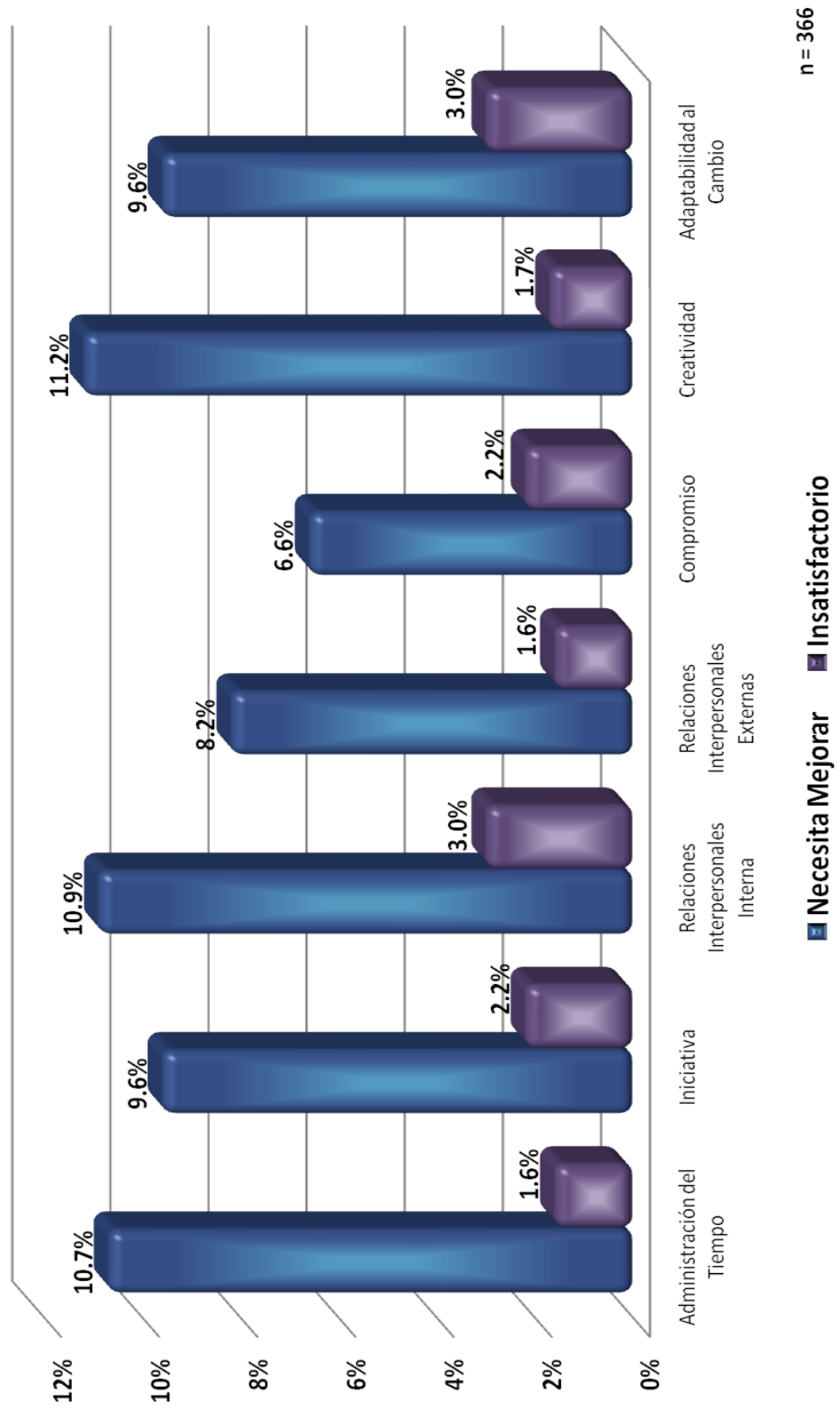
### III. ACTITUDES



Gráfica 9. III. Actitudes. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluadores)



### III. ACTITUDES



n = 366

■ Necesita Mejorar ■ Insatisfactorio

Gráfica 10. III. Actitudes. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluadores)

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## DATOS DE LOS EVALUADOS

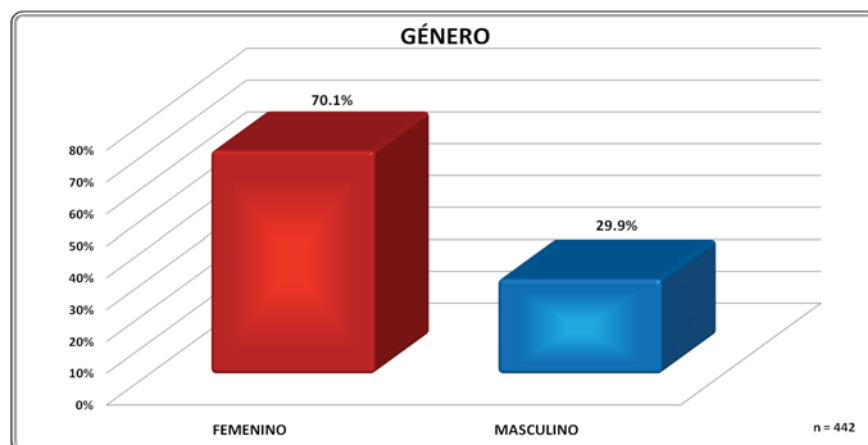
Al igual que los datos de los evaluadores, los resultados obtenidos por los evaluados nos indica que en el caso del género, las mujeres tienen una mayoría con el 70.1%; en el caso de la edad la generalidad, un 63.5% tienen entre 30 y 50 años; sin embargo la antigüedad en el puesto sigue siendo preponderantemente no mayor a los 10 años con un 60%.

Con respecto al turno, se tiene una preeminencia del matutino con un 53.4%; refiriéndonos al departamento de los evaluados, podemos observar claramente como la mayoría, el 67.9%, pertenecen al departamento médico, seguidos por el departamento administrativo con 21.9%. Refiriéndonos al nivel académico, podemos apreciar que el 33.6% del personal evaluado posee un nivel medio superior seguido por un 31.2% de nivel posgrado, lo que denota claramente un nivel muy alto de instrucción. En cuanto al puesto, casi una tercera parte, 29.2% corresponden al paramédico, seguidos por los jefes que representan el 23.8%. Así mismo, más de la tercera parte, el 36% ingresó al trabajo en esta década. Por último, observando el estado civil, se aprecia una mayoría de las personas casadas, con un 58.7%, seguidos de los solteros con 34.1%

### GÉNERO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>FEMENINO</b>	310	70.1%	70.1%	70.1%
<b>MASCULINO</b>	132	29.9%	29.9%	100.0%
<b>TOTAL</b>	442	100%	100%	

Tabla 4 Género Evaluado

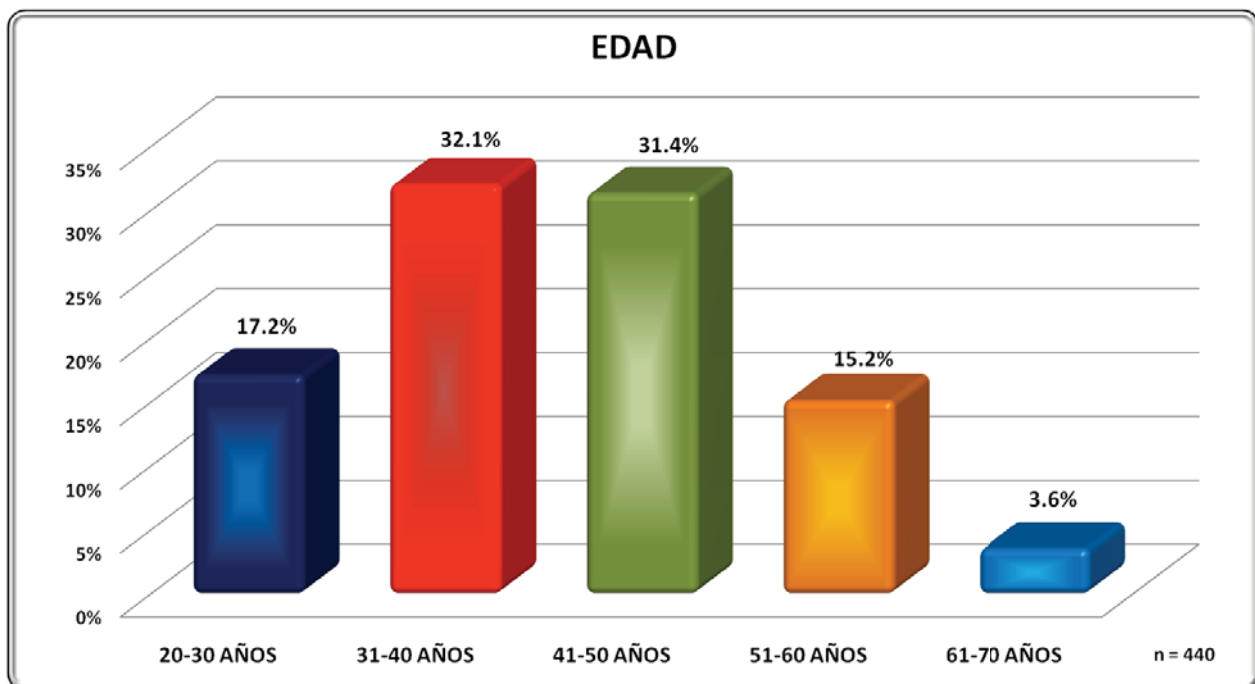


Gráfica 11 Género Evaluado

## EDAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>20-30 AÑOS</b>	76	17.2%	17.2%	17.2%
<b>31-40 AÑOS</b>	142	32.1%	32.1%	49.3%
<b>41-50 AÑOS</b>	139	31.4%	31.4%	80.7%
<b>51-60 AÑOS</b>	67	15.2%	15.2%	95.9%
<b>61-70 AÑOS</b>	16	3.6%	3.6%	100%
<b>TOTAL</b>	440	100%	100%	

Tabla 5 Edad Evaluado

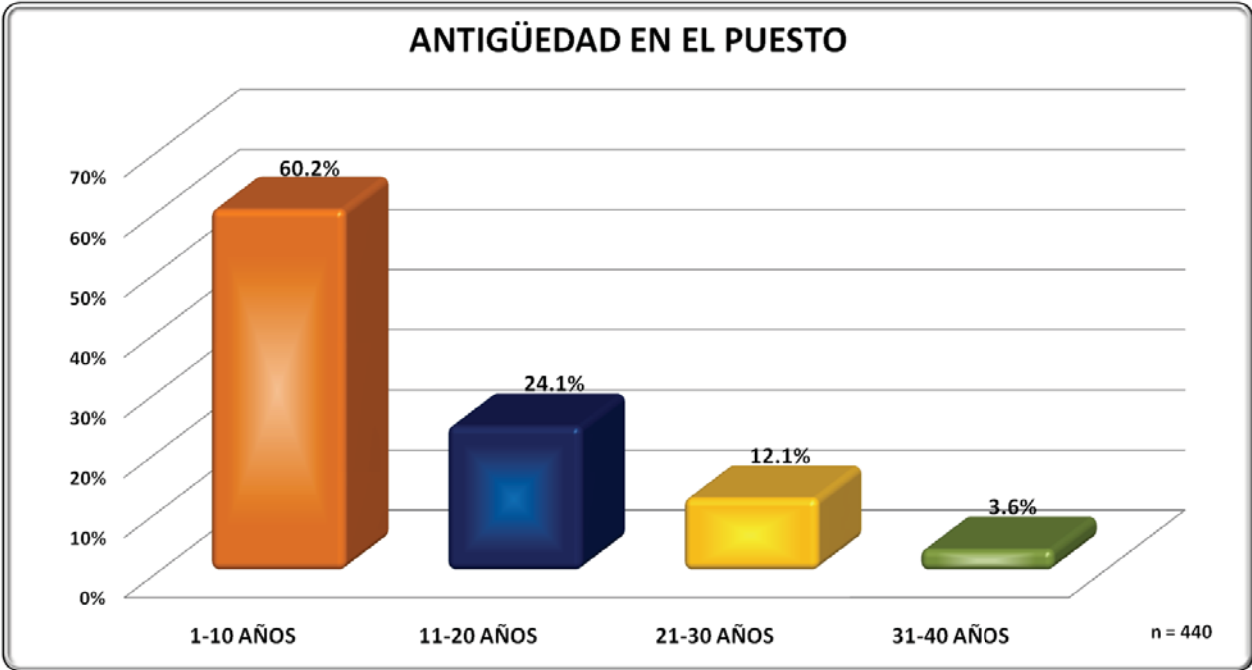


Gráfica 12 Edad Evaluado

# ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>1-10 AÑOS</b>	265	60.2%	60.2%	60.2%
<b>11-20 AÑOS</b>	106	24.1%	24.1%	84.3%
<b>21-30 AÑOS</b>	53	12.1%	12.1%	96.4%
<b>31-40 AÑOS</b>	16	3.6%	3.6%	100%
<b>TOTAL</b>	440	100%	100%	

Tabla 6 Antigüedad en el Puesto Evaluado

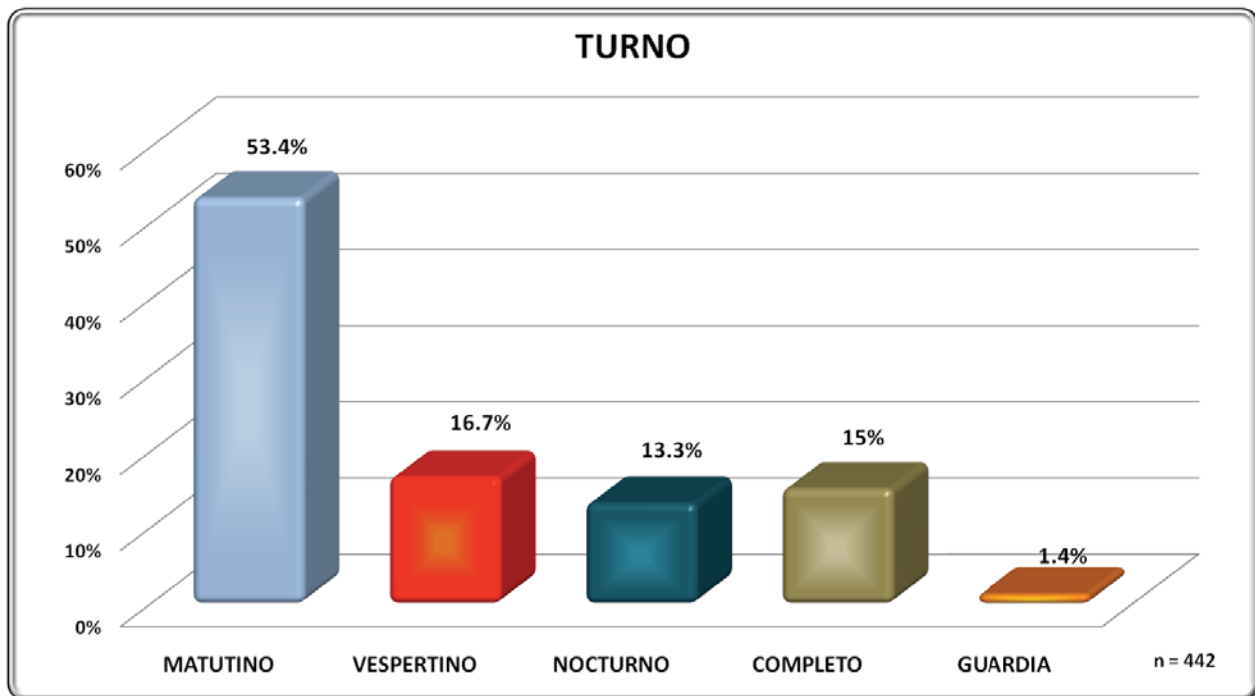


Gráfica 13 Antigüedad en el puesto Evaluado

## TURNO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>MATUTINO</b>	236	53.4%	53.4%	53.4
<b>VESPERTINO</b>	74	16.7%	16.7%	70.1%
<b>NOCTURNO</b>	59	13.3%	13.3%	83.5%
<b>COMPLETO</b>	67	15.2%	15.2%	98.6%
<b>GUARDIA</b>	6	1.4%	1.4%	100.0%
<b>TOTAL</b>	442	100%	100%	

Tabla 7 Turno Evaluado

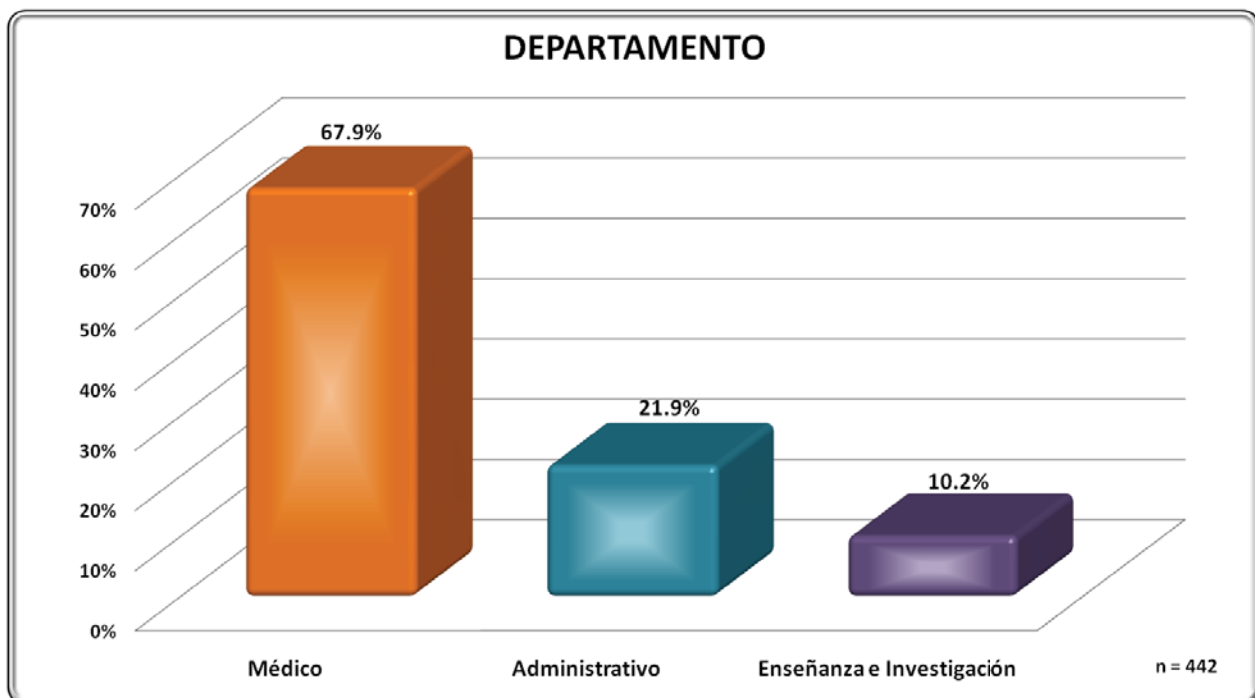


Gráfica 14 Turno Evaluado

## DEPARTAMENTO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>Médico</b>	300	67.9%	67.9%	67.9%
<b>Administrativo</b>	97	21.9%	21.9%	89.8%
<b>Enseñanza e Investigación</b>	45	10.2%	10.2%	100.0%
<b>TOTAL</b>	442	100%	100%	

Tabla 8 Departamento Evaluado

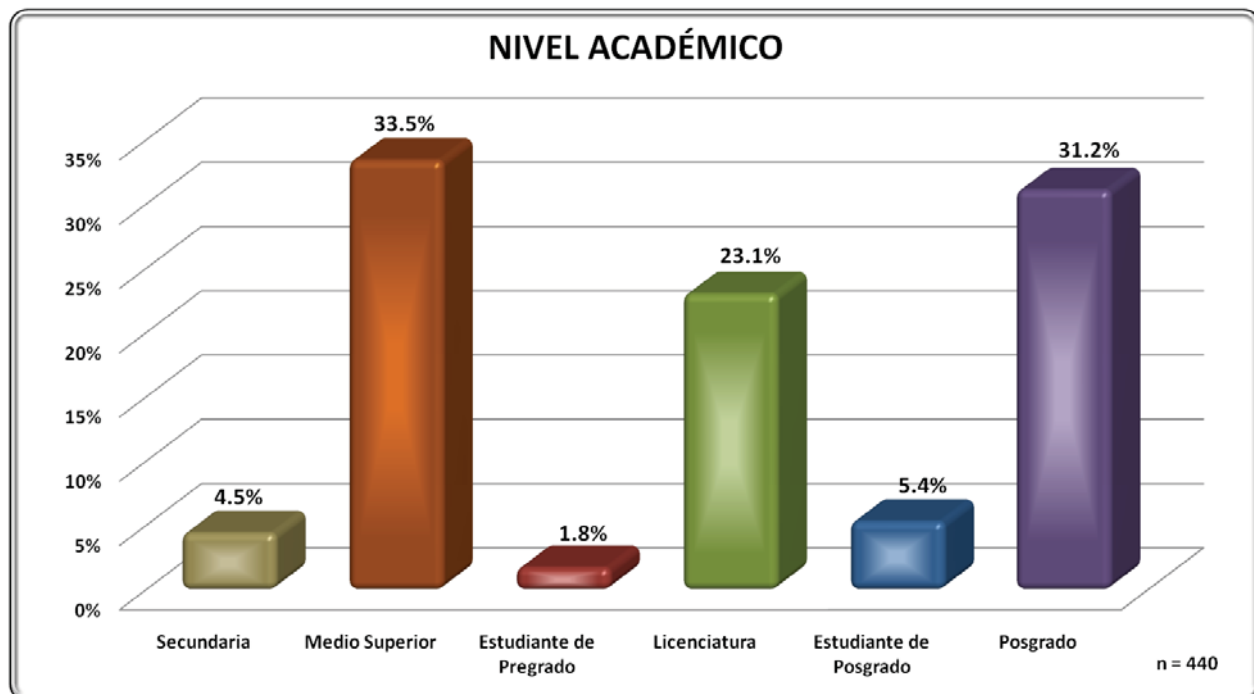


Gráfica 15 Departamento Evaluado

## NIVEL ACADÉMICO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>Secundaria</b>	20	4.5%	4.5%	4.5%
<b>Medio Superior</b>	148	33.5%	33.5%	38%
<b>Estudiante de Pregrado</b>	8	1.8%	1.8%	39.8%
<b>Licenciatura</b>	102	23.1%	23.1%	62.9%
<b>Estudiante de Posgrado</b>	24	5.4%	5.4%	68.3%
<b>Posgrado</b>	138	31.2%	31.2%	100%
<b>TOTAL</b>	440	100%	100%	

Tabla 9 Nivel Académico Evaluado

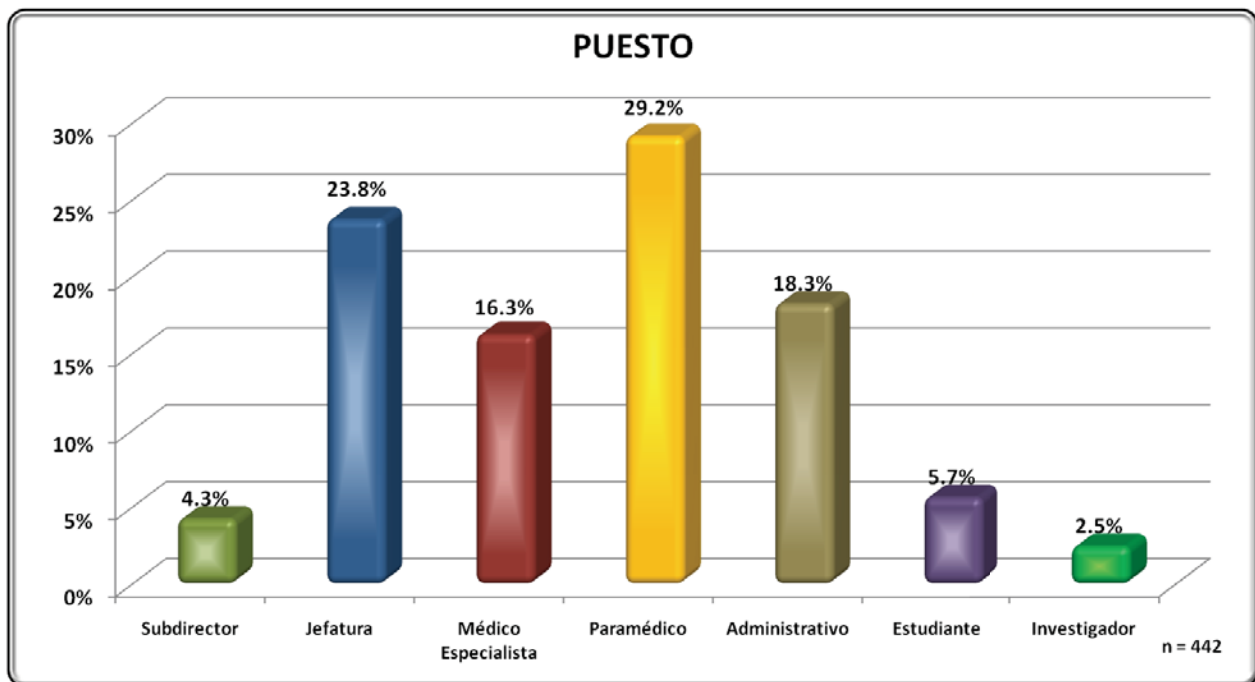


Gráfica 16 Nivel Académico Evaluado

## PUESTO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>Subdirector</b>	19	4.3%	4.3%	4.3%
<b>Jefatura</b>	105	23.8%	23.8%	28.1%
<b>Médico Especialista</b>	72	16.3%	16.3%	44.3%
<b>Paramédico</b>	129	29.2%	29.2%	73.5%
<b>Administrativo</b>	81	18.3%	18.3%	91.9%
<b>Estudiante</b>	25	5.7%	5.7%	97.5%
<b>Investigador</b>	11	2.5%	2.5%	100.0%
<b>TOTAL</b>	442	100%	100%	

Tabla 10 Puesto Evaluado



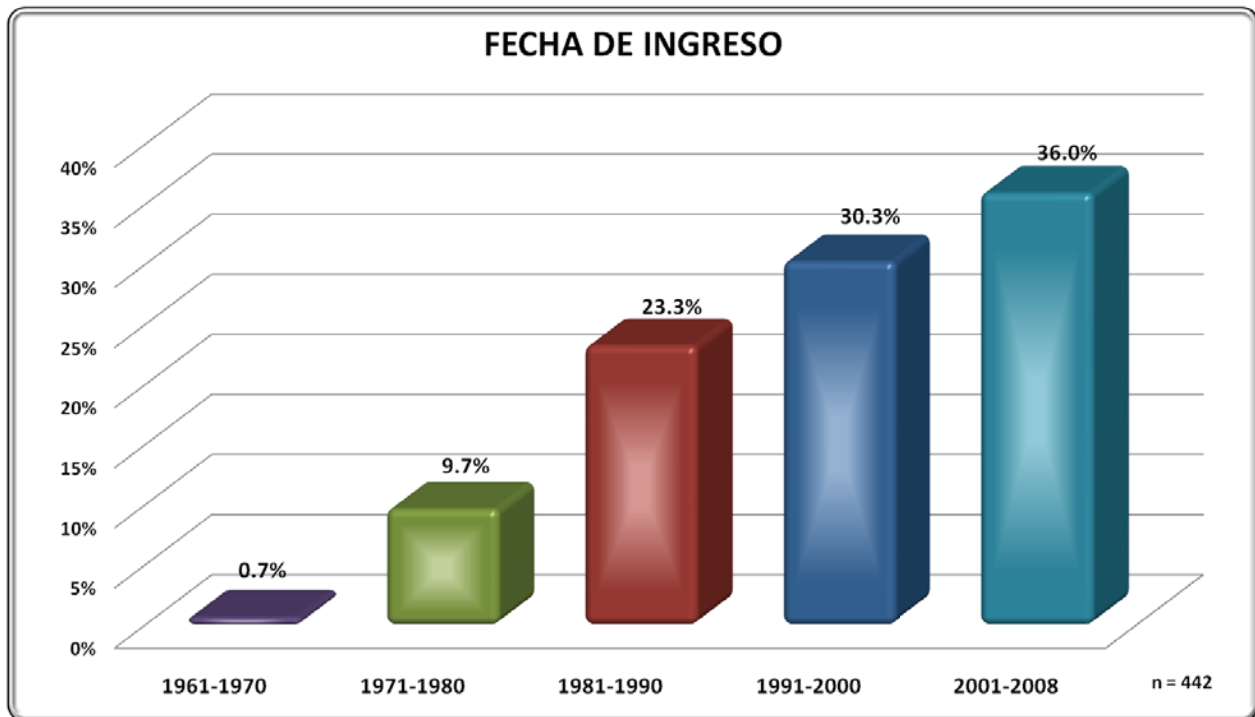
Gráfica 17 Puesto Evaluado



## FECHA DE INGRESO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>1961-1970</b>	3	0.7%	0.7%	0.7%
<b>1971-1980</b>	43	9.7%	9.7%	10.4%
<b>1981-1990</b>	103	23.3%	23.3%	33.7%
<b>1991-2000</b>	134	30.3%	30.3%	64.0%
<b>2001-2008</b>	159	36.0%	36.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	442	100%	100%	

Tabla 11 Fecha de Ingreso Evaluado

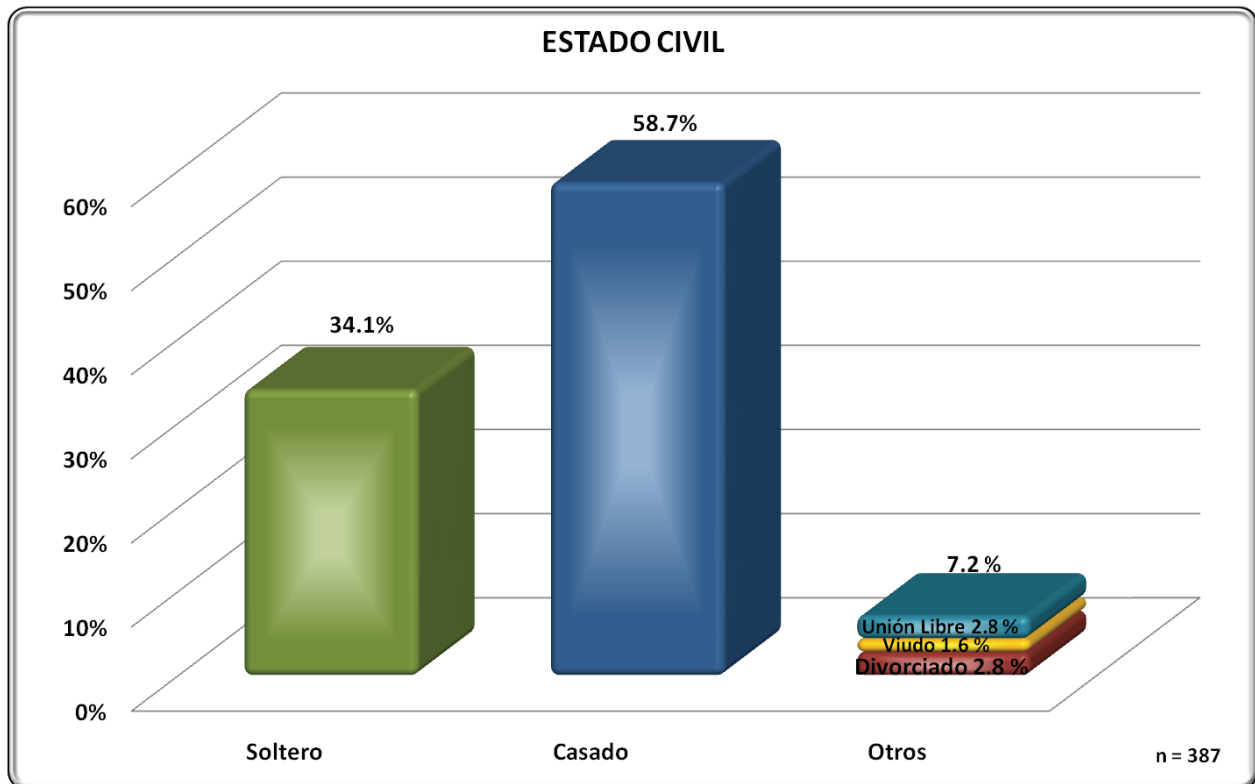


Gráfica 18 Fecha de Ingreso Evaluado

## ESTADO CIVIL

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>Soltero</b>	132	34.1%	34.1%	34.1%
<b>Casado</b>	227	58.7%	58.7%	92.8%
<b>Divorciado</b>	11	2.8%	2.8%	95.6%
<b>Viudo</b>	6	1.6%	1.6%	97.2%
<b>Unión Libre</b>	11	2.8%	2.8%	100.0%
<b>TOTAL</b>	387	100%	100%	

Tabla 12 Estado Civil Evaluado

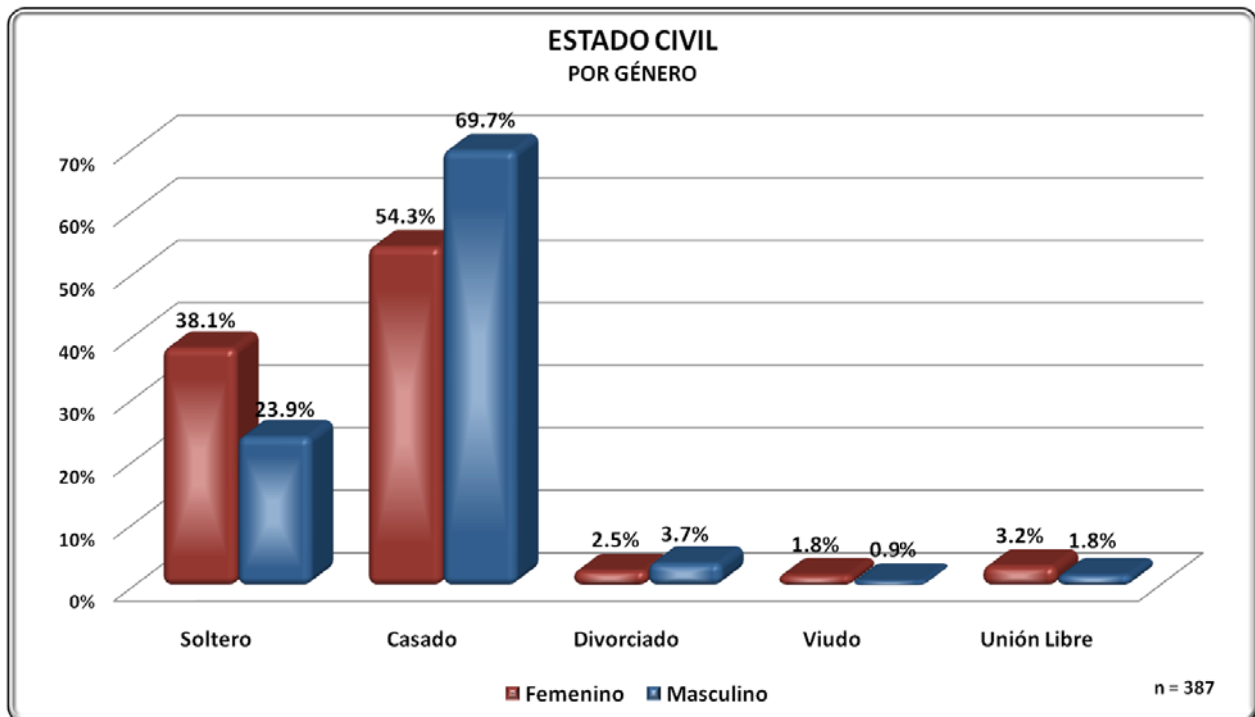


Gráfica 19 Estado Civil Evaluado

## ESTADO CIVIL POR GÉNERO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino Soltera	106	38.1%
Masculino Soltero	26	23.9%
Femenino Casada	151	54.3%
Masculino Casado	76	69.7%
Femenino Divorciada	7	2.5%
Masculino Divorciado	4	3.7%
Femenino Viuda	5	1.8%
Masculino Viudo	1	0.9%
Femenino Unión Libre	9	3.2%
Masculino Unión Libre	2	1.8%
<b>TOTAL</b>	<b>387</b>	

Tabla 13 Estado Civil Por Género Evaluado



Gráfica 20 Estado Civil Por Género Evaluado

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

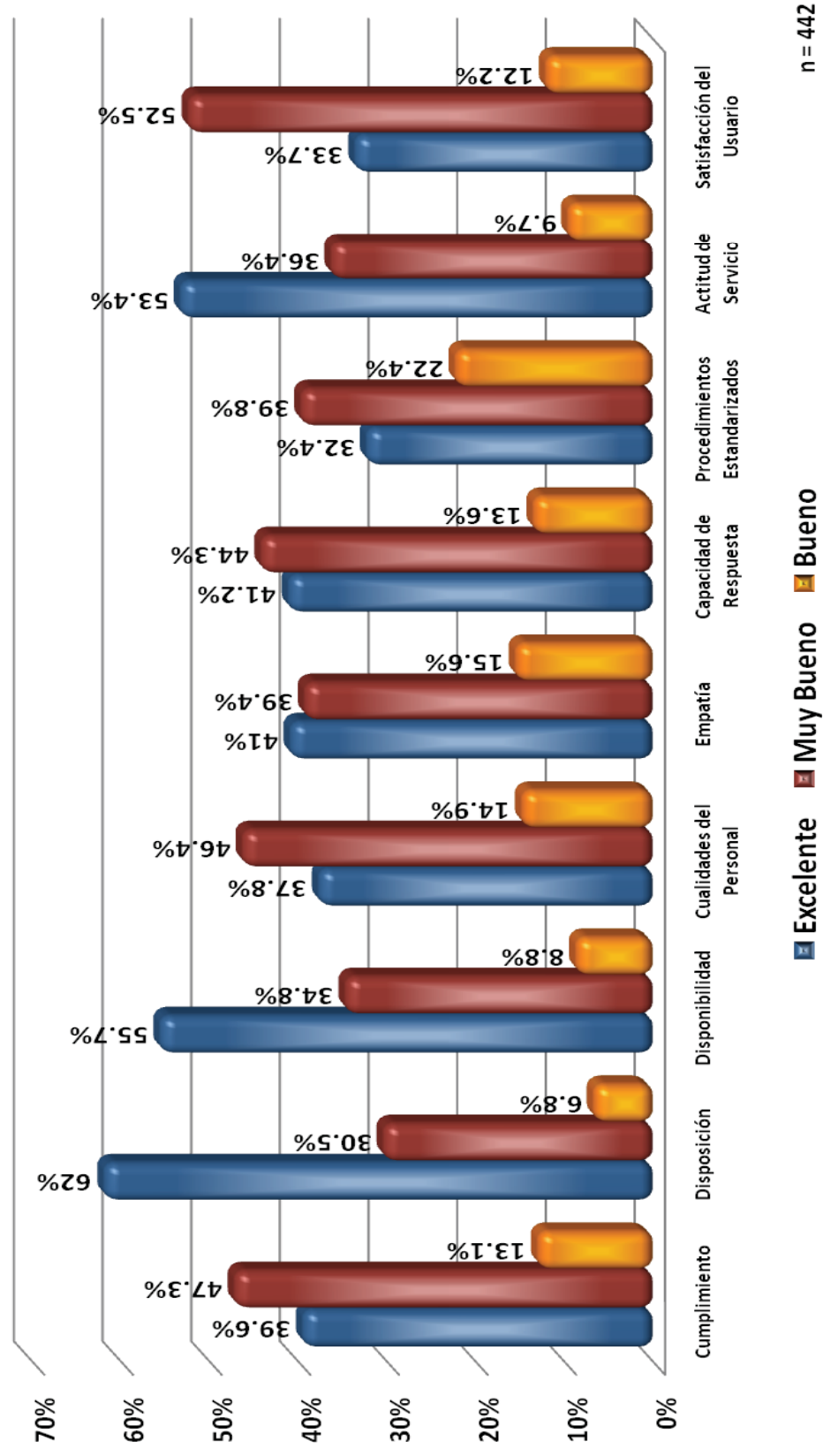
### RESULTADOS POR EL MISMO EVALUADO

#### I. CALIDAD EN EL SERVICIO

Con respecto a los hallazgos correspondientes a este apartado en donde se analiza el cumplimiento, disposición, disponibilidad, cualidades del personal, empatía, capacidad de respuesta, procedimientos estandarizados, actitud de servicio y satisfacción del usuario; podemos observar que de manera general los resultados en su mayoría apuntan a evaluaciones excelentes y muy buenas, destacando en importancia la **disposición** con 62% y la **disponibilidad** con 55.7% en niveles de excelencia, los cuales sorprendentemente coinciden en preeminencia con los resultados aportados por el evaluador.

Es importante mencionar que existen ciertos elementos en donde se visualizan diversas áreas de oportunidad, resaltando de manera particular los **procedimientos estandarizados** y la **empatía** con 5.5% y 4% respectivamente en el nivel de necesita mejorar e insatisfactorio, coincidiendo este último factor en importancia con las evaluaciones realizadas por el evaluador.

# I. CALIDAD EN EL SERVICIO

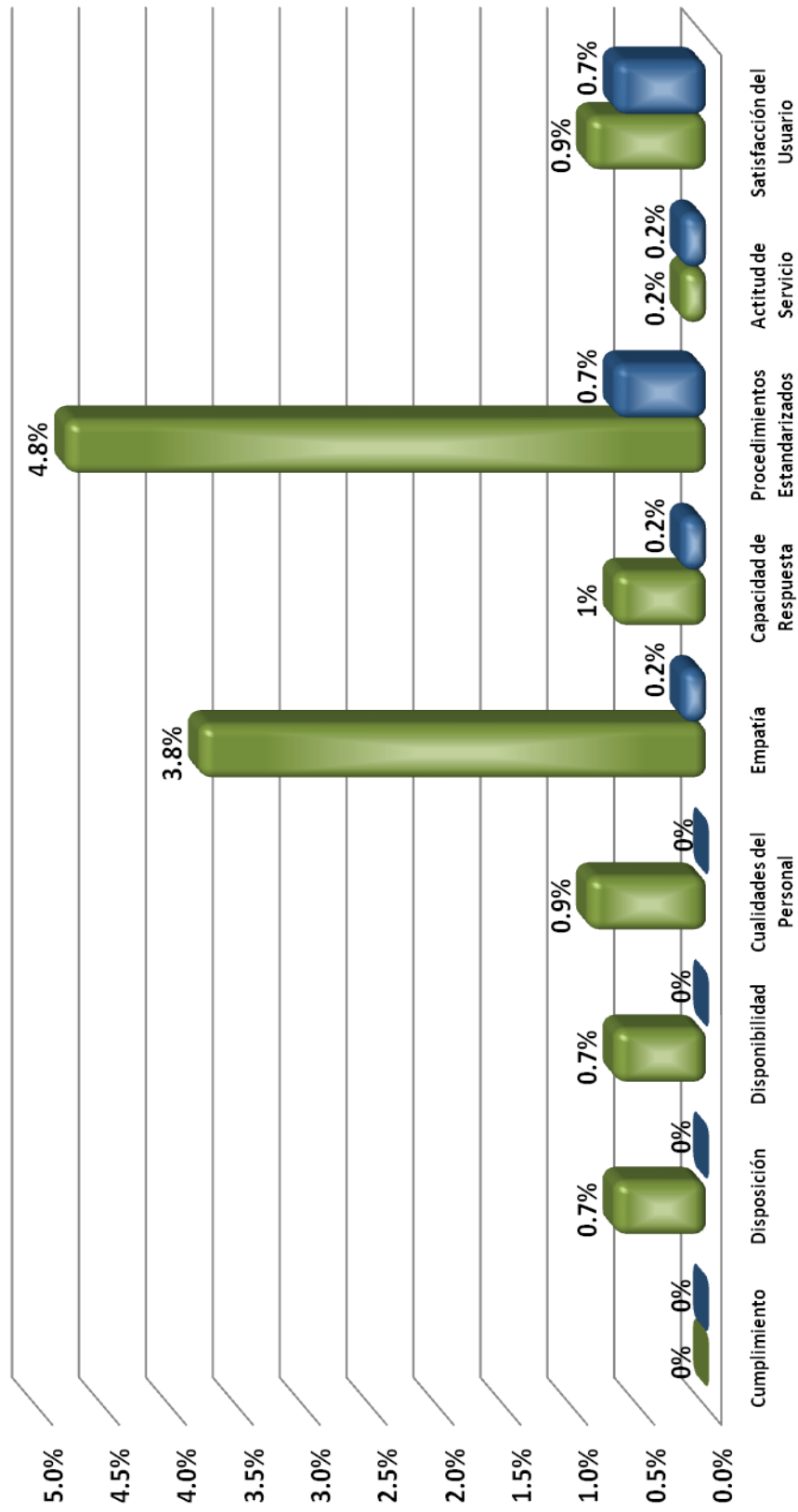


n = 442

■ Excelente 
 ■ Muy Bueno 
 ■ Bueno

Gráfica 21. I. Calidad en el Servicio. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluado)

# I. CALIDAD EN EL SERVICIO



■ Necesita Mejorar ■ Insatisfactorio

n = 442

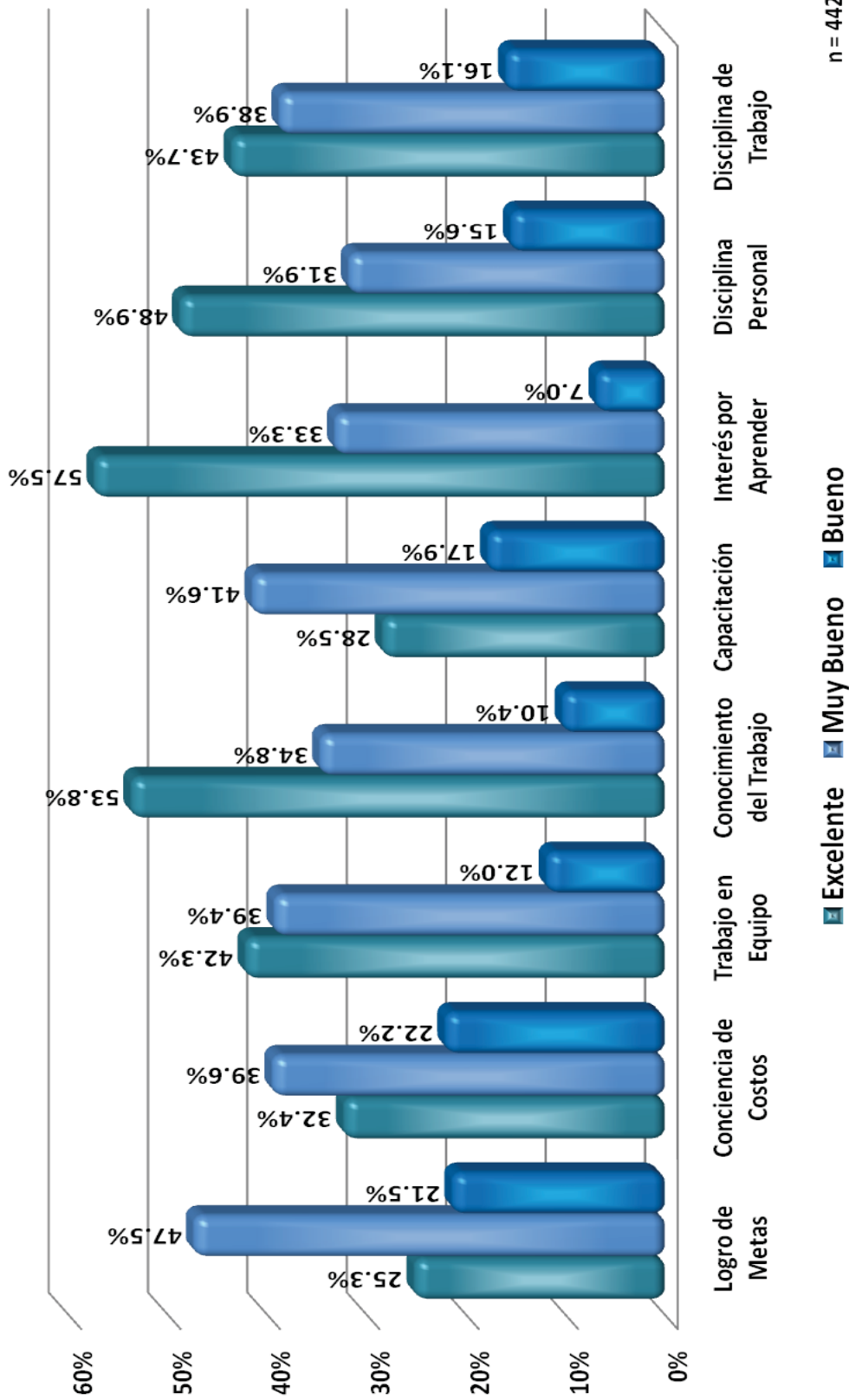
Gráfica 22. I. Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluado)

## II. PRODUCTIVIDAD

Tomando en consideración los resultados correspondientes a este apartado en donde se analiza el logro de metas, conciencia de costos, trabajo en equipo, conocimiento del trabajo, capacitación, interés por aprender, disciplina personal y disciplina de trabajo; podemos observar que los niveles de desempeño excelente más altos corresponden al ***interés por aprender*** con 57.5% seguido del ***conocimiento del trabajo*** y la ***disciplina personal*** con 53.8% y 48.9% respectivamente, donde observamos que los dos primeros factores coinciden ampliamente en importancia con los datos presentados por el evaluador.

Congruentemente con los resultados presentados por el evaluador, aunque en diferente orden de importancia, la ***capacitación*** y el ***trabajo en equipo*** presentan los niveles más altos de necesita mejorar e insatisfactorio con 12% y 6.4% respectivamente.

## II. PRODUCTIVIDAD



Gráfica 23. II. Productividad. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluado)



## II. PRODUCTIVIDAD



n = 442

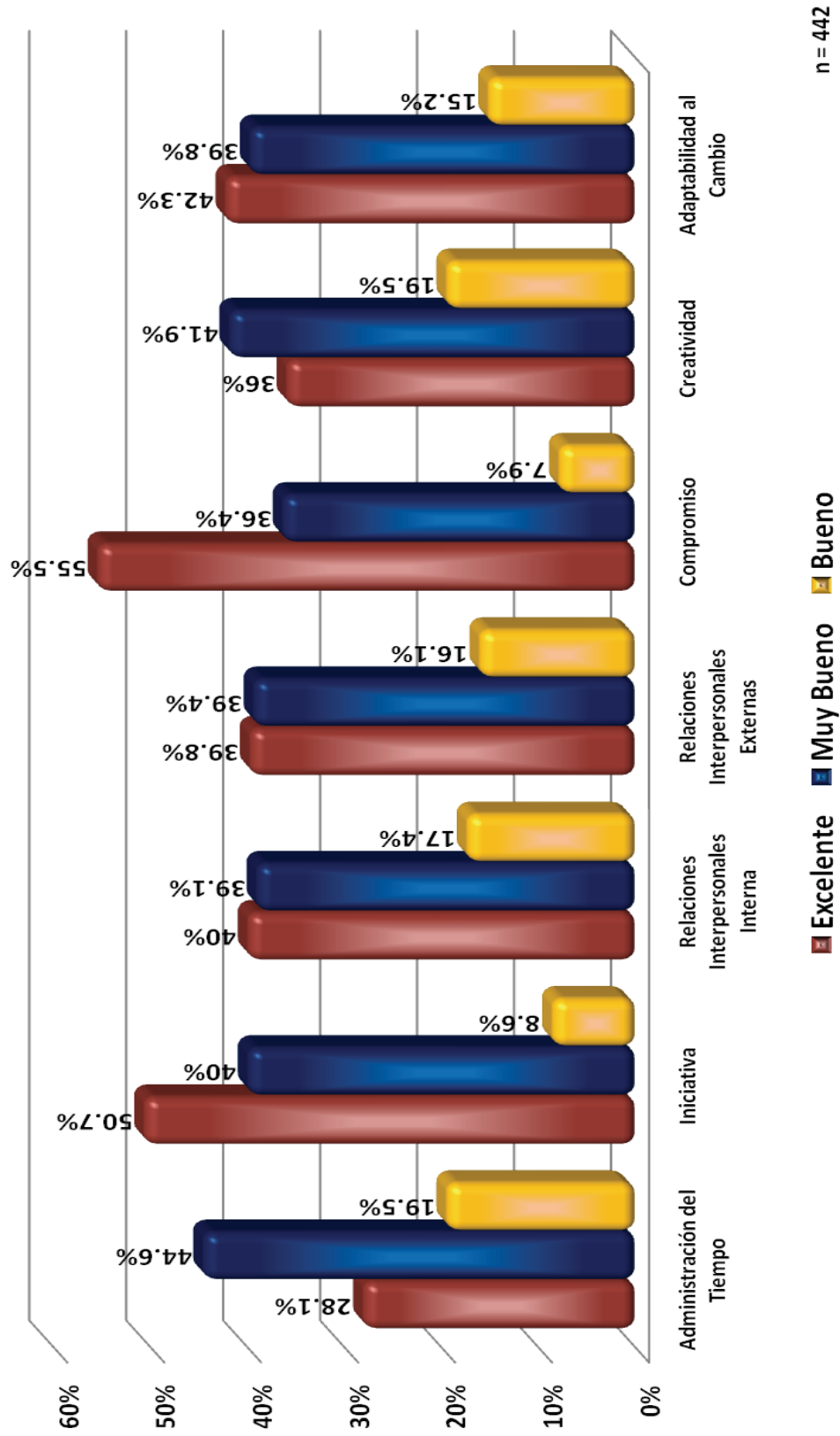
Gráfica 24. II. Productividad. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluado)

### III. ACTITUDES

Con respecto a las gráficas de los resultados correspondientes a este apartado en donde se analiza la administración del tiempo, iniciativa, relaciones interpersonales internas y externas, compromiso, creatividad y adaptabilidad al cambio; podemos percatarnos que el nivel de desempeño más alto coincide con el presentado por los evaluadores al observar que el **compromiso** alcanzó un 55.5% de excelencia. Adicionalmente se aprecia un 50.7% en el factor de **iniciativa**.

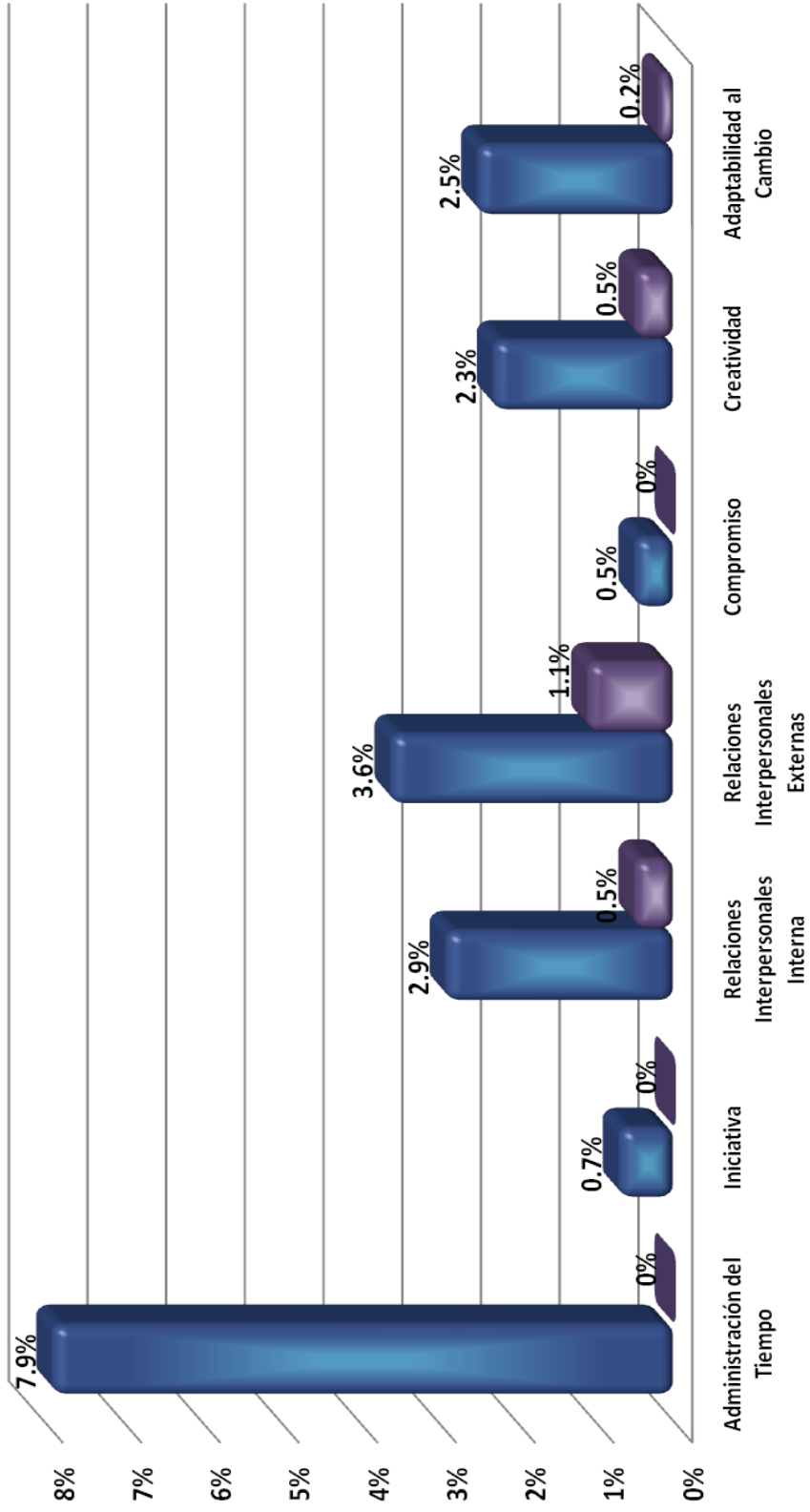
No obstante lo referido, la **administración del tiempo** registra un 7.9% en niveles de necesita mejorar, seguido por las **relaciones interpersonales externas** con un 4.7% de necesita mejorar e insatisfactorio, por lo que sería muy importante considerar las referidas áreas de oportunidad para poder lograr un adecuado desempeño laboral.

### III. ACTITUDES



Gráfica 25. III. Actitudes. Excelente, Muy Bueno y Bueno. (Evaluado)

### III. ACTITUDES



■ Necesita Mejorar ■ Insatisfactorio

n = 442

Gráfica 26 III. Actitudes. Necesita Mejorar e Insatisfactorio. (Evaluado)

## VALORES HUMANOS

### VALORES INSTRUMENTALES MORALES

Son aquellos que se ocupan de los modos de conducta deseables; concebidos como medios.

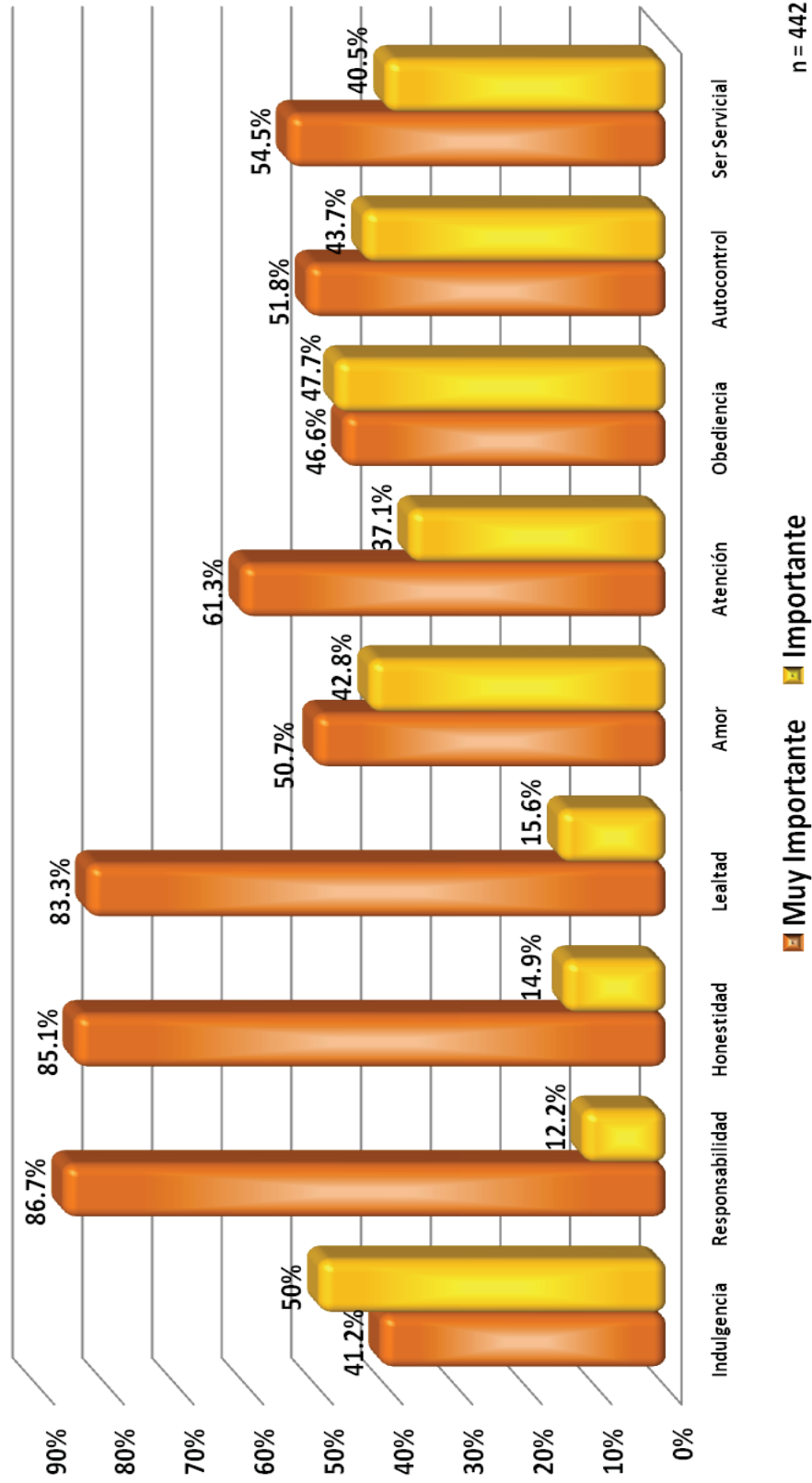
Este tipo de valores son considerados como modos de conducta interpersonales donde su concepto es considerablemente más estrecho que el concepto general de valores, ya que cuando se violan producen sentimientos de culpabilidad o remordimientos; incluyen la indulgencia, responsabilidad, honestidad, lealtad, amor, atención, obediencia, autocontrol y el ser servicial.

En el caso de nuestra investigación la **responsabilidad** (86.7%), **honestidad** (85.1%), y **lealtad** (83.3%), son los valores que tienen un mayor porcentaje en la opción de muy importante; quedando en los niveles más bajos la **indulgencia** (8.8%) y el **amor** (6.6%) con valoraciones de poco y nada importantes, lo cual nos permite reflexionar sobre qué valores gravitan en estos hospitales.

Posteriormente, al analizar los resultados arrojados por el otro instrumento de medición de valores, nos damos cuenta que los valores más importantes para los trabajadores coinciden con lo referido, siendo los más importantes la **responsabilidad** (25.9%) y la **honestidad** (22.8%). En el caso de los menos importantes aparece la **indulgencia** en primer orden (13.7%), seguido por el **autocontrol** (13.5%) y el **amor** (8%).

# VALORES INSTRUMENTALES

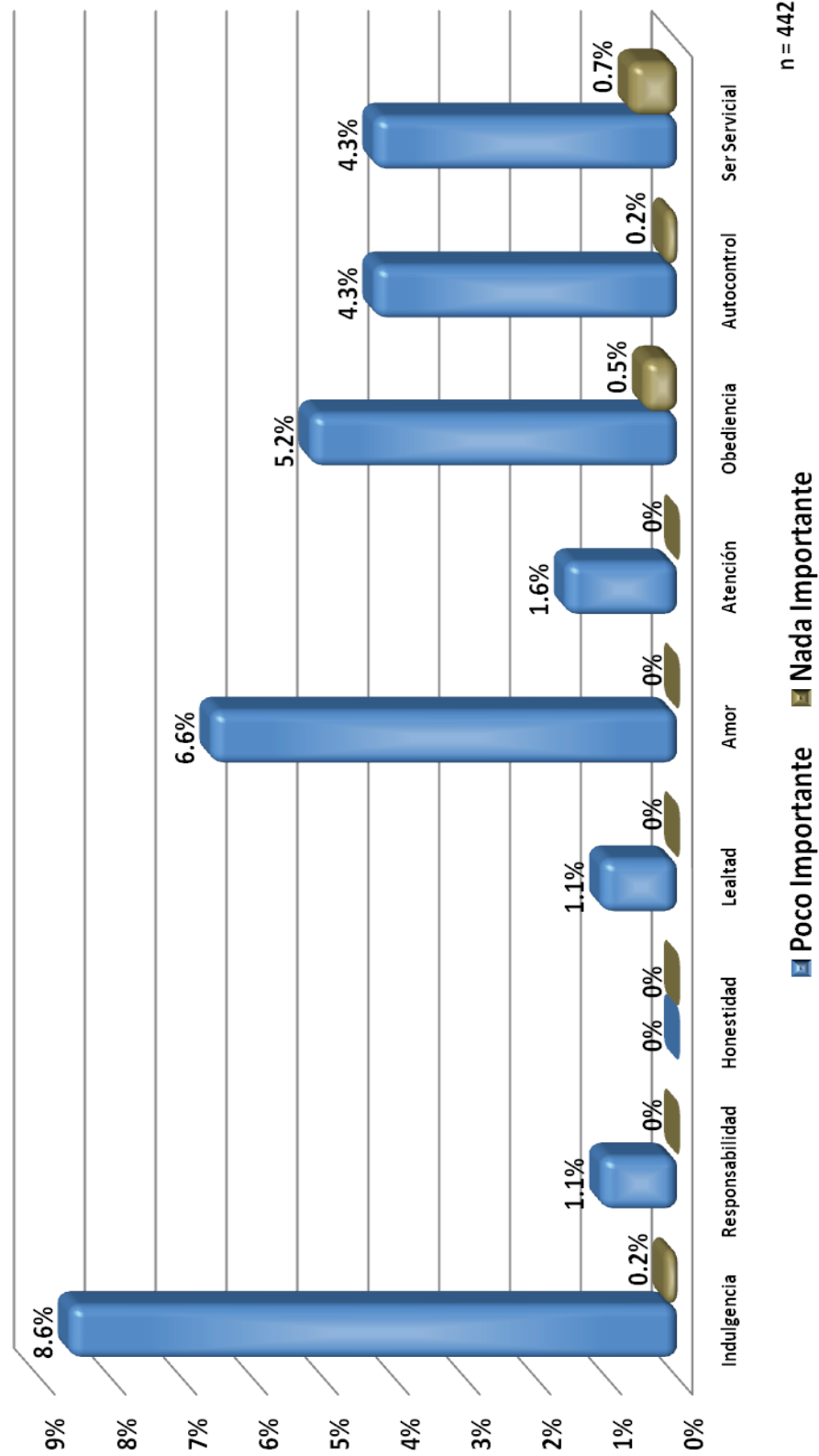
## MORALES



n = 442

Gráfica 27. Valores Instrumentales Morales. Muy Importante e Importante

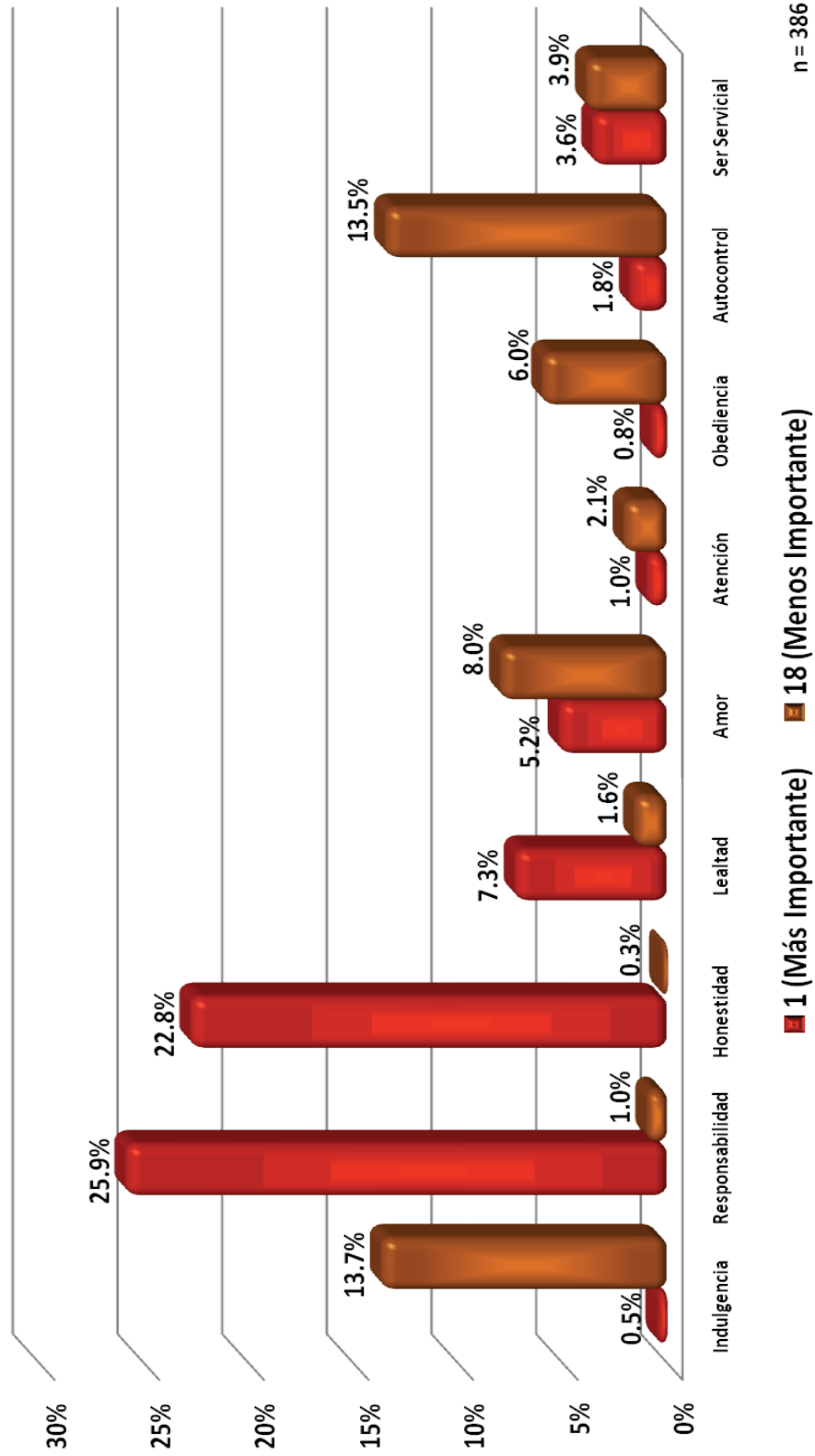
# VALORES INSTRUMENTALES MORALES



Gráfica 28. Valores Instrumentales Morales. Poco Importante Nada Importante

# VALORES INSTRUMENTALES

## MORALES



Gráfica 29. Valores Instrumentales Morales. 1 (Más Importante) 18 (Menos Importante)



## VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA

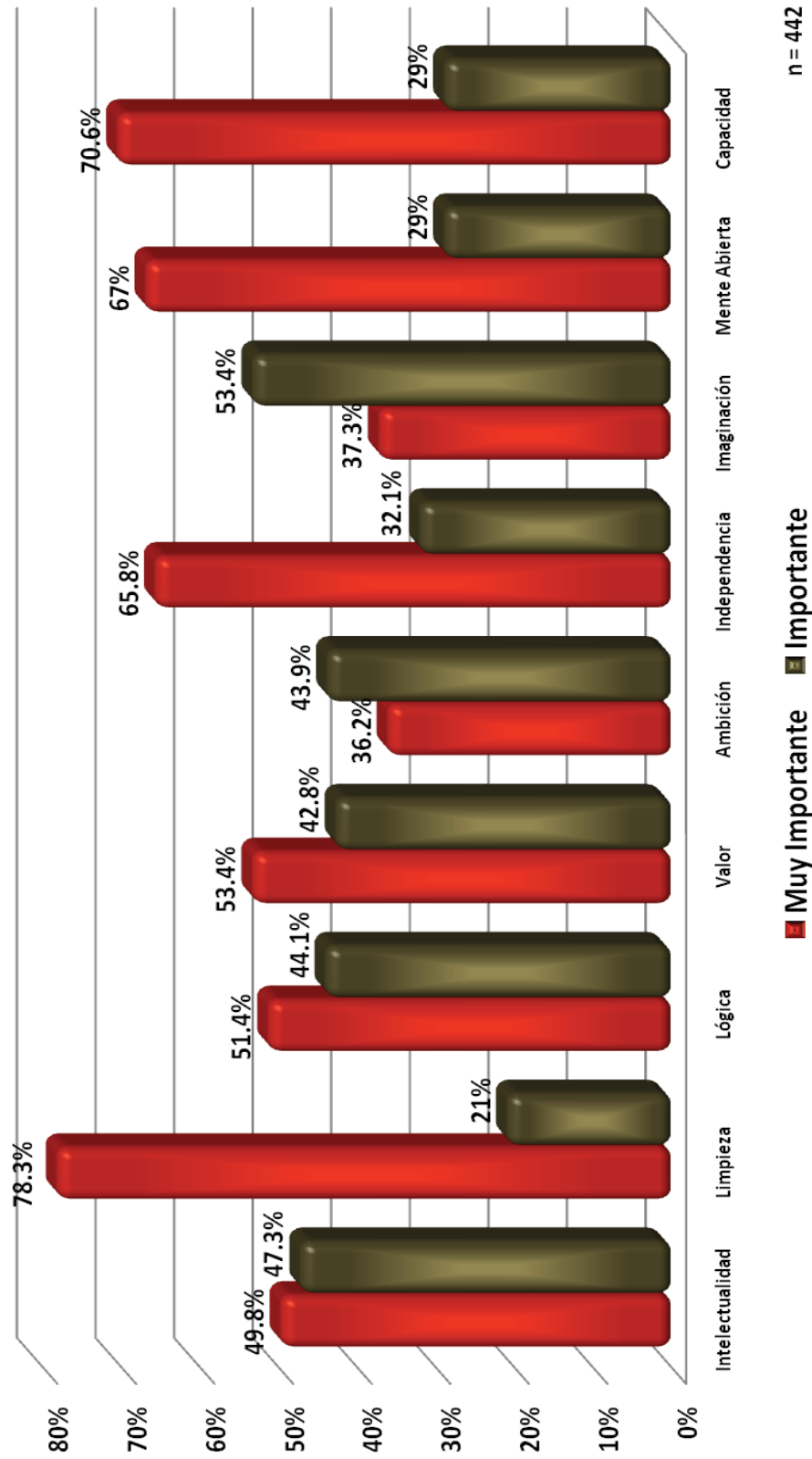
Este tipo de valores son considerados como modos de conducta intrapersonales de actualización de sí mismo, están centrados en la persona y no tienen ningún sentido moral, su violación produce sentimientos de insuficiencia y de vergüenza acerca de la capacidad de uno mismo; incluyen la intelectualidad, limpieza, lógica, valor, ambición, independencia, imaginación, mente abierta y la capacidad.

En nuestra indagación la **limpieza** con el 78.3% obtuvo el valor más alto en la opción de muy importante, seguida de la **capacidad** con 70.6% lo que refleja la importancia suprema de estos valores en los centros hospitalarios de nuestra investigación.

No obstante lo referido, la **ambición** presenta un 19.9% en el nivel de poco y nada importante, reflejando quizás cierta apatía para buscar mejores expectativas laborales.

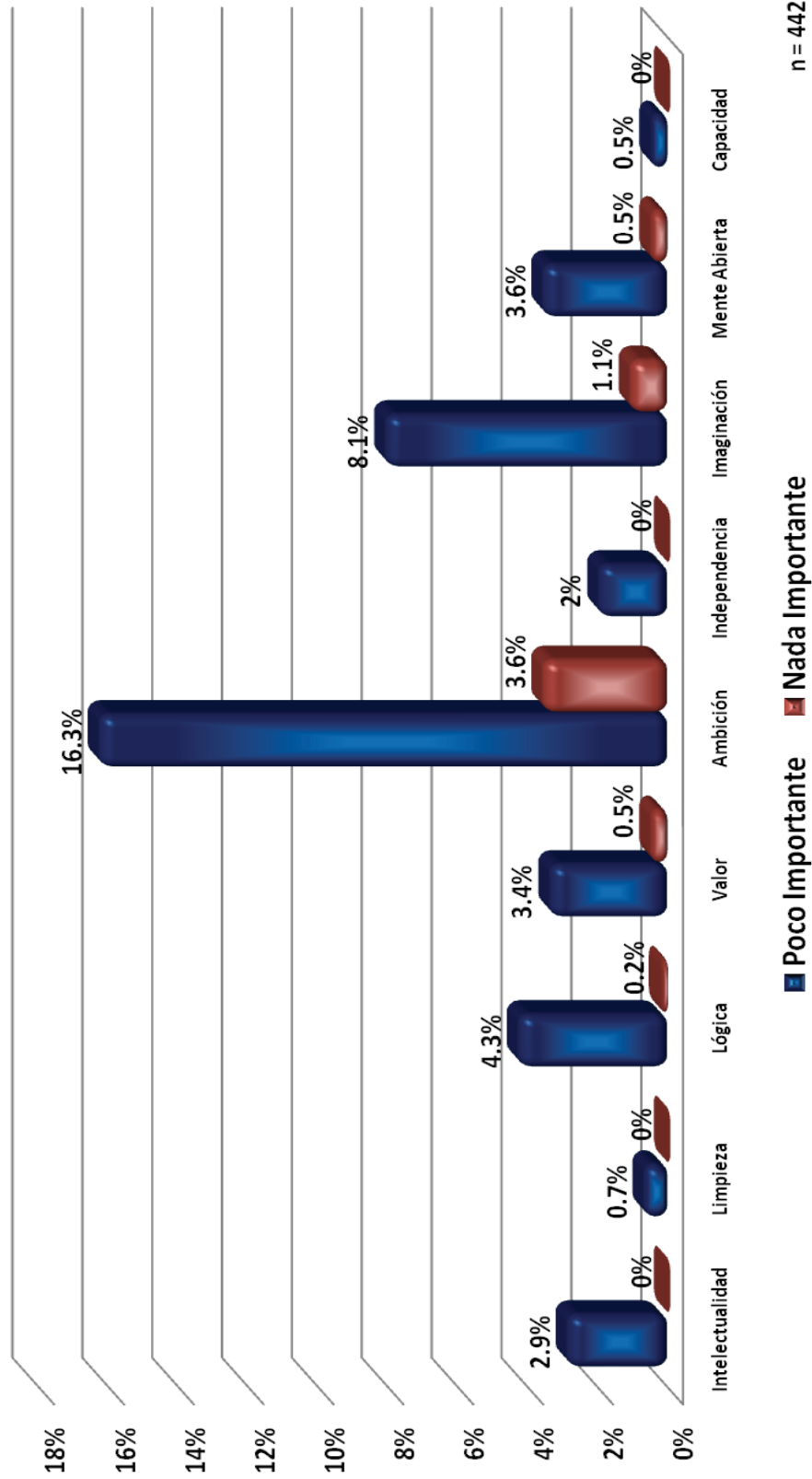
Analizando los resultados del otro instrumento de medición de valores vemos que en este caso el valor más importante es la **independencia** (7.3%) y el menos importante para casi un quinto de la muestra es la **ambición** (18.4%).

## VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA



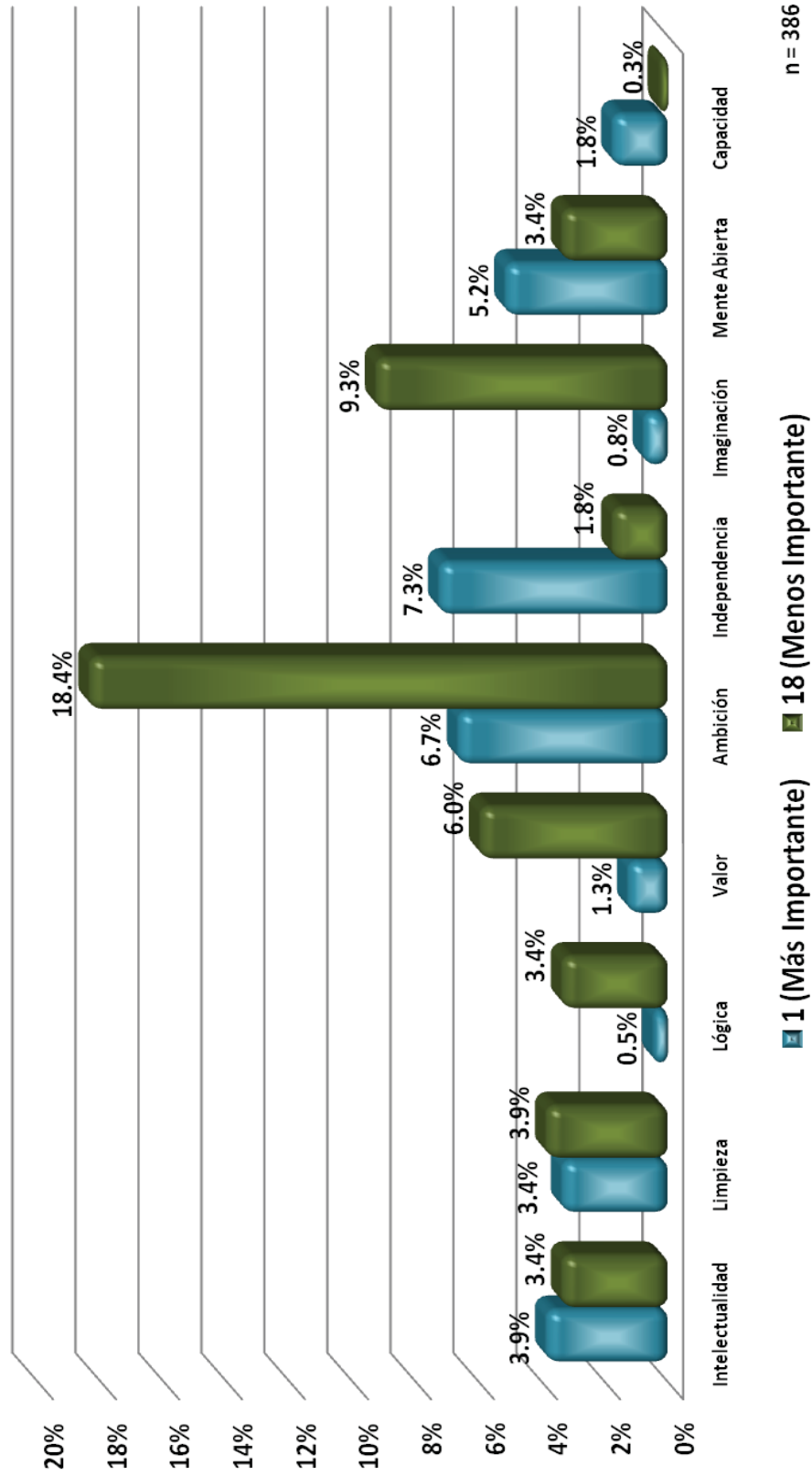
Gráfica 30. Valores Instrumentales de Competencia. Muy Importante e Importante

## VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA



Gráfica 31. Valores Instrumentales de Competencia. Poco Importante y Nada Importante

## VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA



Gráfica 32. Valores Instrumentales de Competencia. 1 (Más Importante) 18 (Menos Importante)

## VALORES TERMINALES PERSONALES

Son aquellos que se ocupan de los estados finales preferibles de existencia, se conciben como valores a ser alcanzados.

Considerados como valores egocéntricos intrapersonales que incluyen estados finales y se encuentran centrados en uno mismo; se circunscriben la salud, una sensación de logro, una vida cómoda, sabiduría, amor maduro, salvación, una vida emocionante, libertad y amistad verdadera.

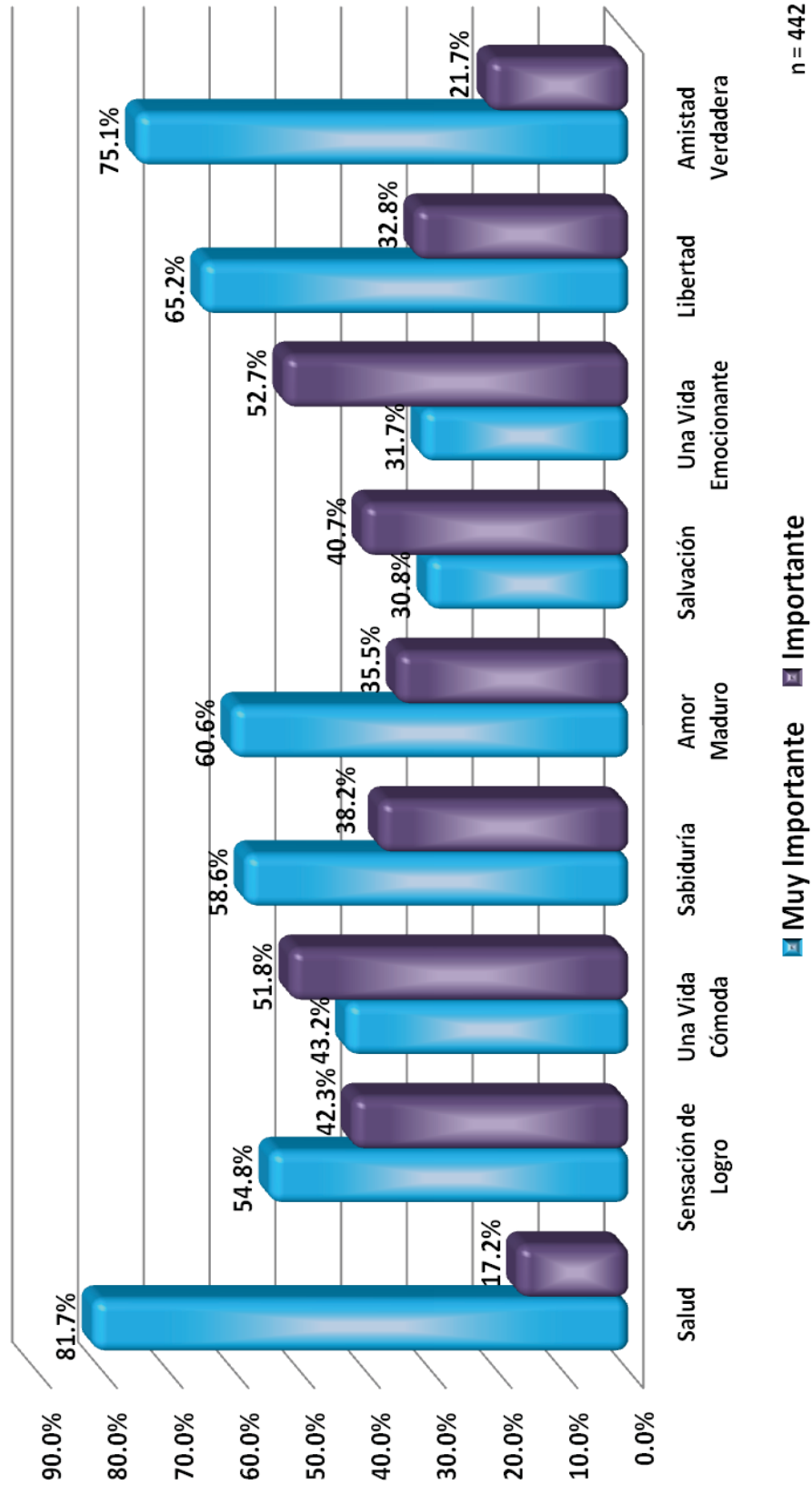
La **salud** con 81.7% seguida de la **amistad verdadera** con 75.1% son los valores terminales personales más altos, de los cuales el primero es congruente con el sistema hospitalario y el segundo nos indica una búsqueda por encontrar al auténtico amigo(a).

Sin embargo el 28.6% de los entrevistados consideran a la **salvación** como poco y nada importante, lo cual nos habla de una concepción de la vida basada en el aquí y ahora.

Otro dato interesante es que el valor de una **vida emocionante** con un puntaje de 15.6% de poco y nada importante, nos habla de la presencia de cierto conformismo y apatía en estos centros laborales.

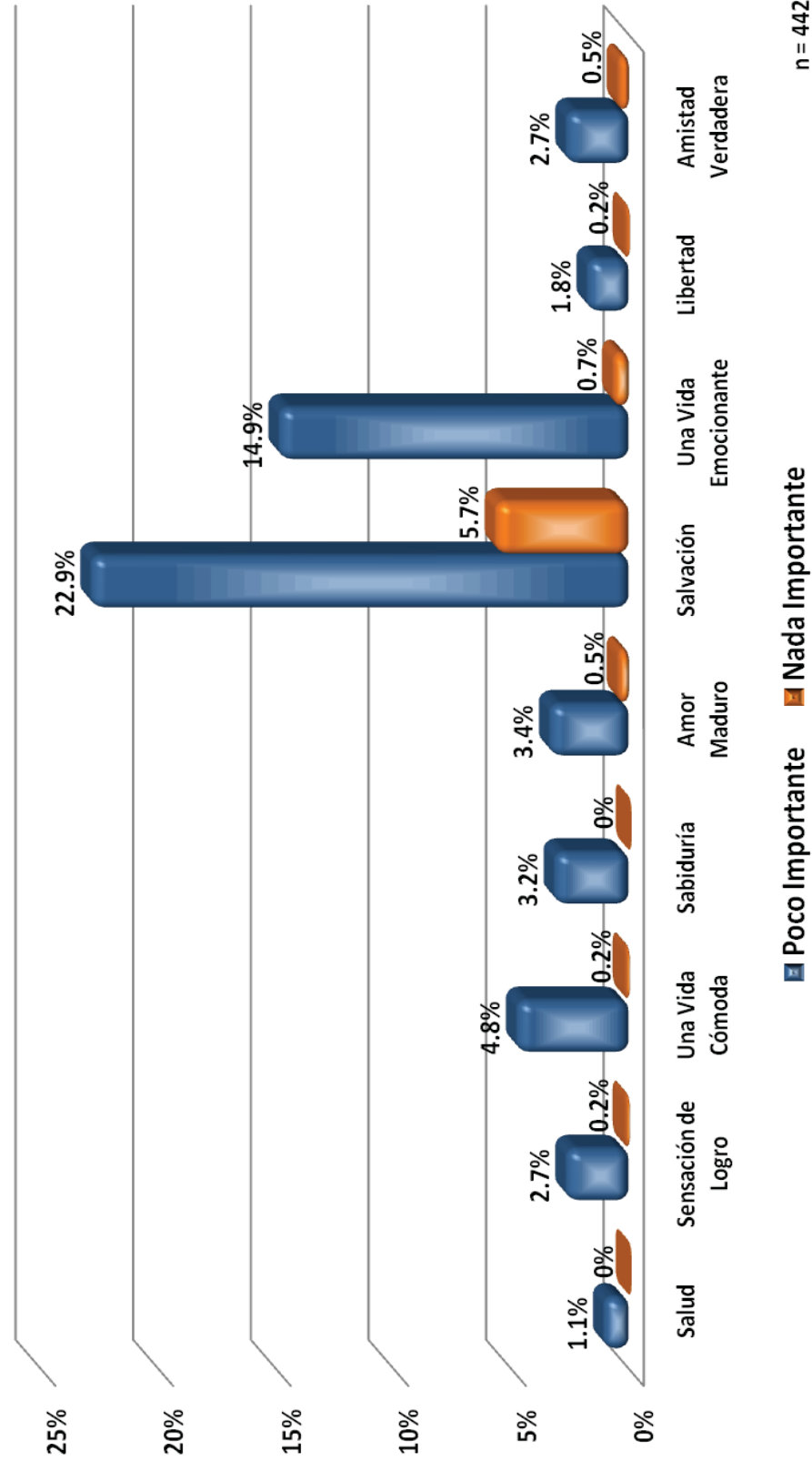
Abordando los resultados que nos arroja el otro instrumento de medición de valores verificamos que la **salud** es el valor más importante (28.2%). Mientras que los menos importantes son de nuevo la **salvación** (33.7%) y **una vida emocionante** (10.6%).

## VALORES TERMINALES PERSONALES



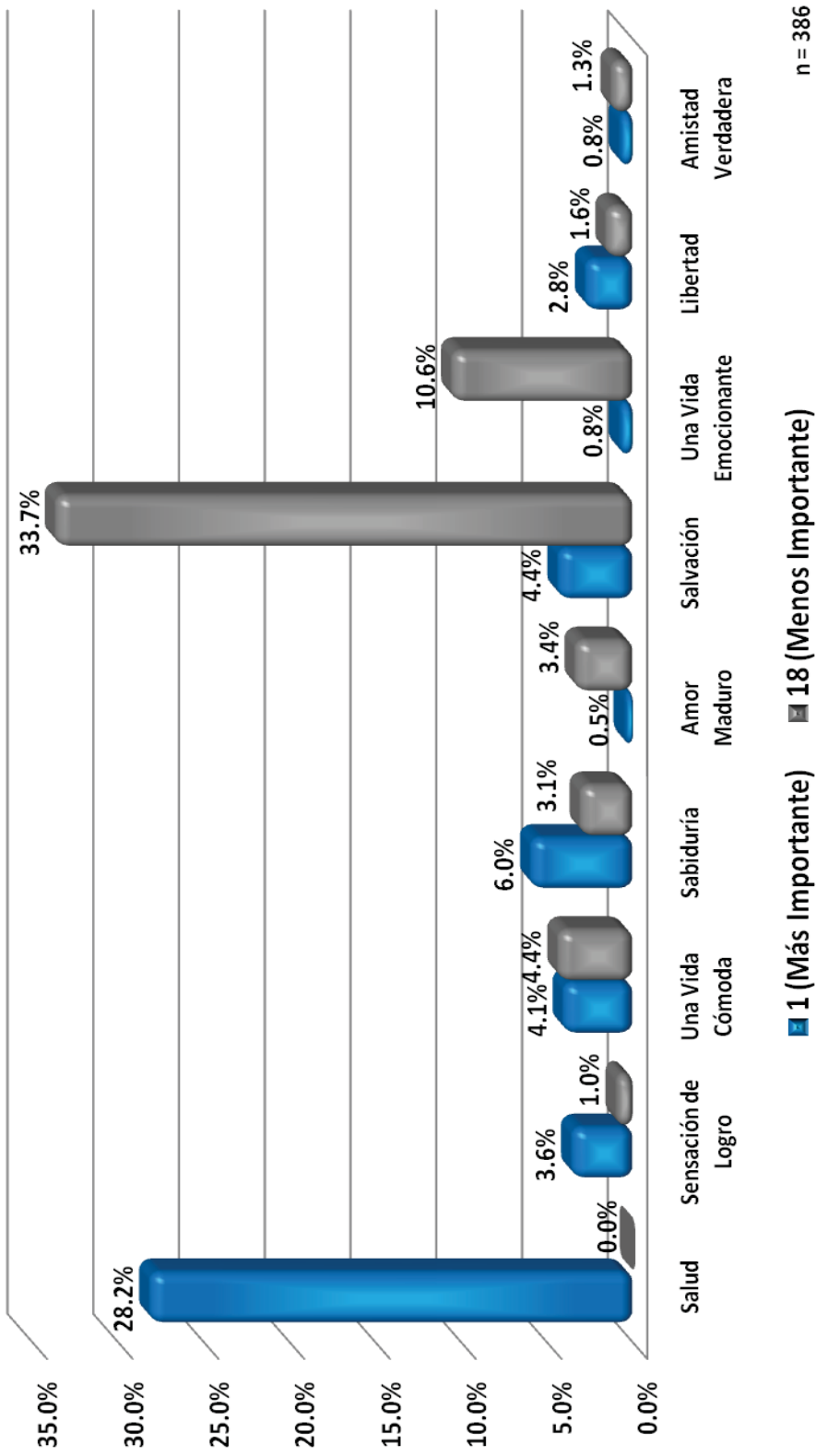
Gráfica 33. Valores Terminales Personales. Muy Importante e Importante

## VALORES TERMINALES PERSONALES



Gráfica 34. Valores Terminales Personales. Poco Importante y Nada Importante

# VALORES TERMINALES PERSONALES



Gráfica 35. Valores Terminales Personales. 1 (Más Importante) 18 (Menos Importante)



## VALORES TERMINALES SOCIALES

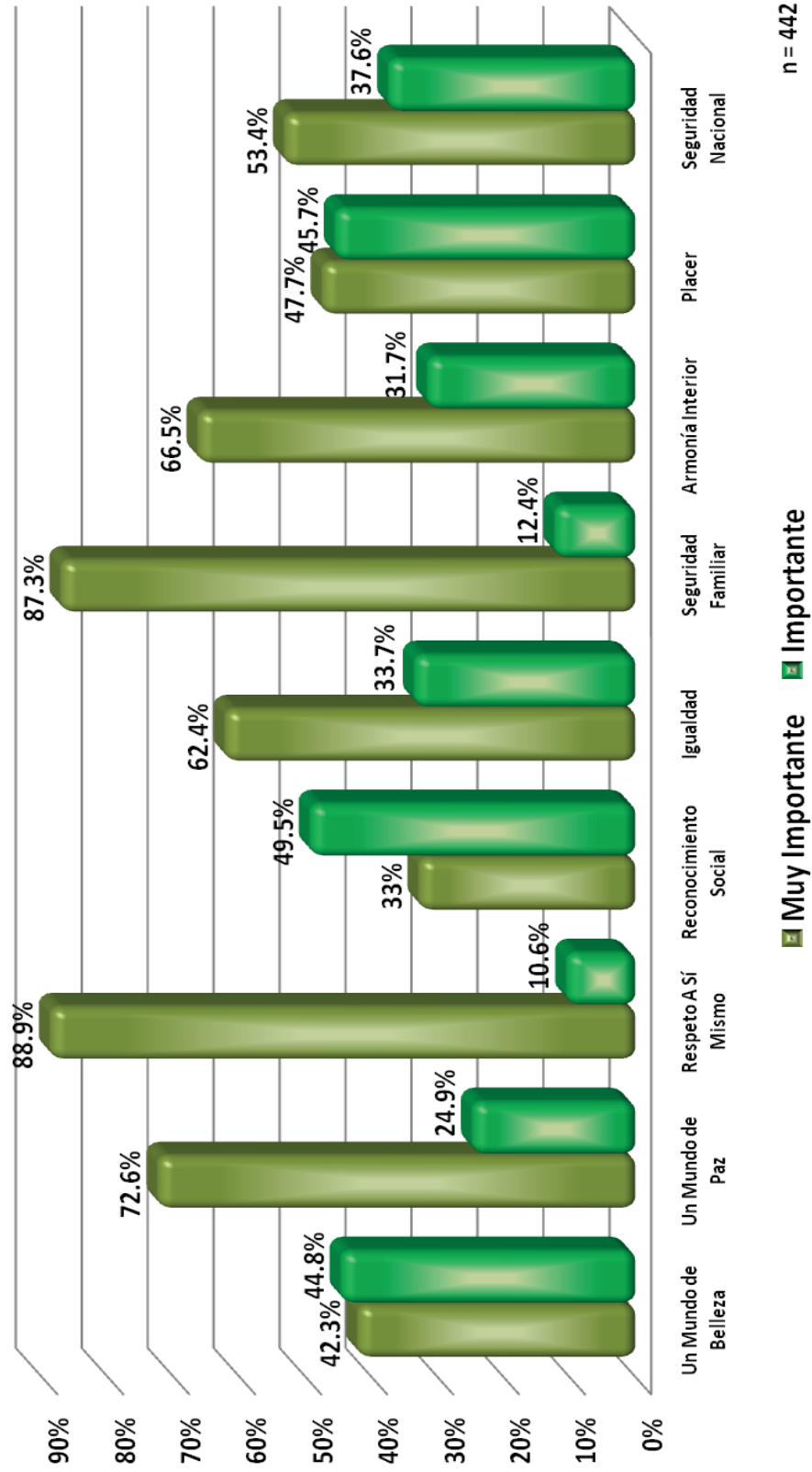
Son considerados como valores interpersonales que incluyen estados finales y se centran en la sociedad; se circunscriben un mundo de belleza, un mundo de paz, respeto a sí mismo, reconocimiento social, igualdad, seguridad familiar, armonía interior, placer y seguridad nacional.

El **respeto a sí mismo** y la **seguridad familiar**, con el 88.9% y el 87.3% respectivamente, son los valores terminales sociales más altos, lo cual nos habla del principal estado final que pretenden alcanzar los trabajadores de estos nosocomios.

No obstante, el **reconocimiento social** y **un mundo de belleza** presentan un 17.4% y 12.9% respectivamente en valoraciones de poco y nada importante, lo que nos permite apreciar que casi una quinta parte del personal entrevistado no le importa ser reconocido por la sociedad y más de una décima parte no tiene un aprecio por la belleza de la naturaleza y de las artes.

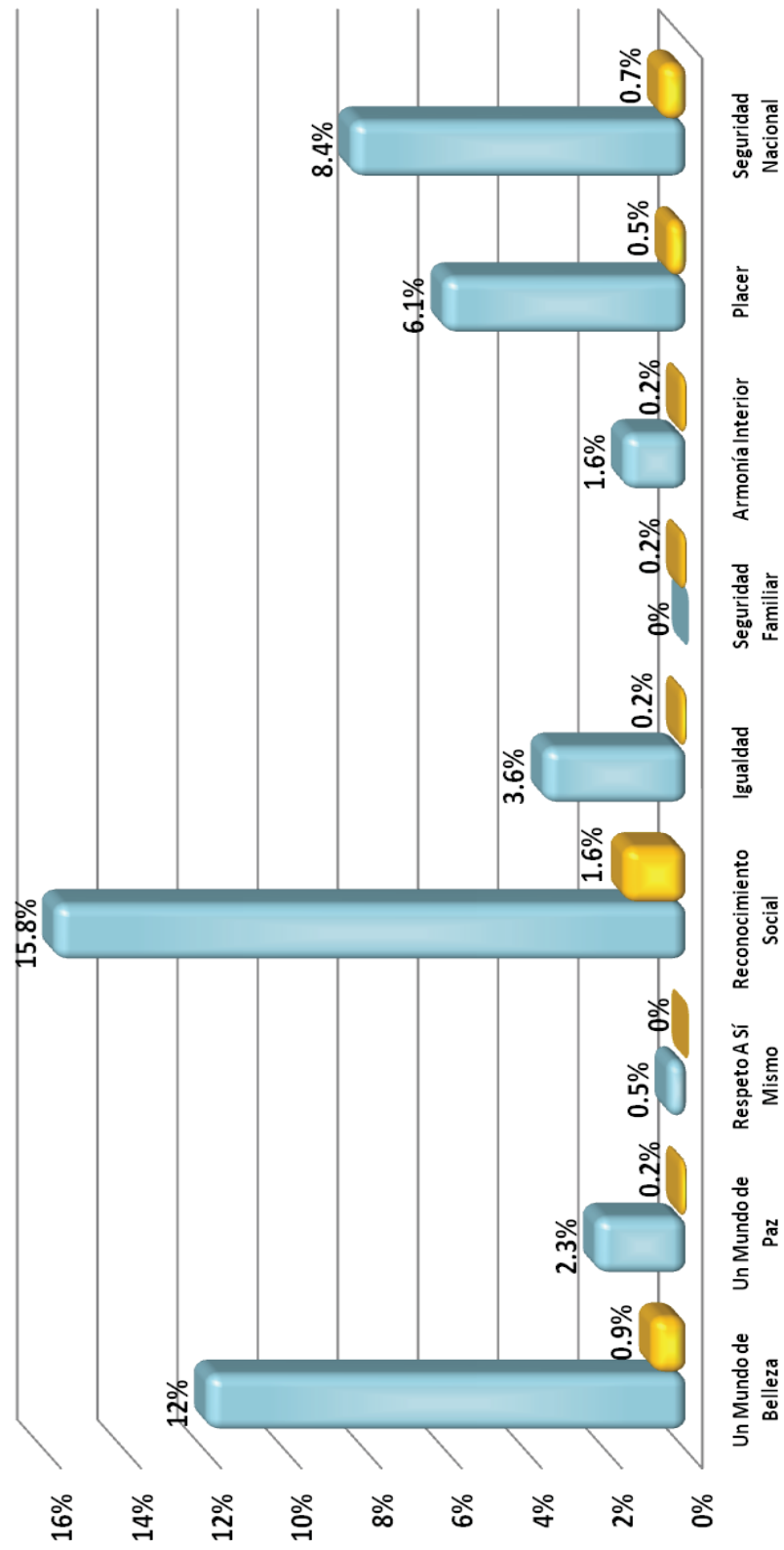
Analizando los resultados mostrados por el otro instrumento de medición de valores constatamos que tanto el **respeto a sí mismo** (15.5%) como la **seguridad familiar** (15.5%) son los valores más importantes para los trabajadores, mientras que los menos importantes son el **reconocimiento social** (10.9%), **la seguridad nacional** (10.4%) y **un mundo de belleza** (9.6%).

# VALORES TERMINALES SOCIALES



Gráfica 36. Valores Terminales Sociales. Muy Importante e importante

## VALORES TERMINALES SOCIALES

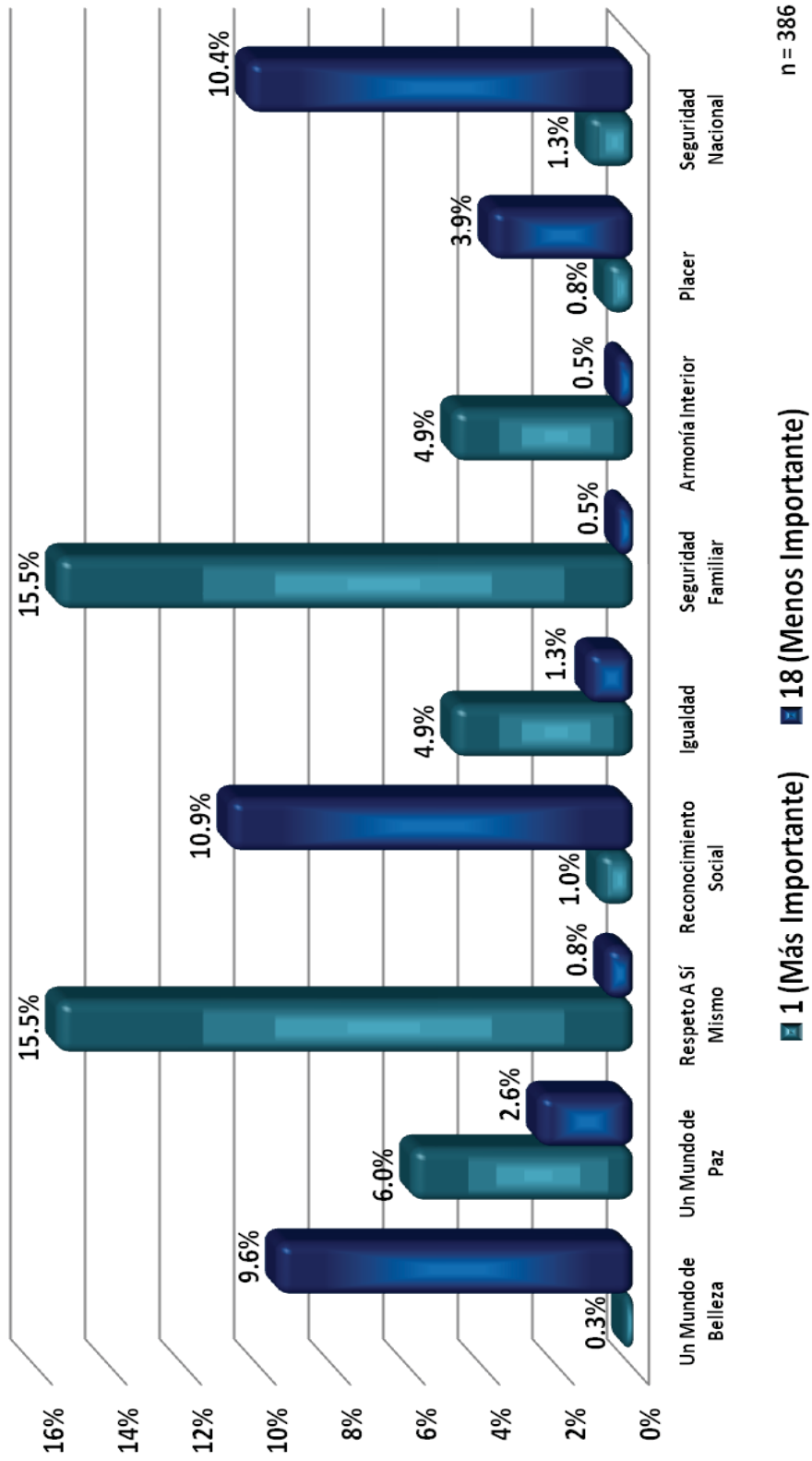


n = 442

■ Poco Importante
 ■ Nada Importante

Gráfica 37. Valores Terminales Sociales. Poco Importante y Nada importante.

## VALORES TERMINALES SOCIALES



Gráfica 38. Valores Terminales Sociales. 1 (Más Importante) 18 (Menos Importante)

## **ANÁLISIS DE CORRELACIONES**

Primeramente se realizaron correlaciones tomando como referencia las características demográficas de los evaluados, incluyendo género, edad, turno, antigüedad, nivel académico y estado civil, con la finalidad de engarzarlos con cada uno de los elementos del desempeño laboral, observando así su relación con la calidad en el servicio, la productividad y las actitudes. Posteriormente esas mismas características demográficas fueron relacionadas con los valores tanto instrumentales (morales y de competencia) como terminales (personales y sociales).

Finalmente se realizaron las correlaciones respectivas entre los 36 valores humanos y los 24 factores de desempeño laboral con la finalidad de cumplir el objetivo de la presente investigación doctoral.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

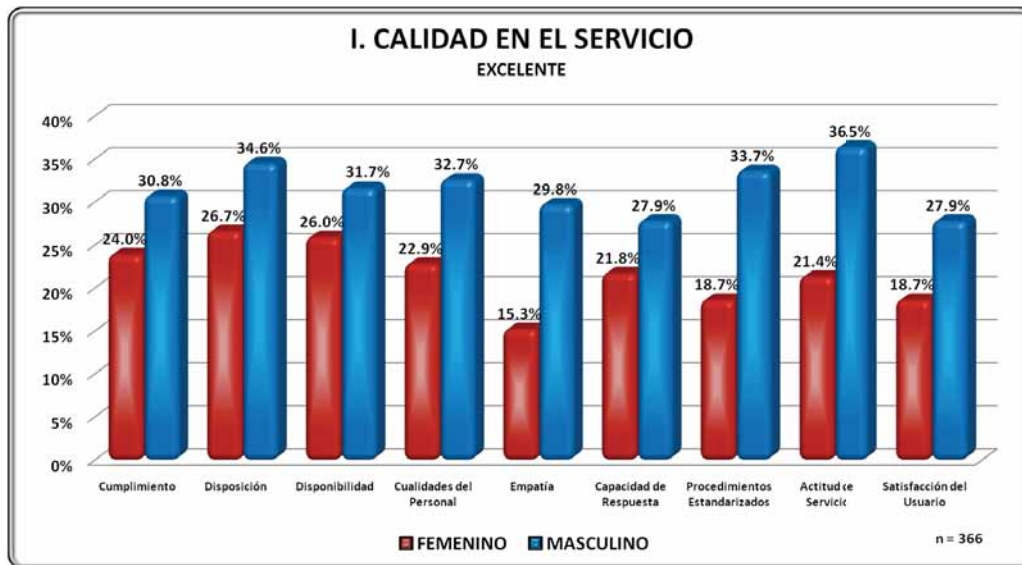
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

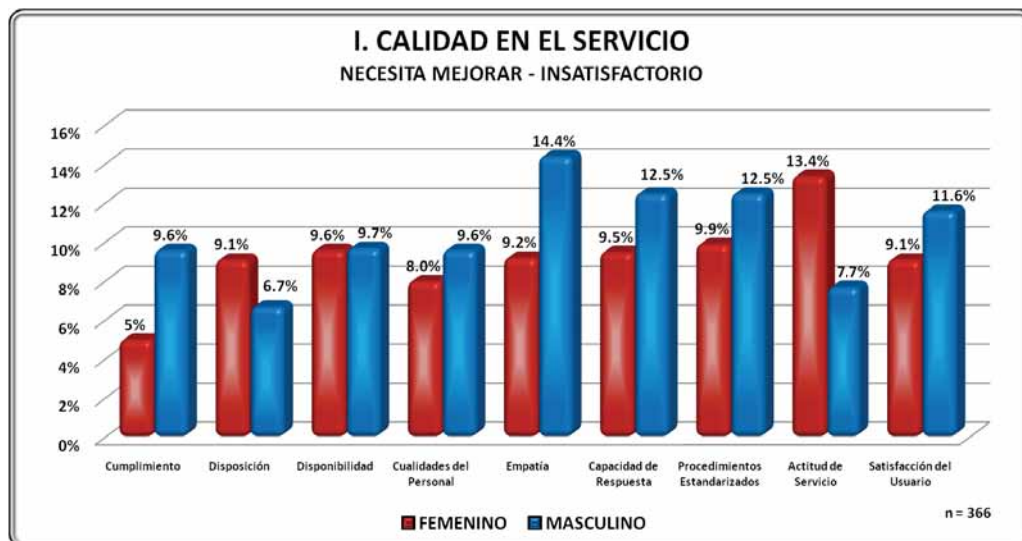
## **CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS VS. DESEMPEÑO LABORAL**

## GÉNERO VS. DESEMPEÑO LABORAL

Con respecto a la **calidad en el servicio** y el género de los evaluados, podemos observar que de manera preponderante el desempeño excelente fue asignado en una mayor frecuencia al masculino, sobre todo en el factor de la *actitud de servicio*. Por su parte en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio hay cierto equilibrio entre los géneros, poseyendo el género masculino las mayores puntuaciones en la *empatía*, la *capacidad de respuesta* y los *procedimientos estandarizados*, mientras que el género femenino obtuvo la mayor puntuación en *actitud de servicio*.



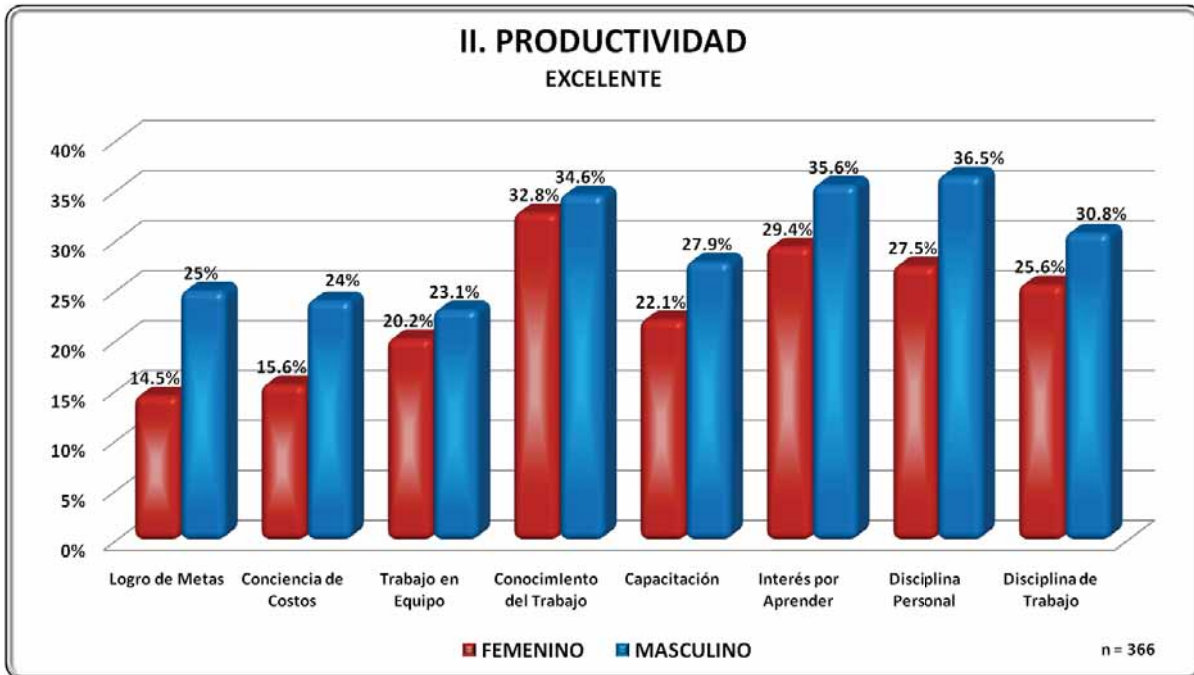
Gráfica 39 I. Calidad en el Servicio Excelente (Género)



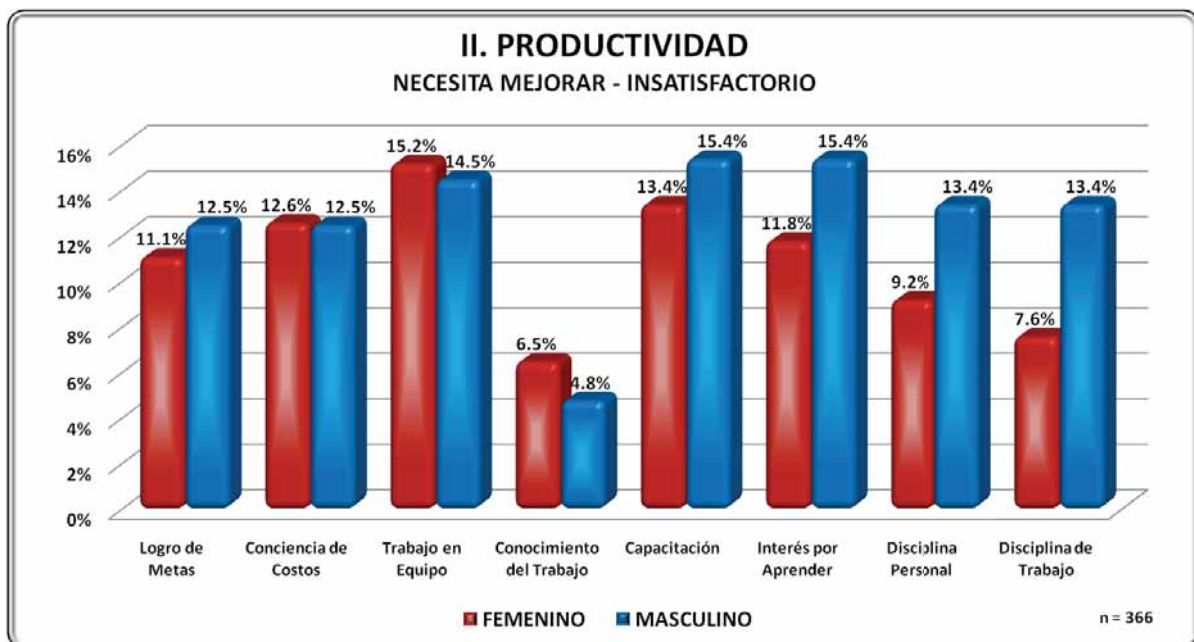
Gráfica 40 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)



Refiriéndonos a la excelencia en la **productividad**, observamos que mantiene la tendencia del anterior análisis. Con respecto a los análisis de necesita mejorar e insatisfactorio hay un mayor equilibrio entre los géneros, sobresaliendo el masculino en *interés por aprender y capacitación*, y el género femenino en *trabajo en equipo*.

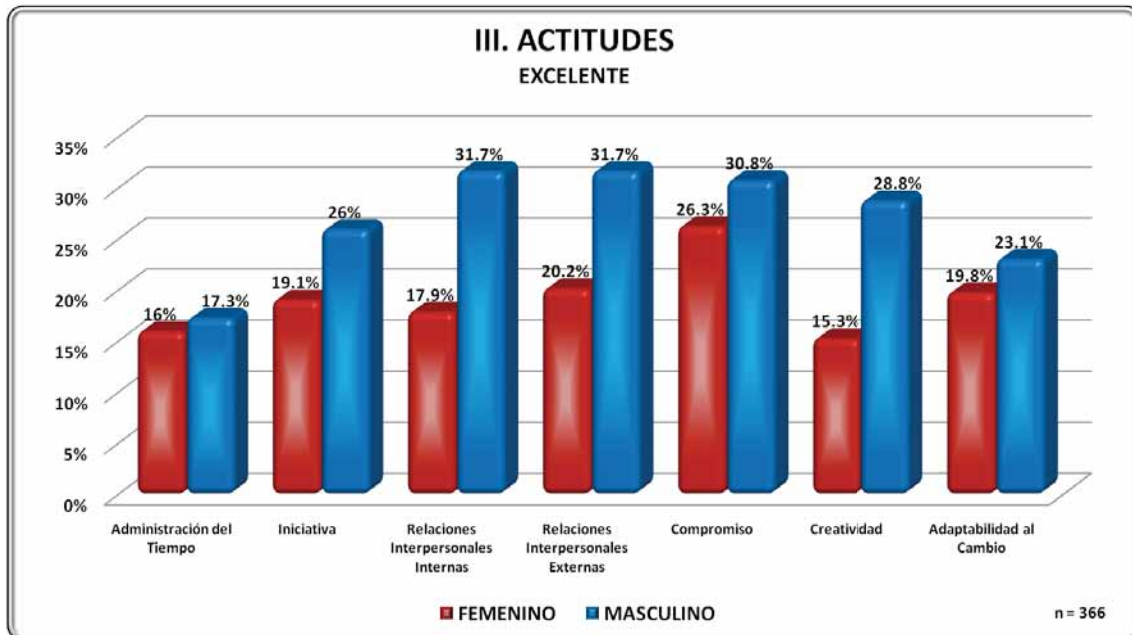


Gráfica 41 II. Productividad Excelente (Género)

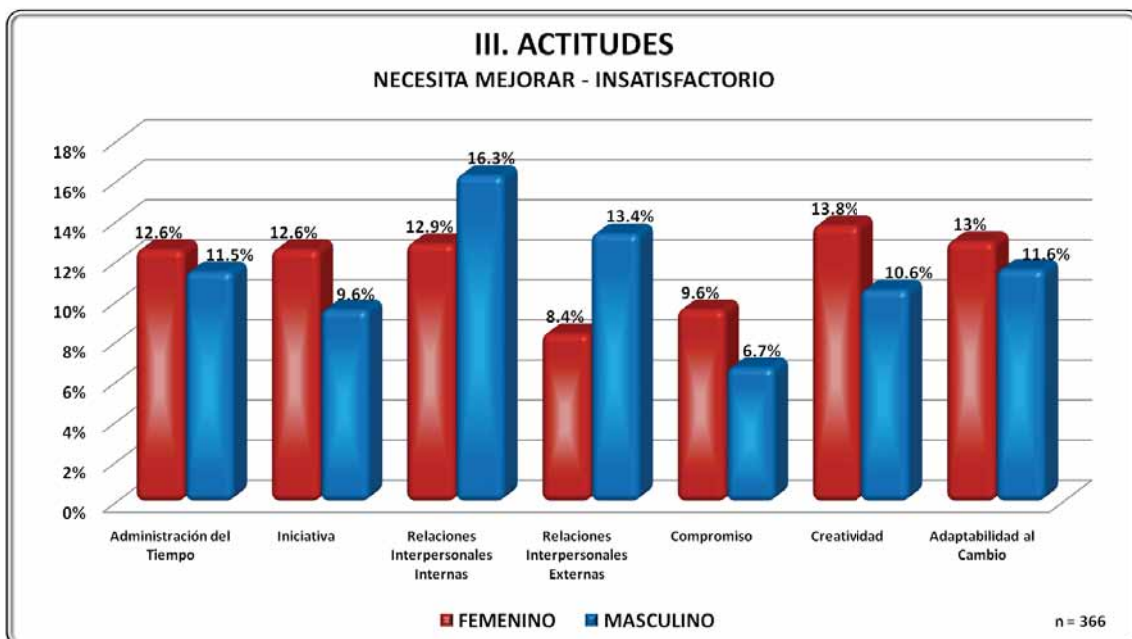


Gráfica 42 II. Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)

Analizando las **actitudes**, se observa una preeminencia en excelencia del género masculino sobretodo en las *relaciones interpersonales internas y externas*. Refiriéndonos a los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio, el género femenino posee los mayores porcentajes sobretodo en la *creatividad y adaptabilidad al cambio*, mientras que el género masculino en *relaciones interpersonales internas y externas*.



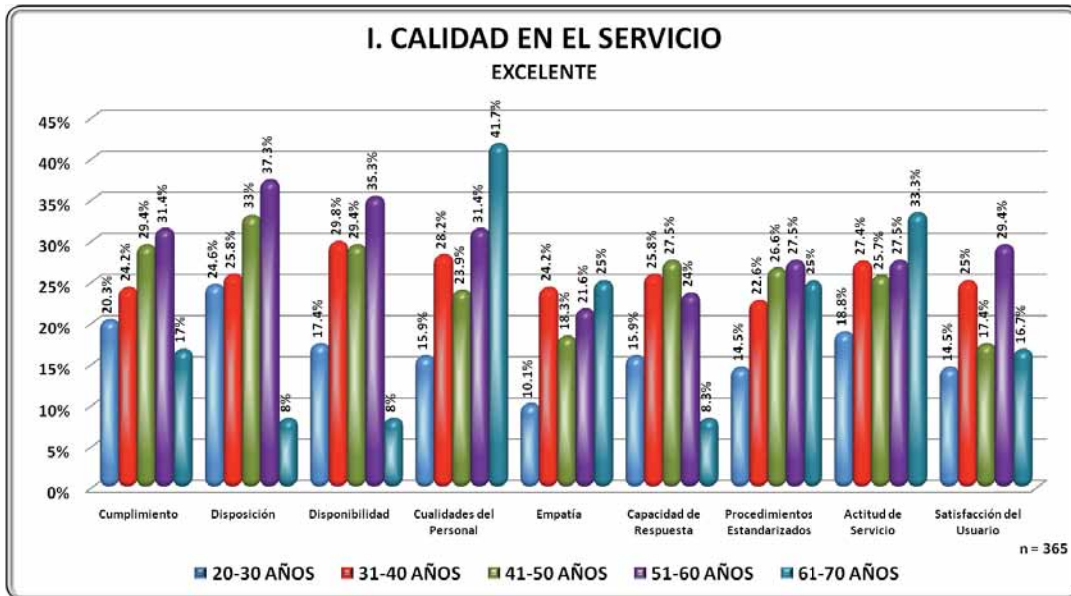
Gráfica 43 III. Actitudes Excelente (Género)



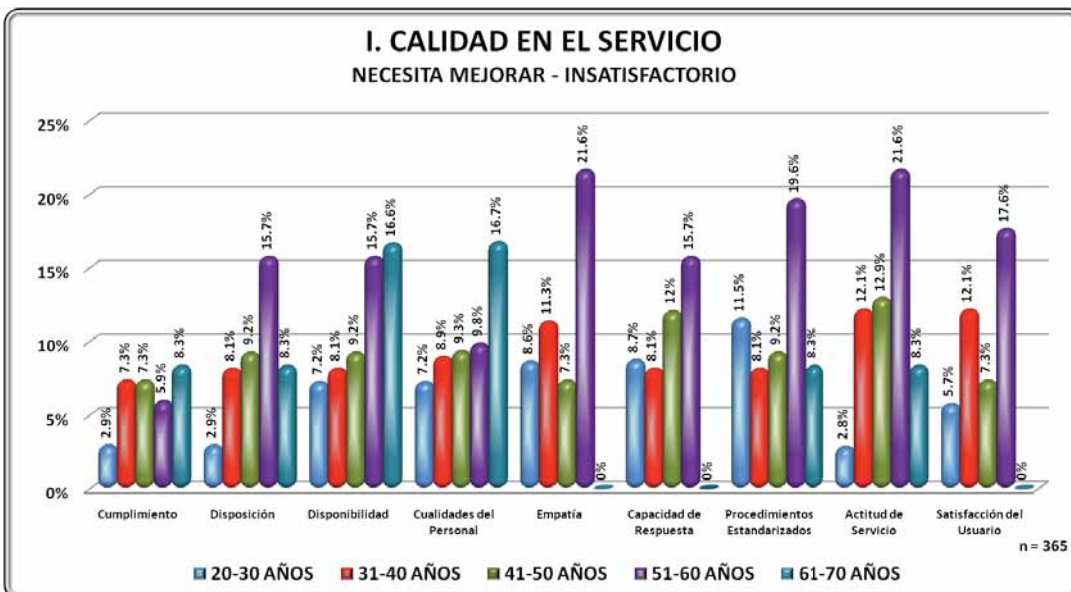
Gráfica 44 III. Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Género)

## EDAD VS. DESEMPEÑO LABORAL

Tomando en consideración la edad de los evaluados, destacan las evaluaciones de 61 a 70 años en *cualidades del personal*. Así mismo, la mayor insatisfacción corresponde en mayor medida a las personas que tienen de 51 a 60 años, sobre todo en la *empatía* y la *actitud de servicio*.

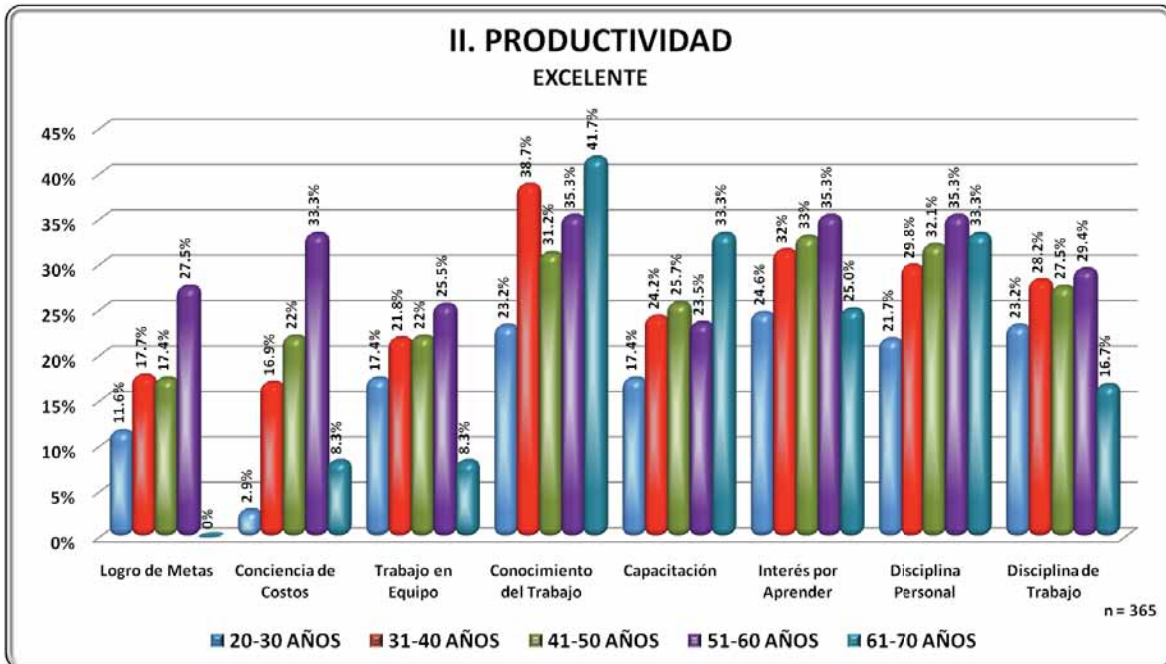


Gráfica 45 I. Calidad en el Servicio Excelente (Edad)

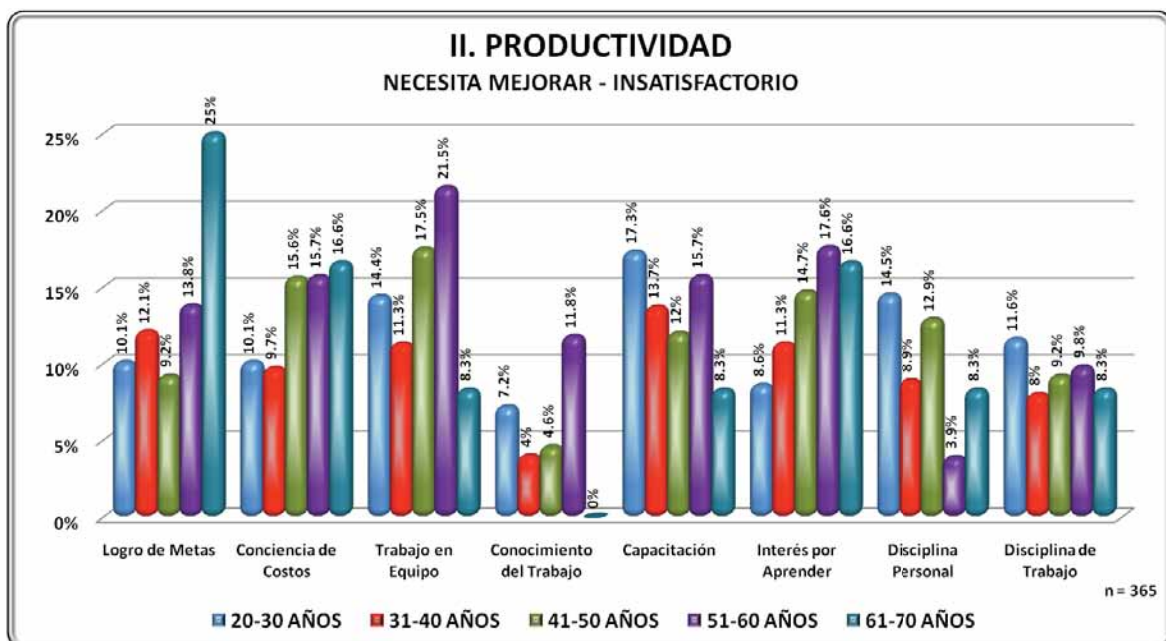


Gráfica 46 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Edad)

Con respecto a la **productividad**, sobresalen las personas de 51 a 60 años en la mayoría de los factores, excepto en *conocimiento del trabajo* y *capacitación*, factores en los cuales se destacan las personas de 61 a 70 años. Sin embargo, estos mismos rangos de edad destacan en varios de los factores de necesita mejorar e insatisfactorio.



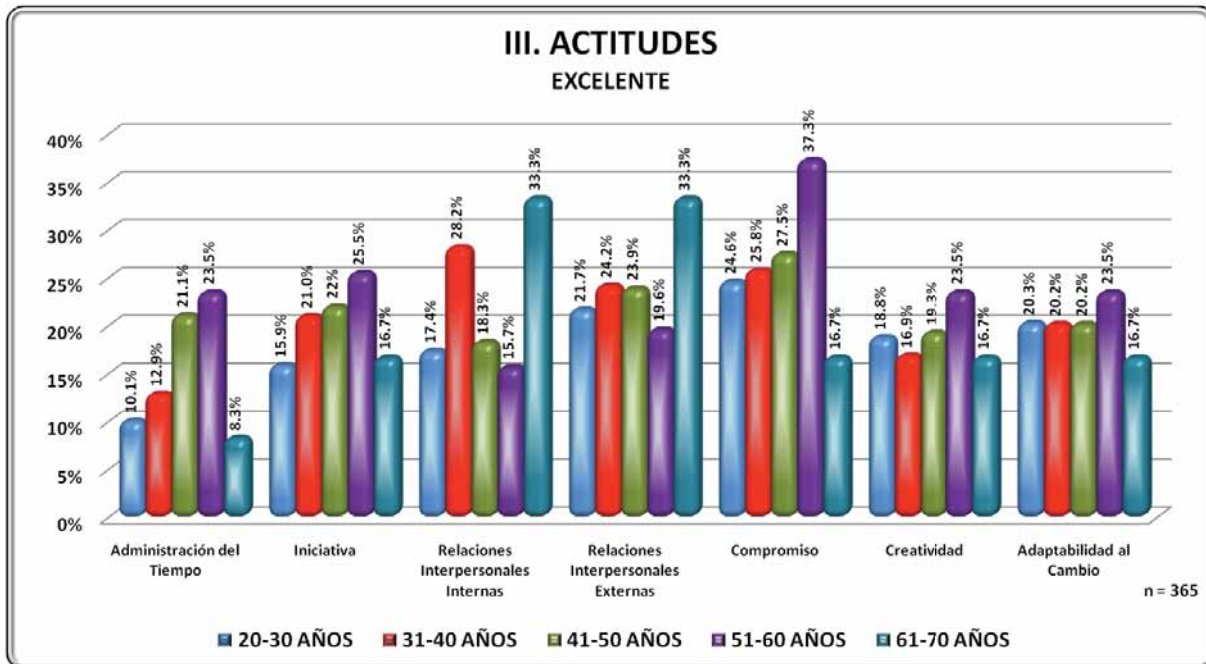
Gráfica 47 II. Productividad Excelente (Edad)



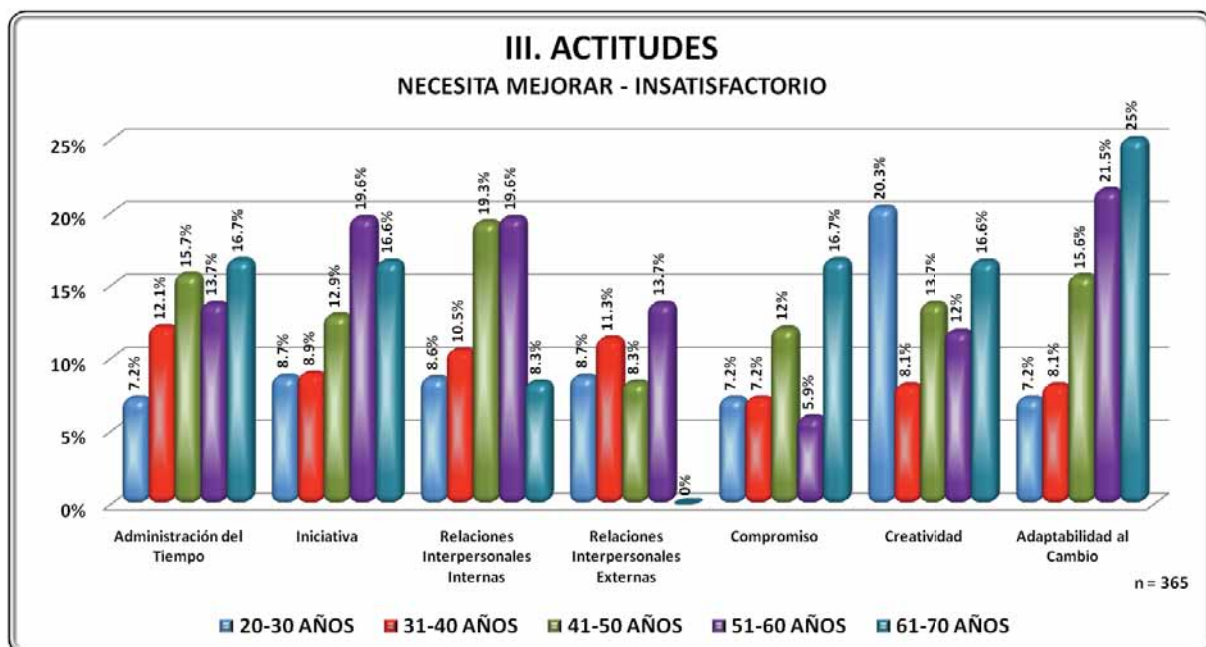
Gráfica 48 II. Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Edad)



Analizando las **Actitudes**, los mayores niveles de excelencia siguen correspondiendo a los rangos de 51 a 70 años de edad, siendo estos mismos rangos los dominantes en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio, excepto por *creatividad*, el cual es dominado por las personas de 20 a 30 años.



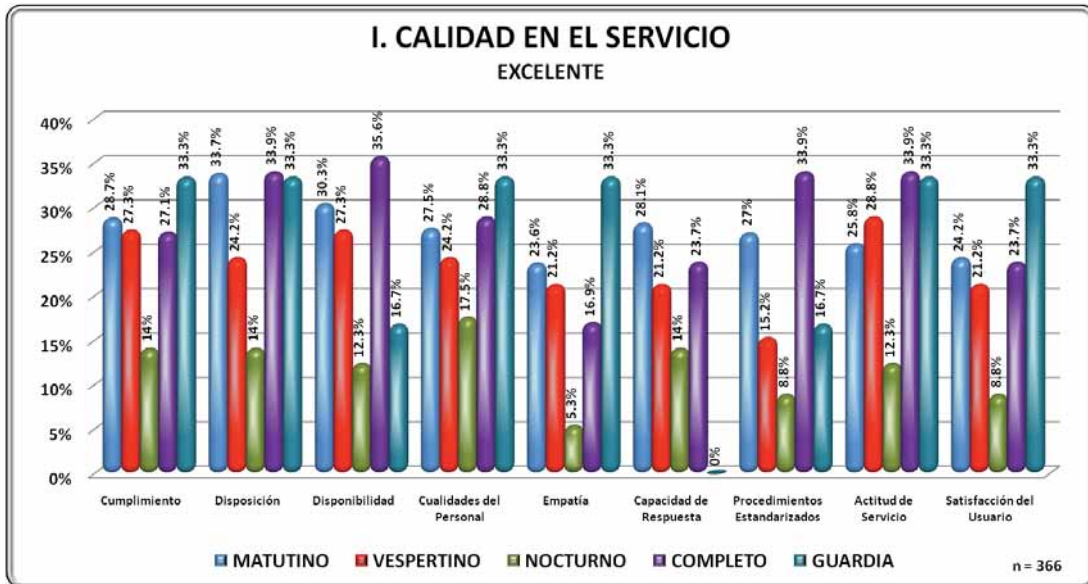
Gráfica 49 III. Actitudes Excelente (Edad)



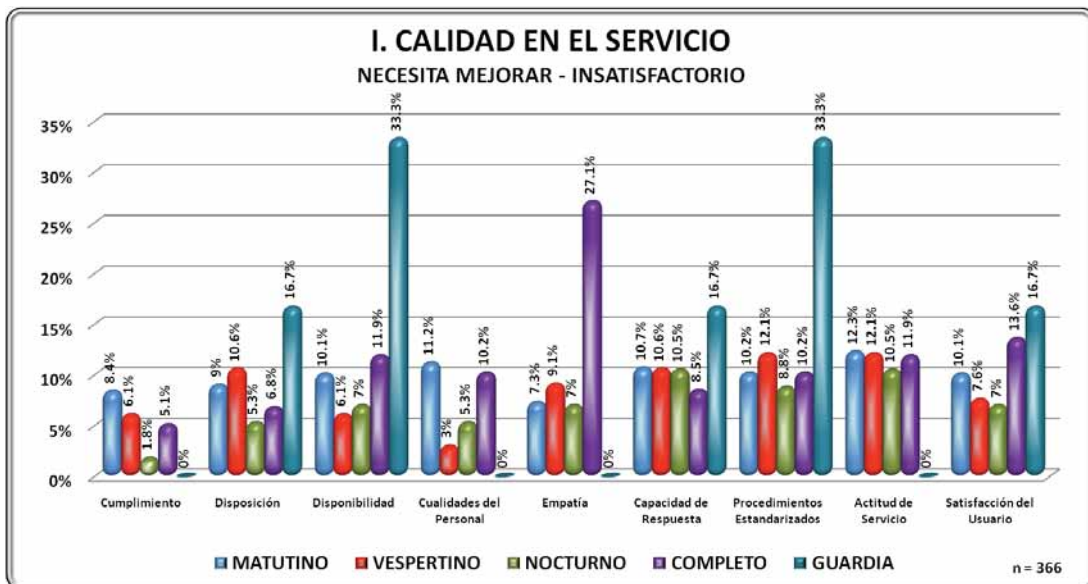
Gráfica 50 III. Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Edad)

## TURNOS VS. DESEMPEÑO LABORAL

Analizando el turno del personal evaluado, es posible apreciar que el desempeño de excelencia en la **calidad en el servicio** está distribuido uniformemente entre los diferentes turnos, exceptuando el nocturno, dejando las puntuaciones de insatisfactorio y necesita mejorar a las guardias sobretodo en la *disponibilidad* y *procedimientos estandarizados*.

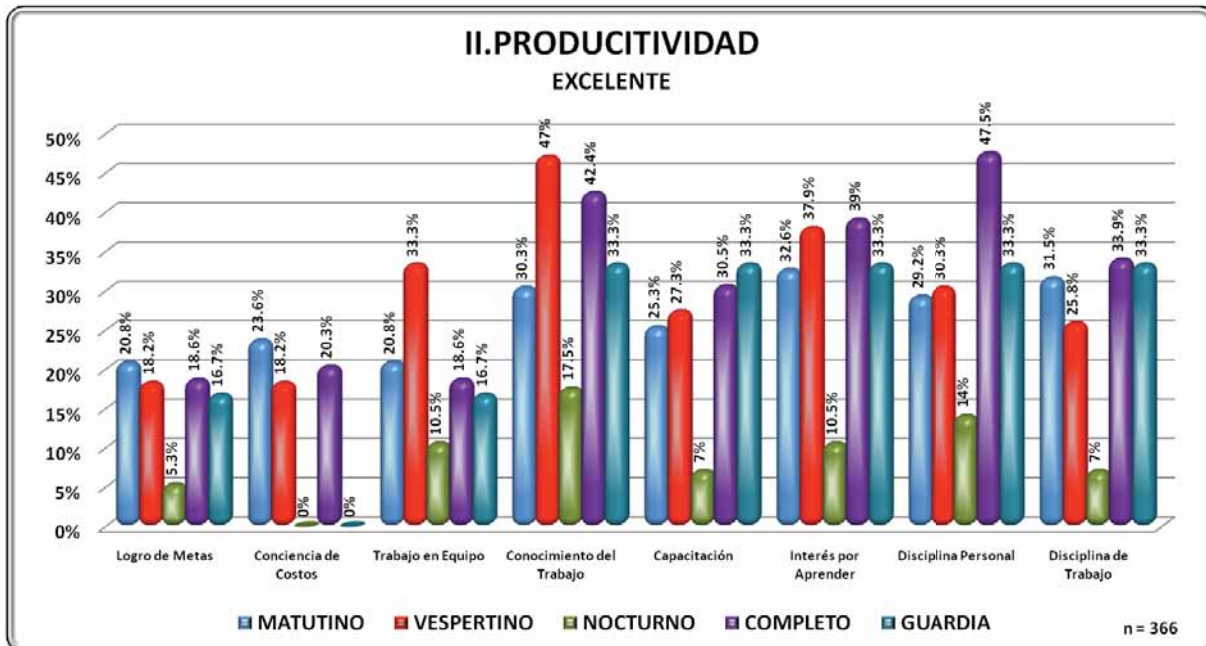


Gráfica 51 I. Calidad en el Servicio Excelente (Turno)

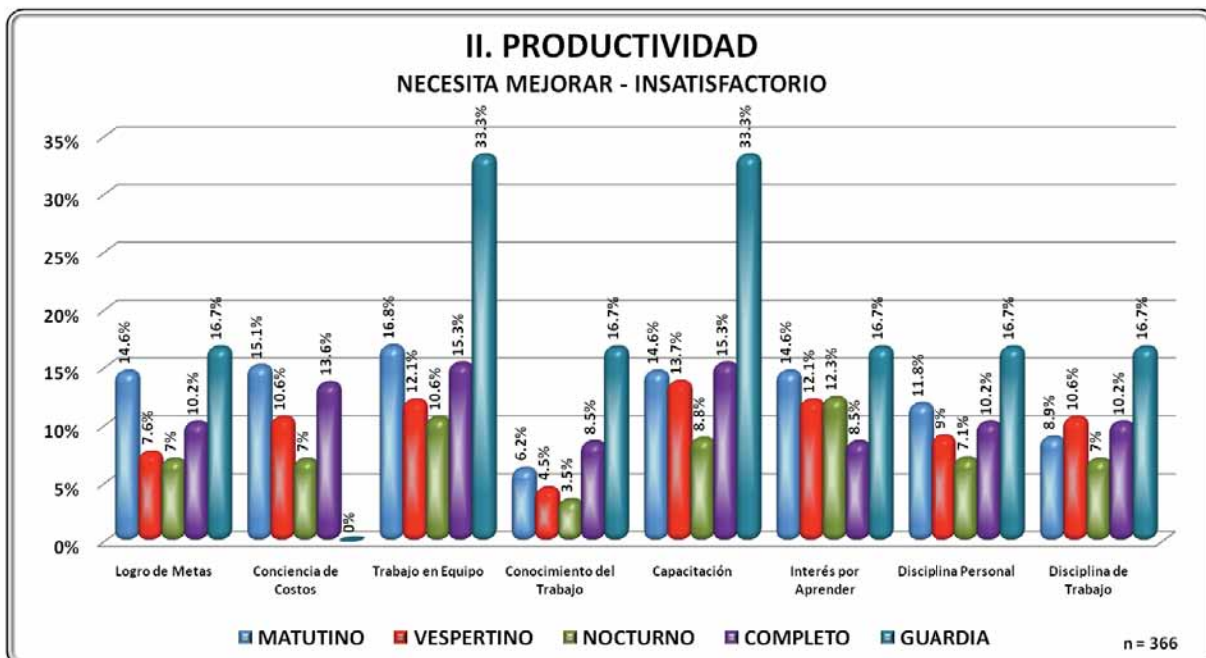


Gráfica 52 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)

Con respecto a la **productividad**, sigue presentándose una uniformidad entre los distintos turnos, excepto el nocturno, mientras que en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio nuevamente es sobresaliente la puntuación de la guardia sobretodo en el *trabajo en equipo* y la *capacitación*.

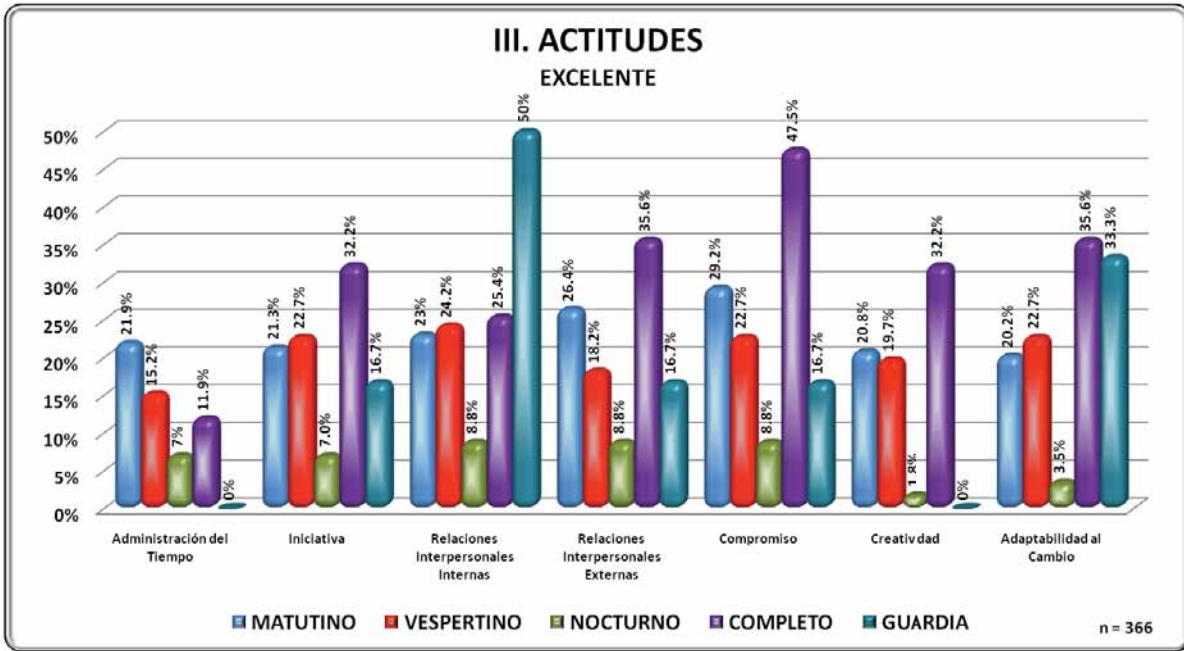


Gráfica 53 II. Productividad Excelente (Turno)

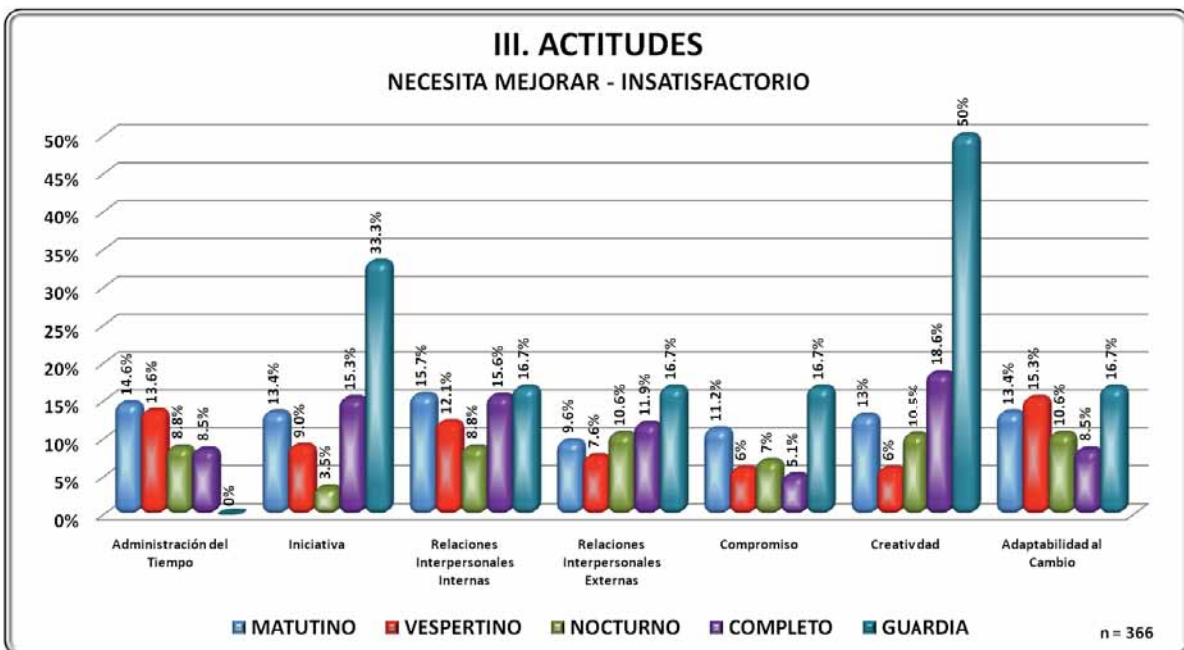


Gráfica 54 II. Productividad Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)

Refiriéndonos a las **actitudes**, sobresale el tiempo completo en los niveles de excelencia seguido de la guardia. Con respecto a los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio es constante la preeminencia de la guardia sobretodo en la *iniciativa* y la *creatividad*.



Gráfica 55 III. Actitudes Excelente (Turno)

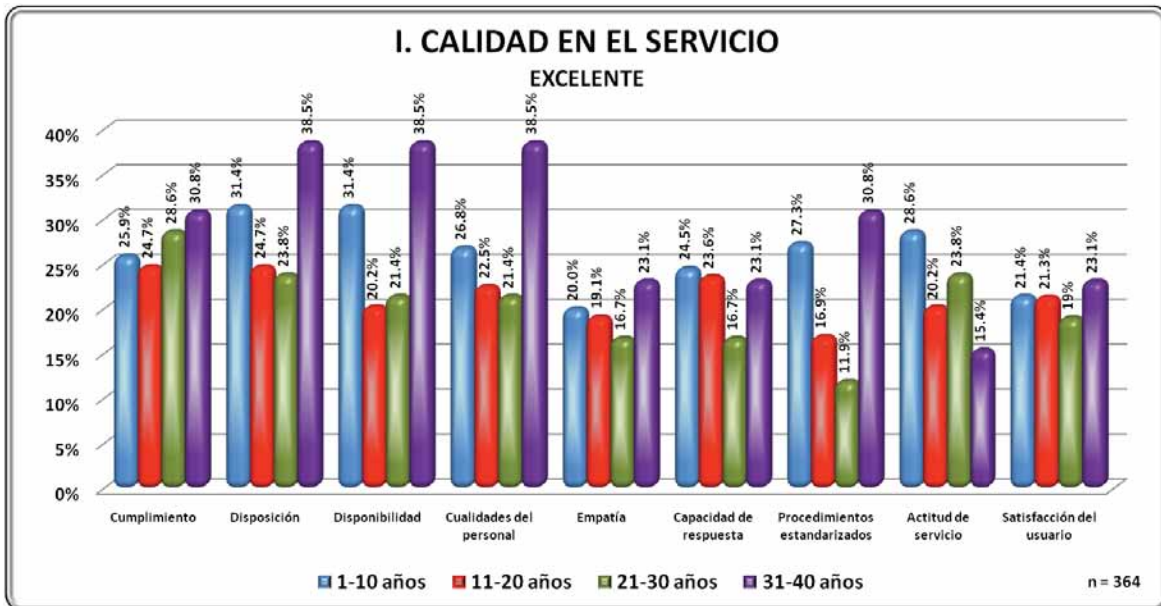


Gráfica 56 III. Actitudes Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Turno)

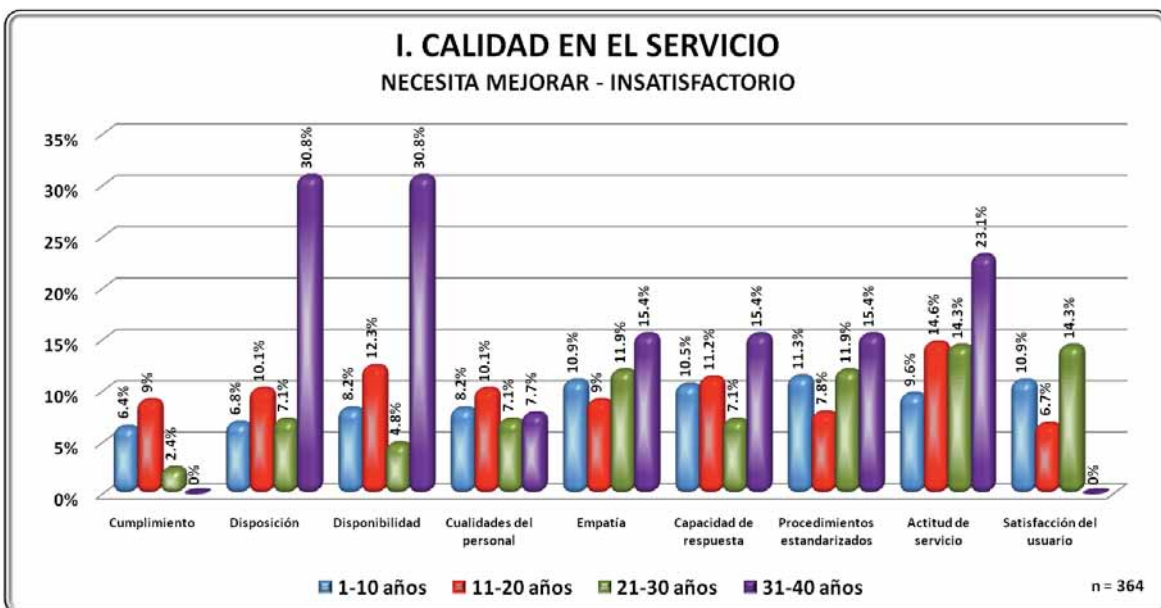


# ANTIGÜEDAD VS. DESEMPEÑO LABORAL

Analizando la **Calidad en el Servicio** es posible apreciar en niveles de excelencia una preeminencia de los 31 a los 40 años de servicio, así como en el de 1 a 10 años; no obstante, el rango de 31 a 40 años presenta un marcado nivel en necesita mejorar e insatisfactorio.

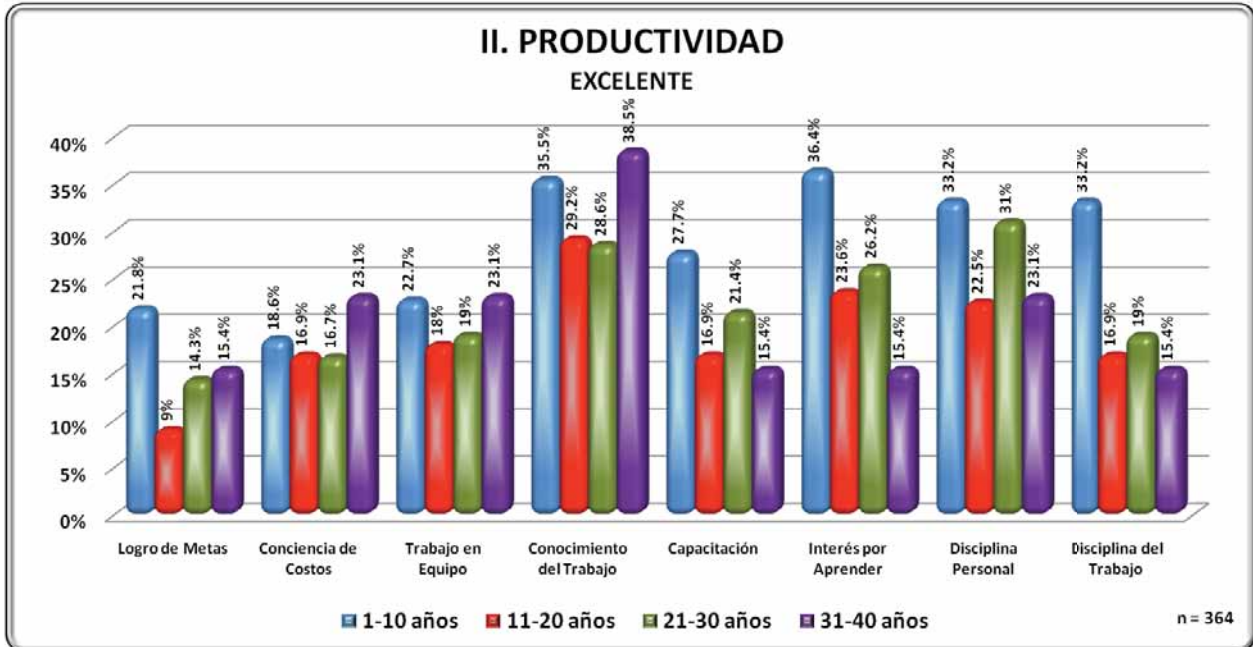


Gráfica 57 I. Calidad en el Servicio Excelente (Antigüedad)

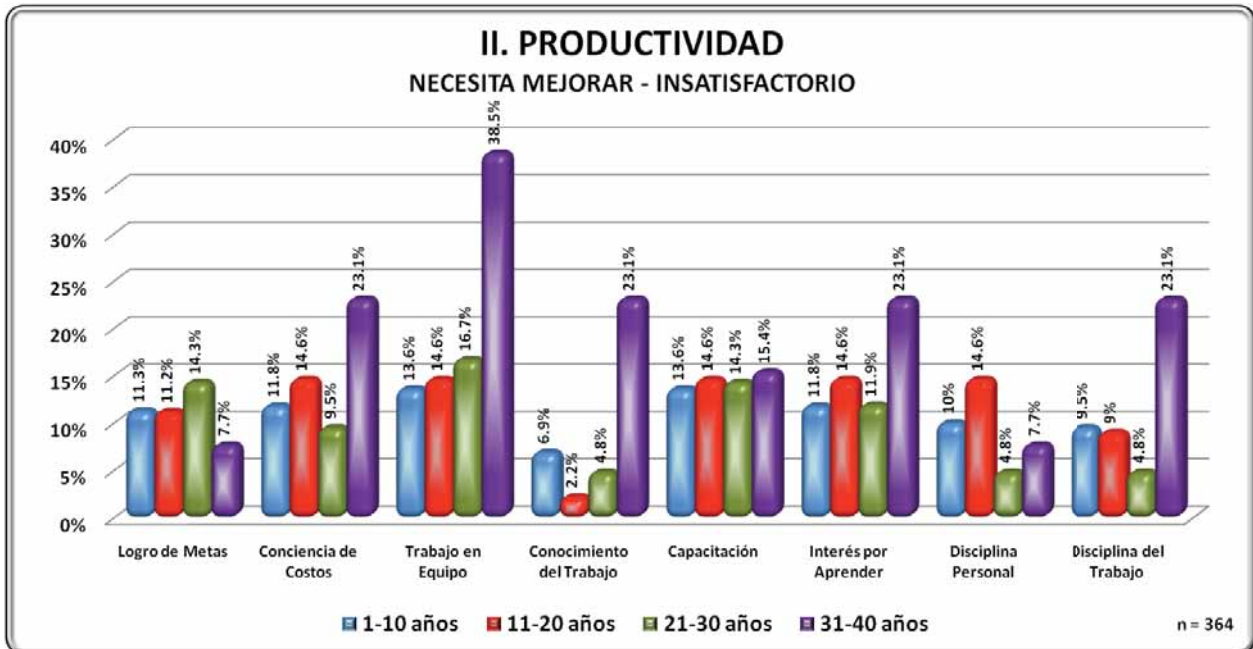


Gráfica 58 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)

Refiriéndonos a la **Productividad** observamos que sobresale el rango de 1 a 10 años de antigüedad en el desempeño excelente, y el rango de 31 a 40 años en niveles de necesita mejorar e insatisfactorio, sobretodo en el factor del trabajo en equipo.

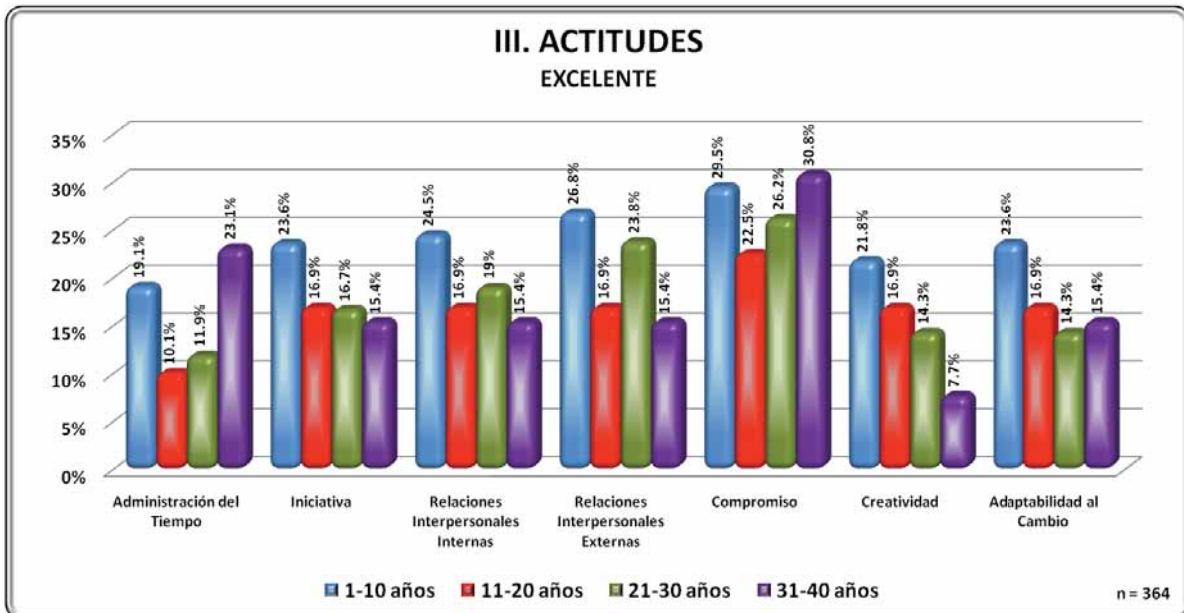


Gráfica 59 II. Productividad Excelente (Antigüedad)

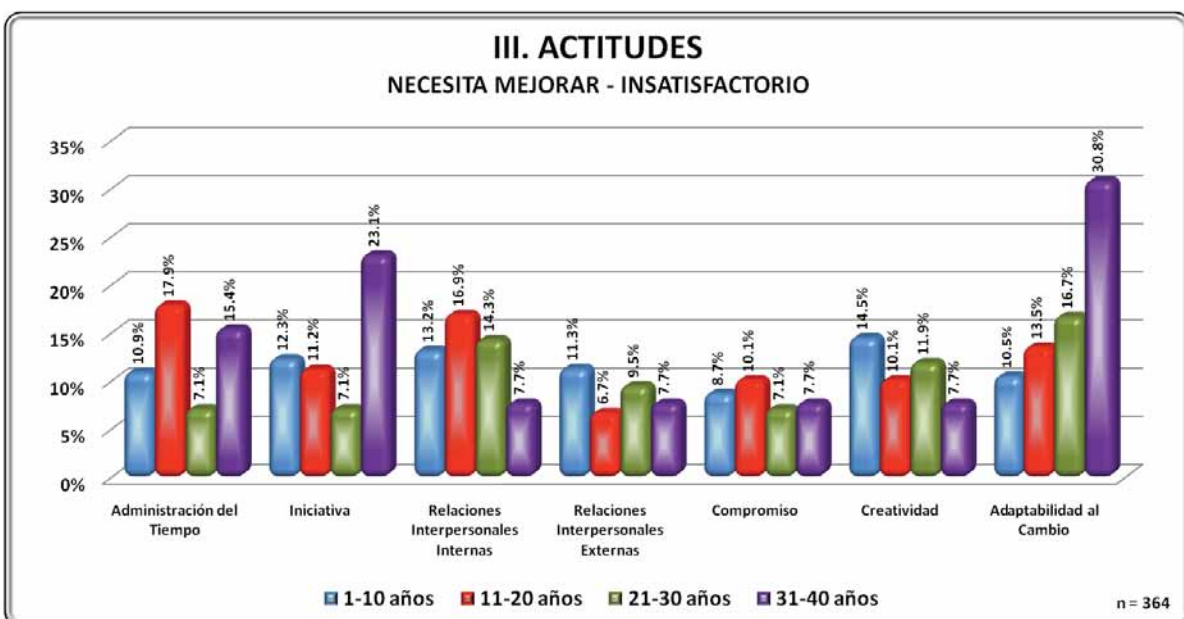


Gráfica 60 II. Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)

Con respecto a las **Actitudes** apreciamos que los mayores niveles de excelencia se encuentran situados en el primer rango de antigüedad, exceptuando la *administración del tiempo* y el *compromiso*, mientras que el rango de 31 y 40 años sobresale en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio en los factores de *iniciativa* y *adaptabilidad al cambio*.



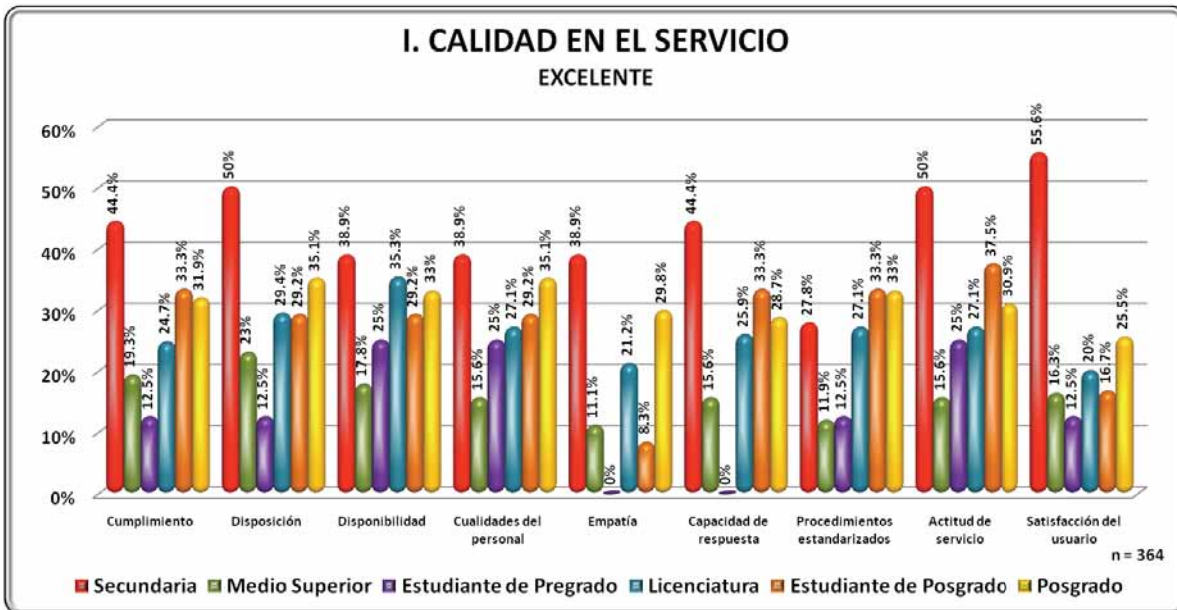
Gráfica 61 III. Actitudes Excelente (Antigüedad)



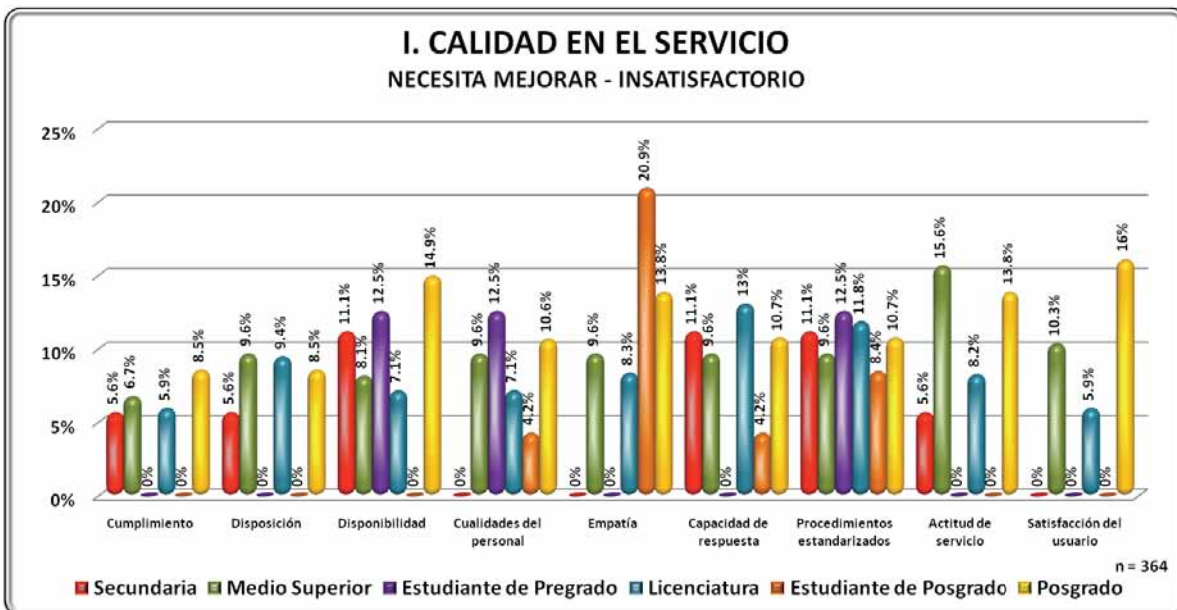
Gráfica 62 III. Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Antigüedad)

# NIVEL ACADÉMICO VS. DESEMPEÑO LABORAL

Analizando la **Calidad en el Servicio** podemos observar que los niveles de excelencia corresponden a los de nivel de estudios secundarios, mientras que en los niveles de Necesita Mejorar e Insatisfactorio sobresalen los Estudiantes de Posgrado en la *empatía*.



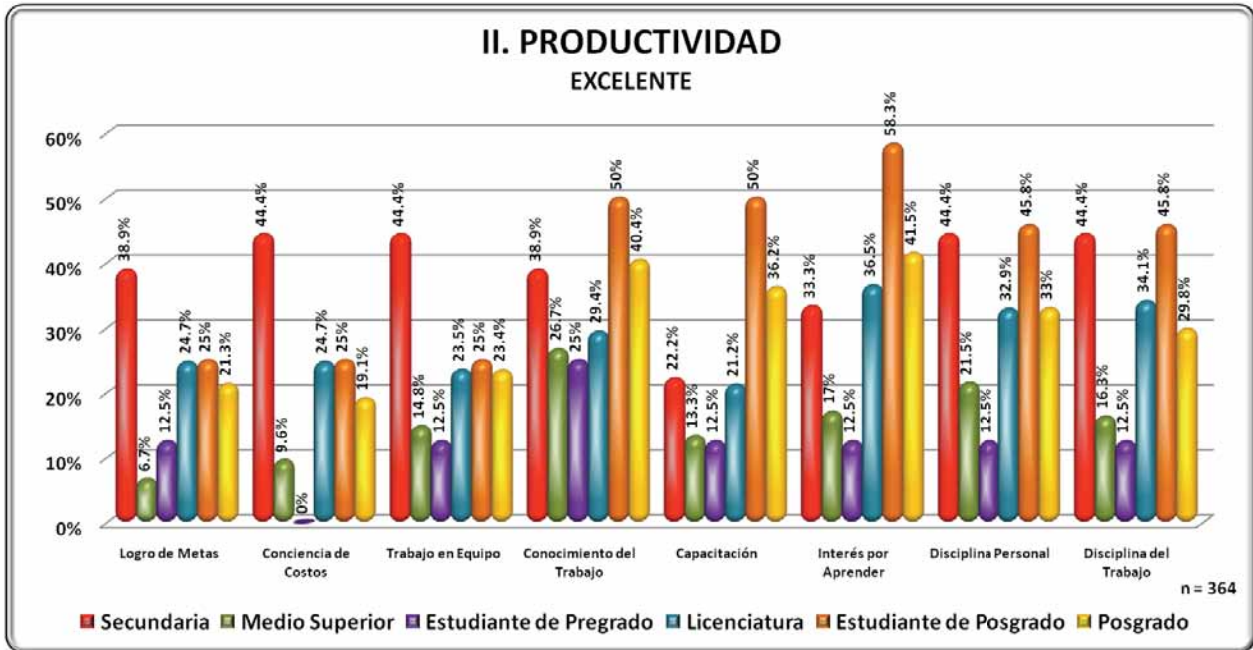
Gráfica 63 I. Calidad en el Servicio Excelente (Nivel Académico)



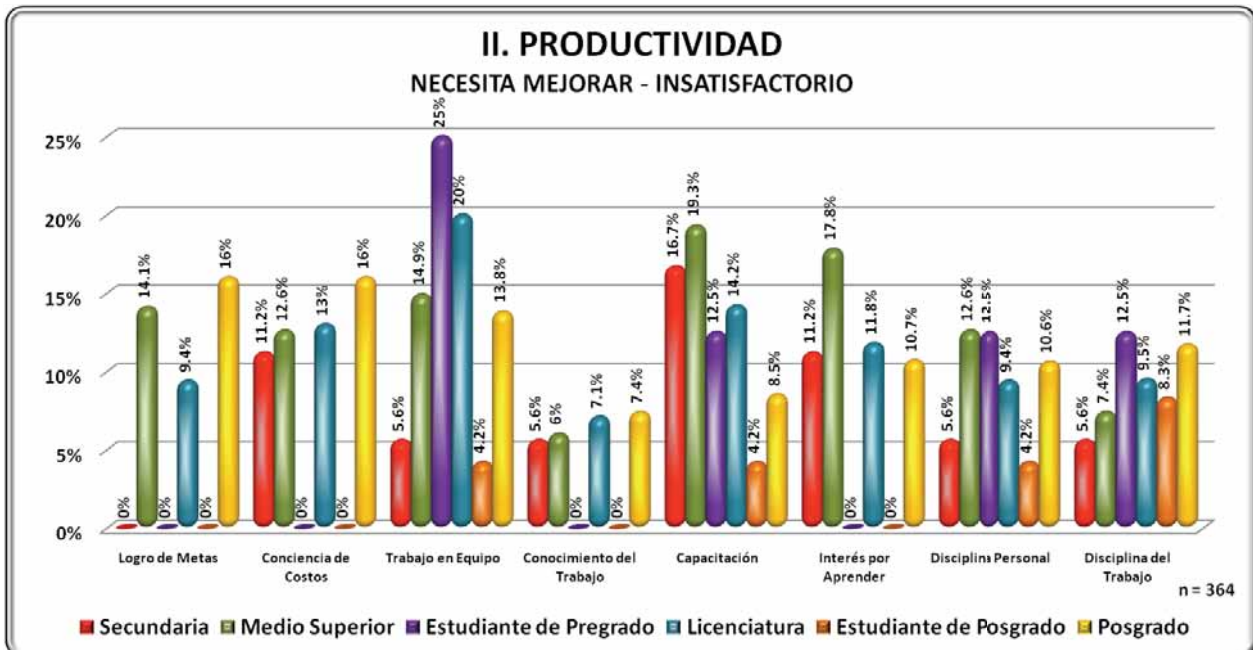
Gráfica 64 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)



Con respecto a la **Productividad** nuevamente los de nivel secundario tienen los mayores niveles de excelencia, ahora junto con los estudiantes de posgrado quienes sobresalen en los últimos cinco factores. Mientras que en Necesita Mejorar e Insatisfactorio sobresalen los estudiantes de pregrado en el *trabajo en equipo*.

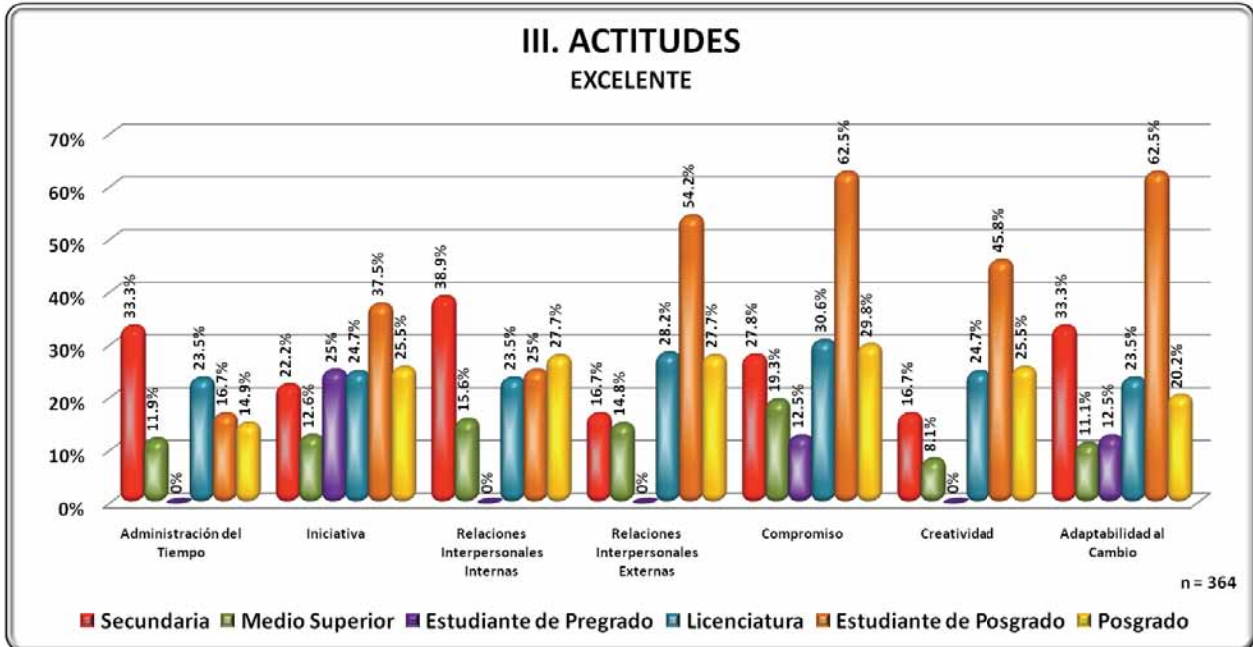


Gráfica 65 II. Productividad Excelente (Nivel Académico)

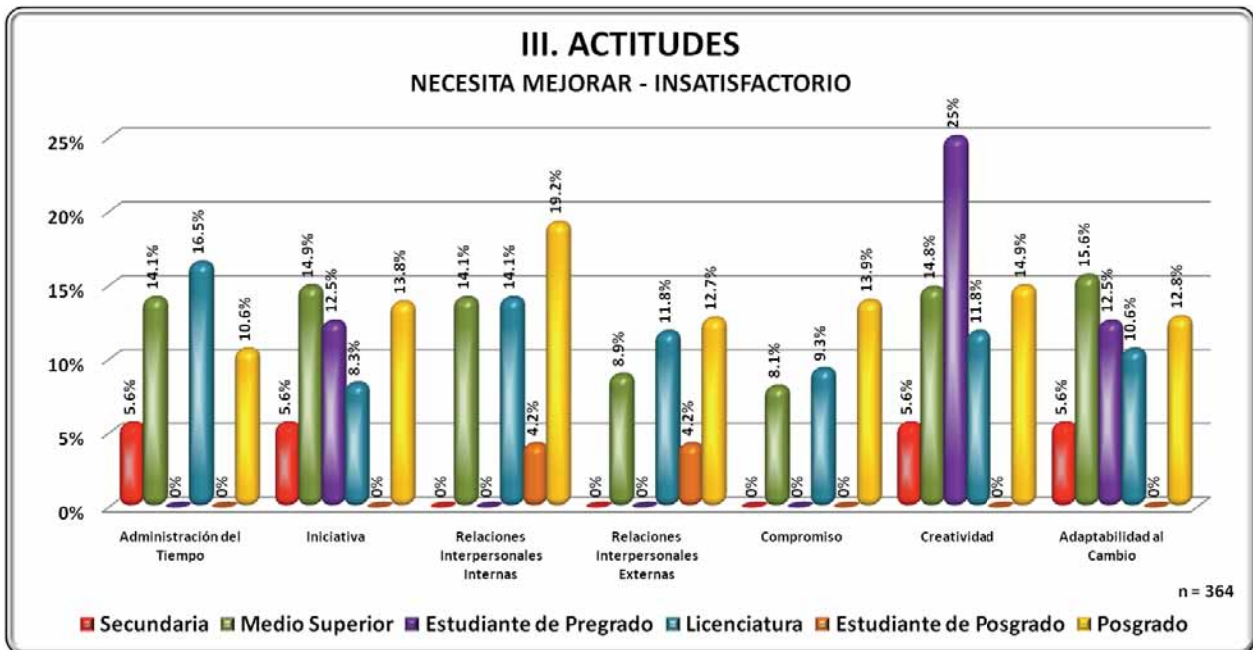


Gráfica 66 II. Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)

Finalmente en las **Actitudes** podemos apreciar una preeminencia en los niveles de excelencia de los estudiantes de posgrado y en los niveles de insatisfacción sobresalen los estudiantes de pregrado en la *creatividad*.



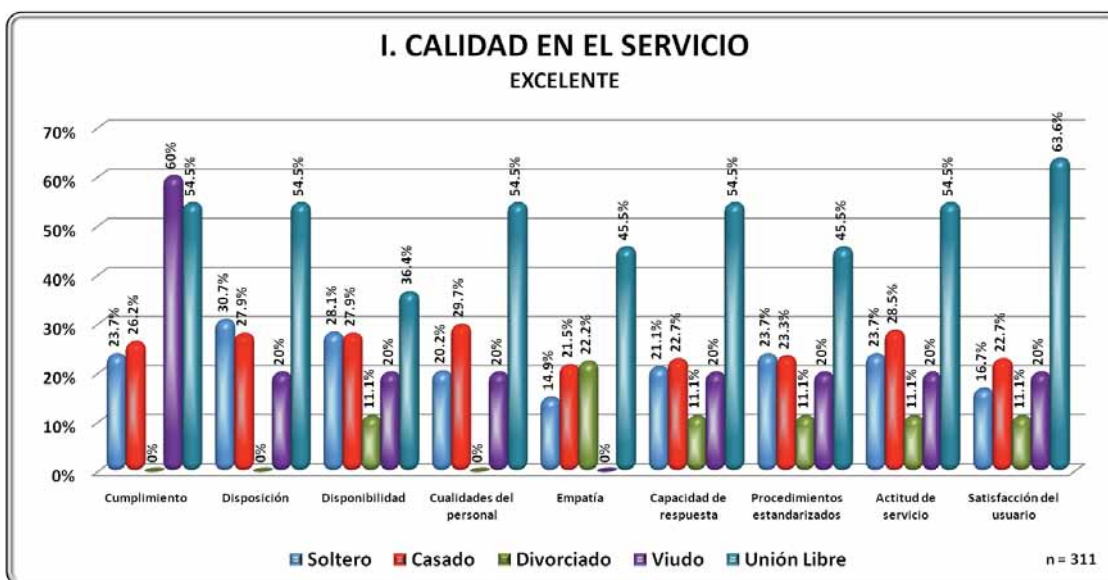
Gráfica 67 III. Actitudes Excelente (Nivel Académico)



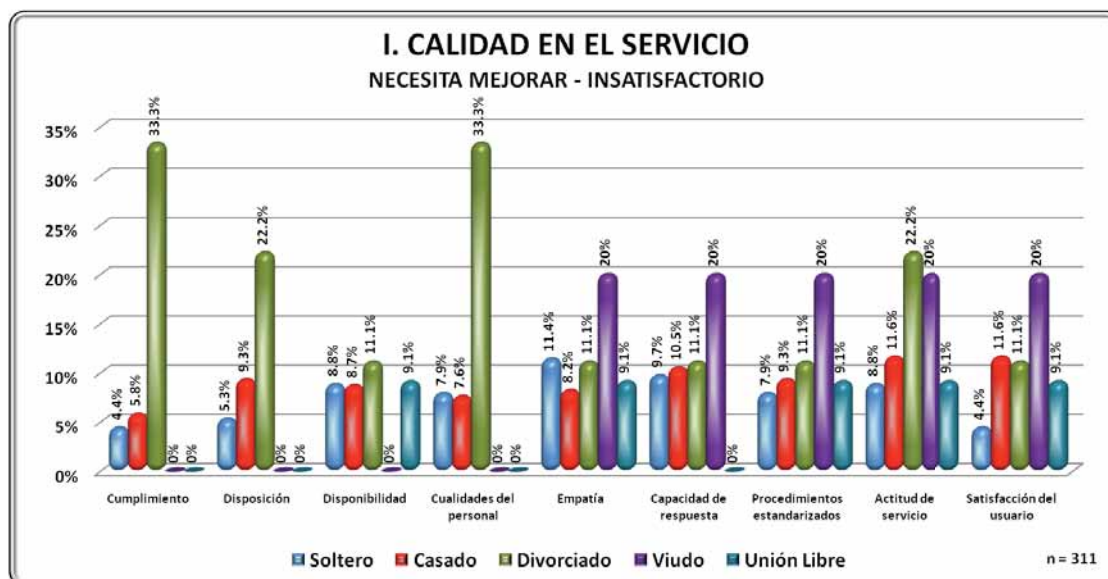
Gráfica 68 III. Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Nivel Académico)

## ESTADO CIVIL VS. DESEMPEÑO LABORAL

Analizando el apartado de **Calidad en el Servicio**, observamos que el estado de unión libre alcanza los mayores niveles de excelencia en todos los factores de desempeño, con excepción del cumplimiento. Mientras que en necesita mejorar e insatisfactorio sobresalen los divorciados y los viudos.

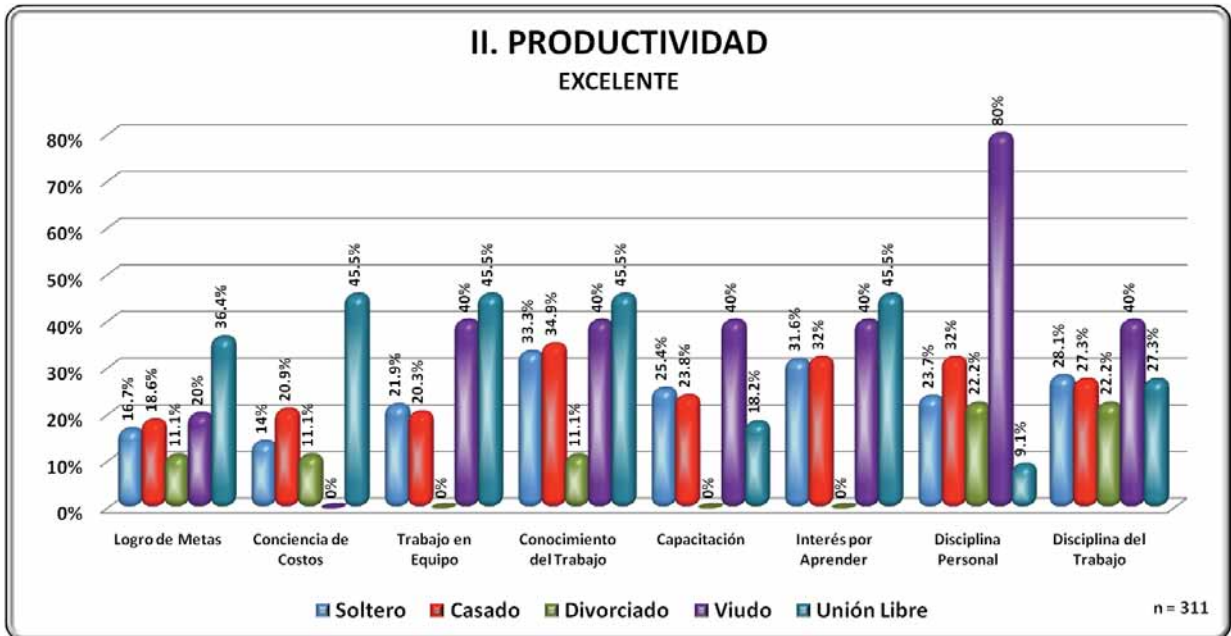


Gráfica 69 I. Calidad en el Servicio Excelente (Estado Civil)

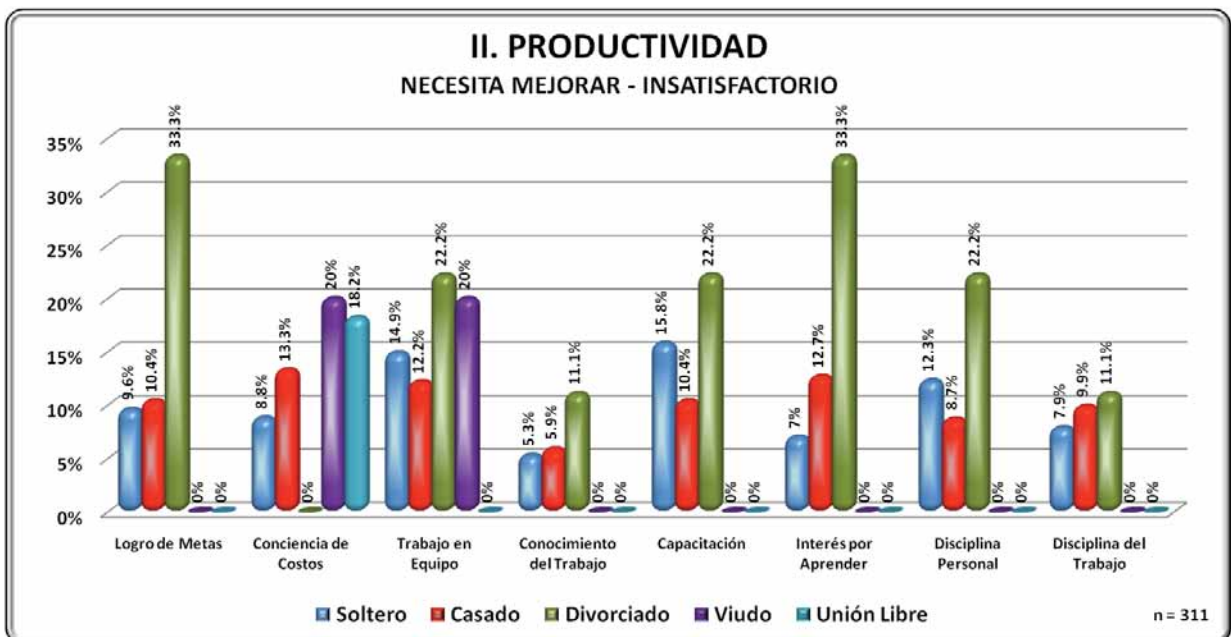


Gráfica 70 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)

En **Productividad**, observamos que los mayores niveles de excelencia los alcanzan los viudos y los de unión libre, sobresaliendo los viudos en *disciplina personal*. Mientras que los divorciados siguen siendo los de mayor presencia en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio.



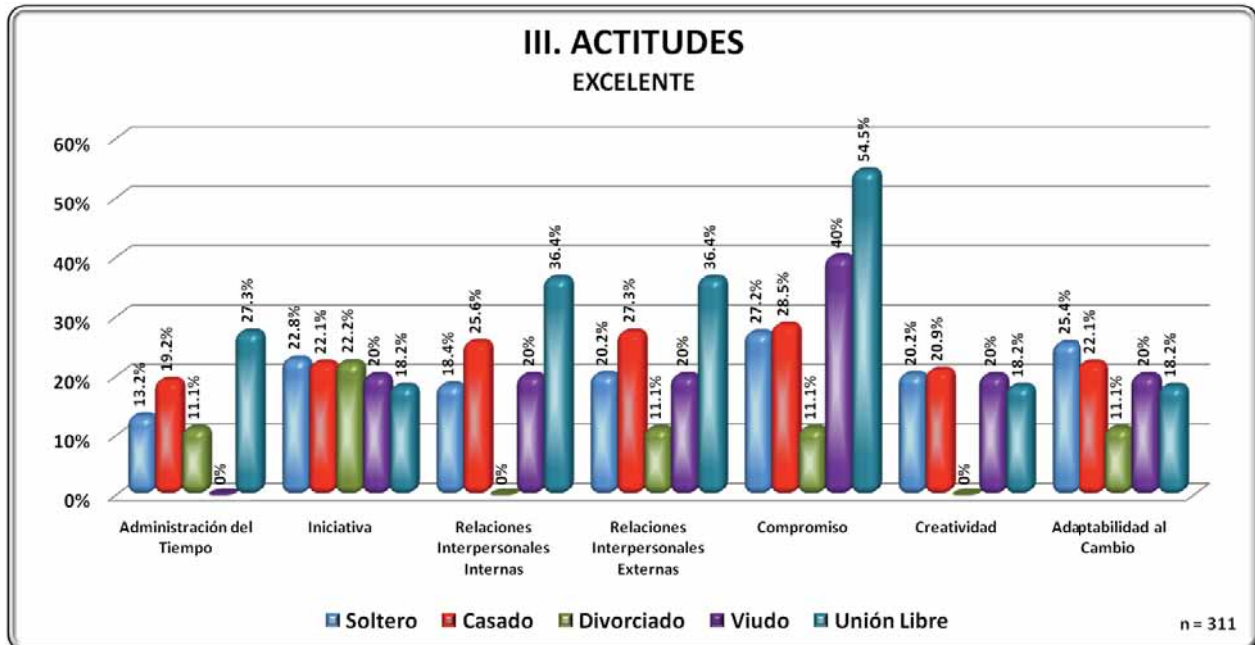
Gráfica 71 II. Productividad Excelente (Estado Civil)



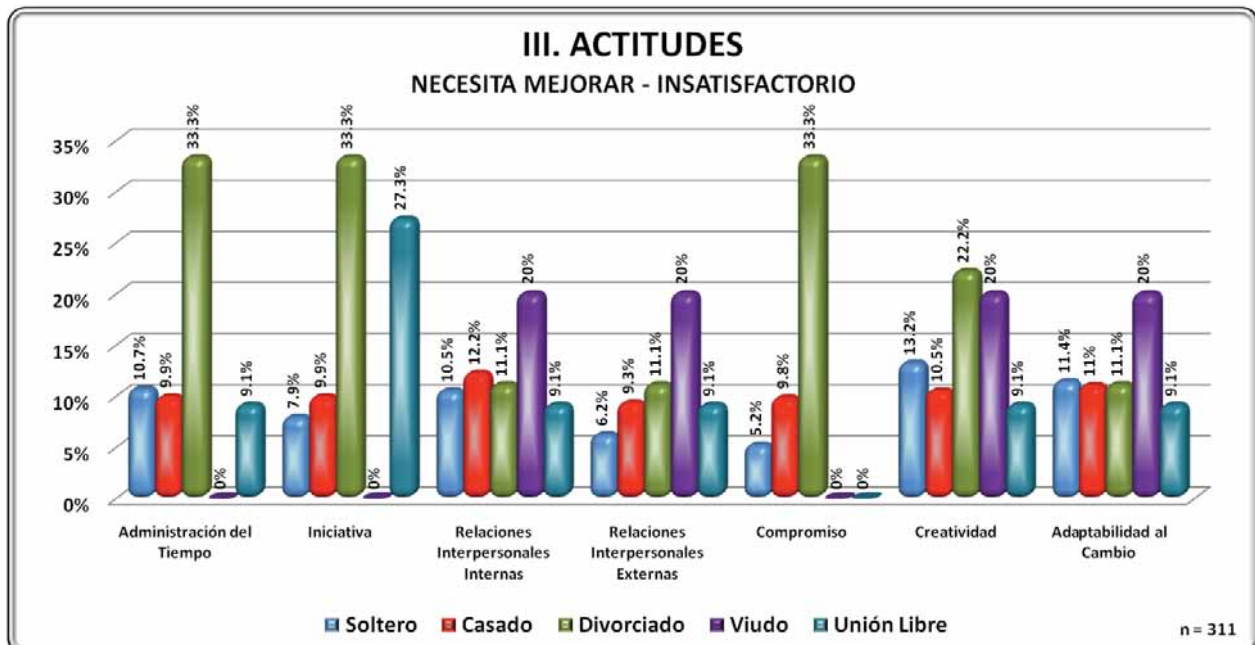
Gráfica 72 II. Productividad Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)



Por último, en el apartado de **Actitudes**, en cuanto a excelencia siguen manteniendo el dominio las personas que se encuentran en unión libre. Y en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio siguen sobresaliendo los divorciados y los viudos.



Gráfica 73 III. Actitudes Excelente (Estado Civil)



Gráfica 74 III. Actitudes Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Estado Civil)

## **CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS VS. VALORES HUMANOS**



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).

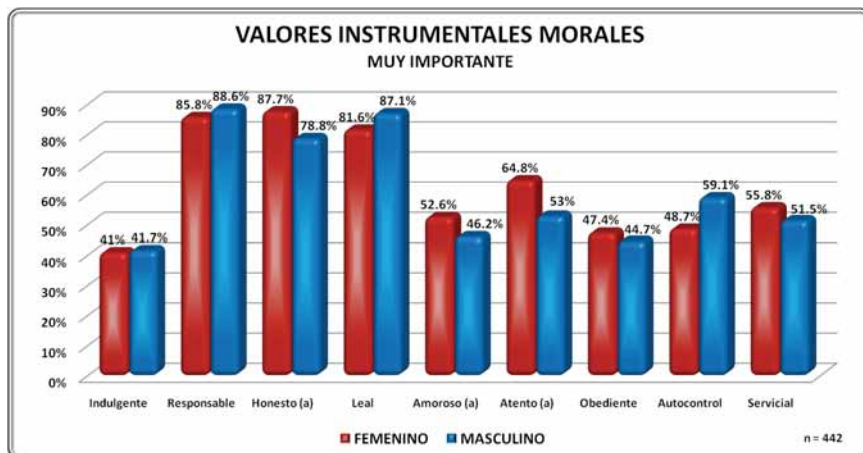
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

## GÉNERO VS. VALORES

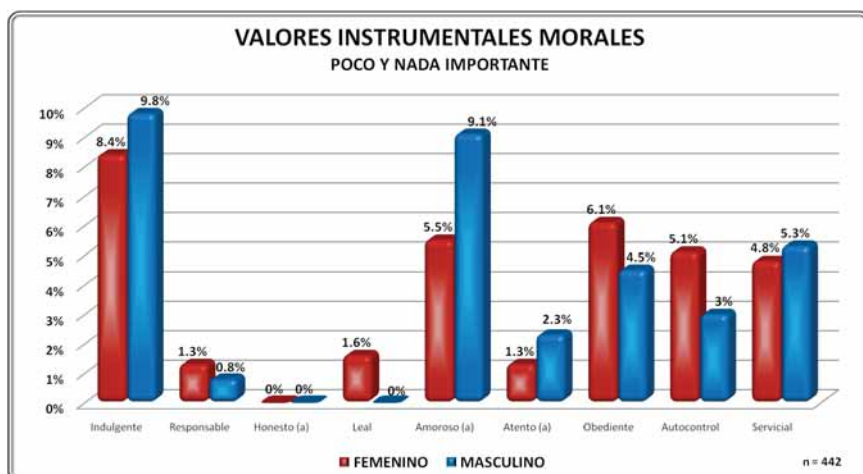
### Valores Instrumentales Morales

Con respecto al género de los evaluados, es posible advertir un equilibrio entre los géneros, aunque sobresale ligeramente el femenino en los valores de *honestidad*, *amor* y *atención*, y el masculino en *lealtad* y *autocontrol*. De la misma forma existe un equilibrio en la poca o nula importancia que le dan a los valores, destacándose el género masculino en el valor de *amor*.

No obstante, en el segundo instrumento podemos percatarnos de que la *honestidad* es de mayor importancia para el hombre mientras que la *responsabilidad* lo es para la mujer. También observamos que el hombre considera de menor importancia entre todos los valores al *amor* mientras que la mujer considera al *autocontrol* en ese mismo nivel.

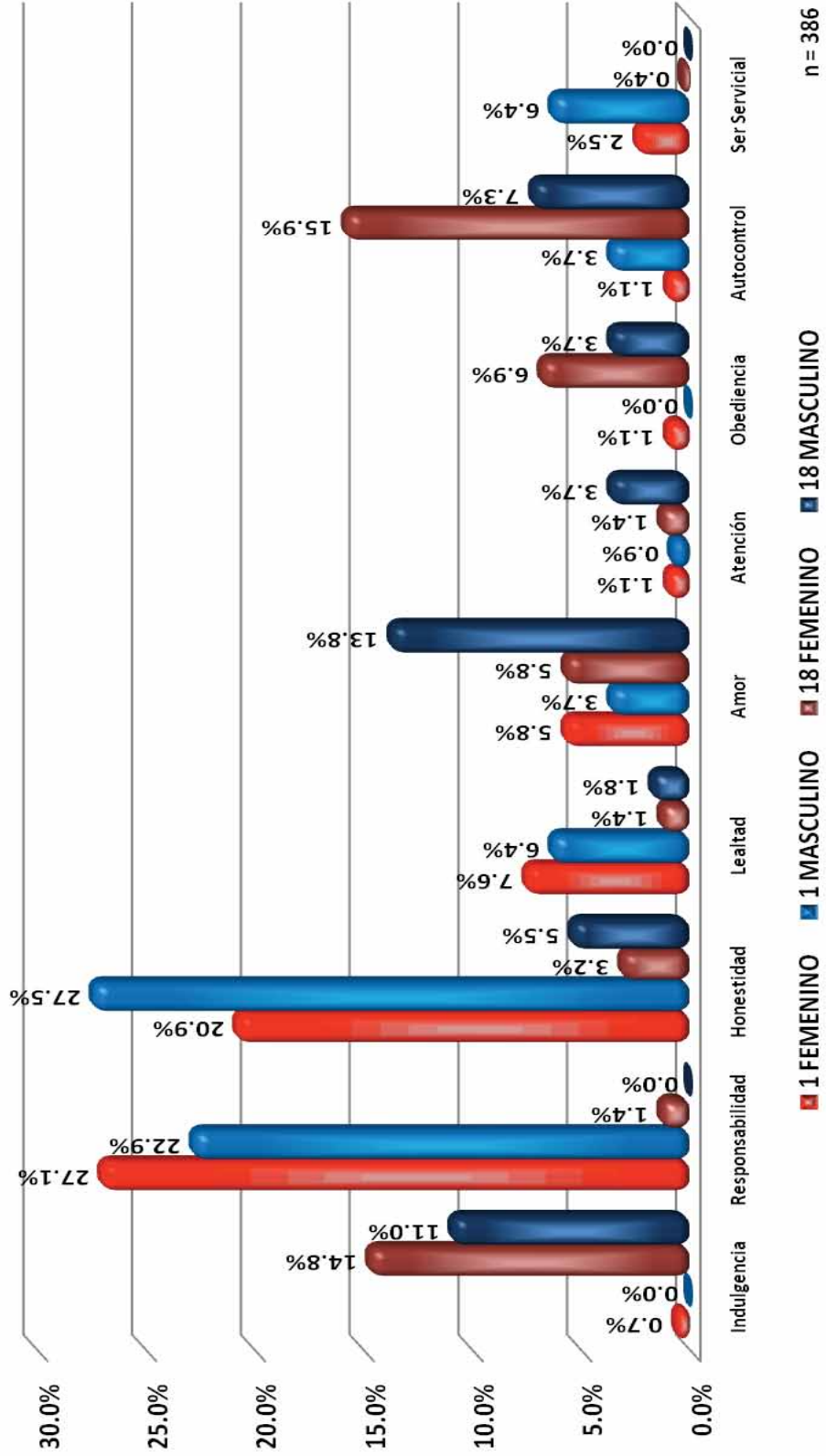


Gráfica 75 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Género)



Gráfica 76 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Género)

## VALORES INSTRUMENTALES MORALES

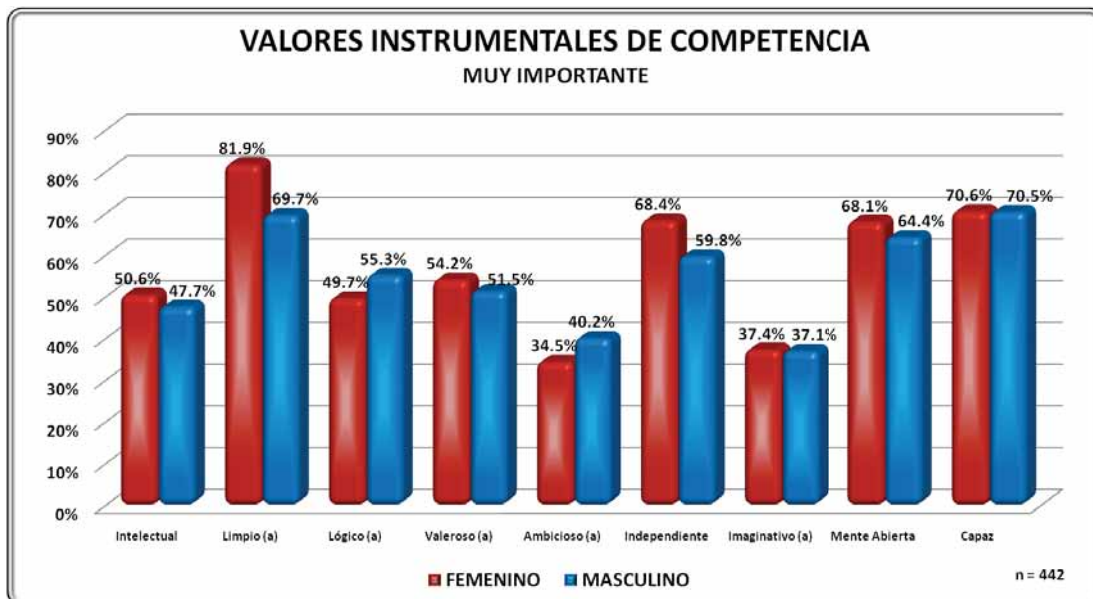


Gráfica 77. Valores Instrumentales Morales. 1 y 18 (Género)

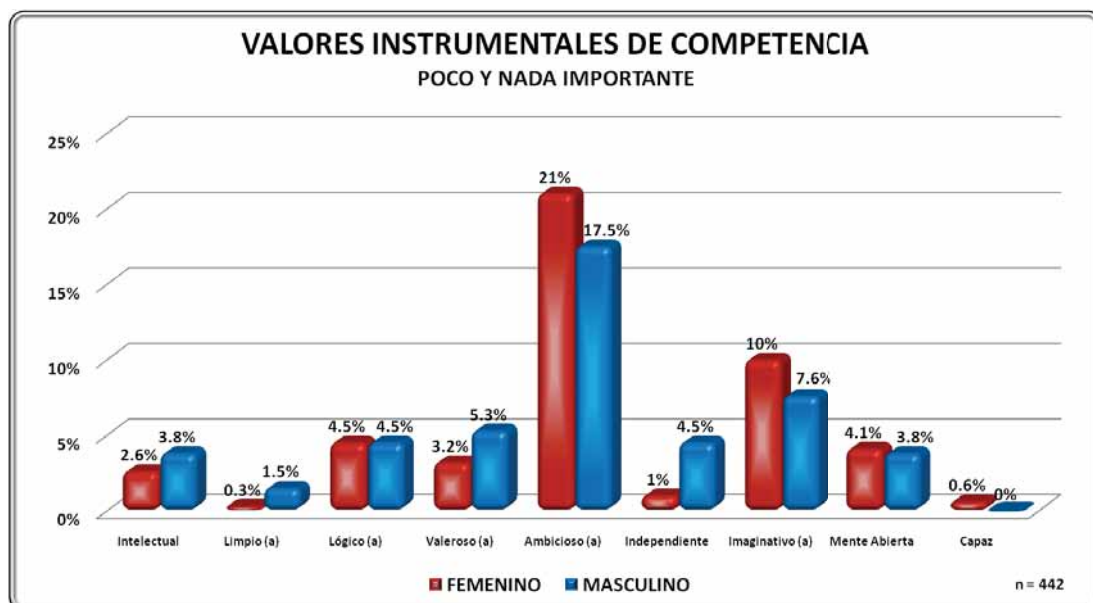
## Valores Instrumentales de Competencia

En este apartado es posible apreciar una mayor importancia del género femenino en la *limpieza* y la *independencia*. También resalta la poca importancia que ambos le otorgan a la *ambición* y a la *imaginación*.

Con el segundo instrumento podemos percibir una cierta igualdad entre los géneros, sobresaliendo sólo la mayor importancia que la mujer le asigna a la *independencia*.

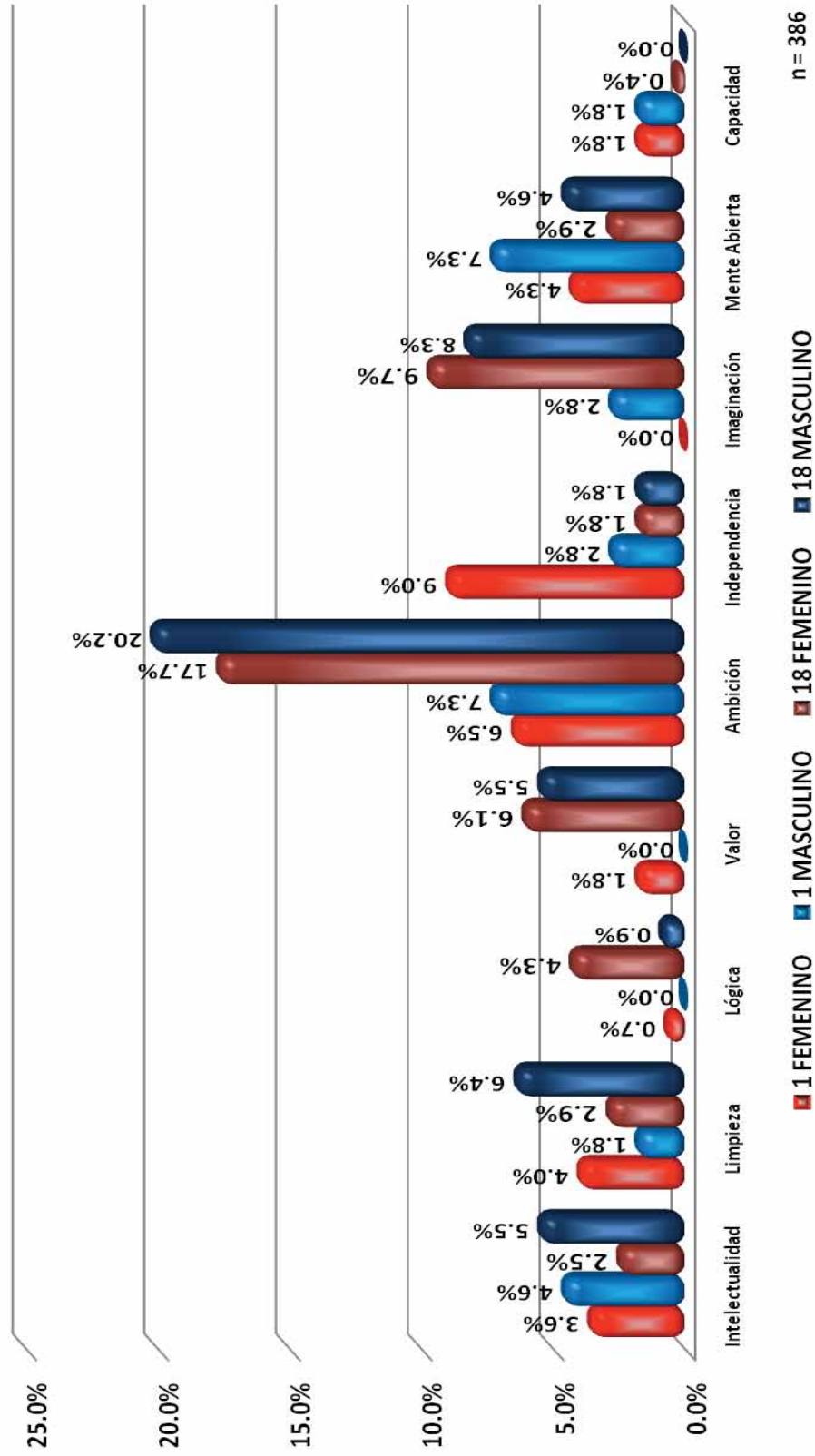


Gráfica 78 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Género)



Gráfica 79 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Género)

## VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA



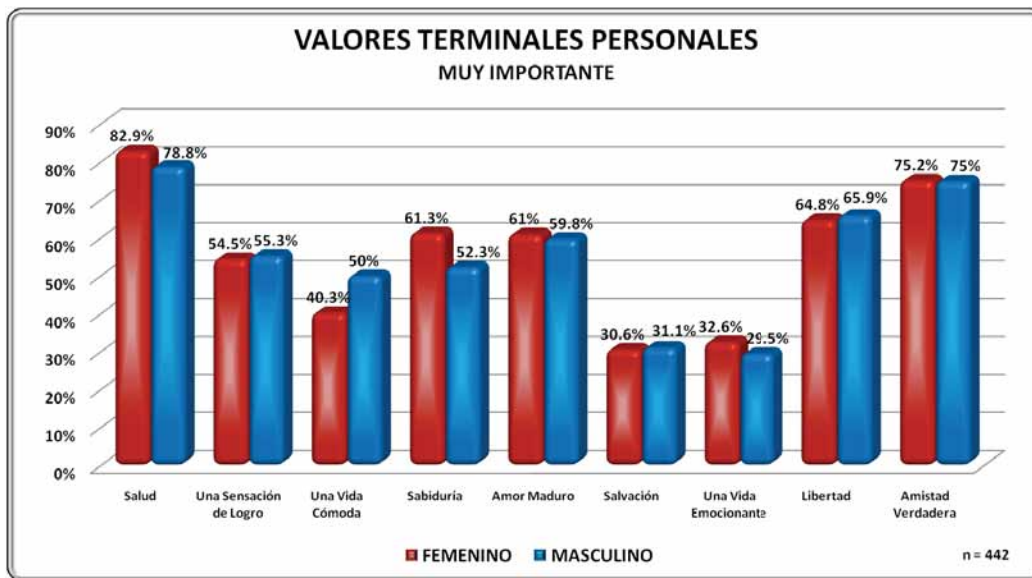
Gráfica 80. Valores Instrumentales de Competencia. 1 y 18. (Género)



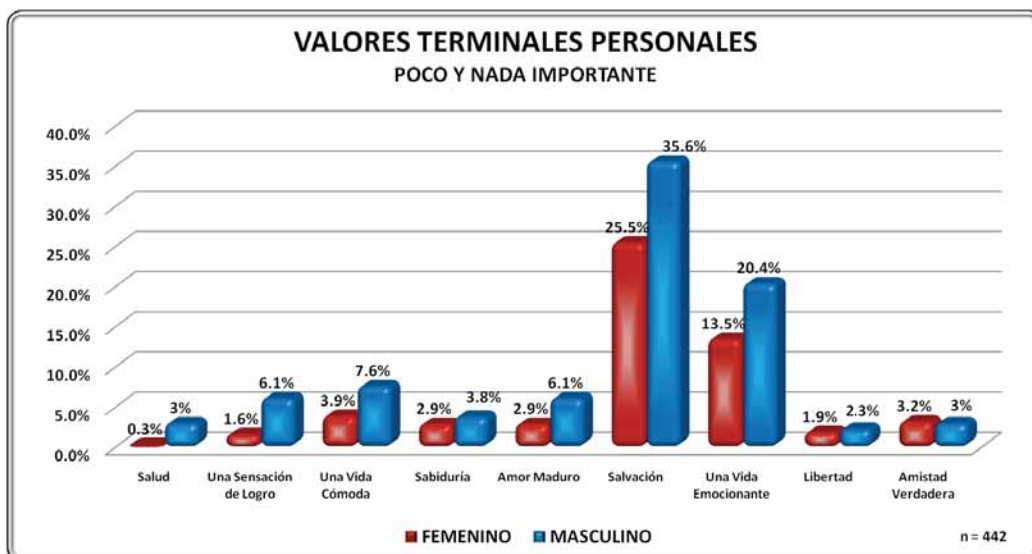
## Valores Terminales Personales

Seguimos apreciando un equilibrio entre los géneros, aunque sobresale el género femenino en la *sabiduría* y el género masculino en *una vida cómoda*. Con respecto a los niveles de poco y nada importante, resaltan los géneros en los valores de *salvación* y *una vida emocionante*, aunque en ambos el género masculino le da menos importancia.

En el segundo instrumento observamos que la mujer le da mayor importancia que el hombre a la *salud* mientras que le da menor importancia a la *salvación*.



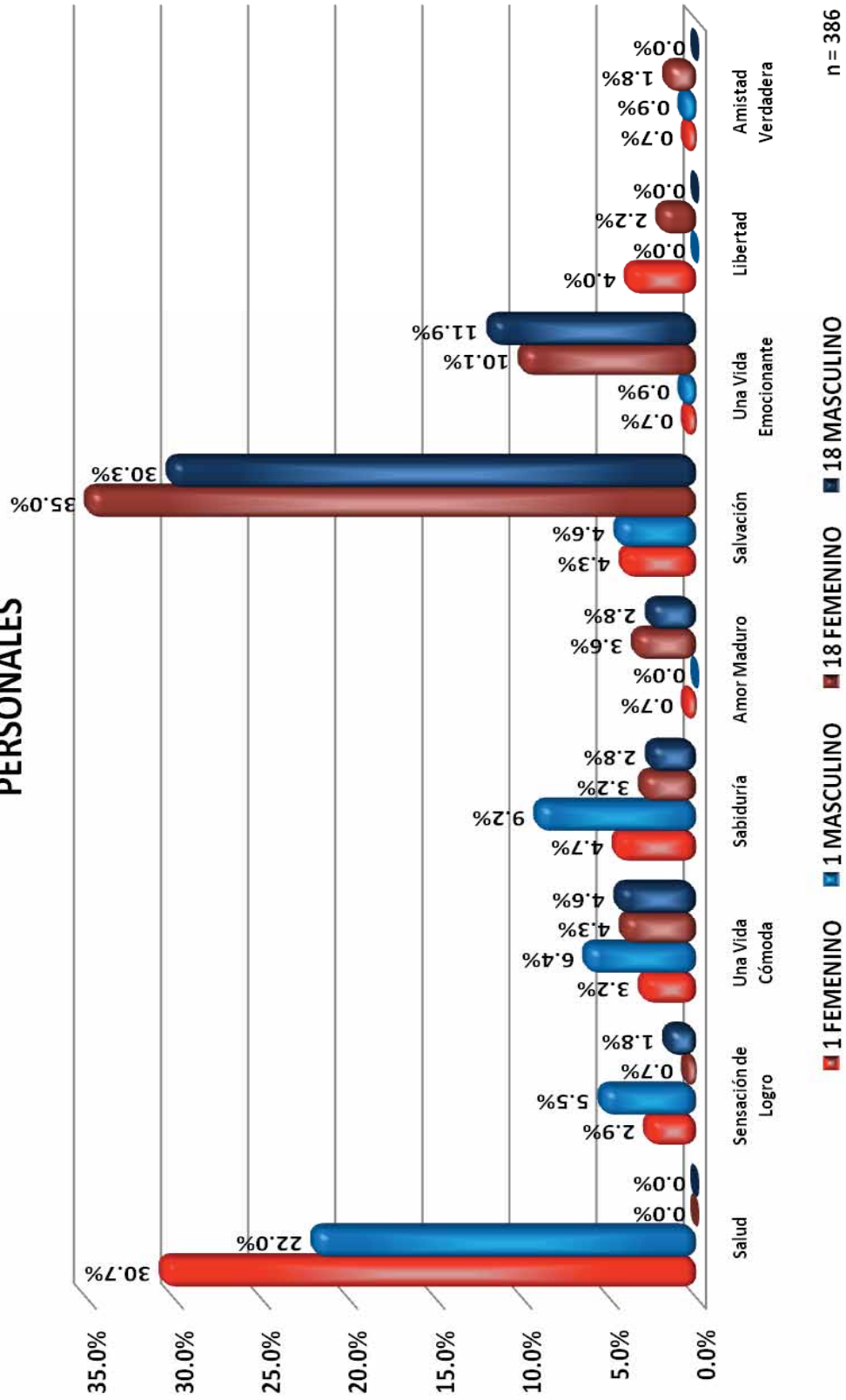
Gráfica 81 Valores Terminales Personales Muy Importante (Género)



Gráfica 82 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Género)



## VALORES TERMINALES PERSONALES

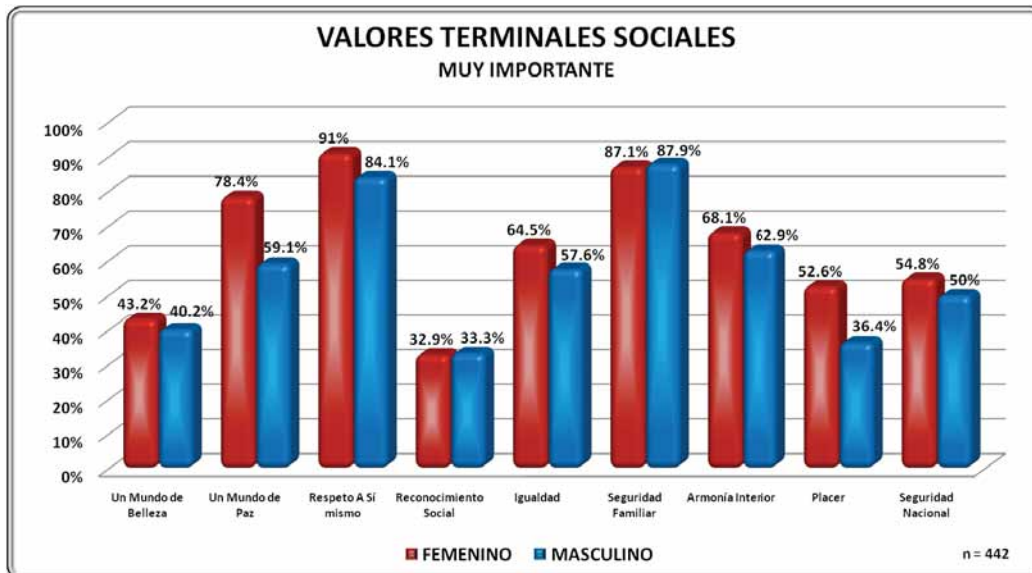


Gráfica 83. Valores Terminales Personales. 1 y 18. (Género).

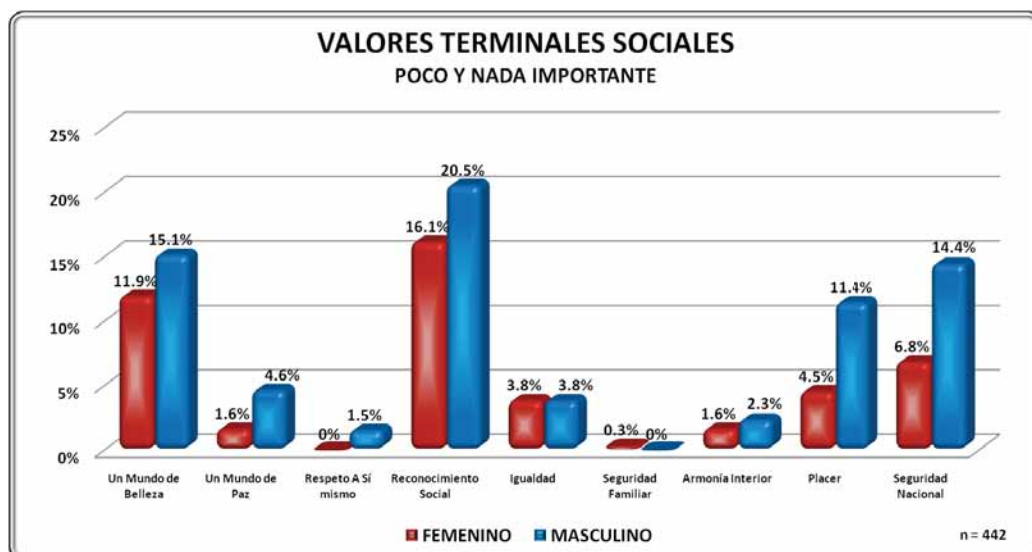
## Valores Terminales Sociales

Se sigue observando un equilibrio entre ambas partes, aunque el género femenino le da mayor importancia al *respeto a sí mismo*, al *mundo de paz* y al *placer*. Por su parte destaca la poca importancia que le da el hombre al *reconocimiento social*.

Ya con el segundo instrumento observamos que la mujer le da mayor importancia que el hombre a los valores de *un mundo de paz* y *respeto a sí mismo*, mientras que el hombre le da mayor importancia a la *igualdad* y a la *seguridad familiar*.

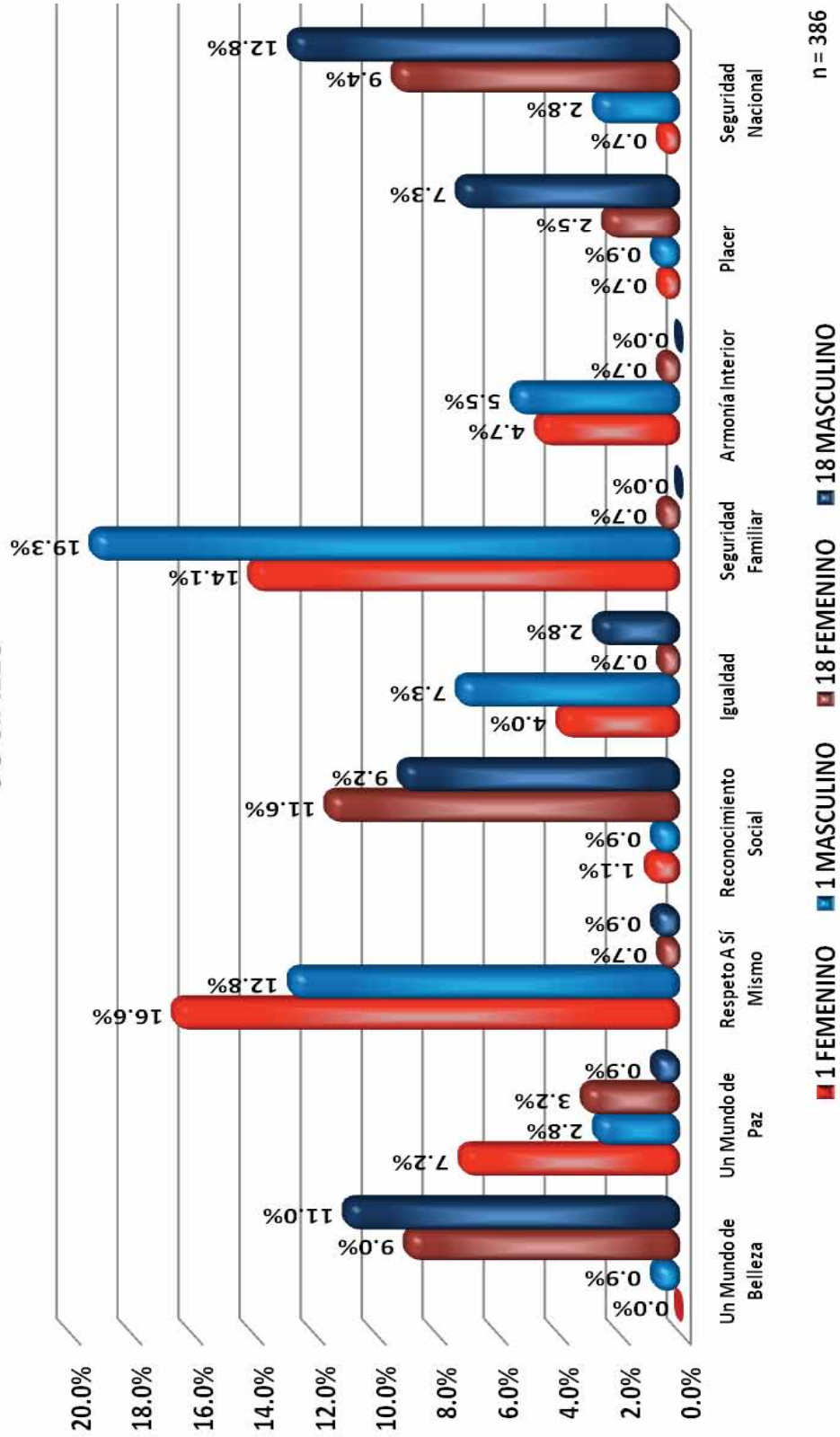


Gráfica 84 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Género)



Gráfica 85 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Género)

## VALORES TERMINALES SOCIALES

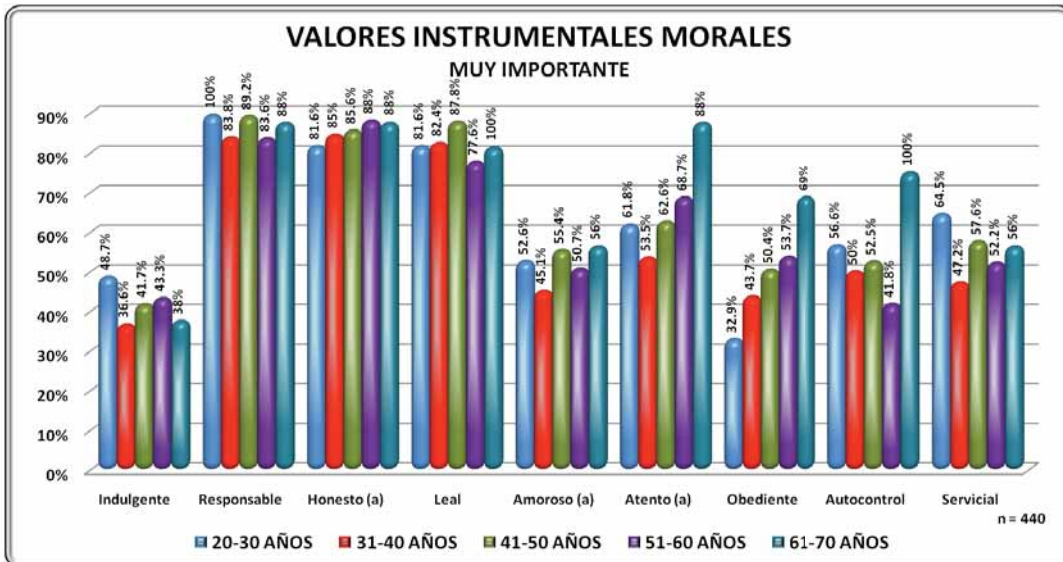


Gráfica 86. Valores Terminales Sociales. 1 y 18. (Género)

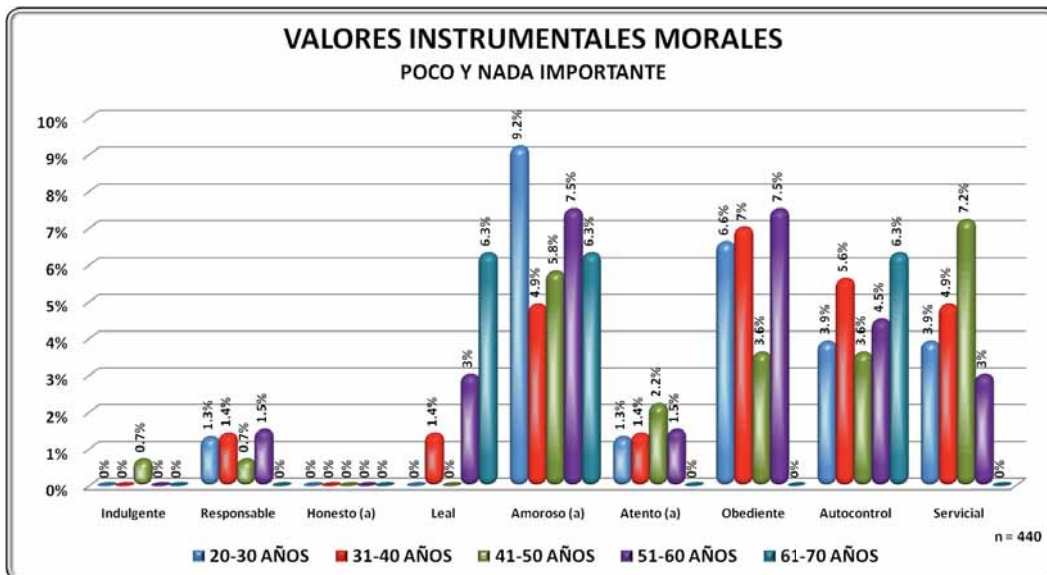
# EDAD VS. VALORES

## Valores Instrumentales Morales

Refiriéndonos a la edad podemos apreciar la mayor importancia que le brinda el rango de 61 a 70 años a valores como *amoroso*, *atento*, *obediente* y *autocontrol*. Con respecto a los porcentajes de poco y nada importante sobresale el rango de 20 a 30 años en el valor de *amoroso*.

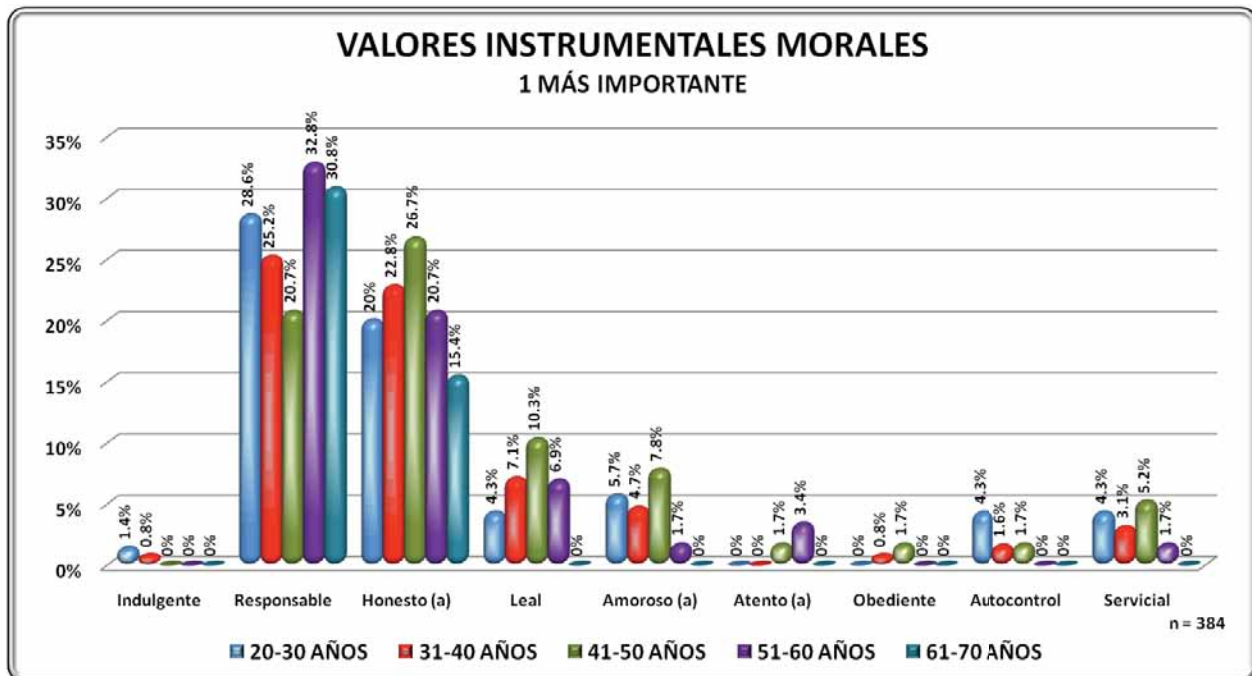


Gráfica 87 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Edad)

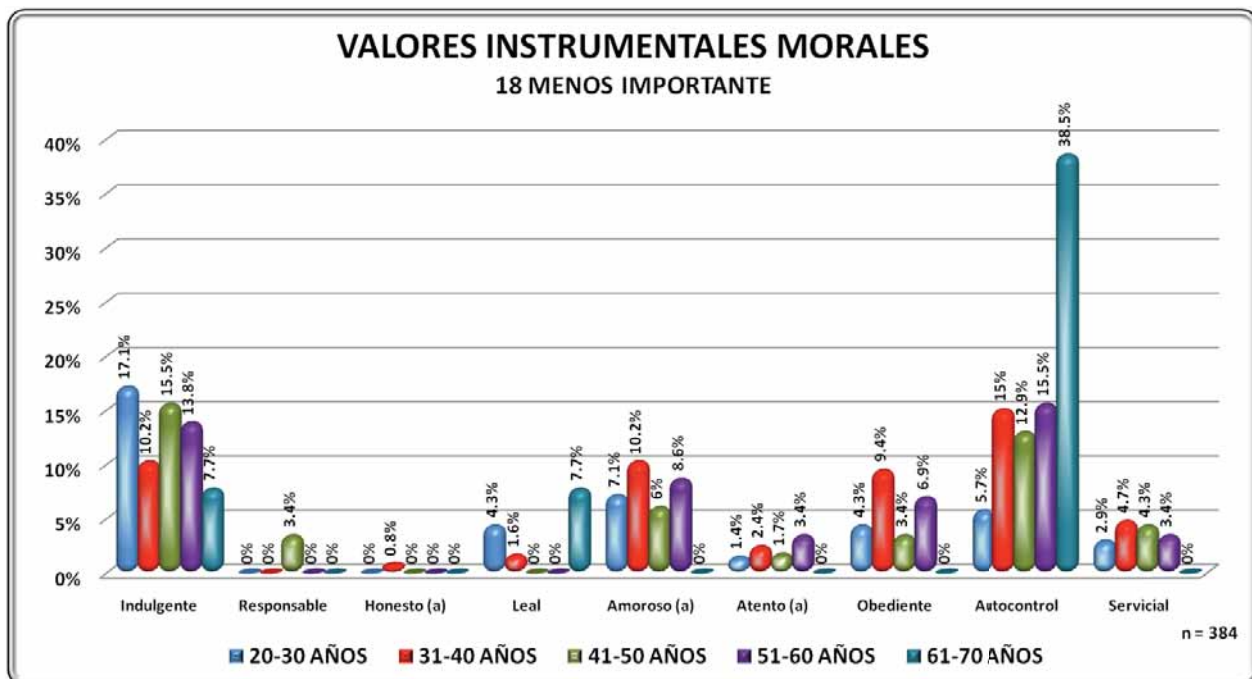


Gráfica 88 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Edad)

Analizando los resultados arrojados por el segundo instrumento vemos una relativa igualdad en la jerarquización de los valores, sólo sobresaliendo las personas de 61 a 70 años en la poca importancia que le dan al *autocontrol*.



Gráfica 89 Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Edad)

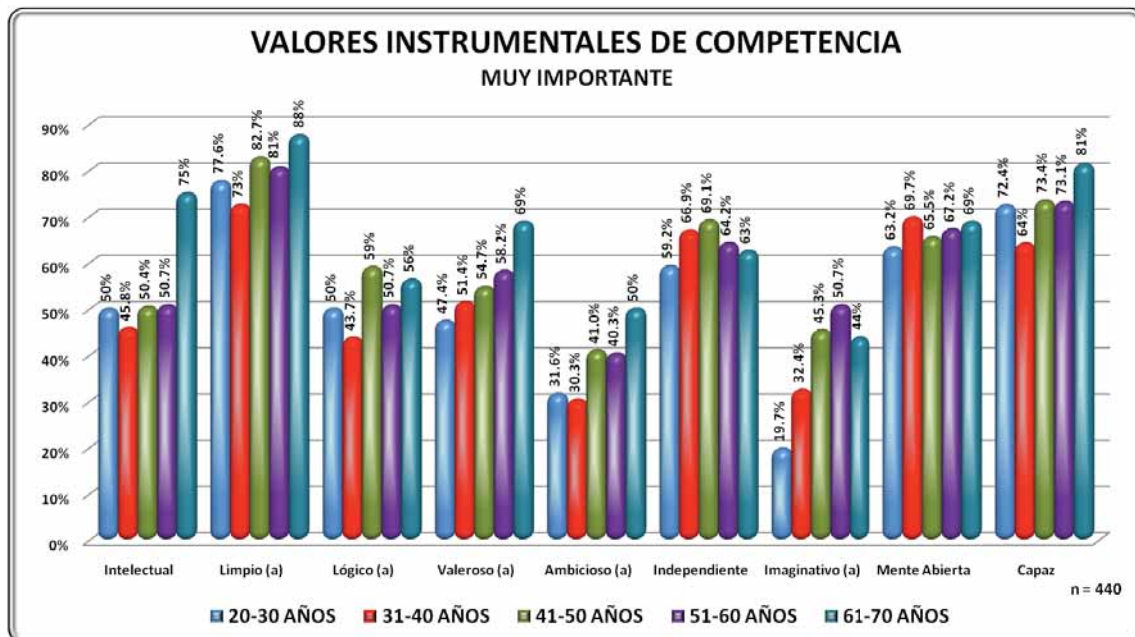


Gráfica 90 Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Edad)

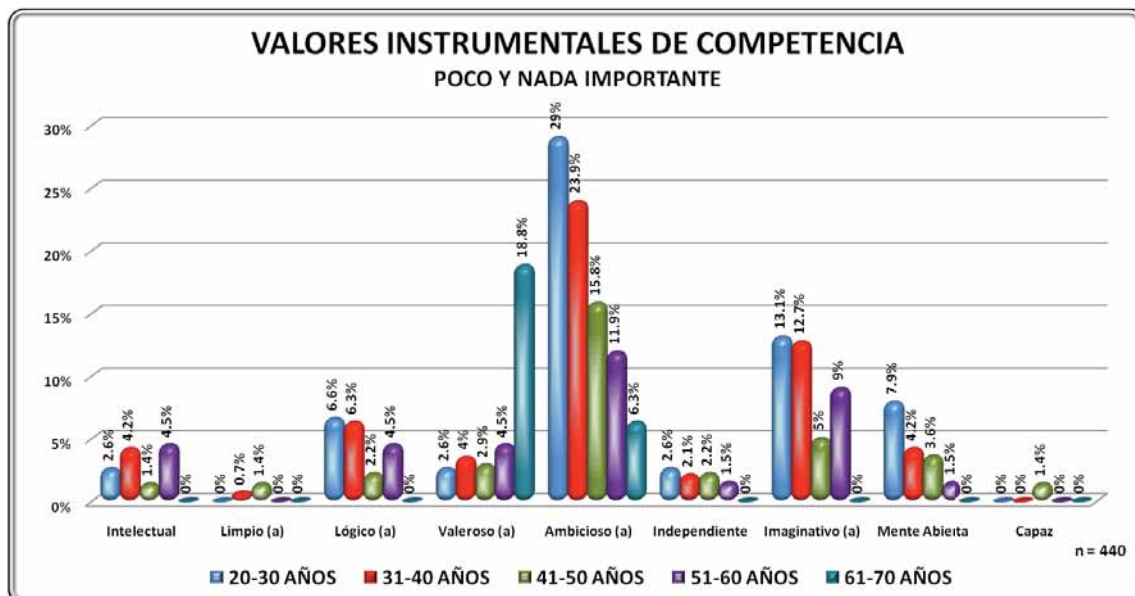


## Valores Instrumentales de Competencia

Se aprecia nuevamente la mayor importancia que le brindan las personas entre los 61 y 70 años de edad a valores como *intelectual*, *limpio*, *valeroso*, *ambicioso* y *capaz*, y en los puntajes de poco y nada importante vuelve a sobresalir el rango de 21 a 30 años, ahora en el valor de *ambición*.

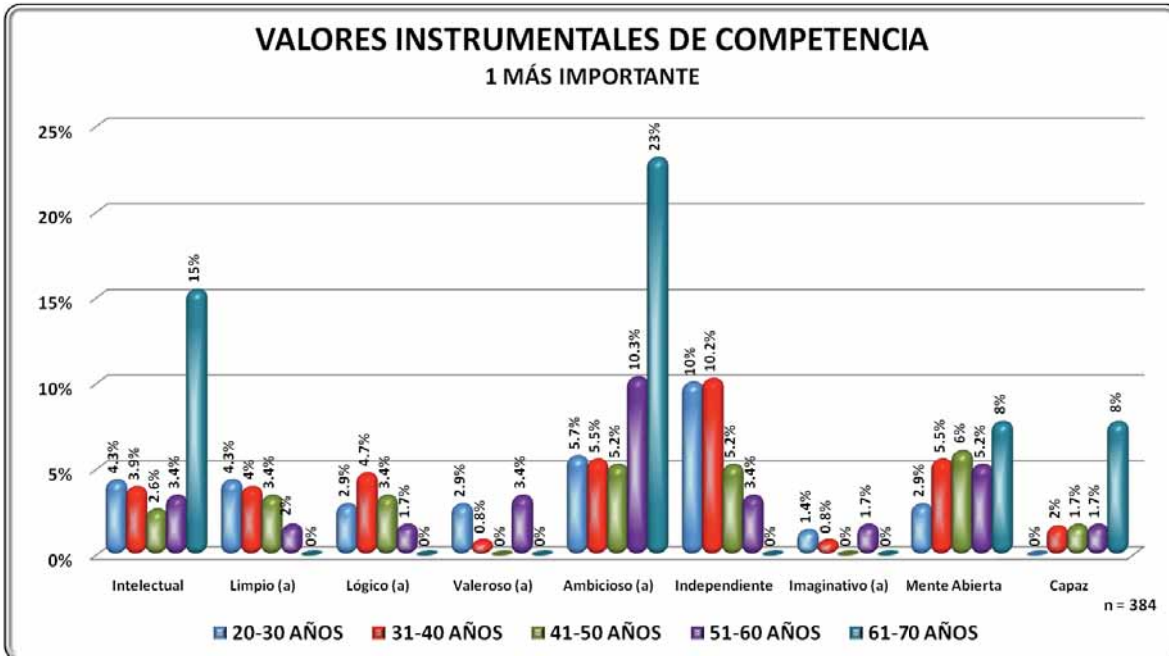


Gráfica 91 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Edad)

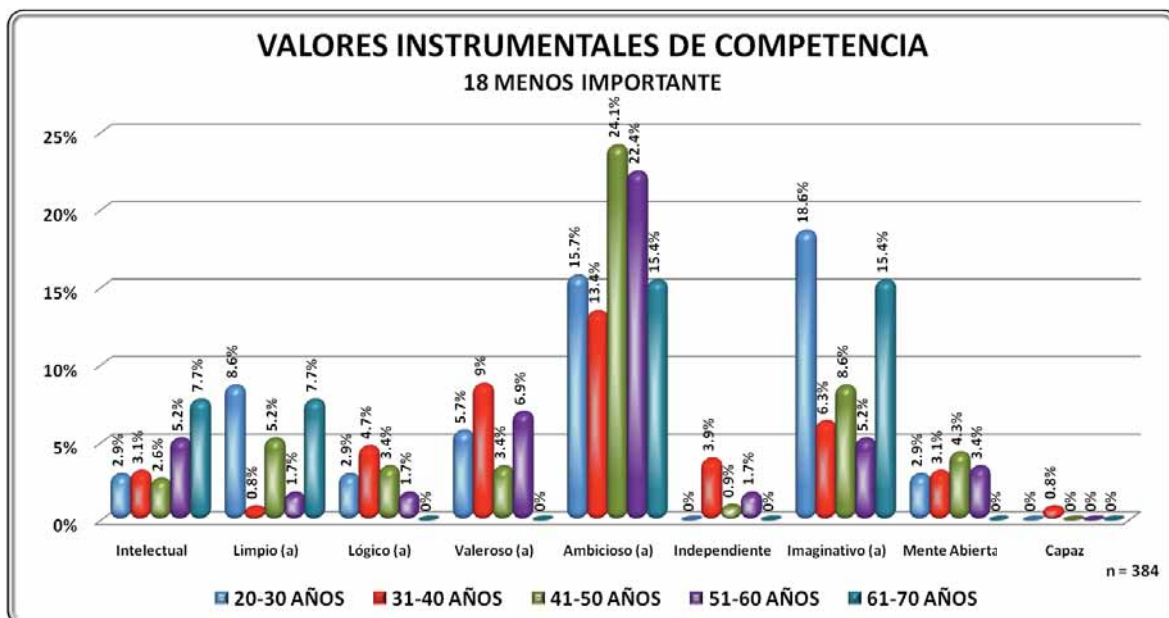


Gráfica 92 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Edad)

Observando los resultados que nos brinda el segundo instrumento vemos cómo las personas de 61 a 70 años sobresalen al calificar como valores más importantes a la *intelectualidad, ambición y capacidad*. Mientras que en los menos importantes podemos observar cómo la *ambición es* el menos importante en varios de los rangos de edad, así como *imaginativo* lo es para los de 20 a 30 años y los de 61 a 70 años.



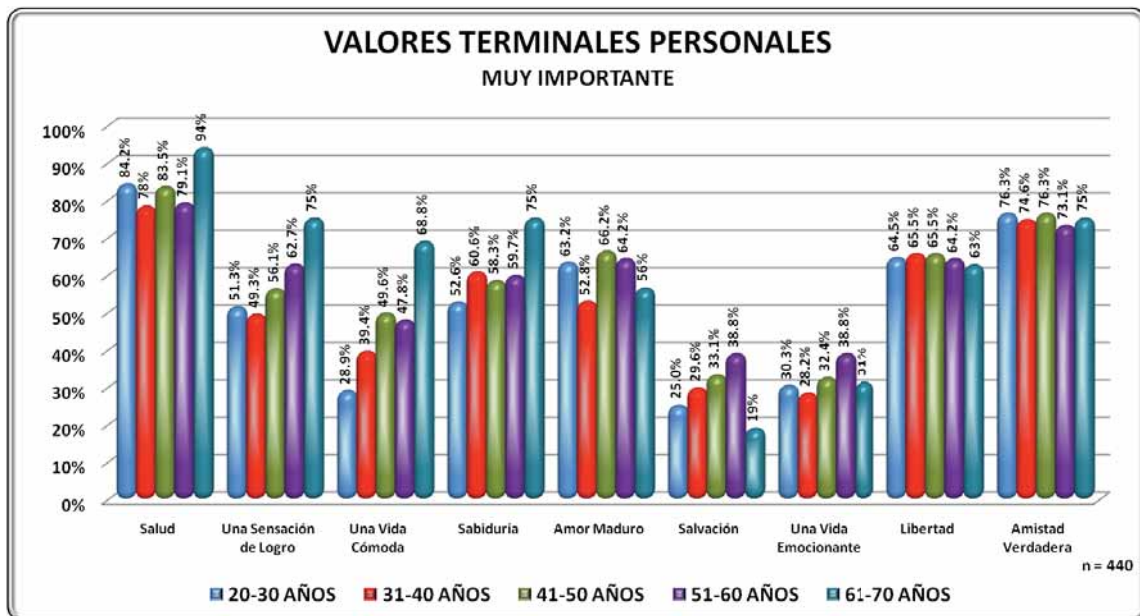
Gráfica 93 Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Edad)



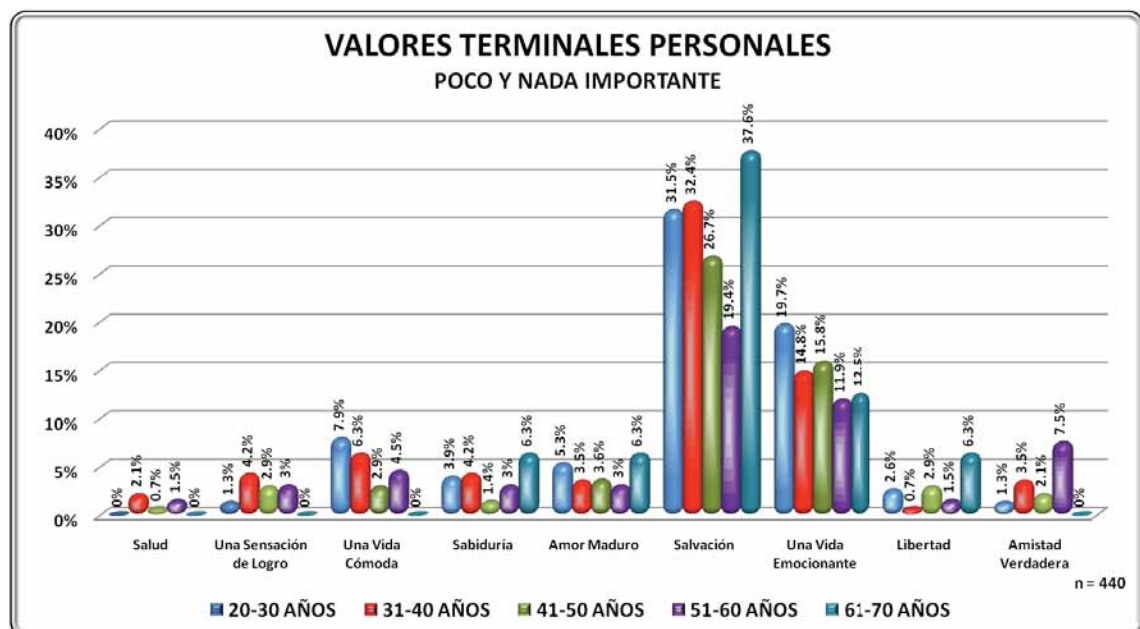
Gráfica 94 Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Edad)

## Valores Terminales Personales

Observamos que en los primeros cuatro valores continúa la tendencia encontrada anteriormente. Al referirnos a los porcentajes de poco y nada importante apreciamos un aumento considerable en los valores de la *salvación* y *una vida emocionante* en todos los rangos.



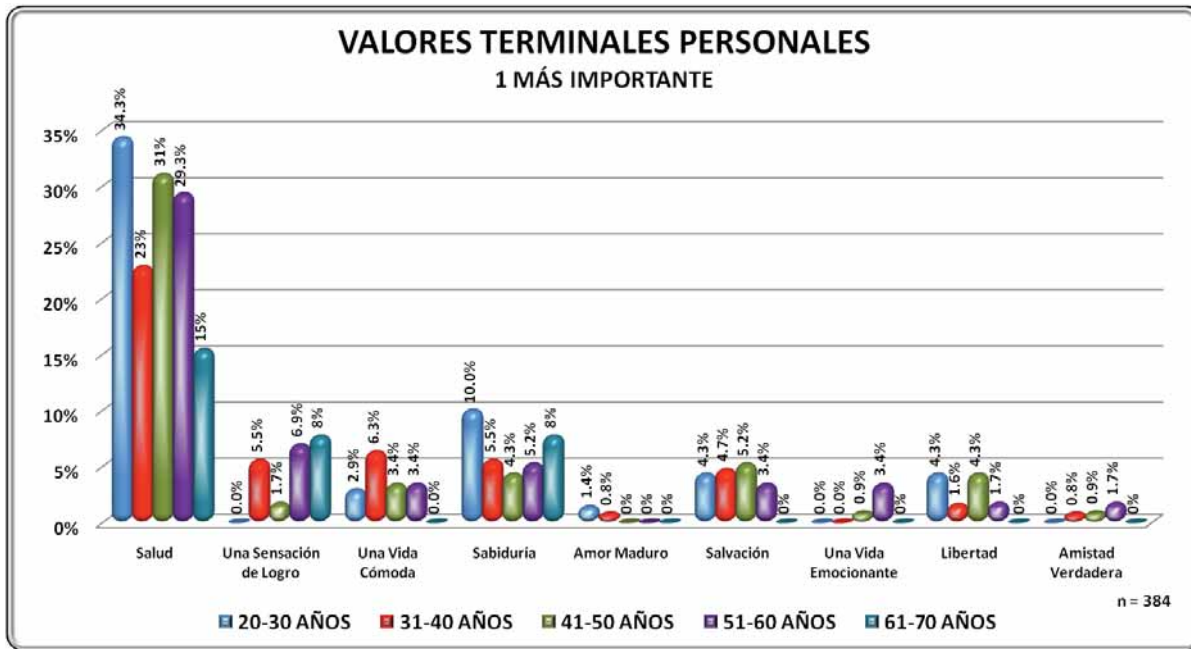
Gráfica 95 Valores Terminales Personales Muy Importante (Edad)



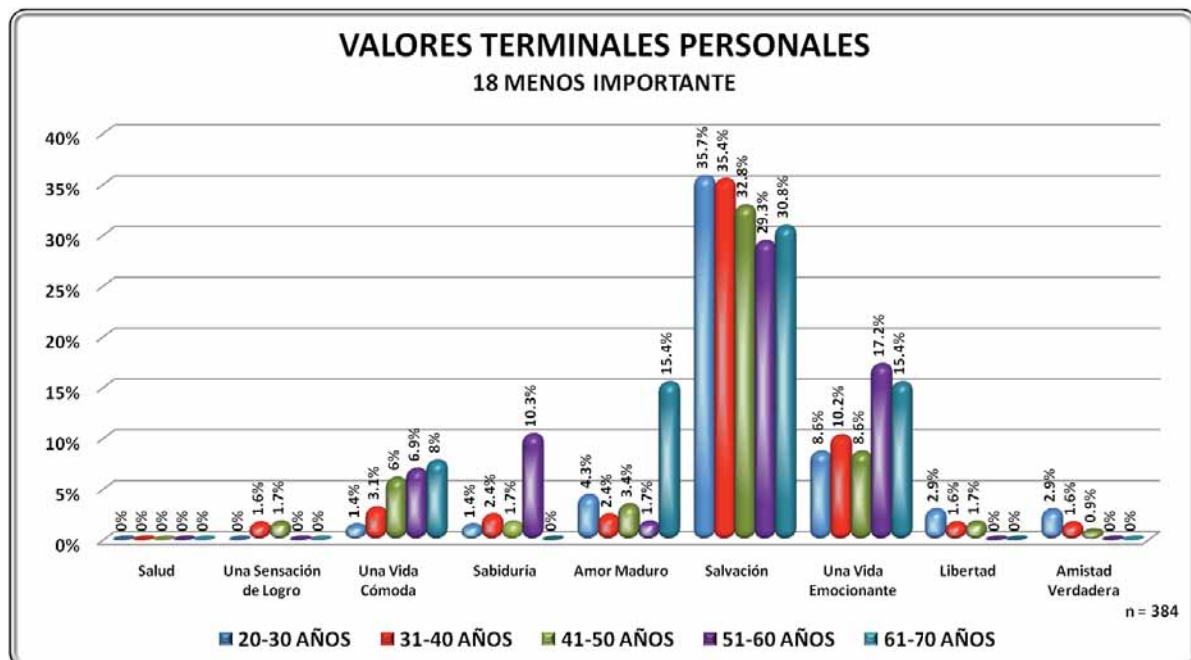
Gráfica 96 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Edad)



En este apartado podemos observar cierta igualdad en la mayor importancia que le asignan a los valores, sobresale de forma estrepitosa la mayor importancia que le dan a la *salud*, de esa misma forma pero en el apartado de menos importante sobresale la *salvación*, siendo el menos importante para todos los rangos de edad.



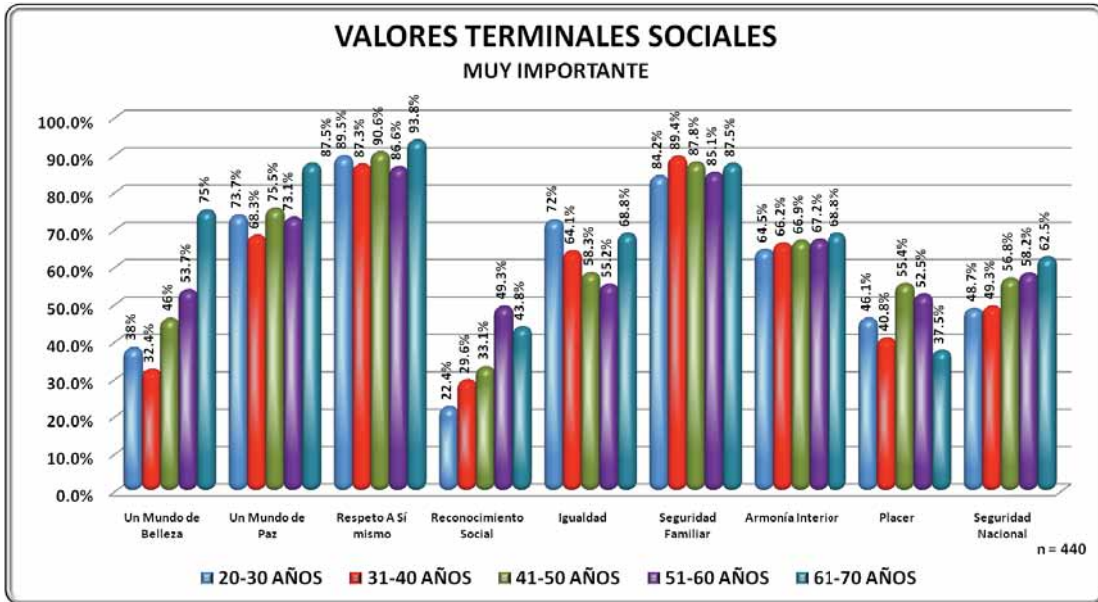
Gráfica 97 Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Edad)



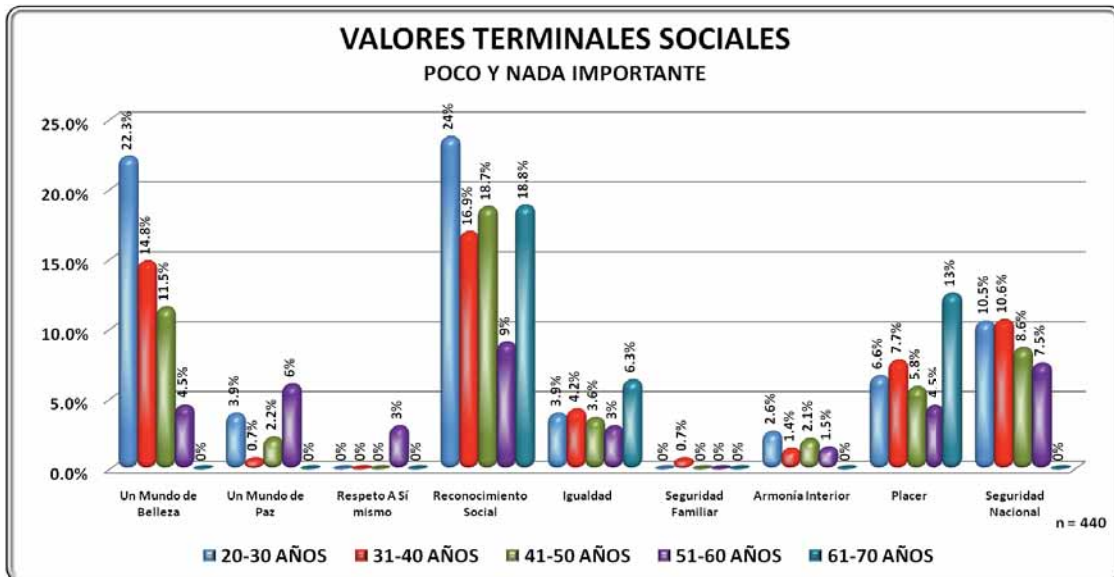
Gráfica 98 Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Edad)

## Valores Terminales Sociales

En el nivel de muy importante se sigue presentando la tendencia anterior, excepto en los valores de *reconocimiento social*, *igualdad*, *seguridad familiar* y *placer*. Por otro lado, en el nivel de necesita mejorar e insatisfactorio, sobresalen las personas de 20 a 30 años en el valor de *un mundo de belleza*, mientras que se aprecia el alto puntaje que todos le brindaron al reconocimiento social.

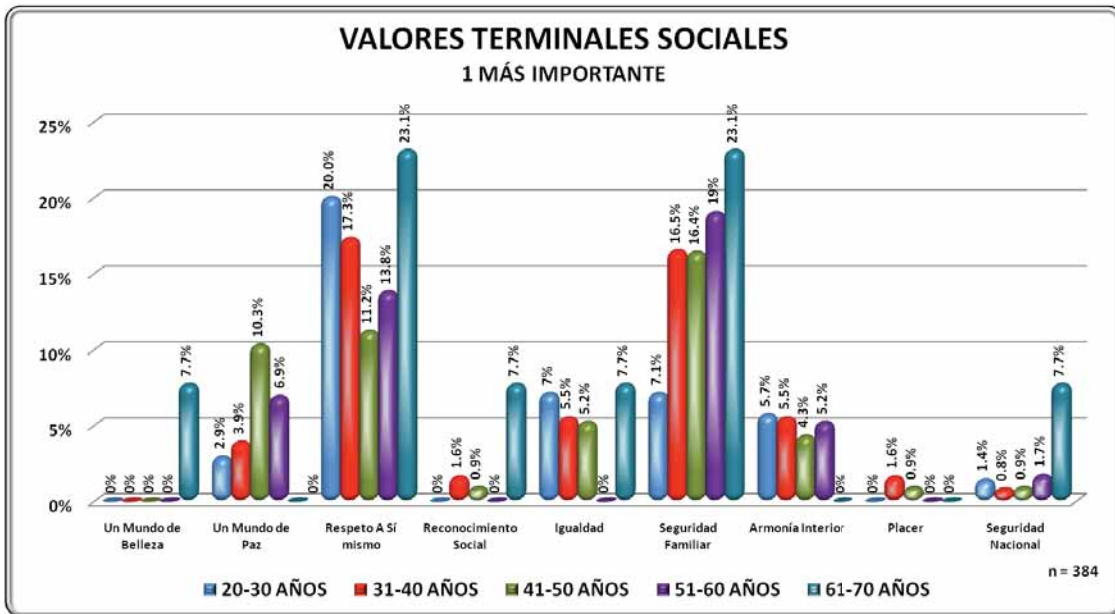


Gráfica 99 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Edad)

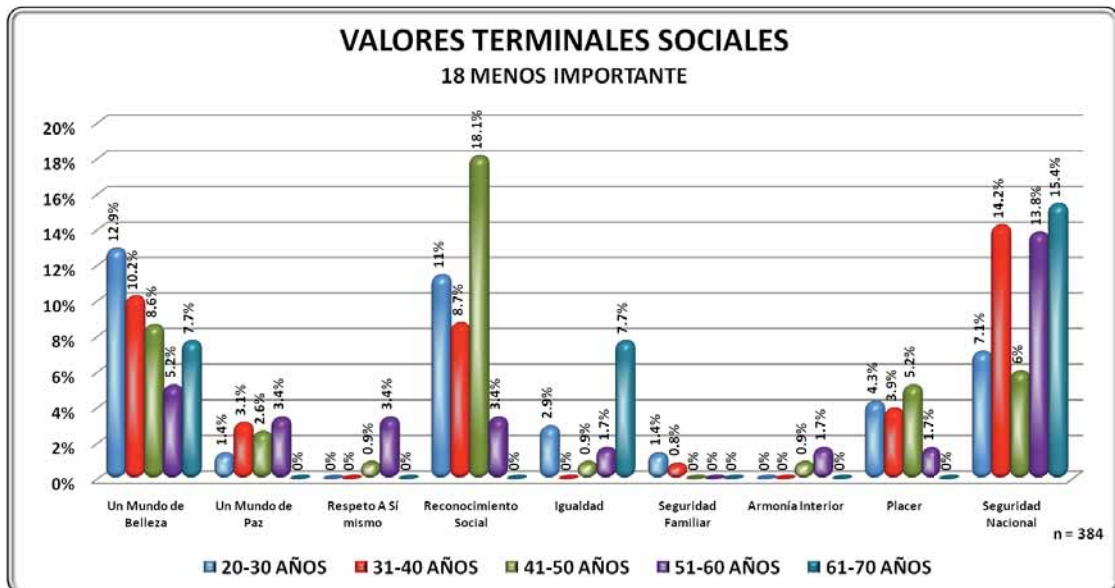


Gráfica 100 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Edad)

En el apartado de valores terminales sociales se destacan los valores de *respeto a sí mismo* y *seguridad familiar* por la mayor importancia que le dan los distintos rangos, sin embargo en este último valor podemos ver cómo el rango de 20 a 30 años le da mayor importancia en menor porcentaje que los demás rangos. En los menos importantes sobresalen de manera general *un mundo de belleza*, *reconocimiento social* y *seguridad nacional*.



Gráfica 101 Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Edad)

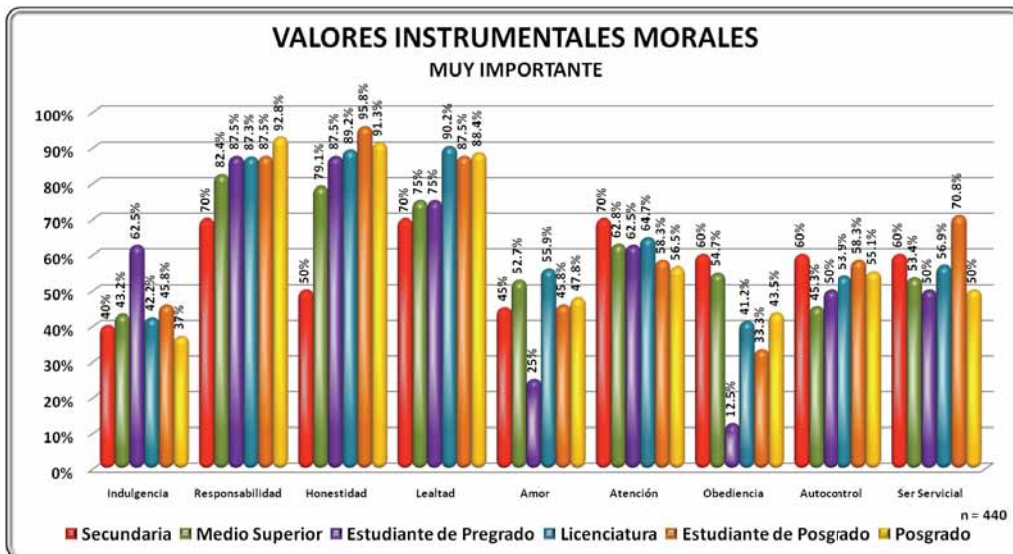


Gráfica 102 Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Edad)

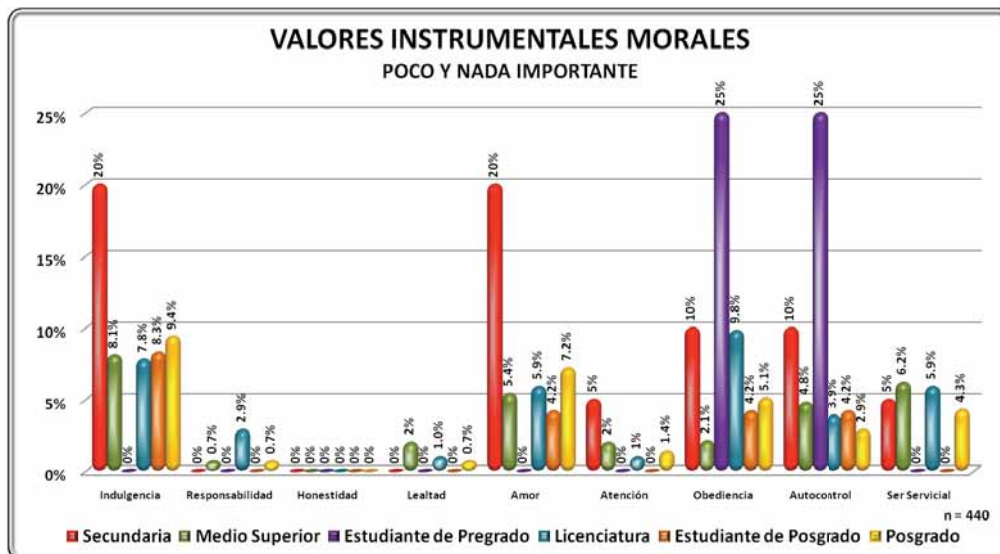
# NIVEL ACADÉMICO VS. VALORES

## Valores Instrumentales Morales

En estos valores se aprecia un equilibrio entre los distintos niveles de educación, y al analizar los porcentajes de nula o poca importancia observamos que el nivel secundaria prevalece en *indulgencia* y *amor* mientras que en los valores de la *obediencia* y el *autocontrol* destacan los estudiantes de pregrado.

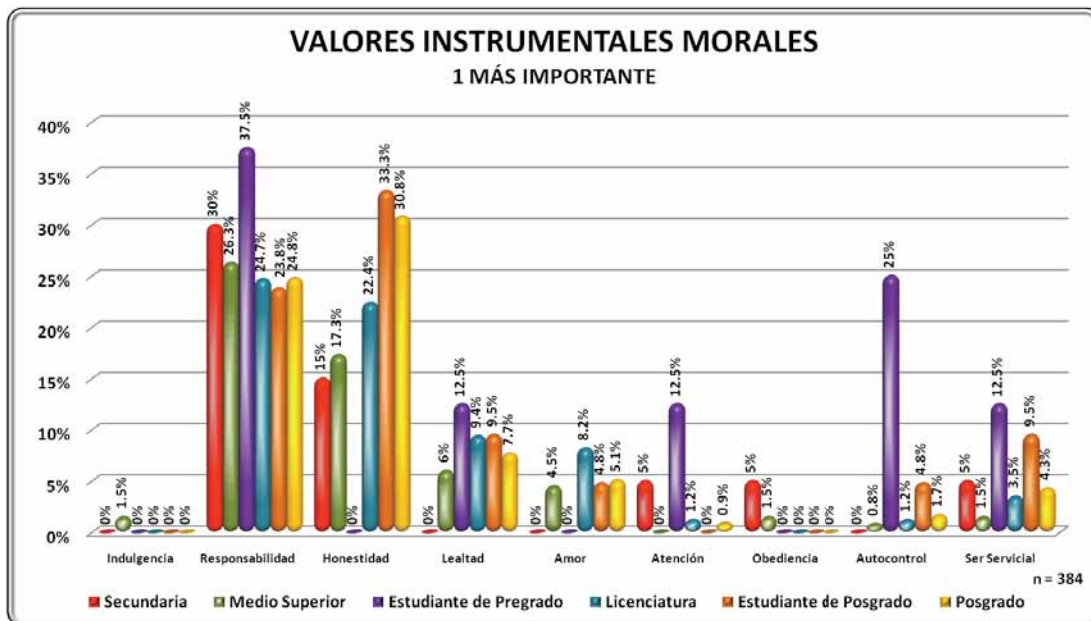


Gráfica 103 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Nivel Académico)

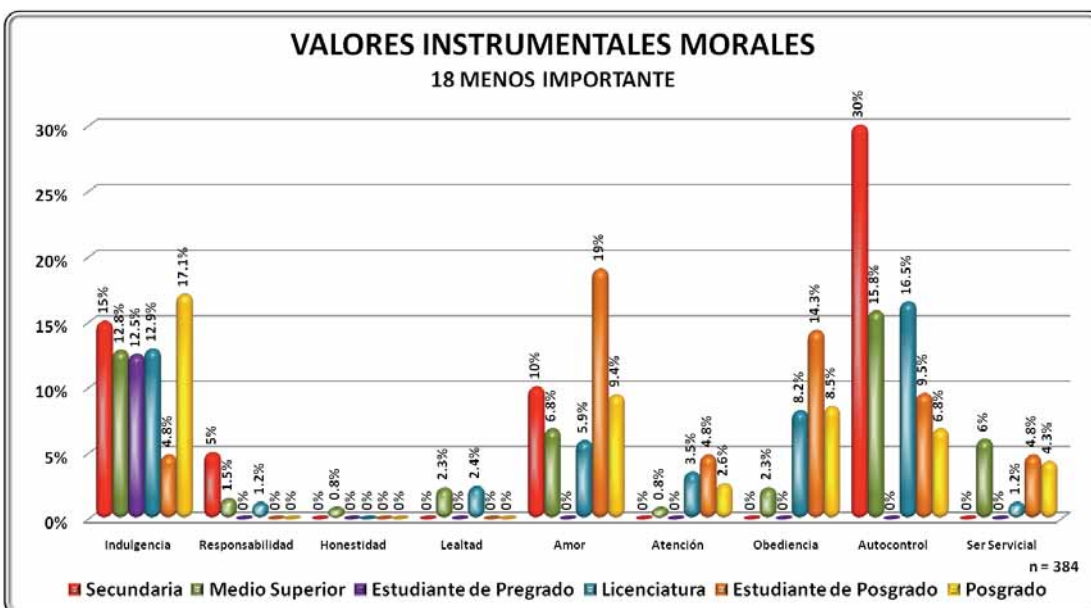


Gráfica 104 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)

Utilizando el segundo instrumento vemos cómo los valores de *responsabilidad* y *honestidad* son en forma general los más importantes, aunque en este último los estudiantes de pregrado no lo consideran el más importante, mientras este mismo rango considera como más importante a la *atención*, al *ser servicial* y sobretodo al *autocontrol*. En el menos importante sobresalen los de nivel secundaria en el valor de *autocontrol*.



Gráfica 105 Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Nivel Académico)

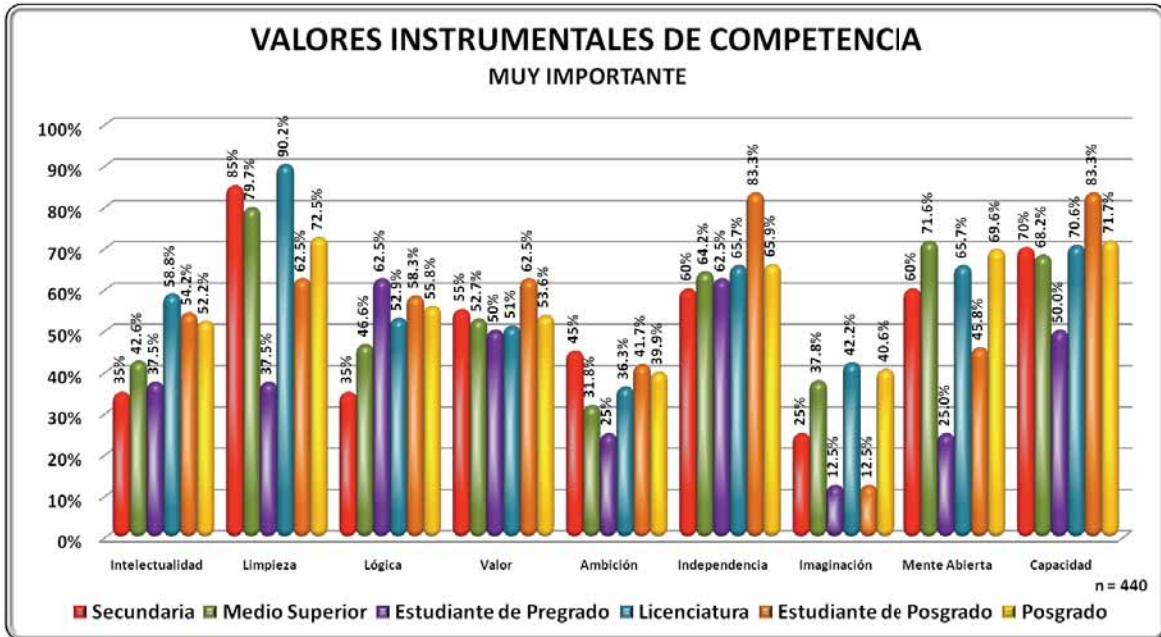


Gráfica 106 Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Nivel Académico)

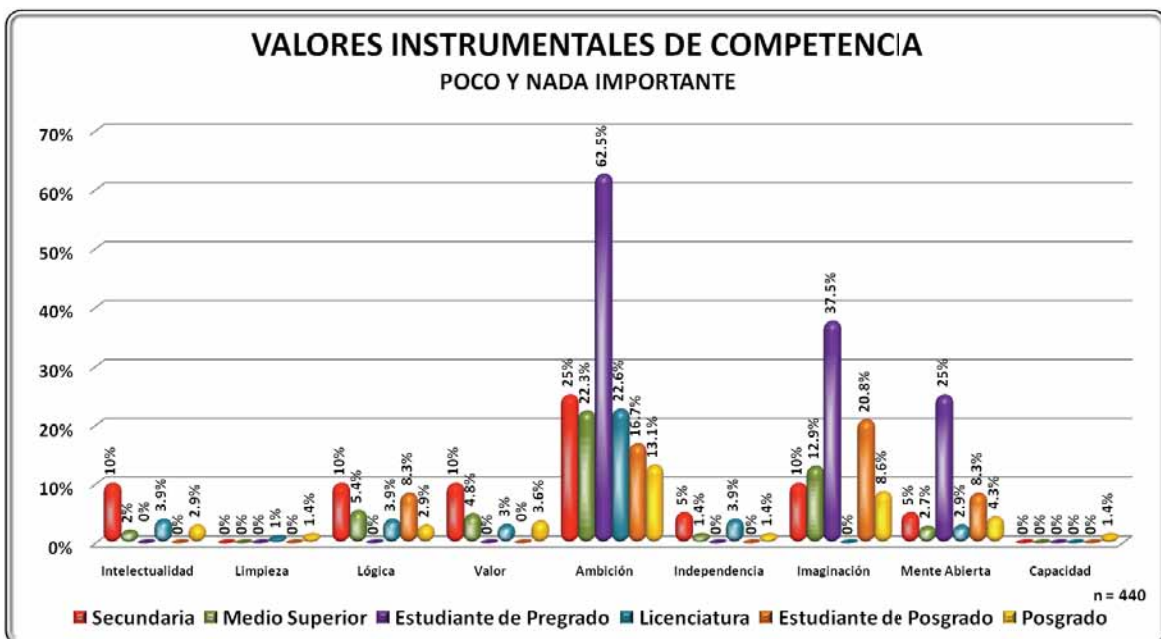


## Valores Instrumentales de Competencia

Los estudiantes de posgrado sobresalen al considerar muy importante a los valores de *valor*, *independencia* y *capacidad*, mientras que los estudiantes de pregrado destacan en la nula o poca importancia que le dan a la *ambición*, *imaginación* y *mente abierta*.

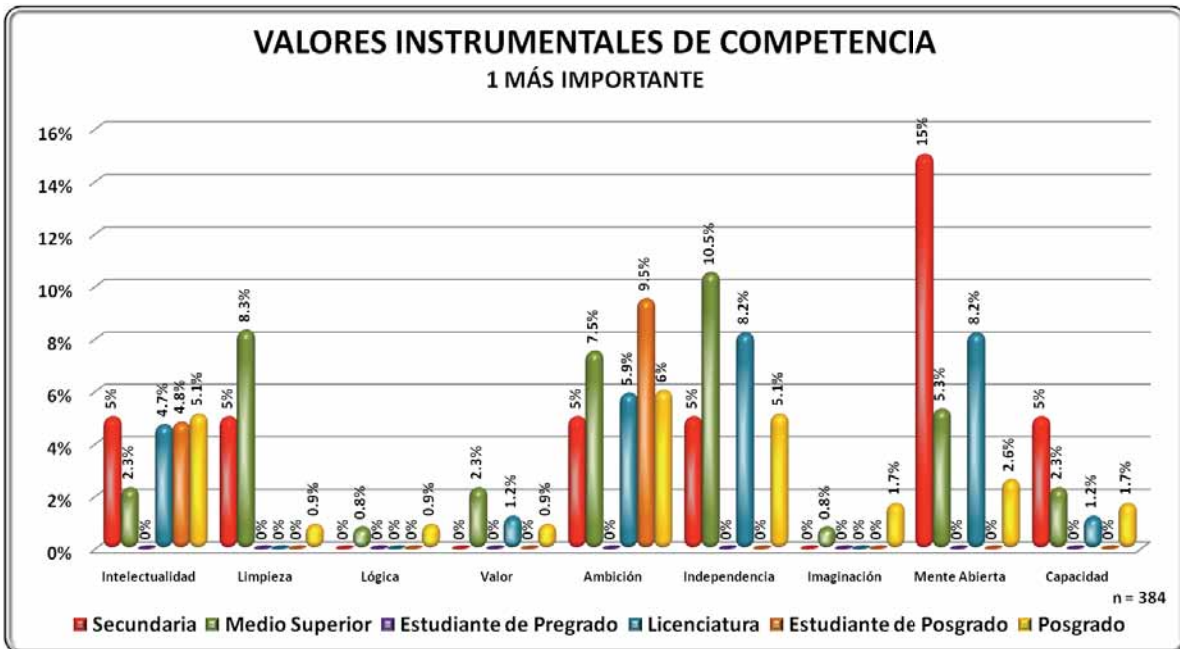


Gráfica 107 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Nivel Académico)

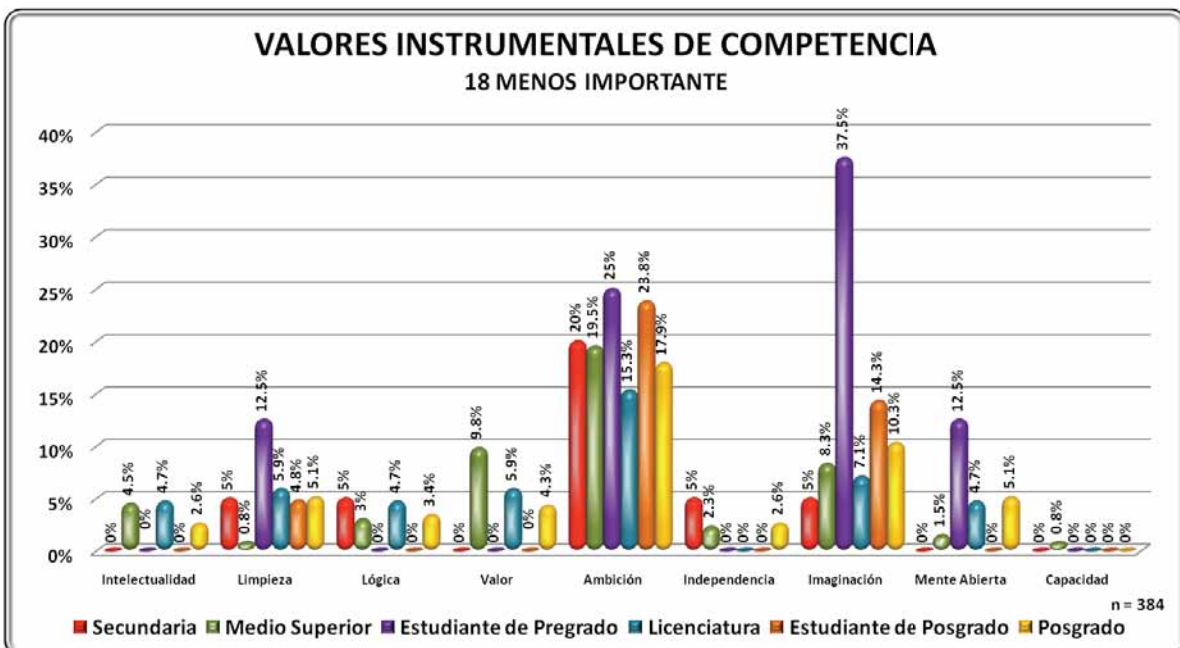


Gráfica 108 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Nivel Académico)

De los resultados obtenidos por el segundo instrumento podemos observar cómo las personas con nivel de estudio de secundaria consideran como más importante al valor de *mente abierta*, mientras que los estudiantes de pregrado consideran como el menos importante a la *imaginación*.



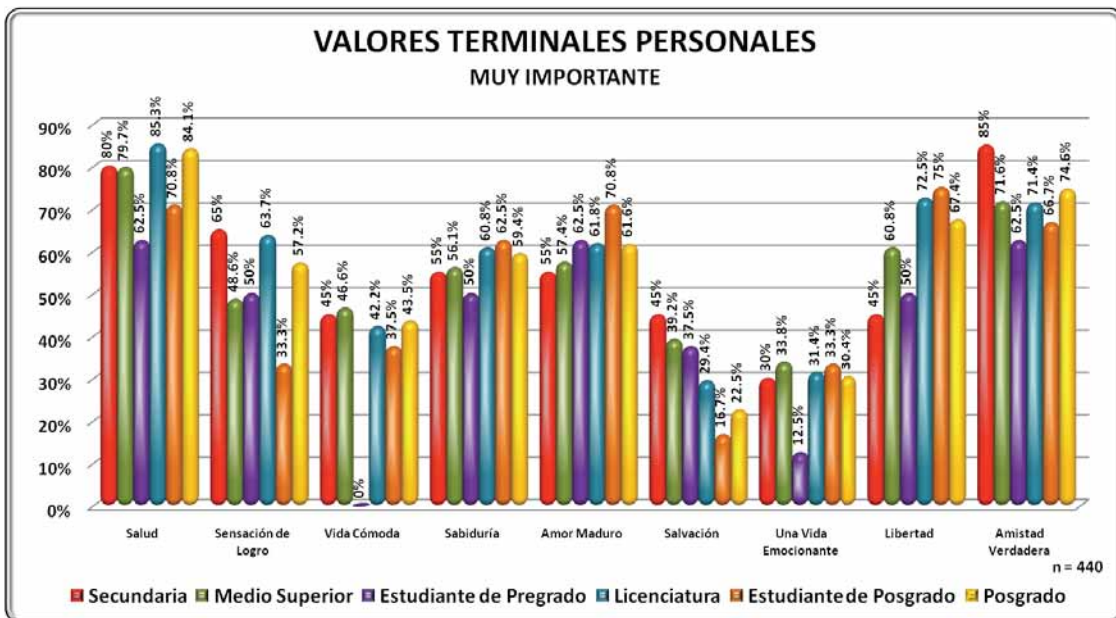
Gráfica 109 Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Nivel Académico)



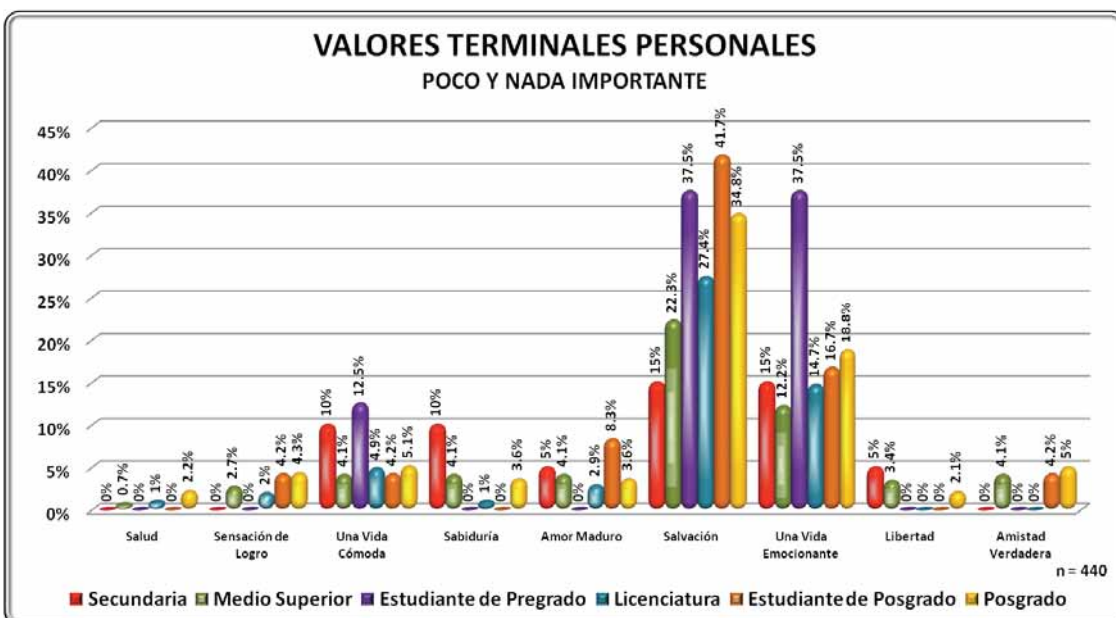
Gráfica 110 Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Nivel Académico)

## Valores Terminales Personales

En estos valores sobresalen los estudiantes de posgrado en *el amor maduro* y *el nivel secundaria en la amistad verdadera*, mientras que se observa la poca o nula importancia que le dan todos los niveles a la *salvación* y a la *vida emocionante*, destacándose en éste último los estudiantes de posgrado.



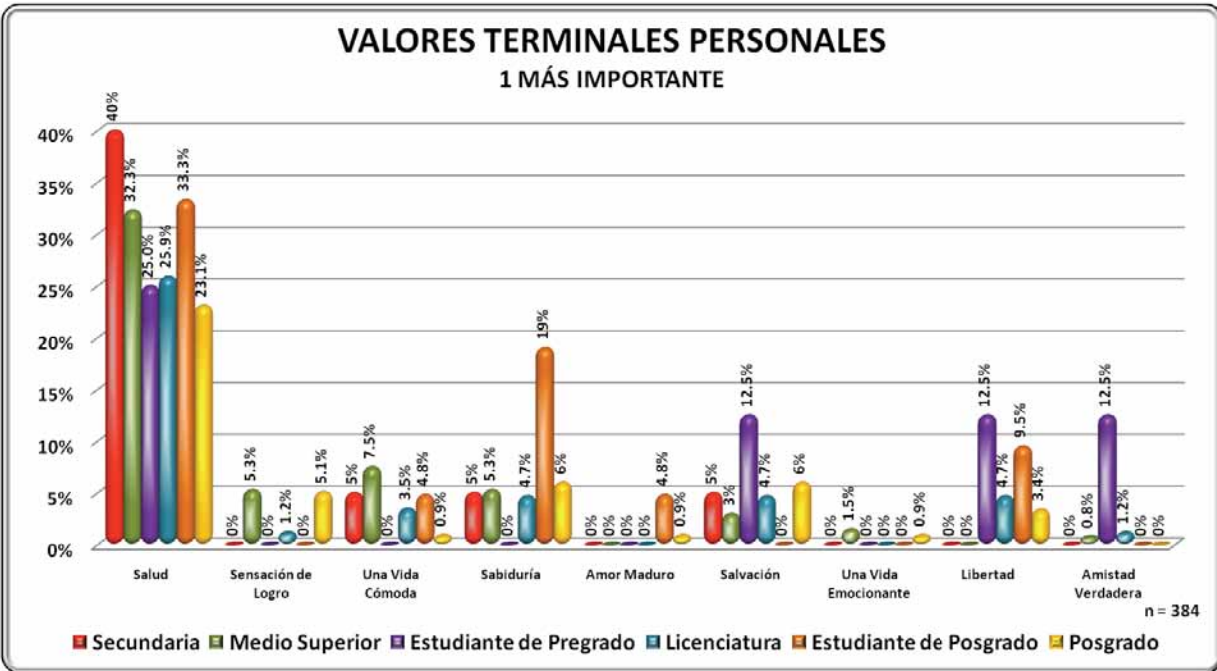
Gráfica 111 Valores Terminales Personales Muy Importante (Nivel Académico)



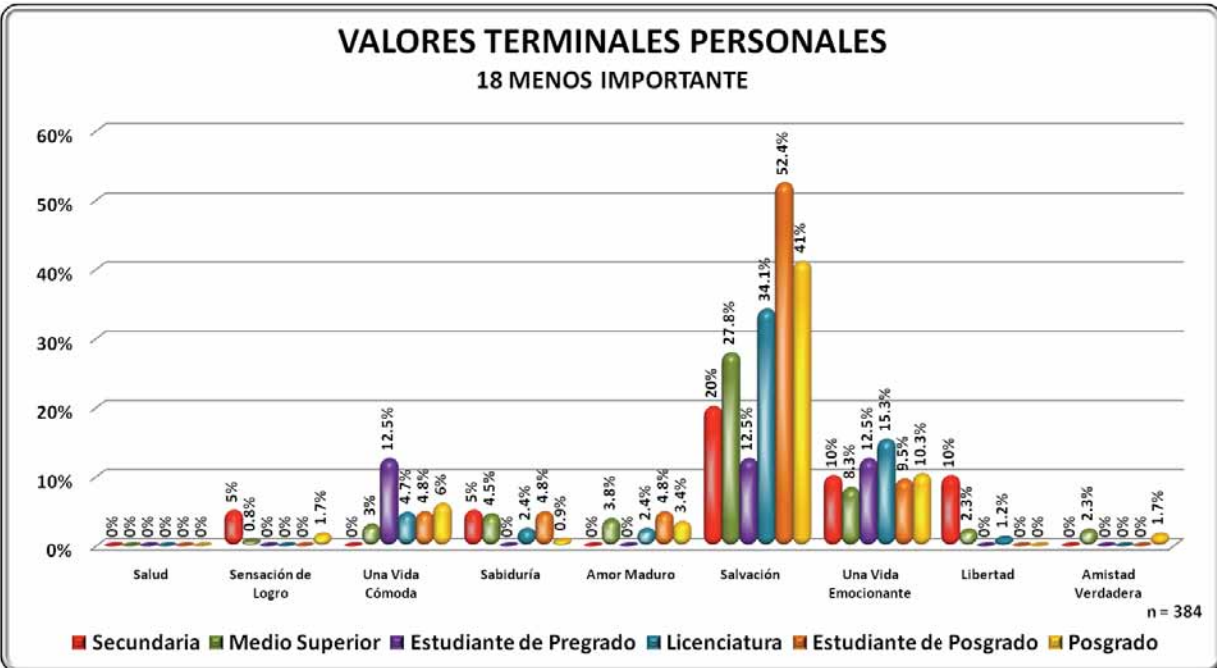
Gráfica 112 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)



Entre los valores terminales personales destaca por ser el más importante para todos los rangos la *salud*, y para los estudiantes de posgrado la *sabiduría*, mientras que la *salvación* se destaca pero por ser el menos importante para todos los rangos, sobresaliendo el estudiante de posgrado.



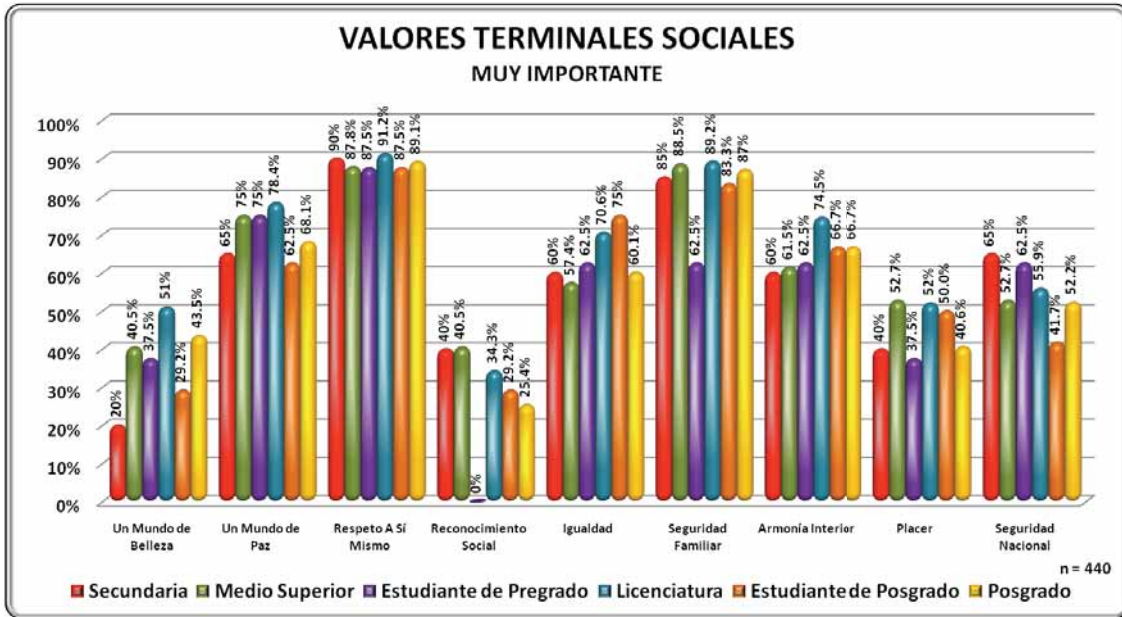
Gráfica 113 Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Nivel Académico)



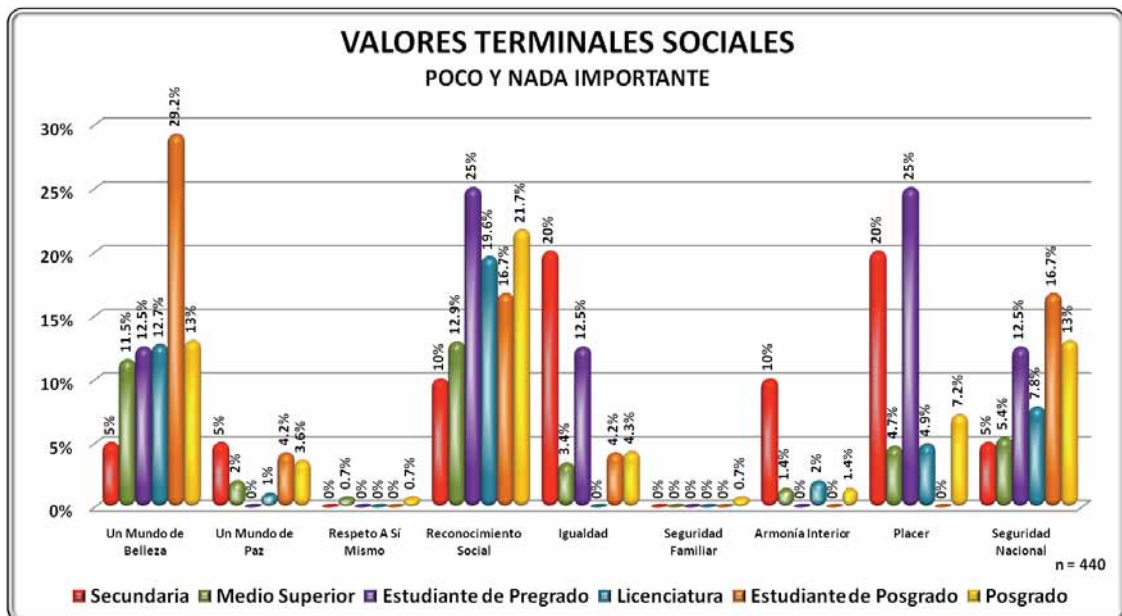
Gráfica 114 Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Nivel Académico)

## Valores Terminales Sociales

Se observa una constante en la importancia que le dan los distintos niveles de educación a los valores, pero en cuanto a la poca o nula importancia sobresalen los estudiantes de pregrado y los estudiantes de posgrado, los primeros en *reconocimiento social* y *placer* y los últimos en *un mundo de belleza* y *seguridad nacional*.

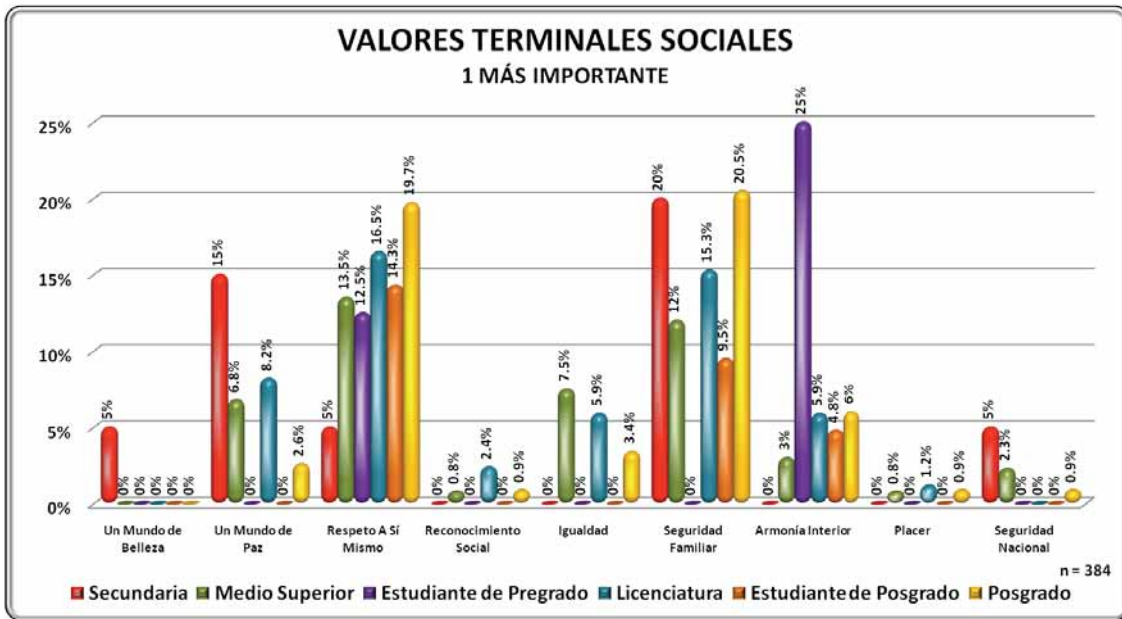


Gráfica 115 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Nivel Académico)

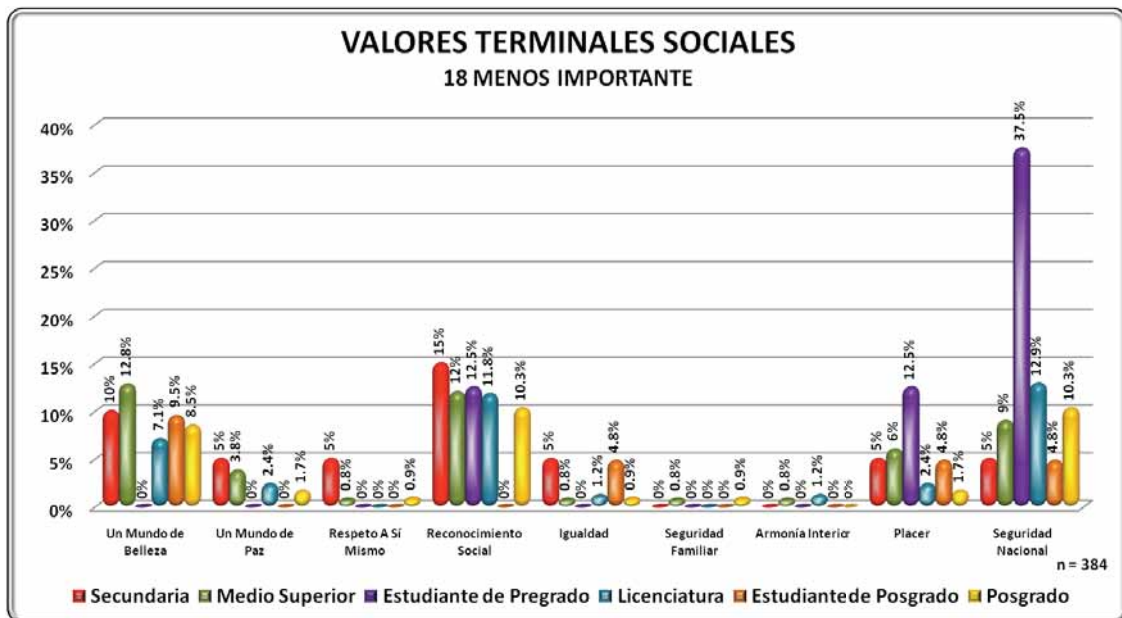


Gráfica 116 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Nivel Académico)

En las siguientes gráficas podemos observar que las personas de nivel académico de secundaria consideran como el más importante a *un mundo de paz* por encima de los demás niveles, pero estas mismas personas no consideran tan importante al *respeto a sí mismo* en contraposición de los demás rangos. También destacan los estudiantes de pregrado al considerar de mayor importancia a la *armonía interior* y como menos importante a la *seguridad nacional*.



Gráfica 117 Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Nivel Académico)

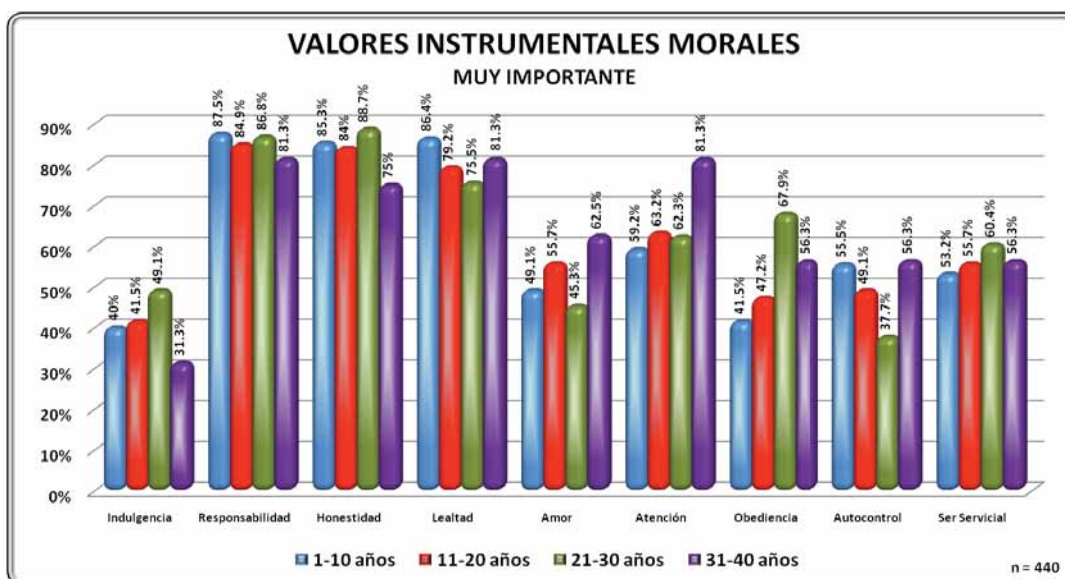


Gráfica 118 Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Nivel Académico)

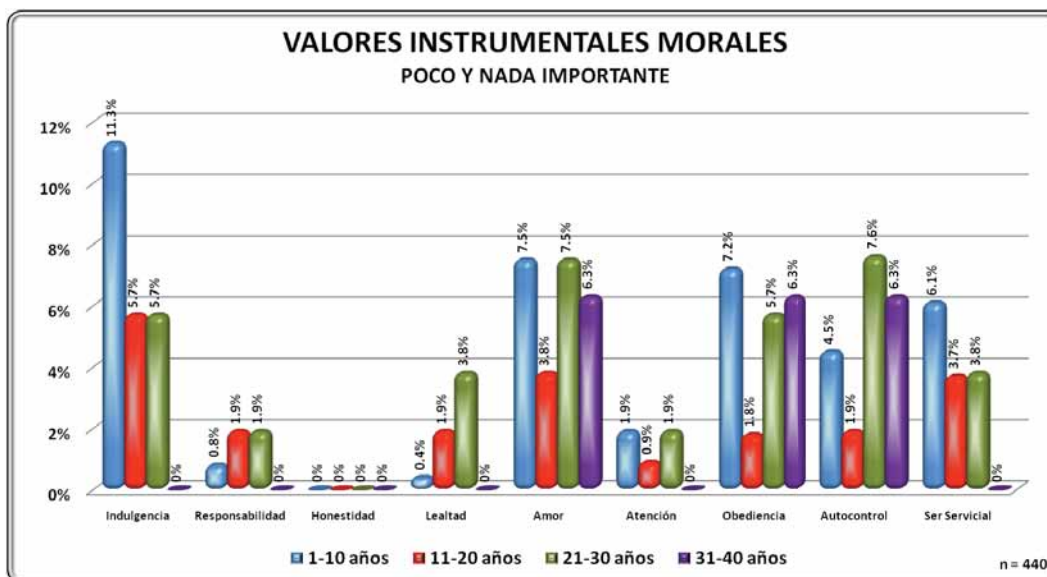
## ANTIGÜEDAD VS. VALORES

### Valores Instrumentales Morales

Se observa un equilibrio en la importancia que le brindan a los valores los distintos rangos de antigüedad, destacando el rango de 31 a 40 años en los valores de *amor*, *atención* y *autocontrol*. Por su parte en el rango de 1 a 10 años se aprecia la poca y nula importancia que le dan a la indulgencia.



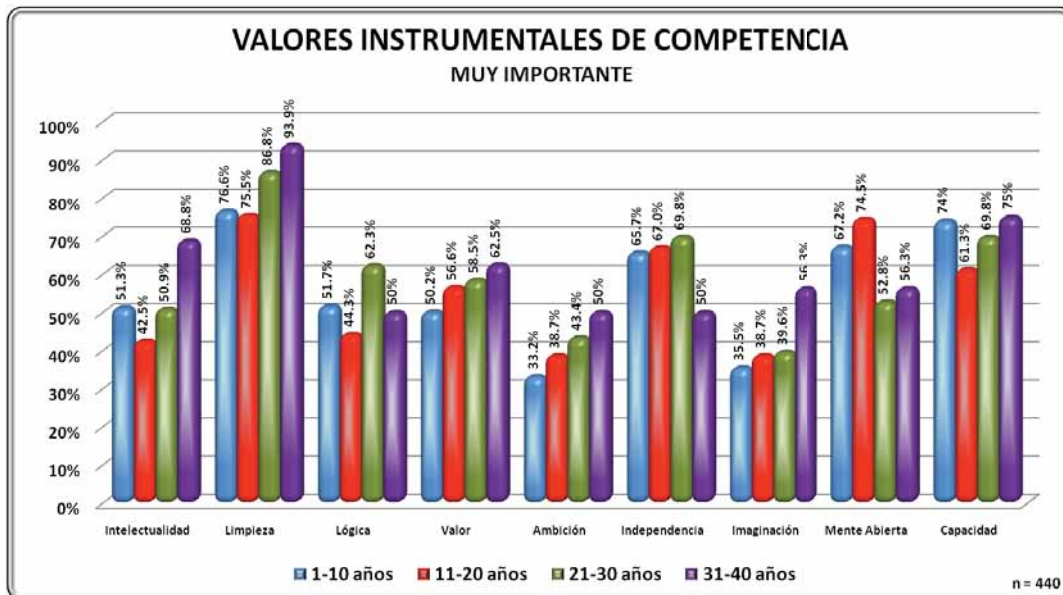
Gráfica 119 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Antigüedad)



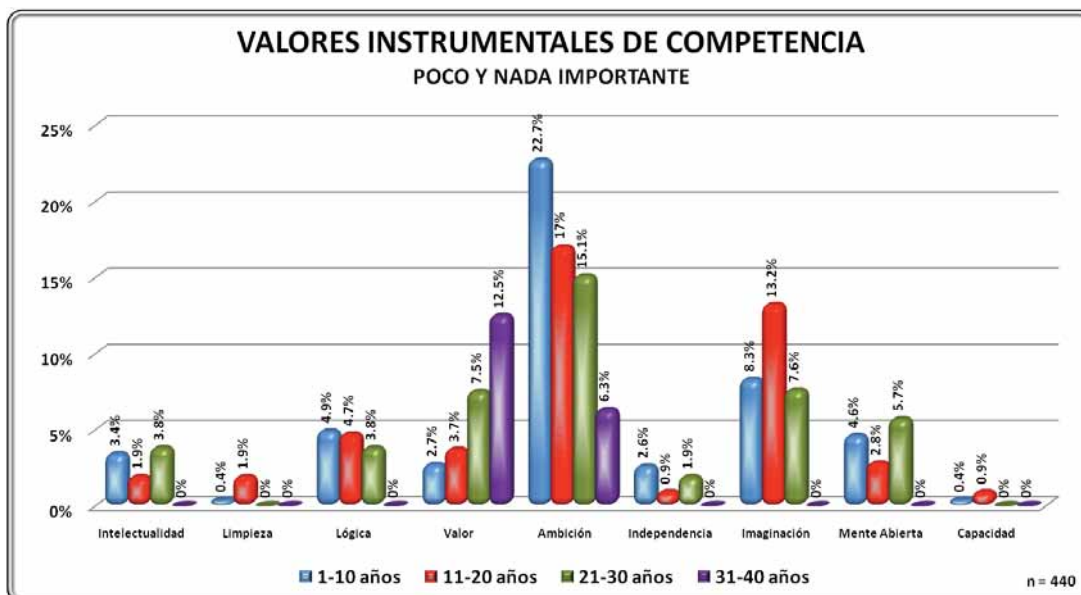
Gráfica 120 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Antigüedad)

## Valores Instrumentales de Competencia

Observamos la misma tendencia que en el anterior análisis, destacando la importancia que se le otorga a los valores de la *intelectualidad*, *limpieza*, *valor*, *ambición*, *imaginación* y *capacidad* por parte de las personas que tienen entre 31 y 40 años de antigüedad. Mientras que los de 1 a 10 años de antigüedad sobresalen al darle poca o nula importancia a la *ambición*.



Gráfica 121 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Antigüedad)

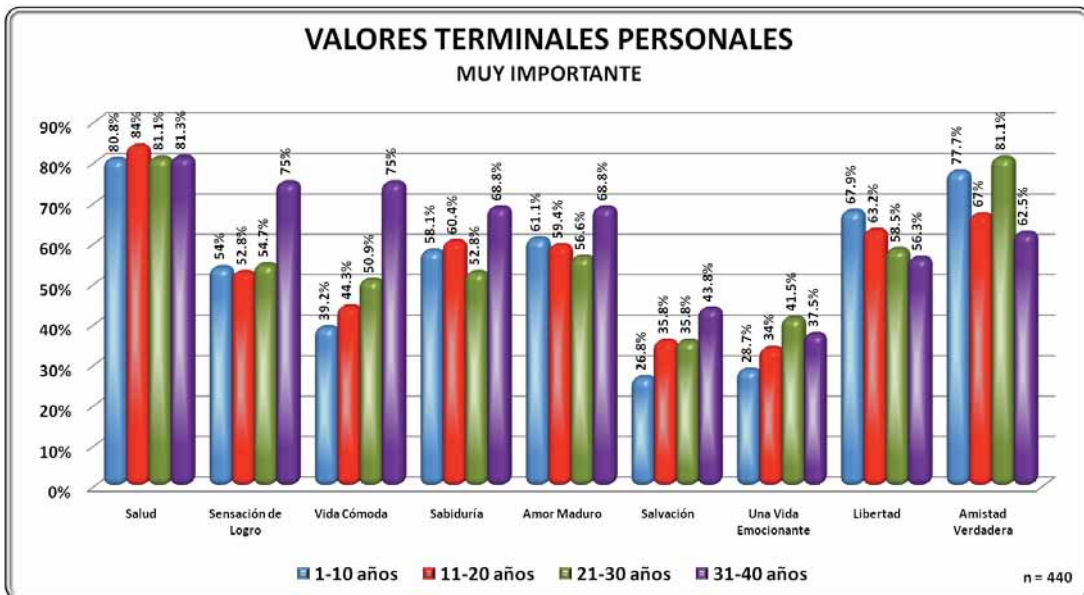


Gráfica 122 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Antigüedad)

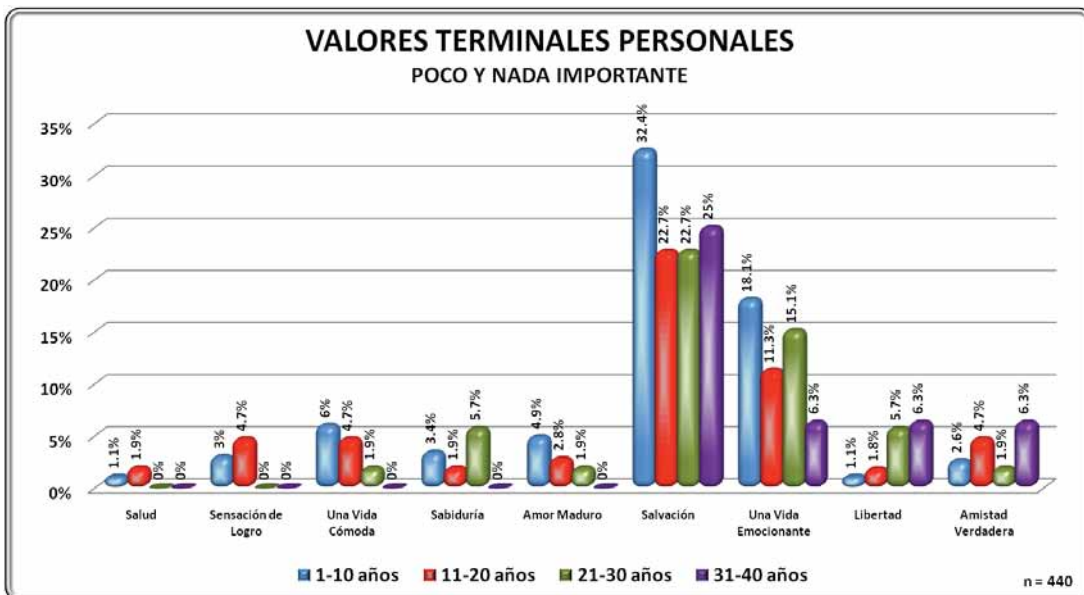


## Valores Terminales Personales

En estos valores se observa que el rango de 31 a 40 años de antigüedad le otorga suma importancia a los valores de *sensación de logro*, *vida cómoda*, *sabiduría*, *amor maduro* y *salvación*, mientras que el personal de 1 a 10 años de antigüedad sobresale al calificar con poca o nula importancia a los valores de *salvación* y *una vida emocionante*.



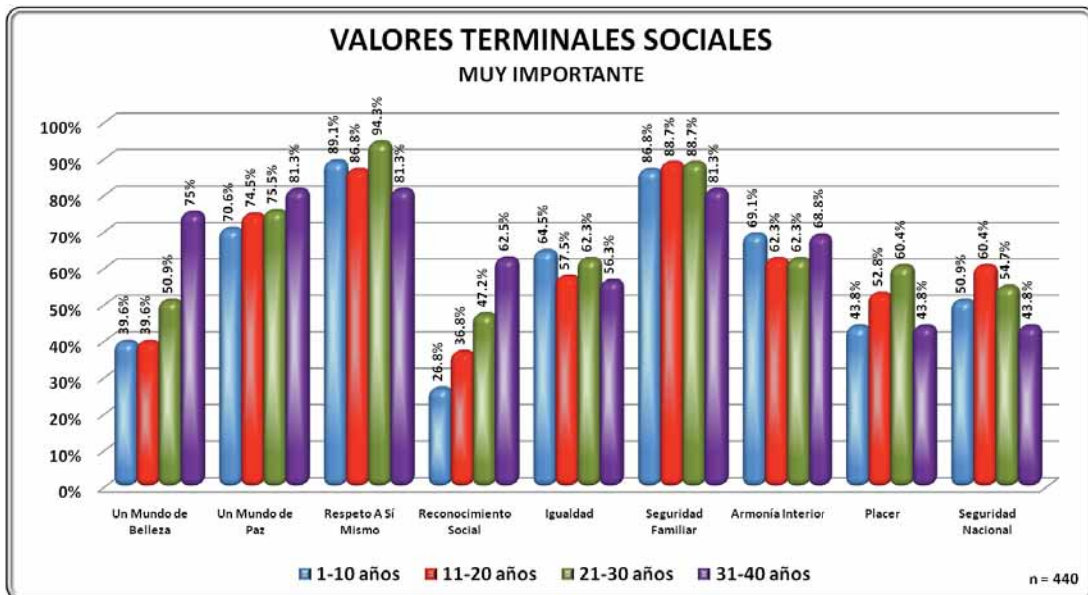
Gráfica 123 Valores Terminales Personales Muy Importante (Antigüedad)



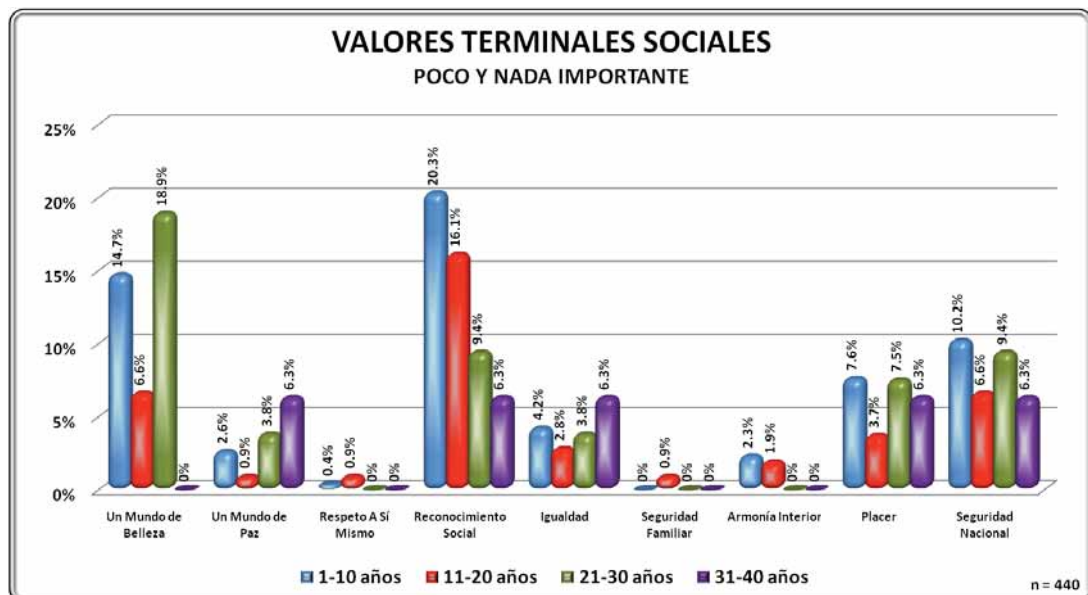
Gráfica 124 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Antigüedad)

## Valores Terminales Sociales

Finalmente es estos valores se aprecia la misma tendencia que en los anteriores, destacando que el valor de *un mundo de belleza*, *un mundo de paz* y *reconocimiento social* son muy importantes para las personas que tienen entre 31 y 40 años de antigüedad, mientras que el *reconocimiento social* es poco o nada importante para el rango de 1 a 10 años.



Gráfica 125 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Antigüedad)

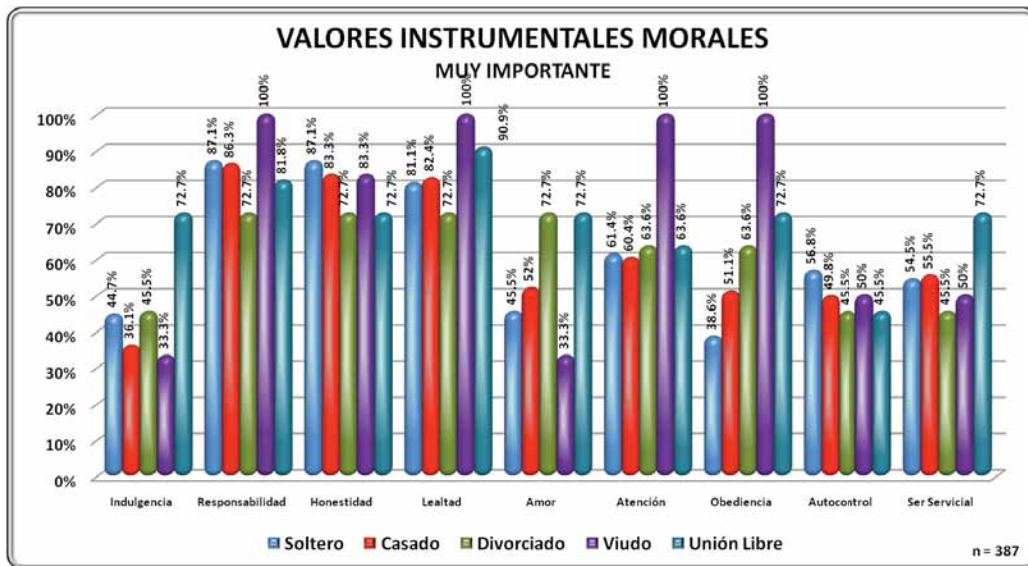


Gráfica 126 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Antigüedad)

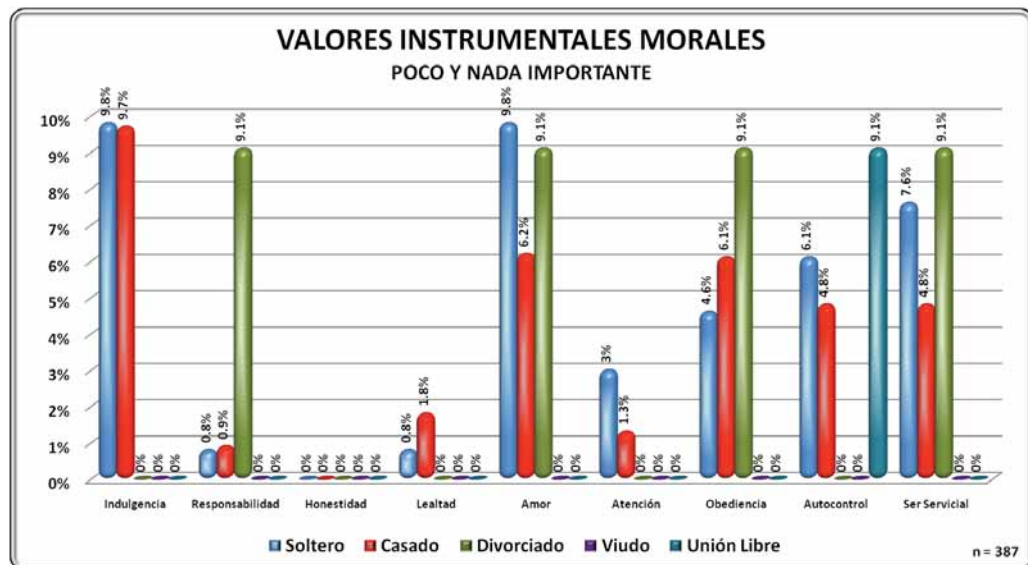
# ESTADO CIVIL VS. VALORES

## Valores Instrumentales Morales

En estos valores se puede apreciar una mayor importancia por parte de las personas viudas en los valores de *responsabilidad*, *lealtad*, *atención* y *obediencia*. En el aspecto de poco y nada importante sobresalen los divorciados en varios valores, destacando la responsabilidad.



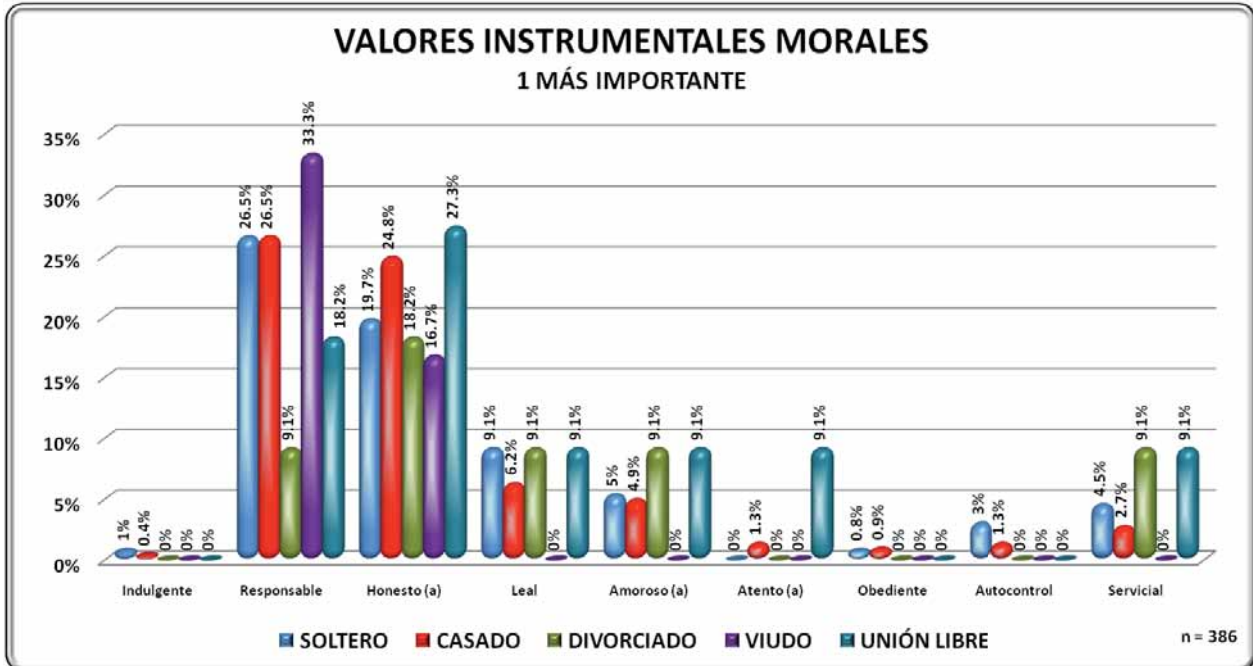
Gráfica 127 Valores Instrumentales Morales Muy Importante (Estado Civil)



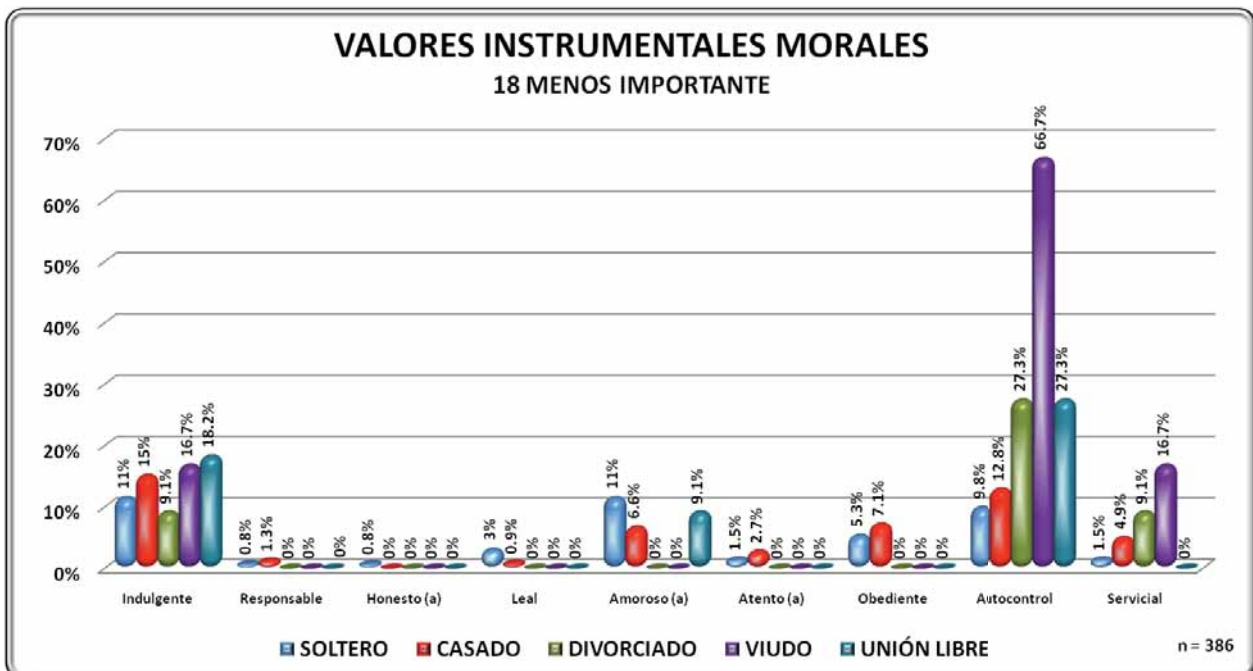
Gráfica 128 Valores Instrumentales Morales Poco y Nada Importante (Estado Civil)



En los resultados obtenidos por el segundo instrumento vemos cómo las personas divorciadas son las que menos consideran importante a la *responsabilidad*, mientras que estas mismas personas consideran como el valor menos importante al *autocontrol*.



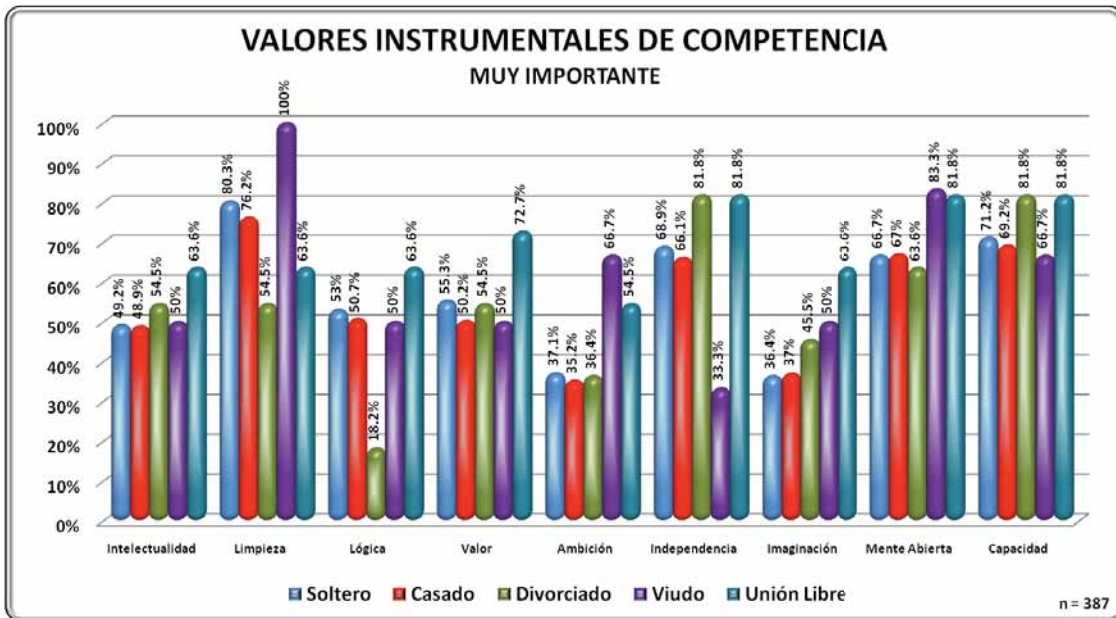
Gráfica 129 Valores Instrumentales Morales 1 Más Importante (Estado Civil)



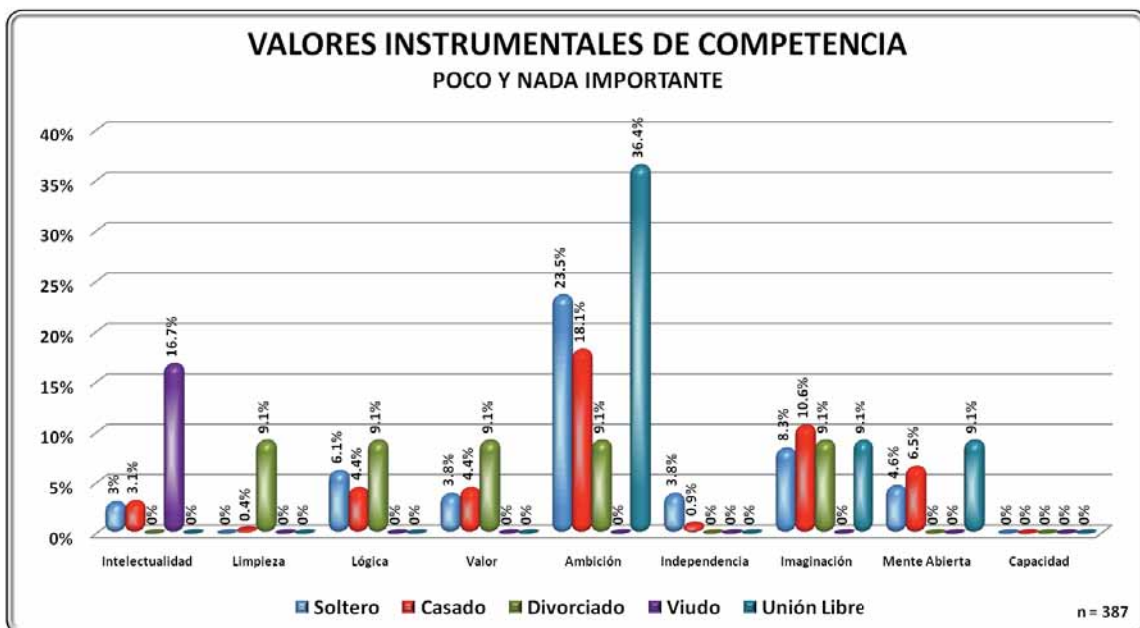
Gráfica 130 Valores Instrumentales Morales 18 Menos Importante (Estado Civil)

## Valores Instrumentales de Competencia

Se observa la total importancia que los viudos dan al valor de la *limpieza*. Por otra parte, las personas en unión libre son las que más consideran poco o nada importante al valor de la *ambición*.

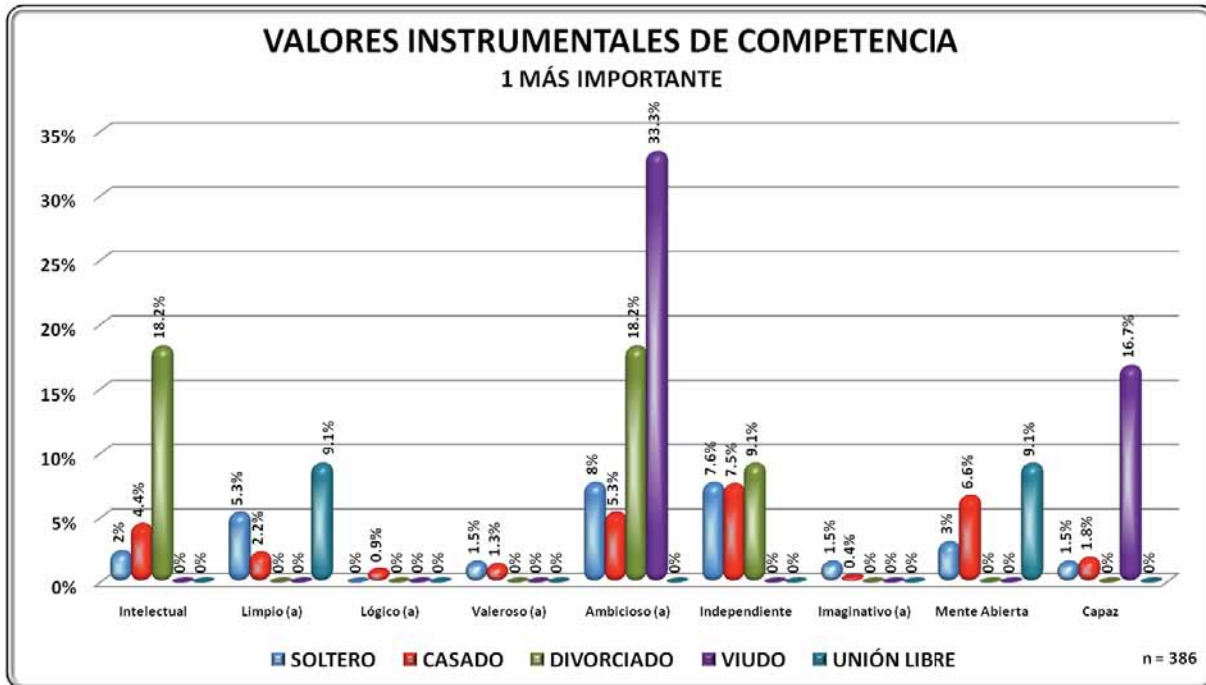


Gráfica 131 Valores Instrumentales De Competencia Muy Importante (Estado Civil)

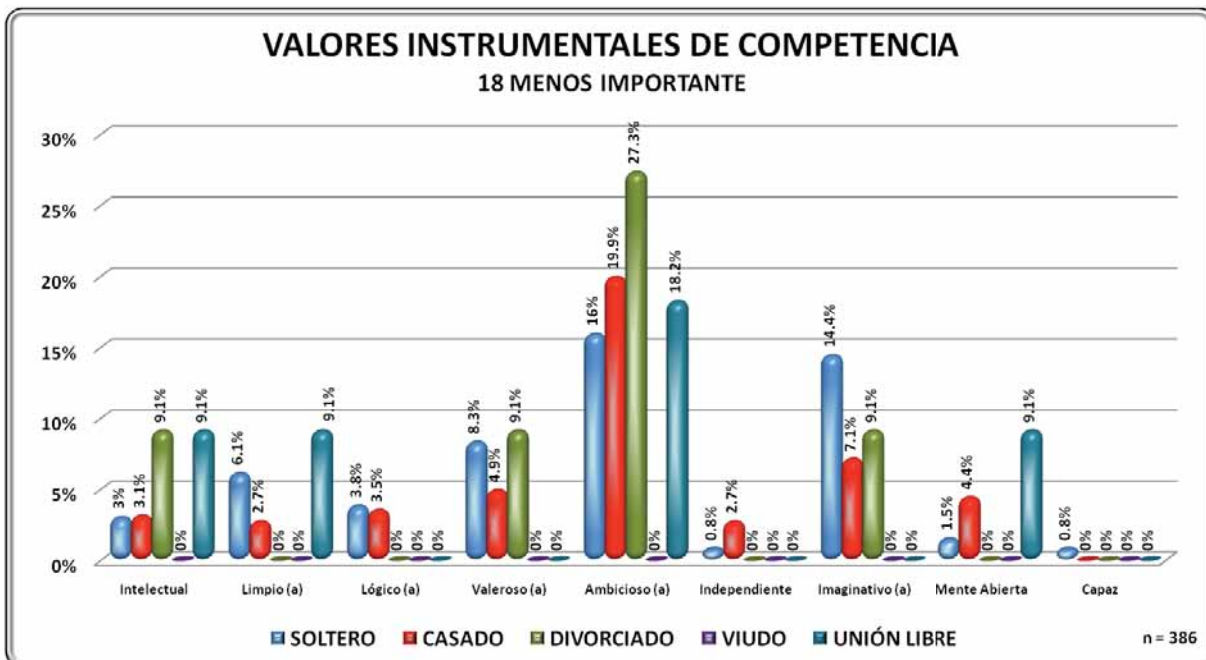


Gráfica 132 Valores Instrumentales De Competencia Poco y Nada Importante (Estado Civil)

En estas gráficas podemos observar los valores de *ambición* y *capacidad* como los más importantes para las personas viudas, mientras que para los divorciados el más importante es la *intelectualidad* y el menos importante es la *ambición*.



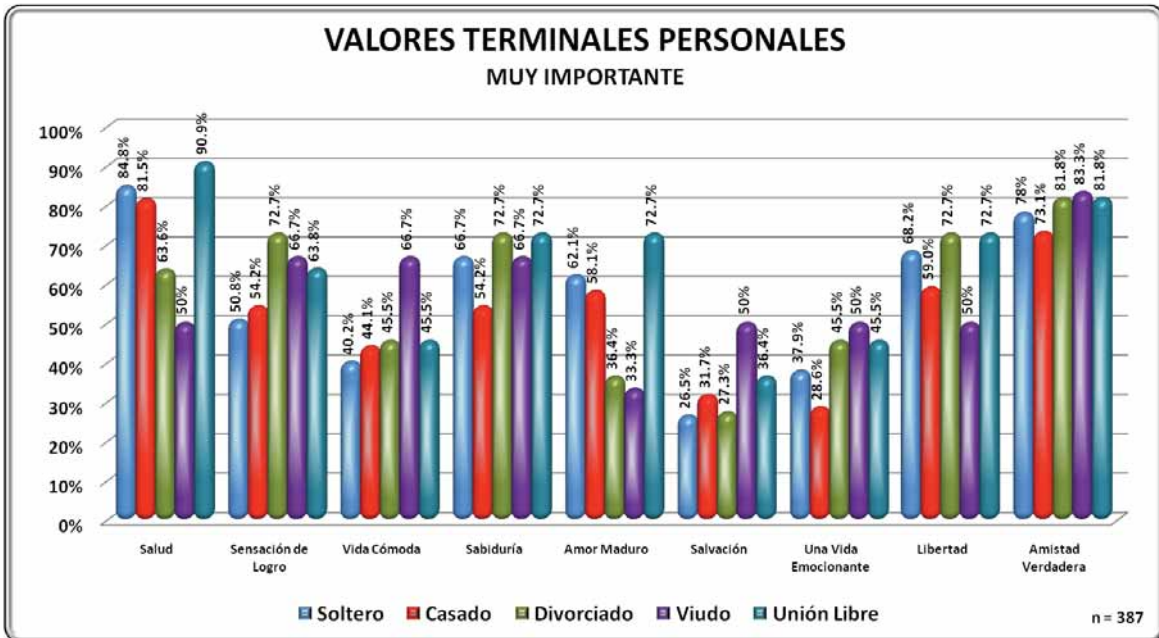
Gráfica 133 Valores Instrumentales De Competencia 1 Más Importante (Estado Civil)



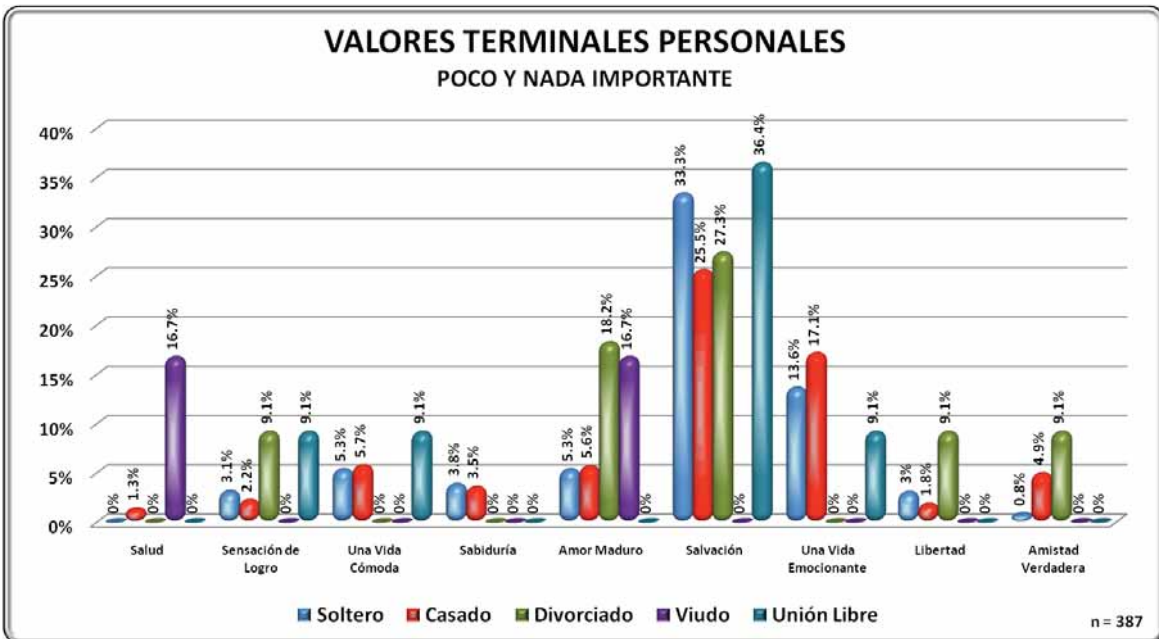
Gráfica 134 Valores Instrumentales De Competencia 18 Menos Importante (Estado Civil)

## Valores Terminales Personales

En este apartado sobresalen las personas en unión libre, al considerar muy importante a la *salud* y al *amor maduro*, y de poca o nula importancia a la *salvación*.

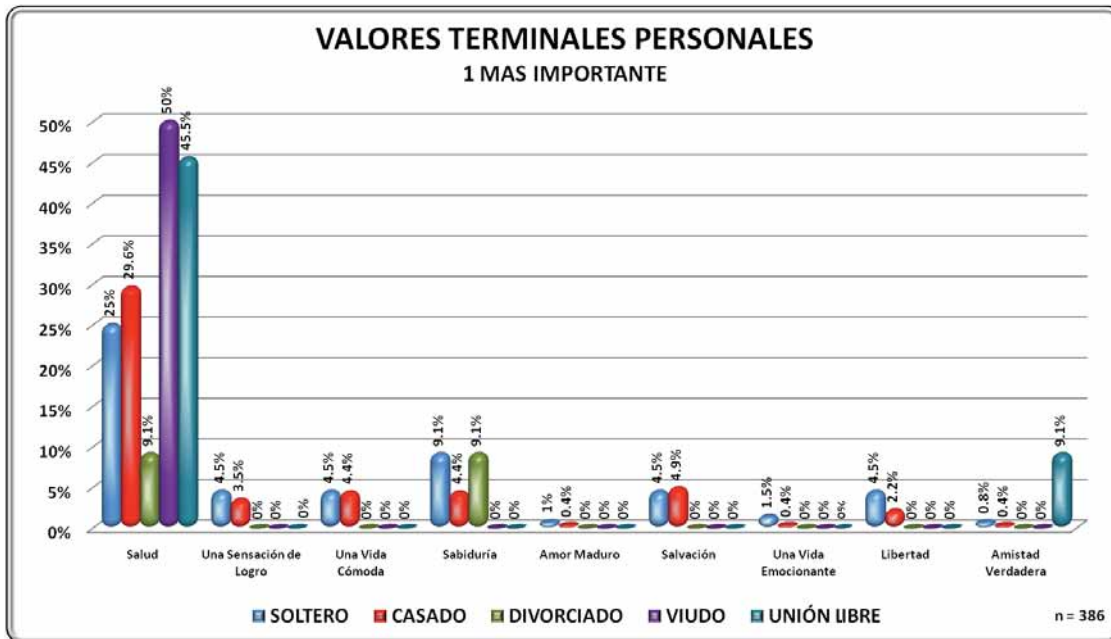


Gráfica 135 Valores Terminales Personales Muy Importante (Estado Civil)

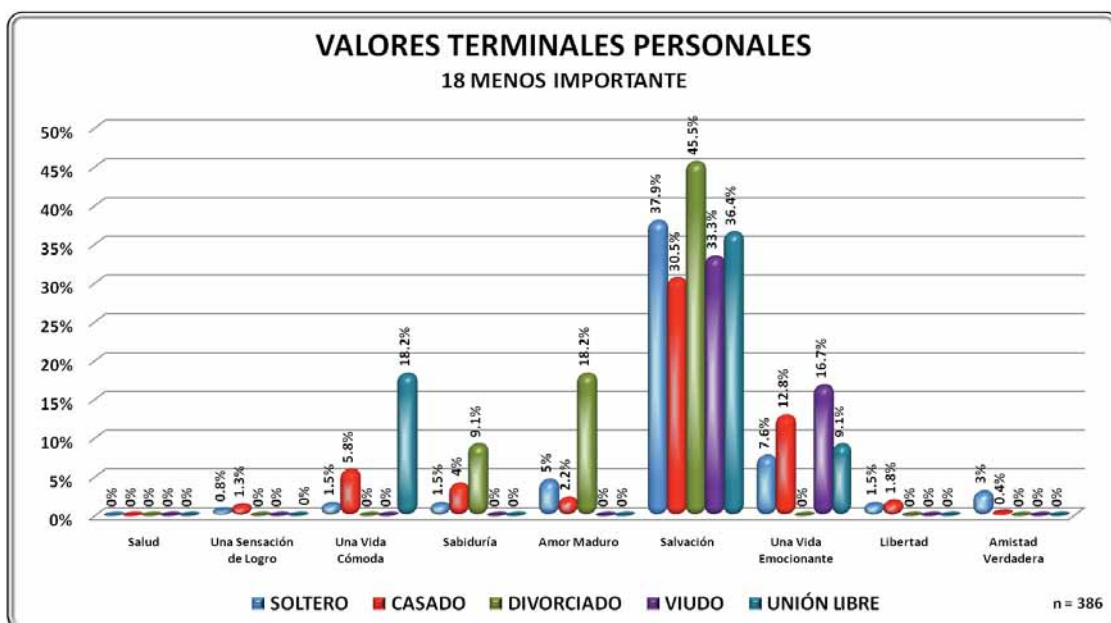


Gráfica 136 Valores Terminales Personales Poco y Nada Importante (Estado Civil)

Aquí observamos cómo para todos los rangos la *salud* es el valor más importante, aunque para los divorciados lo es menos que para los demás, mientras que la *salvación* es el menos importante de entre los demás valores. También se destacan las personas en unión libre jearquizando a *una vida cómoda* como uno de los valores menos importantes, así como los divorciados lo hacen con el valor de *amor maduro*.



Gráfica 137 Valores Terminales Personales 1 Más Importante (Estado Civil)

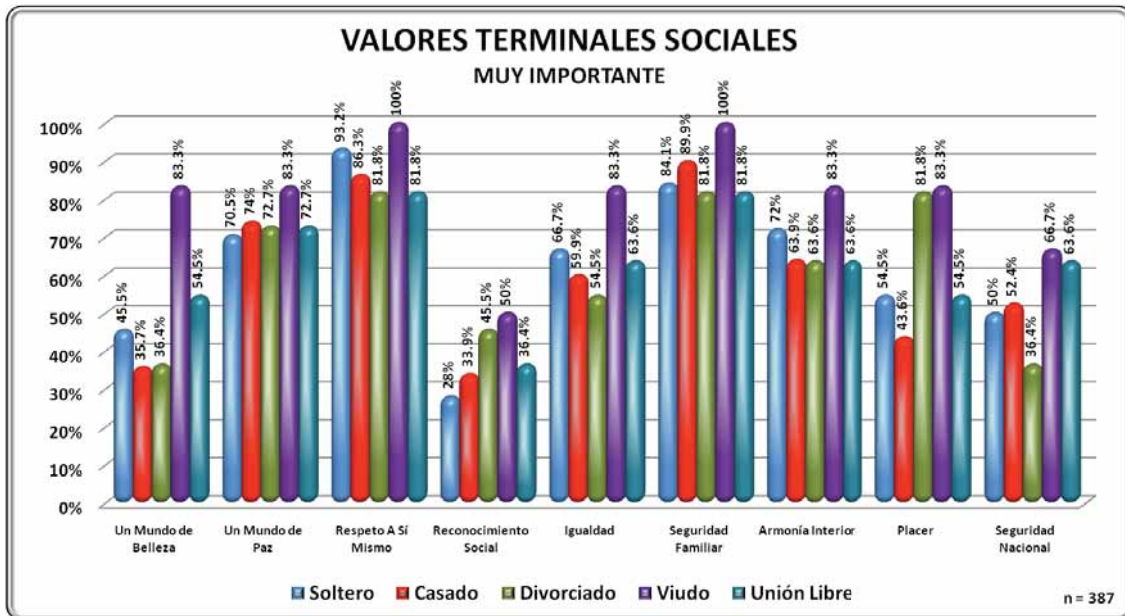


Gráfica 138 Valores Terminales Personales 18 Menos Importante (Estado Civil)

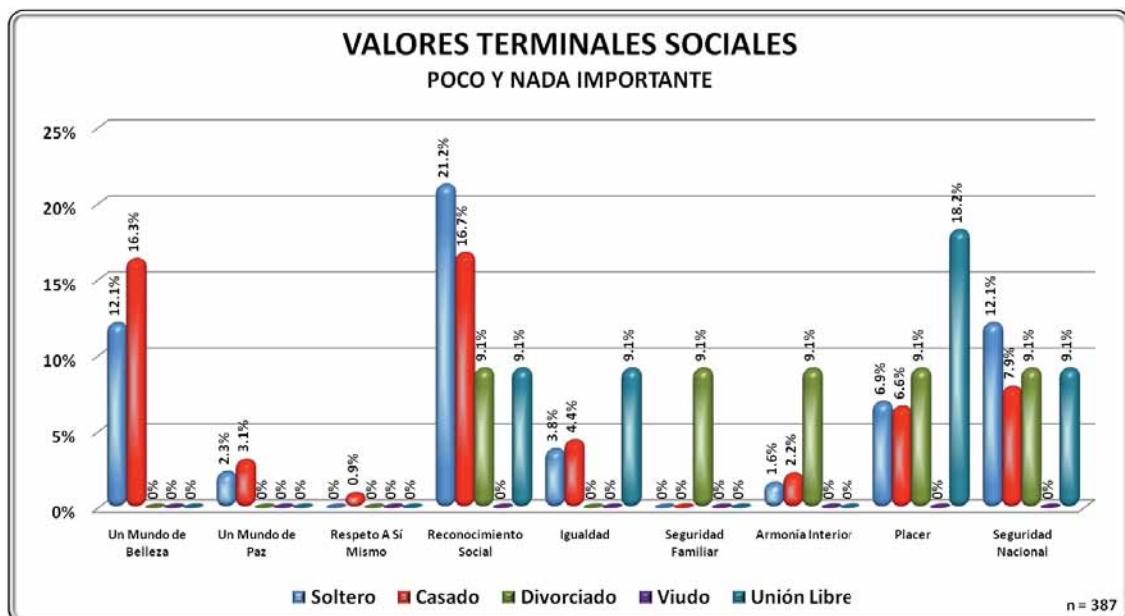


## Valores Terminales Sociales

Finalmente en este apartado sobresalen las personas viudas, siendo los que consideran de mayor importancia a la totalidad de estos valores. Mientras que los solteros sobresalen en la poca o nula importancia que le dan al *reconocimiento social* y los de unión libre al *placer*.

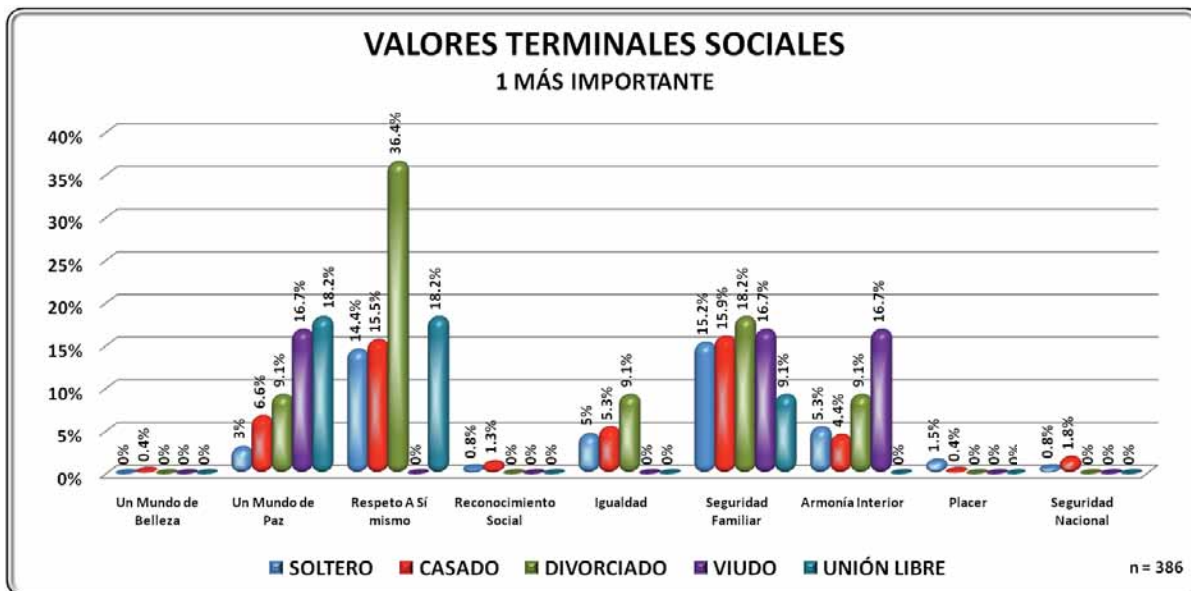


Gráfica 139 Valores Terminales Sociales Muy Importante (Estado Civil)

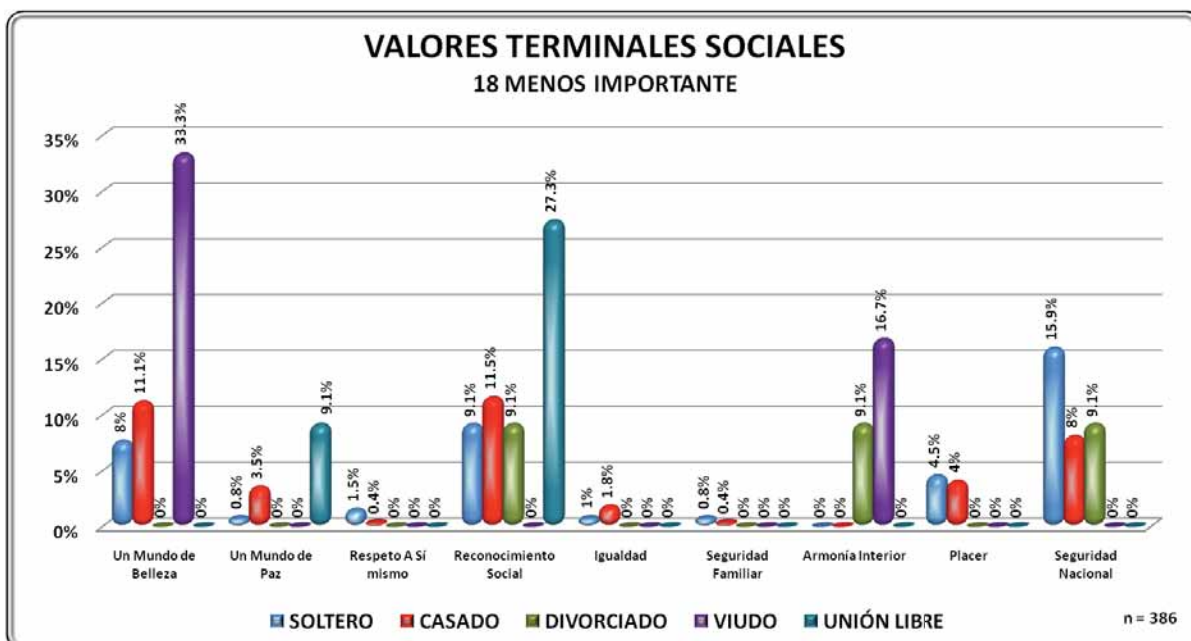


Gráfica 140 Valores Terminales Sociales Poco y Nada Importante (Estado Civil)

En estas gráficas vemos cómo los divorciados le asignan al valor de *respeto así mismo* la mayor importancia entre los demás valores, también destacándose el valor de *seguridad familiar* para todos los rangos. Por otra parte vemos que los viudos consideran al *mundo de belleza* como el menos importante, mientras que para las personas en unión libre este puesto lo ocupa el *reconocimiento social* y para los solteros la *seguridad nacional*.



Gráfica 141 Valores Terminales Sociales 1 Más Importante (Estado Civil)



Gráfica 142 Valores Terminales Sociales 18 Menos Importante (Estado Civil)

## **VALORES HUMANOS VS. DESEMPEÑO LABORAL**

A continuación se presentan una serie de tablas en donde podemos observar claramente las correlaciones existentes entre los 36 valores analizados y los 24 factores de desempeño laboral con la finalidad de apreciar qué valores se encuentran asociados con qué factores de desempeño.

Cabe resaltar que las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando  $r$  de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método no paramétrico se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación.

También es importante mencionar que los análisis entre variables que se muestran a continuación presentan tanto correlaciones positivas como negativas entre los valores humanos y el desempeño laboral, observando en las correlaciones positivas que a mayor importancia del valor analizado existe un mejor desempeño y en las correlaciones negativas se observó que a menor importancia del valor analizado existe un mejor desempeño en los diversos factores de desempeño laboral que se analizaron. Sobre lo referido profundizaremos con mayor discernimiento en el apartado de discusión y conclusiones del presente trabajo de investigación.



## **Valores Instrumentales**

### **MORALES**

Recordemos que los valores instrumentales son aquellos que se ocupan de los modos de conducta deseables y son concebidos como medios.

Dentro de los valores morales analizamos la indulgencia, responsabilidad, honestidad, lealtad, amor, atención, obediencia, autocontrol y el ser servicial, considerando que este tipo de valores son modos de conducta interpersonales donde su concepto es considerablemente más estrecho que el concepto general de valores, ya que cuando se violan producen sentimientos de culpabilidad o remordimientos.

Observamos que existe una correlación de estos valores con el desempeño laboral, destacando el valor del **Autocontrol** que se encuentra asociado positivamente con la *actitud de servicio* y el **Ser Servicial** asociado positivamente con la *adaptabilidad al cambio*.

Así mismo podemos apreciar que en el caso del valor de la **Indulgencia** tiene un índice de correlación positivo más alto con la empatía. De la misma forma, la **Responsabilidad** con la *Actitud de Servicio*, la **Honestidad** con la *capacitación*, la **Lealtad** con la *Adaptabilidad al Cambio*, el **Amor** con las *Relaciones Interpersonales Externas*, y la **Atención** y la **Obediencia** con la *Administración del Tiempo*.

## Valores Instrumentales Morales<sup>208</sup>

(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

	Indulgencia	Responsabilidad	Honestidad	Lealtad	Amor	Atención	Obediencia	Autocontrol	Ser Servicial
<b>Cumplimiento</b>	<b>-.102</b>	.081	.081	.026	-.061	.138	<b>.123</b>	.013	-.010
<b>Disposición</b>	.004	.096	.010	.023	-.037	.112	.071	.065	-.057
<b>Disponibilidad</b>	-.017	.092	.009	.045	-.086	.127	.068	.015	-.010
<b>Cualidades del Personal</b>	-.078	.077	.054	.014	-.073	.089	.052	-.053	-.027
<b>Empatía</b>	-.019	-.033	.018	-.009	.003	.161	.061	.023	.044
<b>Capacidad de Respuesta</b>	-.012	<b>.100</b>	.105	.097	-.034	.111	.044	-.017	-.033
<b>Proced. Estandarizados</b>	-.076	.053	.078	.111	-.023	.071	.066	.061	-.056
<b>Actitud de Servicio</b>	<u>.000</u>	.028	.041	.084	.018	.140	.066	.080	-.030
<b>Satisfacción del Usuario</b>	.036	.046	<u>-.003</u>	.066	<u>.000</u>	.091	.051	.063	.024
<b>Logro de Metas</b>	-.024	.084	.050	.082	-.039	.063	.030	<u>.001</u>	-.052
<b>Conciencia de Costos</b>	-.057	.077	.084	.031	.002	.089	.036	.024	-.036
<b>Trabajo en Equipo</b>	-.089	<u>-.003</u>	-.035	<u>.005</u>	.020	.043	.034	-.024	-.030
<b>Conocimiento del Trabajo</b>	-.092	.040	.133	.074	-.076	.053	.012	.029	-.010
<b>Capacitación</b>	-.095	.072	<b>.177</b>	.085	<b>-.095</b>	.068	.041	.050	-.035
<b>Interés por Aprender</b>	-.038	.099	.118	.055	-.053	.041	.009	.048	<u>-.005</u>
<b>Disciplina Personal</b>	-.095	.059	.030	.017	-.055	.087	.014	-.007	-.048
<b>Disciplina del Trabajo</b>	-.028	.047	.008	.057	-.064	.084	.051	-.016	-.076
<b>Administración del Tiempo</b>	-.014	.092	.082	.009	-.093	.081	.085	-.047	-.027
<b>Iniciativa</b>	.007	.029	.060	.058	-.034	.048	.002	-.039	-.031
<b>Relaciones inter. Internas</b>	-.061	-.015	-.033	.050	.029	.122	<u>.000</u>	.030	-.024
<b>Relaciones inter. Externas</b>	-.014	<u>-.003</u>	-.015	<b>.120</b>	.007	<b>.174</b>	-.016	<b>.082</b>	.036
<b>Compromiso</b>	-.030	.031	.021	.109	.002	.095	<u>.000</u>	-.012	-.012
<b>Creatividad</b>	-.050	.015	.030	.041	-.074	<u>.022</u>	-.020	-.040	<b>-.080</b>
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	-.065	.031	.047	.064	-.049	.051	.014	.029	-.026

Tabla 14 Valores Instrumentales Morales  
(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

<sup>208</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo en términos absolutos.

## Valores Instrumentales Morales<sup>209</sup>

(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

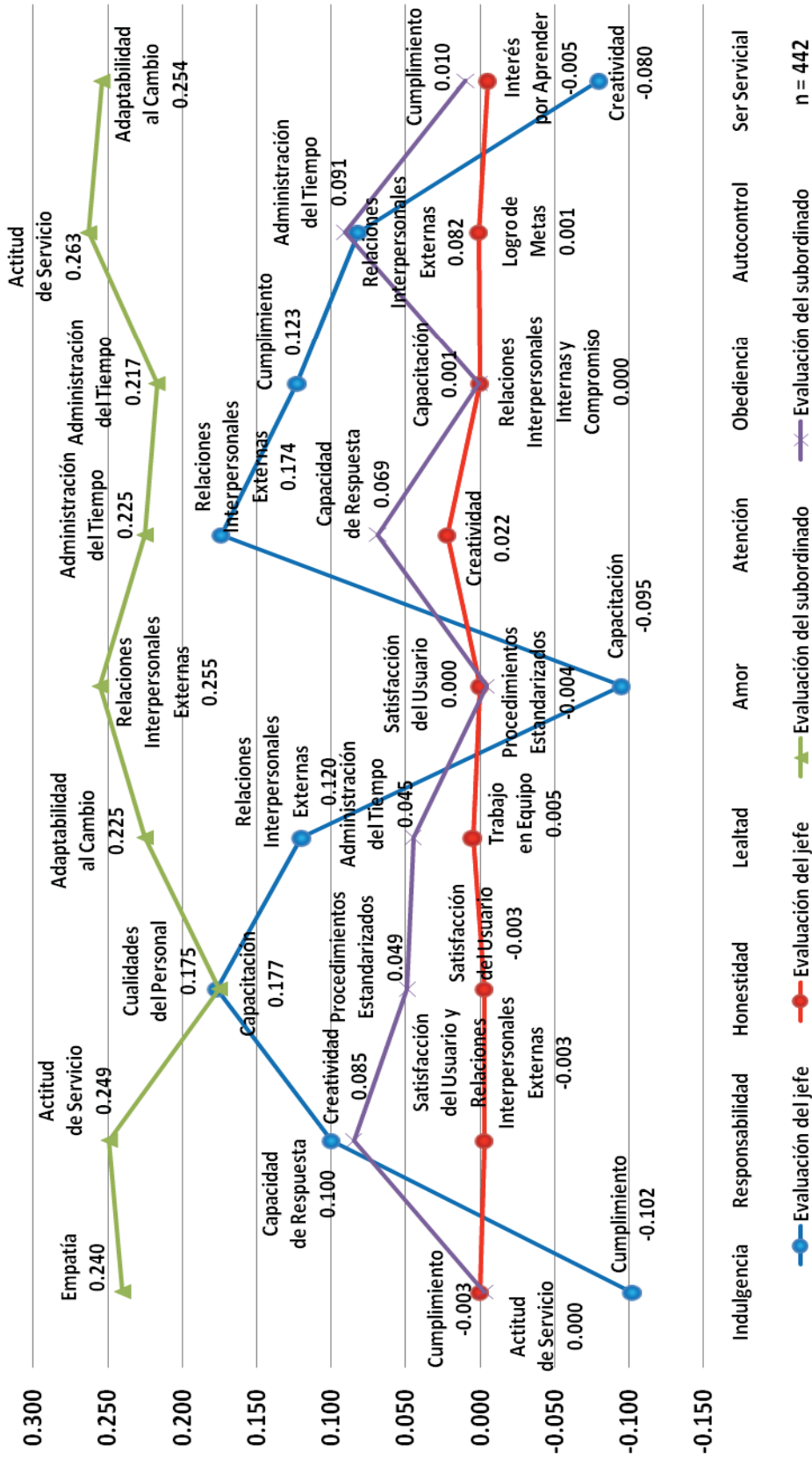
	Indulgencia	Responsabilidad	Honestidad	Lealtad	Amor	Atención	Obediencia	Autocontrol	Ser Servicial
<b>Cumplimiento</b>	<u>-.003</u>	.139	.070	.089	.106	.071	.047	.102	<u>.010</u>
<b>Disposición</b>	.041	.186	.073	.156	.107	.125	.066	.188	.117
<b>Disponibilidad</b>	.060	.209	.112	.177	.147	.133	.134	.148	.118
<b>Cualidades del Personal</b>	.095	.152	<b>.175</b>	.058	.158	.141	.100	.124	.074
<b>Empatía</b>	<b>.240</b>	.195	.069	.224	.235	.191	.108	.221	.181
<b>Capacidad de Respuesta</b>	.111	.214	.138	.153	.142	<u>.069</u>	.037	.115	.131
<b>Proced. Estandarizados</b>	-.011	.159	<u>.049</u>	.109	<u>-.004</u>	.122	.057	.134	.060
<b>Actitud de Servicio</b>	.116	<b>.249</b>	.101	.124	.181	.180	.133	<b>.263</b>	.182
<b>Satisfacción del Usuario</b>	.123	.125	.084	.083	.221	.164	.079	.197	.142
<b>Logro de Metas</b>	.081	.140	.134	.090	.081	.144	.124	.170	.097
<b>Conciencia de Costos</b>	.100	.139	.170	.151	.093	.141	.128	.157	.131
<b>Trabajo en Equipo</b>	.090	.124	.052	.046	.226	.182	.154	.189	.109
<b>Conocimiento del Trabajo</b>	.075	.113	.111	.154	.046	.147	.029	.153	.026
<b>Capacitación</b>	.051	.091	.156	.139	.095	.156	<u>.001</u>	.096	.104
<b>Interés por Aprender</b>	.060	.216	.111	.148	.041	.134	-.022	.172	.063
<b>Disciplina Personal</b>	.039	.190	.096	.111	.110	.187	.129	.104	.130
<b>Disciplina del Trabajo</b>	.142	.174	.125	.088	.213	.178	.214	.211	.198
<b>Administración del Tiempo</b>	.114	.109	.087	<u>.045</u>	.187	<b>.225</b>	<b>.217</b>	<u>.091</u>	.140
<b>Iniciativa</b>	.122	.211	.131	.132	.200	.170	.171	.212	.175
<b>Relaciones inter. Internas</b>	.204	.146	.077	.086	.184	.187	.186	.187	.148
<b>Relaciones inter. Externas</b>	.202	.129	.126	.213	<b>.255</b>	.217	.077	.236	.156
<b>Compromiso</b>	.125	.239	.112	.222	.154	.155	.073	.189	.100
<b>Creatividad</b>	.104	<u>.085</u>	.101	.157	.172	.153	.122	.195	.166
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	.166	.160	.065	<b>.225</b>	.147	.147	.127	.225	<b>.254</b>

Tabla 15 Valores Instrumentales Morales  
(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

<sup>209</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo en términos absolutos.

# VALORES INSTRUMENTALES

## MORALES



Gráfica 143. Valores Instrumentales Morales vs. Desempeño Laboral

## **Valores Instrumentales DE COMPETENCIA**

Analizamos la intelectualidad, limpieza, lógica, valor, ambición, independencia, imaginación, mente abierta y la capacidad, considerando que este tipo de valores son modos de conducta intrapersonales de actualización de sí mismo, están centrados en la persona y no tienen ningún sentido moral, donde su violación produce sentimientos de insuficiencia y de vergüenza acerca de la capacidad de uno mismo.

Observamos que existe una correlación de éstos valores con el desempeño laboral destacando el valor de la **Imaginación** que se encuentra asociado positivamente con la *creatividad* y la **Ambición** que se encuentra asociada positivamente con el *trabajo en equipo*.

Así mismo al analizar las demás correlaciones podemos apreciar que en el caso de la **intelectualidad** tiene índices más altos con la *creatividad*; la **limpieza** con la *disciplina personal*, la **lógica** con la *disciplina del trabajo*, el **valor** con la *adaptabilidad al cambio*, la **independencia** con la *conciencia de costos*, la **mente abierta** con la *creatividad* y la **capacidad** con el *interés por aprender*.

## Valores Instrumentales de Competencia<sup>210</sup>

(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

	Intelectualidad	Limpieza	Lógica	Valor	Ambición	Independencia	Imaginación	Mente Abierta	Capacidad
Cumplimiento	-0.005	.059	-.038	-.021	-.022	-.010	-.044	-.038	.016
Disposición	-.064	.073	-.081	-.029	-.021	-.011	-.056	-.007	-.046
Disponibilidad	<b>-.105</b>	.090	.056	-.065	.029	-.036	-.010	-.055	-.021
Cualidades del Personal	-.069	-.032	-.051	-.028	-.042	.006	-.039	-.013	-.046
Empatía	-.027	-.028	<b>-.102</b>	-.027	.062	<u>.001</u>	.040	.033	.067
Capacidad de Respuesta	-.011	.033	-.022	.033	.013	.067	-.031	-.012	.018
Proced. Estandarizados	-.009	.039	.032	.041	.003	.038	-.020	.015	.027
Actitud de Servicio	-.036	.058	-.049	.013	<b>-.064</b>	<u>.001</u>	-.024	<u>.001</u>	-.022
Satisfacción del Usuario	-.091	.029	-.038	<u>-.003</u>	-.060	.007	-.038	-.003	-.009
Logro de Metas	-.066	.010	.008	.004	-.059	.057	-.024	-.029	<u>.001</u>
Conciencia de Costos	.021	-.007	<u>.002</u>	.046	-.022	.086	.012	.031	.011
Trabajo en Equipo	-.063	.038	-.097	-.010	.027	-.009	-.034	.017	.021
Conocimiento del Trabajo	.015	-.041	-.006	.026	<u>-.002</u>	.025	.004	.062	<b>.110</b>
Capacitación	.097	<u>.004</u>	.087	<b>.066</b>	-.028	.011	-.008	.017	.053
Interés por Aprender	.012	-.054	.058	-.022	.027	.013	-.013	-.039	.013
Disciplina Personal	-.023	<b>.093</b>	-.090	-.032	-.016	-.086	-.025	<b>-.107</b>	.024
Disciplina del Trabajo	-.035	.073	-.067	.023	-.040	-.016	-.065	-.023	.037
Administración del Tiempo	-.034	.070	-.011	-.009	.007	.033	<u>-.003</u>	-.013	.024
Iniciativa	-.060	-.008	-.026	.024	-.034	.029	-.031	.015	.006
Relaciones inter. Internas	-.063	.043	-.075	-.027	<u>-.002</u>	.035	-.072	.042	.013
Relaciones inter. Externas	-.059	.021	-.024	.022	.057	<b>.088</b>	-.031	.083	.021
Compromiso	-.035	.057	-.095	.018	-.019	-.005	-.019	-.022	-.002
Creatividad	-.042	-.048	-.061	-.019	-.042	.018	<u>-.003</u>	.004	-.052
Adaptabilidad al cambio	<u>.003</u>	-.008	-.037	-.015	-.024	.004	<b>-.091</b>	-.007	.017

Tabla 16 Valores Instrumentales de Competencia  
(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

<sup>210</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.

## Valores Instrumentales de Competencia<sup>211</sup>

(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

	Intelectualidad	Limpieza	Lógica	Valor	Ambición	Independencia	Imaginación	Mente Abierta	Capacidad
Cumplimiento	.128	.087	<u>.082</u>	.077	.088	.015	.095	.034	.143
Disposición	.072	.107	.165	.107	.150	.021	.164	.080	.194
Disponibilidad	.173	.184	.232	.188	.228	.119	.253	.146	.206
Cualidades del Personal	.172	.115	.142	.152	.172	.173	.163	.125	.200
Empatía	.130	.117	.227	.110	.178	.150	.163	.149	.152
Capacidad de Respuesta	.135	.103	.170	.093	.233	.178	.136	.067	.151
Proced. Estandarizados	.134	.061	.194	.131	.166	.138	.143	.094	.140
Actitud de Servicio	.153	.099	.207	.098	.227	.176	.192	.133	.211
Satisfacción del Usuario	.143	.126	.162	.184	.174	.103	.129	.099	.156
Logro de Metas	.166	.063	.206	.188	.240	.156	.129	.092	.164
Conciencia de Costos	.167	.130	.228	.180	.195	<b>.229</b>	.251	.107	.174
Trabajo en Equipo	.118	.119	.124	<u>.042</u>	<b>.261</b>	.149	.116	.164	.085
Conocimiento del Trabajo	.154	<u>.024</u>	.190	.144	.235	.144	.134	.182	.206
Capacitación	.179	.066	.186	.165	.172	.152	.205	.096	.160
Interés por Aprender	.148	.115	.182	.152	.172	.168	.181	.150	<b>.222</b>
Disciplina Personal	.117	<b>.223</b>	.156	.090	.139	.062	.118	.040	.158
Disciplina del Trabajo	.184	.131	<b>.233</b>	.136	.253	.182	.226	.085	.209
Administración del Tiempo	.142	.211	.181	.177	.202	.198	.213	.101	.210
Iniciativa	.192	.127	.228	.147	.225	.175	.234	.184	.207
Relaciones inter. Internas	<u>.064</u>	.138	.138	.058	.207	.080	.122	.119	<u>.082</u>
Relaciones inter. Externas	.146	.135	.160	.141	.232	.156	.153	.109	.138
Compromiso	.136	.118	.218	.142	.217	.186	.199	.166	.200
Creatividad	<b>.253</b>	.118	.229	.183	.249	.212	<b>.313</b>	<b>.199</b>	.212
Adaptabilidad al cambio	.230	.119	.203	<b>.222</b>	.254	.218	.242	.173	.183

Tabla 17 Valores Instrumentales de Competencia  
(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

<sup>211</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.





## **Valores Terminales**

### **PERSONALES**

Recordemos que los Valores Terminales son aquellos que se ocupan de los estados finales preferibles de existencia y se conciben como valores a ser alcanzados.

Los Valores Terminales Personales son considerados como valores egocéntricos intrapersonales que incluyen estados finales y se encuentran centrados en uno mismo.

En este estudio se analizaron los valores de la salud, una sensación de logro, una vida cómoda, sabiduría, amor maduro, salvación, una vida emocionante, libertad y amistad verdadera, encontrando que existe una correlación positiva de estos valores con el desempeño laboral destacando el valor de una **Sabiduría** que se encuentra asociado positivamente con la *creatividad*.

Resulta importante observar que al analizar estas correlaciones, podemos apreciar que en los casos de los valores de la **salud**, **una vida cómoda** y la **amistad verdadera** tienen índices positivos más altos con la *adaptabilidad al cambio*, una **sensación de logro** con la *relaciones interpersonales internas*, el **amor maduro** con la *disciplina del trabajo*, la **salvación** con las *administración del tiempo*, **una vida emocionante** con la *actitud de servicio* y la **libertad** con el *interés por aprender*.

## Valores Terminales Personales<sup>212</sup>

(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

	Salud	Sensación de logro	Vida Cómoda	Sabiduría	Amor Maduro	Salvación	Vida Emocionante	Libertad	Amistad Verdadera
Cumplimiento	.018	-.044	-.004	.009	-.039	.045	-.077	-.064	-.037
Disposición	.007	.016	.028	-.017	.007	.061	-.036	-.032	<b>-.081</b>
Disponibilidad	.017	.014	.034	-.012	.019	.083	-.030	-.057	-.057
Cualidades del Personal	.013	-.076	-.005	-.052	.007	-.018	-.055	.006	-.053
Empatía	.013	-.056	.026	-.012	.036	.057	<u>-.005</u>	-.048	-.021
Capacidad de Respuesta	<b>.085</b>	-.041	<u>.001</u>	-.072	-.011	.070	-.031	.003	<u>.000</u>
Proced. Estandarizados	.051	-.095	.025	-.057	.032	.020	-.031	.074	.015
Actitud de Servicio	.033	-.043	.018	.036	-.029	.049	-.056	<u>.001</u>	.020
Satisfacción del Usuario	.037	-.052	-.023	.016	.014	<b>.096</b>	-.015	-.015	.020
Logro de Metas	-.004	-.097	-.007	.005	.034	.024	-.058	-.008	.019
Conciencia de Costos	.037	-.063	-.036	.031	.010	.021	.011	.011	-.002
Trabajo en Equipo	<u>.000</u>	-.042	.056	.041	<u>.000</u>	-.023	.055	<b>-.088</b>	-.029
Conocimiento del Trabajo	.035	-.135	.053	.027	-.009	.013	.020	-.019	.015
Capacitación	.081	-.098	.023	.033	.034	-.053	<u>-.005</u>	-.028	<u>.000</u>
Interés por Aprender	.058	-.056	.010	.017	.040	-.025	-.006	-.040	-.052
Disciplina Personal	-.011	-.029	.049	<b>-.099</b>	-.013	.032	-.054	-.085	-.040
Disciplina del Trabajo	-.030	-.073	<b>.069</b>	-.030	-.018	.022	-.062	-.048	-.042
Administración del Tiempo	.026	-.060	.030	.004	<b>-.063</b>	-.004	<b>-.089</b>	-.027	-.035
Iniciativa	-.014	-.097	-.016	<u>.003</u>	.004	-.021	-.010	-.033	-.050
Relaciones inter. Internas	-.002	.040	.046	.012	.042	<u>-.003</u>	-.038	.049	.053
Relaciones inter. Externas	-.011	<u>.009</u>	.049	-.013	.041	.025	-.013	.045	.066
Compromiso	-.013	-.102	.019	.021	.012	.078	-.036	<u>.001</u>	.002
Creatividad	-.002	<b>-.155</b>	.003	-.042	-.037	.013	-.017	-.029	-.033
Adaptabilidad al cambio	-.033	-.028	.034	-.015	-.031	-.015	-.013	.004	-.008

Tabla 18 Valores Terminales Personales  
(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

<sup>212</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.

## Valores Terminales Personales<sup>213</sup>

(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

	Salud	Sensación de logro	Vida Cómoda	Sabiduría	Amor Maduro	Salvación	Vida Emocionante	Libertad	Amistad Verdadera
Cumplimiento	.077	.099	.111	<u>.061</u>	.127	.065	.098	.072	.015
Disposición	<u>.052</u>	<u>.069</u>	.127	.069	.112	.052	.103	.152	.103
Disponibilidad	.087	.131	.139	.105	.107	.075	.179	.153	.120
Cualidades del Personal	.156	.178	.185	.160	.170	.091	.168	.127	.079
Empatía	.118	.206	.107	.166	.169	.097	.135	.155	.168
Capacidad de Respuesta	.110	.147	.175	.153	.087	.060	.089	.146	.089
Proced. Estandarizados	.064	.097	.163	.172	<u>.047</u>	<u>.014</u>	.135	<u>.026</u>	<u>.010</u>
Actitud de Servicio	.097	.110	.203	.186	.213	.088	<b>.210</b>	.177	.120
Satisfacción del Usuario	.149	.159	.167	.133	.161	.178	.096	.152	.101
Logro de Metas	.115	.167	.143	.190	.095	.067	.174	.050	.106
Conciencia de Costos	.105	.215	.188	.166	.129	.119	.093	.098	.055
Trabajo en Equipo	.115	.202	.192	.104	.092	.066	.086	.071	.079
Conocimiento del Trabajo	.059	.147	.244	.149	.144	.070	.078	.079	.038
Capacitación	.119	.152	<u>.075</u>	.138	.115	.085	<u>.071</u>	.102	.103
Interés por Aprender	.109	.126	.164	.107	.124	.087	.080	<b>.244</b>	.139
Disciplina Personal	.082	.179	.179	.075	.198	.106	.164	.190	.116
Disciplina del Trabajo	.098	.180	.202	.212	<b>.238</b>	.099	.158	.128	.088
Administración del Tiempo	.089	.170	.240	.209	.205	<b>.225</b>	.160	.120	.076
Iniciativa	.079	.120	.232	.194	.147	.085	.198	.201	.077
Relaciones inter. Internas	.154	<b>.228</b>	.243	.108	.123	.106	.112	.137	.113
Relaciones inter. Externas	.116	.163	.200	.127	.176	.082	.175	.199	.155
Compromiso	.056	.154	.153	.113	.209	.082	.163	.200	.157
Creatividad	.138	.214	.240	<b>.262</b>	.163	.068	.168	.163	.136
Adaptabilidad al cambio	<b>.182</b>	.204	<b>.249</b>	.224	.166	.023	.166	.170	<b>.179</b>

Tabla 19 Valores Terminales Personales  
(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

<sup>213</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.



## Valores Terminales SOCIALES

Son considerados como valores interpersonales que incluyen estados finales y se centran en la sociedad. Se analizaron los valores de un mundo de belleza, un mundo de paz, respeto a sí mismo, reconocimiento social, igualdad, seguridad familiar, armonía interior, placer y seguridad nacional.

Cabe resaltar que existe una correlación de estos valores con el desempeño laboral, destacando que la **igualdad** se encuentra correlacionada positivamente con el *compromiso*, y la **armonía interior** se correlaciona con la *empatía*.

En este orden de ideas, al analizar las correlaciones positivas podemos apreciar que en el caso de **un mundo de belleza** tiene índices más altos con la *empatía*, **un mundo de paz** y la **seguridad familiar** con la *relaciones interpersonales externas*, mientras que el **respeto a sí mismo** se correlaciona positivamente con el *compromiso*, el **reconocimiento social** con las *relaciones interpersonales internas*, el **placer** con la *disciplina del trabajo* y finalmente la **seguridad nacional** con la *empatía*.

## Valores Terminales Sociales<sup>214</sup>

(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

	Un Mundo de Belleza	Un Mundo de Paz	Respeto A Sí Mismo	Reconocimiento Social	Igualdad	Seguridad Familiar	Armonía Interior	Placer	Seguridad Nacional
Cumplimiento	-.101	-.010	.118	-.019	.067	-.029	-.028	-.088	-.035
Disposición	-.044	-.025	<b>.119</b>	-.010	.043	-.049	-.021	-.041	-.025
Disponibilidad	-.018	-.031	.089	-.009	.037	-.021	-.024	-.025	-.017
Cualidades del Personal	-.053	.011	.053	<b>-.099</b>	<u>.011</u>	<u>-.002</u>	-.070	-.082	-.074
Empatía	<u>-.004</u>	.064	.033	-.039	.044	-.013	-.063	-.030	-.029
Capacidad de Respuesta	-.084	-.017	.075	-.010	.067	.015	-.070	-.029	-.044
Proced. Estandarizados	-.012	<u>-.004</u>	.076	-.085	.076	.015	-.018	-.008	<u>-.008</u>
Actitud de Servicio	-.109	-.030	.075	-.019	<b>.110</b>	-.047	.032	-.049	-.063
Satisfacción del Usuario	-.040	-.038	.035	-.015	.053	-.071	<u>-.008</u>	-.019	-.072
Logro de Metas	-.063	-.014	.046	-.028	.063	-.018	-.048	-.027	-.070
Conciencia de Costos	-.087	-.080	.104	-.071	.096	-.052	-.034	-.014	-.071
Trabajo en Equipo	-.018	-.022	.014	.062	.040	-.027	-.052	.007	-.131
Conocimiento del Trabajo	-.074	-.024	.040	-.035	.063	.019	-.036	-.064	-.032
Capacitación	-.017	<u>.004</u>	.055	-.068	.086	<u>-.002</u>	-.041	.002	-.110
Interés por Aprender	-.074	-.054	.031	-.039	.099	-.016	-.044	-.012	-.067
Disciplina Personal	-.056	-.065	.071	.035	-.054	-.022	-.030	<b>-.108</b>	-.034
Disciplina del Trabajo	-.033	-.066	.028	-.056	.045	<b>-.075</b>	-.073	-.055	-.126
Administración del Tiempo	<b>-.129</b>	-.025	.100	.024	.049	-.058	<b>-.090</b>	-.052	-.102
Iniciativa	-.090	-.072	.035	-.003	.103	-.031	-.062	-.004	-.136
Relaciones inter. Internas	-.040	-.011	.019	.041	.069	.013	-.062	-.065	-.074
Relaciones inter. Externas	-.059	.010	.057	.030	.085	.044	.057	-.019	-.028
Compromiso	-.030	-.007	.076	.020	.084	-.039	.014	<u>.000</u>	-.024
Creatividad	-.093	<b>-.102</b>	.016	-.022	.099	-.059	-.058	-.011	-.126
Adaptabilidad al cambio	-.111	-.074	<u>.008</u>	<u>.001</u>	.105	-.055	-.064	-.009	<b>-.151</b>

Tabla 20 Valores Terminales Sociales  
(Desempeño evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado)

<sup>214</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.

## Valores Terminales Sociales<sup>215</sup>

(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

	Un Mundo de Belleza	Un Mundo de Paz	Respeto A Sí Mismo	Reconocimiento Social	Igualdad	Seguridad Familiar	Armonía Interior	Placer	Seguridad Nacional
Cumplimiento	.036	-.005	.095	.085	<u>.039</u>	<u>.069</u>	.099	<u>.023</u>	.049
Disposición	.138	.011	<u>.036</u>	<u>.031</u>	.236	.109	.090	.100	.114
Disponibilidad	.168	.073	.091	.090	.229	.124	.072	.176	.060
Cualidades del Personal	.136	.042	.111	.155	.163	.107	.120	.166	.109
Empatía	<b>.177</b>	.127	.102	.101	.221	.157	<b>.224</b>	.131	<b>.200</b>
Capacidad de Respuesta	.052	.072	.066	.107	.174	.077	.108	.089	.054
Proced. Estandarizados	.054	.029	.077	.062	.146	.079	<u>-.007</u>	.060	.075
Actitud de Servicio	.113	.098	.085	.101	.252	.152	.186	.159	.189
Satisfacción del Usuario	.052	.105	.084	.201	.073	.072	.064	.051	.088
Logro de Metas	.072	.013	.088	.150	.142	.071	.059	.070	.061
Conciencia de Costos	.142	.085	.073	.125	.197	.143	.043	.098	.077
Trabajo en Equipo	<u>.013</u>	.101	.112	.135	.178	.133	.048	.106	<u>.033</u>
Conocimiento del Trabajo	.061	<u>.002</u>	.069	.114	.186	.073	.026	.097	.046
Capacitación	.065	.056	.112	.114	.052	.086	.034	.081	.092
Interés por Aprender	.055	.038	.148	.058	.200	.131	.119	.088	.042
Disciplina Personal	.069	.103	.128	.105	.048	.140	.123	.074	.075
Disciplina del Trabajo	.111	.117	.110	.191	.170	.149	.143	<b>.194</b>	.132
Administración del Tiempo	.141	.100	.048	.197	.132	.156	.081	.188	.072
Iniciativa	.117	.143	.119	.142	.228	.203	.147	.143	.047
Relaciones inter. Internas	.136	.116	.079	<b>.204</b>	.250	.187	.109	.178	.133
Relaciones inter. Externas	.146	<b>.199</b>	.128	.174	.249	<b>.218</b>	.144	.128	.090
Compromiso	.124	.124	<b>.172</b>	.081	<b>.277</b>	.105	.110	.168	.176
Creatividad	.151	.102	.127	.149	.214	.117	.056	.171	.063
Adaptabilidad al cambio	.103	.117	.126	.118	.257	.169	.149	.154	.086

Tabla 21 Valores Terminales Sociales  
(Desempeño evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado)

<sup>215</sup> Las correlaciones entre los valores y los factores de desempeño que aquí se presentan fueron obtenidas aplicando r de Pearson que es un método paramétrico. Aunque aquí no se muestran, se obtuvieron también las correlaciones entre los mismos factores pero con el coeficiente de Spearman que es un método no paramétrico. Con este método se confirman todos y cada uno de los hallazgos encontrados con el método paramétrico de Pearson, inclusive mejorando algunos coeficientes de asociación. Las cifras en negritas indican el puntaje más alto y las subrayadas el más bajo.





## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Desempeño Laboral

Considerando los resultados de la presente investigación, podemos observar que con relación a la **Calidad en el Servicio** los factores evaluados con mayor excelencia fueron la *disposición* y la *disponibilidad* y los insatisfactorios se concretaron a los *actitud de servicio* y la *empatía*; en **Productividad** el *conocimiento del trabajo* y el *interés por aprender* fueron los mejores y el *trabajo en equipo* y la *capacitación* los insatisfactorios; finalmente en **Actitudes** el mayor fue el *compromiso* y los que necesitan mejorar fueron las *relaciones interpersonales internas* y la *creatividad*.

Con lo referido es posible afirmar que los trabajadores de estos centros hospitalarios ayudan a los usuarios, ofrecen un servicio ágil, cumplen con las tareas que le corresponden, tratan de exceder sus expectativas, son disciplinados, conocen y se esfuerzan por aumentar su conocimiento de los diferentes elementos que integran su trabajo y son comprometidos; Sin embargo desconocen los estándares establecidos por la Institución para realizar su trabajo, no tienen una actitud de servicio hacia los pacientes, no están dispuestos a asumir su responsabilidad para el logro de los objetivos de estos centros, no trabajan en equipo para lograr los resultados, no tienen una capacitación apropiada, no generan o no se les permite poner en práctica ideas y acciones originales que solucionen problemas actuales y optimicen procesos y finalmente no tienen buenas relaciones efectivas, constructivas y de largo plazo con sus compañeros, superiores y colaboradores.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Desempeño Laboral y Variables

Por otra parte, en el momento de profundizar en el análisis de las asociaciones del desempeño laboral con variables sociodemográficas tales como género, edad, estado civil, nivel educativo y variables situacionales como cantidad de años de trabajo, ocupación y puesto del personal evaluado, se observa que con respecto al **género** se destaca de manera preponderante el masculino como el mejor evaluado al presentar todas las evaluaciones de excelencia en su desempeño por encima del género femenino.

Refiriéndonos a la **edad**, se aprecia que la mayor excelencia generalmente es entre los 51 y 70 años exceptuando algunos factores como la *capacidad de respuesta*, aunque también una parte importante de estos rangos se encuentran en insatisfactorios. Lo referido nos permite identificar a la edad como un aspecto relevante en la evaluación del desempeño laboral ya que las personas más jóvenes, en comparación con los adultos, le adjudican mayor importancia a la familia y a los amigos que al trabajo.<sup>216</sup> Al mismo tiempo se menciona que los jóvenes no responden a una identificación con el trabajo debido a la perentoriedad del modelo que plantea al trabajo como un aspecto de la realización personal o un valor en sí mismo, sino que se lo conceptualiza como una adaptación a las circunstancias de la vida.<sup>217</sup> También, desde una mirada más concreta en relación a la tarea, se podría relacionar la baja identificación con el trabajo por parte de los sujetos de menor edad, con el hecho de que dichos sujetos en su mayoría están iniciando su recorrido dentro del mercado laboral, y en un contexto caracterizado por cierto deterioro en lo que respecta a los escenarios del trabajo, generado por la flexibilización y la precariedad laboral y nuevas formas de contratación. Para los trabajadores la flexibilidad ha significado cambios que los ponen a la deriva, que les genera incertidumbre, desconfianza, falta de compromiso, y que separa la voluntad del comportamiento; la flexibilidad impide a los trabajadores poder planificar tanto su carrera laboral como sus propias vidas. Es por lo anterior que la falta de apego y la desconfianza no sólo afecta al trabajador como persona sino también perjudica a toda la organización en su conjunto, además de generar una confusión sobre el lugar que ocupa el empleado en nuestra sociedad.<sup>218</sup>

Con respecto al **turno** en los niveles de excelencia existe una cierta igualdad entre los distintos turnos, con excepción del nocturno, el cual tiene resultados muy bajos en este aspecto, y en los de necesita mejorar e insatisfactorio sobresalen las guardias.

---

<sup>216</sup> FILIPPI, G., ZUBIETA. E. (2004). Valores y Trabajo: un estudio con estudiantes universitarios. *Anuario de Investigaciones*, Facultad de Psicología, UBA.

<sup>217</sup> KORNBLIT, A. L. (2004). Representaciones sociales y valores de los jóvenes argentinos en relación con el trabajo, en *OIE: Monografías virtuales: Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales*, Número 4. Junio.

<sup>218</sup> MARTINEZ DE ITA (2006) El trabajo en la sociedad flexible: notas para reflexionar la situación de América Latina y el Caribe. *Seminario REDEM*. Buenos Aires, 4,5 Y 6 de septiembre de 2006.

Refiriéndonos a la **antigüedad**, el desempeño excelente corresponde de manera general tanto al rango de 1 a 10 como al de 31 a 40 años. Cabe destacar que refiriéndonos a las calificaciones de insatisfactorio y necesita mejorar el personal con una antigüedad de 31 a 40 años también ocupa las primeras posiciones.

Cuando analizamos el **nivel académico** de los trabajadores observamos que de manera general los resultados de excelencia correspondieron al nivel de escolaridad secundaria sobretodo en *calidad en el servicio*, y a los estudiantes de posgrado sobretodo en productividad y actitudes.

Con respecto al **estado civil**, las personas que manifestaron encontrarse en unión libre fueron las que tuvieron los mayores índices de excelencia sobresaliendo la calidad en el servicio. Refiriéndonos a los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio, estos predominantemente fueron ocupados por las personas divorciadas y en estado de viudez.

## Valores Humanos

Con respecto a los resultados más sobresalientes de la medición de los Valores Humanos, podemos apreciar que en el caso de los **valores instrumentales morales**, la *responsabilidad*, *honestidad* y *lealtad*, son los valores más prominentes, denotando así altos valores humanos en los trabajadores; en contraparte la *indulgencia*, *autocontrol* y el *amor* presentaron los niveles más bajos, lo cual resulta hasta cierto punto preocupante por tratarse de una Institución de salud.

Abordando los **valores instrumentales de competencia**, la *limpieza*, la *capacidad* y la *independencia* fueron los valores más altos y la *ambición* e *imaginación* el más bajo, demostrando así ciertos valores acordes con un nosocomio.

Refiriéndonos a los **valores terminales personales** encontramos que la *salud* y la *amistad verdadera* son los valores más importantes, dejando ver claramente su congruencia con el hospital, y la *salvación* y una *vida emocionante* son los valores más bajos, permitiendo ver la importancia sólo del aquí y ahora de las personas y la falta de emoción en sus vidas.

Hablando de los **valores terminales sociales** observamos que el *respeto a sí mismo* y la *seguridad familiar* son los valores más altos, vislumbrando así la gran importancia que se le otorga a la estabilidad de la familia; y el *reconocimiento social*, *un mundo de belleza* y *seguridad nacional* el más bajo, lo cual implica que a los trabajadores no les importa que la sociedad reconozca su labor.

## Valores Humanos y Variables

Cuando analizamos los **valores** y las **variables sociodemográficas** es posible mencionar que existen ciertas diferencias valóralas entre el hombre y la mujer. Destacando la mujer en la gran importancia que le da a valores como *honestidad, amor, atención, limpieza, independencia, sabiduría, respeto a sí mismo, un mundo de paz y placer*, y el varón a los valores de *lealtad, autocontrol, ambición y una vida cómoda*.

Con respecto a la **edad** y los valores, apreciamos que entre los 61 y 70 años los valores tienen mayor importancia para el individuo, destacando la atención, obediencia, autocontrol, intelectualidad, vida cómoda, sabiduría y un mundo de belleza.

Refiriéndonos al **nivel académico**, no es posible establecer una tendencia con respecto a un nivel educativo en particular, ya que cada valor tiene una importancia determinada para cada preparación académica. De ello sobresale el estudiante de pregrado en indulgencia, responsabilidad, autocontrol y armonía interior, y el estudiante de posgrado en independencia, capacidad y sabiduría.

Con respecto a la **antigüedad** predomina la mayor importancia de los valores de los 31 a los 40 años de labores en estos centros hospitalarios, destacando la atención, intelectualidad, imaginación, sensación de logro, vida cómoda, sabiduría, amor maduro, mundo de belleza y reconocimiento social.

Finalmente, al analizar el **estado civil** se destacan las personas en estado de viudez con los valores de la responsabilidad, lealtad, atención, obediencia, limpieza, ambición, capacidad, vida cómoda, salvación, mundo de belleza, respeto a si mismo y seguridad familiar; por su parte las personas que se encuentran en unión libre destacan en indulgencia, ser servicial, valor, imaginación y amor maduro.

## Valores Humanos y su relación con el Desempeño Laboral

Refiriéndonos a los análisis realizados entre las variables dependiente e independiente que sustentan la razón de ser de la presente investigación, **observamos la existencia de una correlación tanto positiva como negativa entre los valores humanos y el desempeño laboral**, advirtiéndose así que en el caso de las correlaciones negativas se observó que a menor importancia del valor analizado existe un mejor desempeño del individuo y en el caso de las correlaciones positivas se advierte que a mayor importancia del valor analizado existe un mejor desempeño del sujeto.

Lo referido de acuerdo a todos los estudios de correlación apreciados en el apartado de análisis, cuya sustentación es advertida en las tablas de contingencia entre las variables respectivas.

En este orden de ideas al analizar el caso de los **Valores Instrumentales Morales**, donde destaca una correlación positiva del valor de la **Honestidad** con la *capacitación* y una negativa del valor de la **Indulgencia** con respecto al *cumplimiento*, y tomando en consideración que este tipo de valores son modos de conducta interpersonales donde su concepto es considerablemente más estrecho que el concepto general de valores, ya que cuando se violan producen sentimientos de culpabilidad o remordimientos, en donde representan modos de conducta deseables al ser concebidos como medios, podemos reflexionar que el trabajador en el caso del valor de la *Honestidad* constituye un vértice de comportamiento hacia un desempeño laboral favorable, destacando que ese valor predomina en los estudiantes de posgrado y en un estado civil de soltero. Sin embargo en el caso del valor de la *Indulgencia* se abstrae de esos sentimientos, los cuales ya dejaron de ser importantes para éste, y ahora al tener menor relevancia tienen un mejor desempeño laboral en edades de 20 a 30 años, predomina en los estudiantes de pregrado, en una antigüedad de 21 a 30 años y en un estado civil de unión libre.

Con respecto a los **Valores Instrumentales de Competencia**, apreciamos la existencia de varias correlaciones, de donde destacaríamos una positiva del valor de la **Capacidad** con el *conocimiento del trabajo* y una negativa del valor de la **Mente Abierta** con la disciplina personal, en donde si consideramos que este tipo de valores son modos de conducta intrapersonales de actualización de si mismos, que están centrados en la persona y no tienen ningún sentido moral, donde su violación produce sólo sentimientos de insuficiencia y de vergüenza acerca de la capacidad de uno mismo, observamos entonces que en el caso de la *Capacidad* existe con mayor énfasis en las edades de los 61 a los 70 años, en personas que son estudiantes de posgrado y en un estado civil de viudez, divorciados y unión libre. Al reflexionar sobre el valor de la *Mente Abierta* observamos que se da con mayor énfasis en edades de 31 a 40 años, en trabajadores de nivel secundaria y medio superior, con antigüedad de 11 a 20 años y con un estado civil de viudez y unión libre.

Analizando ahora los **Valores Terminales Personales**, los cuales se ocupan de los estados finales preferibles de existencia y se conciben como valores a ser alcanzados de naturaleza egocéntrica intrapersonal, en donde los mayores índices de correlación negativa con el desempeño laboral los encontramos en el valor de la **Sensación de Logro** con la *Creatividad*, y positivamente la **Salvación** y la *Satisfacción del Usuario*. Con respecto a la Sensación de Logro es localizado principalmente en personas de 61 a 70 años de edad, en los niveles de secundaria y licenciatura, en una antigüedad de 31 a 40 años y personas divorciadas. Refiriéndonos a la Salvación observamos mayor preeminencia en trabajadores de 51 a 60 años de edad, con nivel secundaria y estudiantes de pregrado, de 31 a 40 años de antigüedad y con estado civil de viudez.

Centrándonos en los **Valores Terminales Sociales** que son de naturaleza interpersonal que incluyen estados finales y son centrados en la sociedad, observamos que resalta de manera particular el valor de **Seguridad Nacional** al obtener mayores índices de correlación negativa con la *Adaptabilidad al Cambio*, y positivamente el valor del **Respeto a sí Mismo** con la *Disposición*. Lo cual nos permite considerar que la Seguridad Nacional es localizada en el género femenino, en edades de 61 a 70 años, con un nivel académico de secundaria y estudiante de pregrado, una antigüedad de 11 a 20 años y en estado civil de viudez y unión libre. Refiriéndonos al Respeto a sí Mismo se observó que destaca en el género femenino, la edad de 61 a 70 años, una antigüedad de 21 a 30 años y un estado civil de viudez y de divorcio.



## **ANÁLISIS DE VALORES VS. DESEMPEÑO LABORAL**

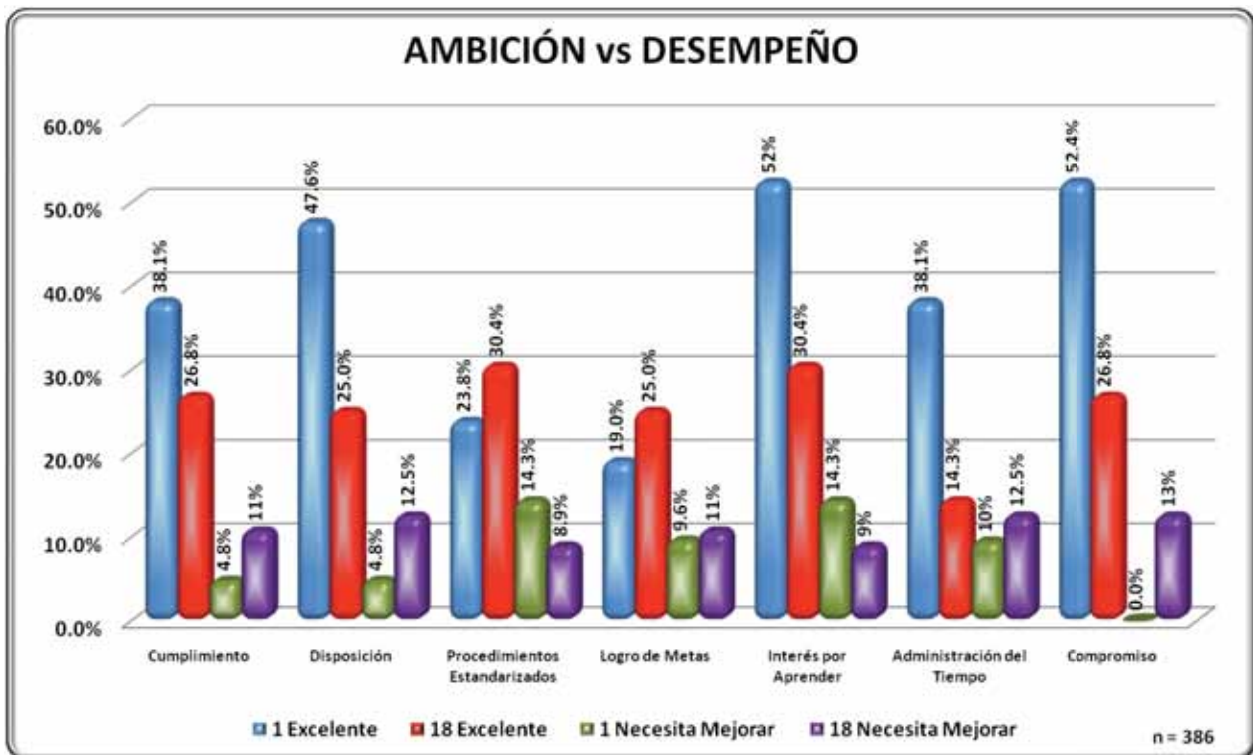
Al analizar la importancia<sup>219</sup> de algunos valores específicos contra los factores de desempeño laboral más representativos podemos constatar la correlación que existe entre uno y otro.

Veamos en las siguientes gráficas los valores de ambición, indulgencia, responsabilidad, autocontrol, seguridad familiar, salvación y respeto a sí mismo, con respecto a diversos factores de desempeño para conocer el nivel de influencia que tienen estos valores en el comportamiento laboral del individuo.

---

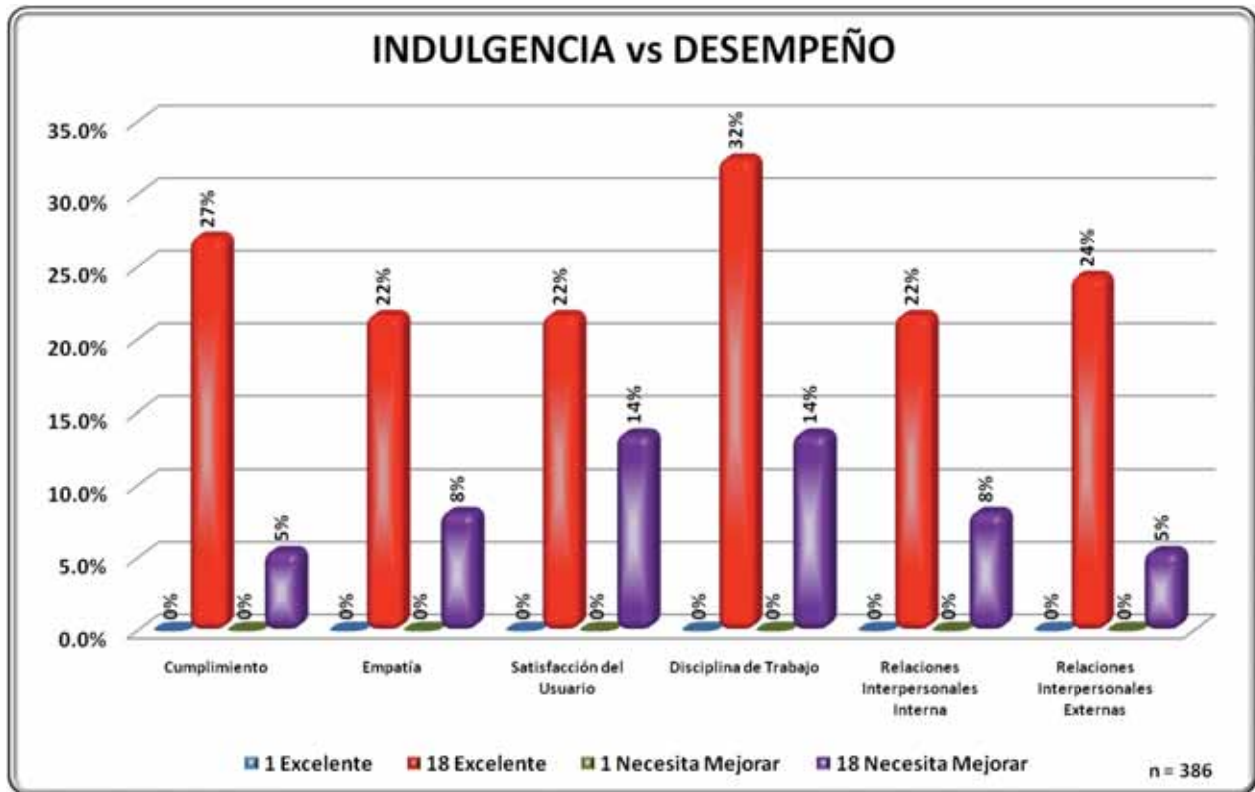
<sup>219</sup> Utilizando el segundo instrumento de medición de valores de Rokeach.

Siendo de esta forma que cuando los trabajadores que colocaron a la **AMBICIÓN** como el más importante entre todos los valores, tuvieron un mejor desempeño en los factores del **cumplimiento, disposición, interés por aprender, administración del tiempo y compromiso** que los que lo colocaron en el menos importante; mientras estos últimos tuvieron un mejor desempeño en los **procedimientos estandarizados y logro de metas**.



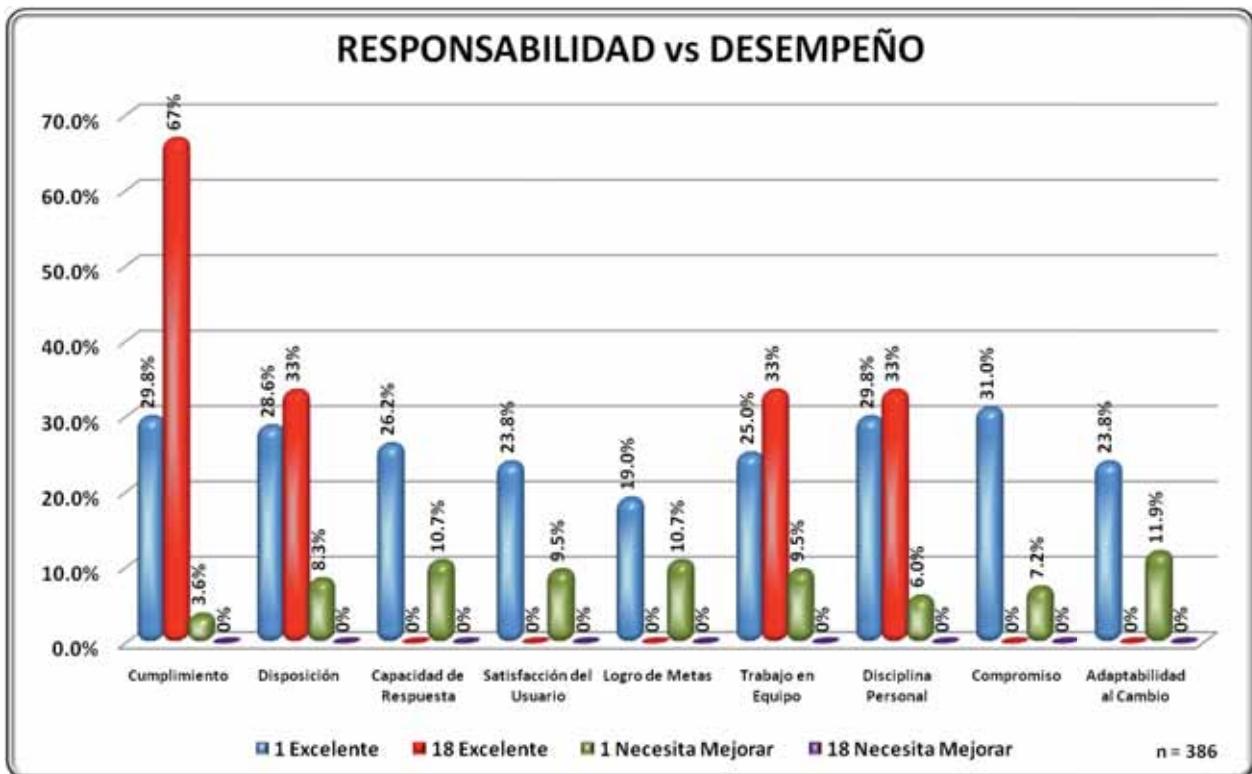
Gráfica 147 Ambición vs. Desempeño (1 y 18)

Al analizar el valor de la **INDULGENCIA** contra el desempeño vemos que los trabajadores que lo colocaron como el menos importante tuvieron un mejor desempeño que los que lo colocaron como el más importante.



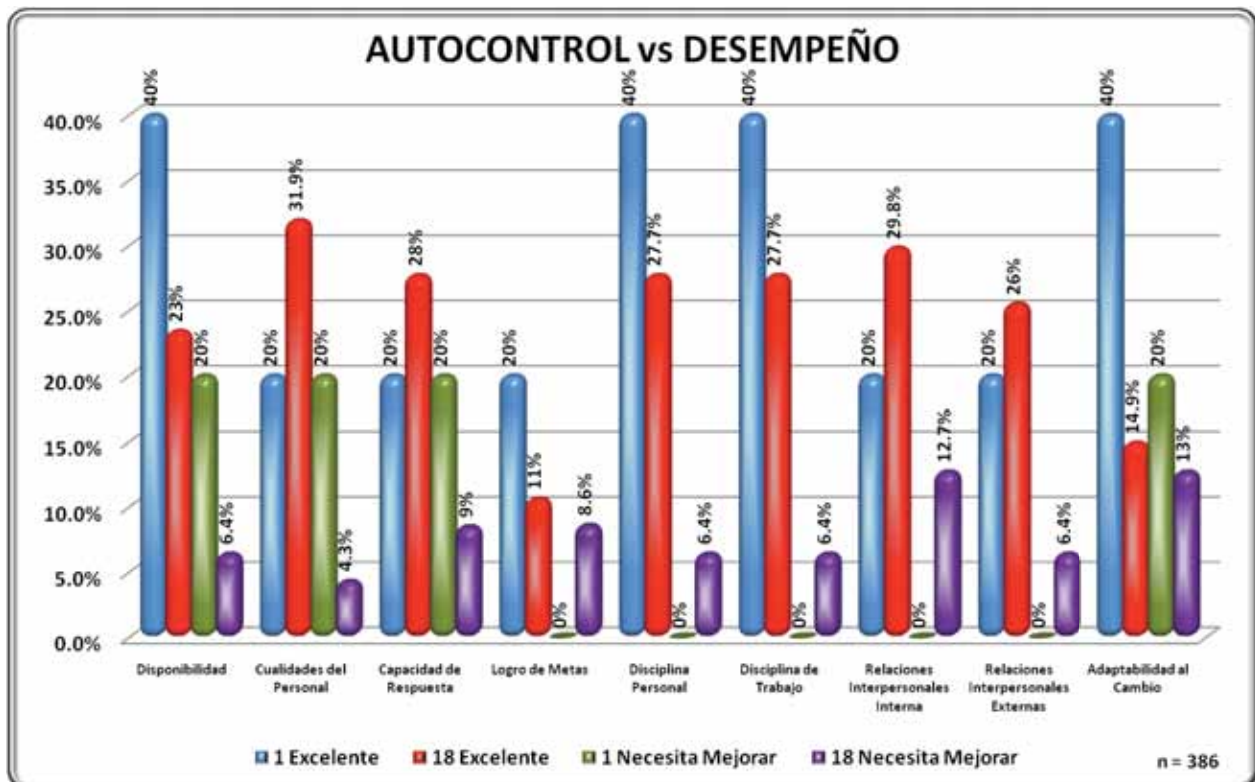
Gráfica 148 Indulgencia vs. Desempeño (1 y 18)

Por otro lado, en el caso de la **RESPONSABILIDAD** observamos que los trabajadores que lo colocaron como el menos importante tuvieron un mejor desempeño en los factores de ***cumplimiento, disposición, trabajo en equipo y disciplina personal***, mientras que las personas que lo colocaron como el más importante obtuvieron un mejor desempeño en ***capacidad de respuesta, satisfacción del usuario, logro de metas, compromiso y adaptabilidad al cambio***.



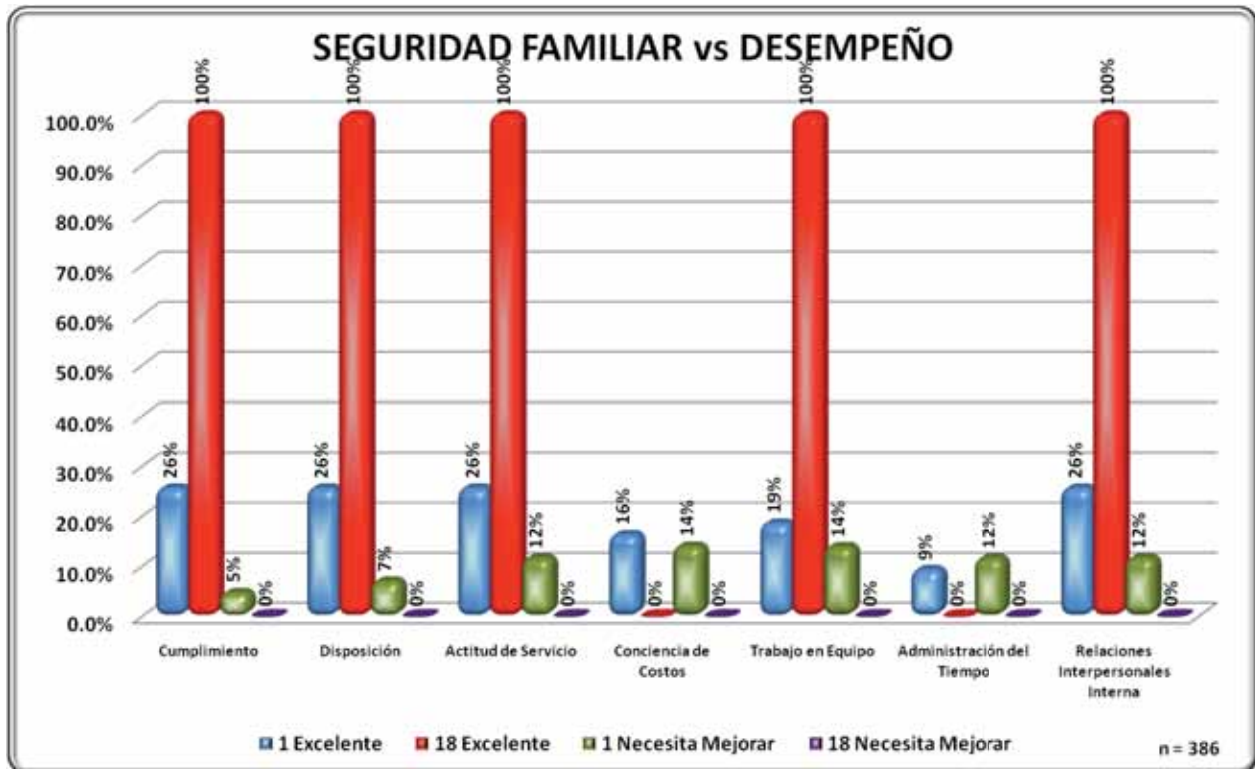
Gráfica 149 Responsabilidad vs. Desempeño (1 y 18)

En el caso del **AUTOCONTROL**, los trabajadores que lo clasificaron como el más importante tuvieron un mejor desempeño en **disponibilidad, logro de metas, disciplina personal, disciplina del trabajo** y **adaptabilidad al cambio**, mientras que las personas que lo clasificaron como el menos importante obtuvieron mejor desempeño en **cualidades del personal, capacidad de respuesta, relaciones interpersonales internas y relaciones interpersonales externas**.



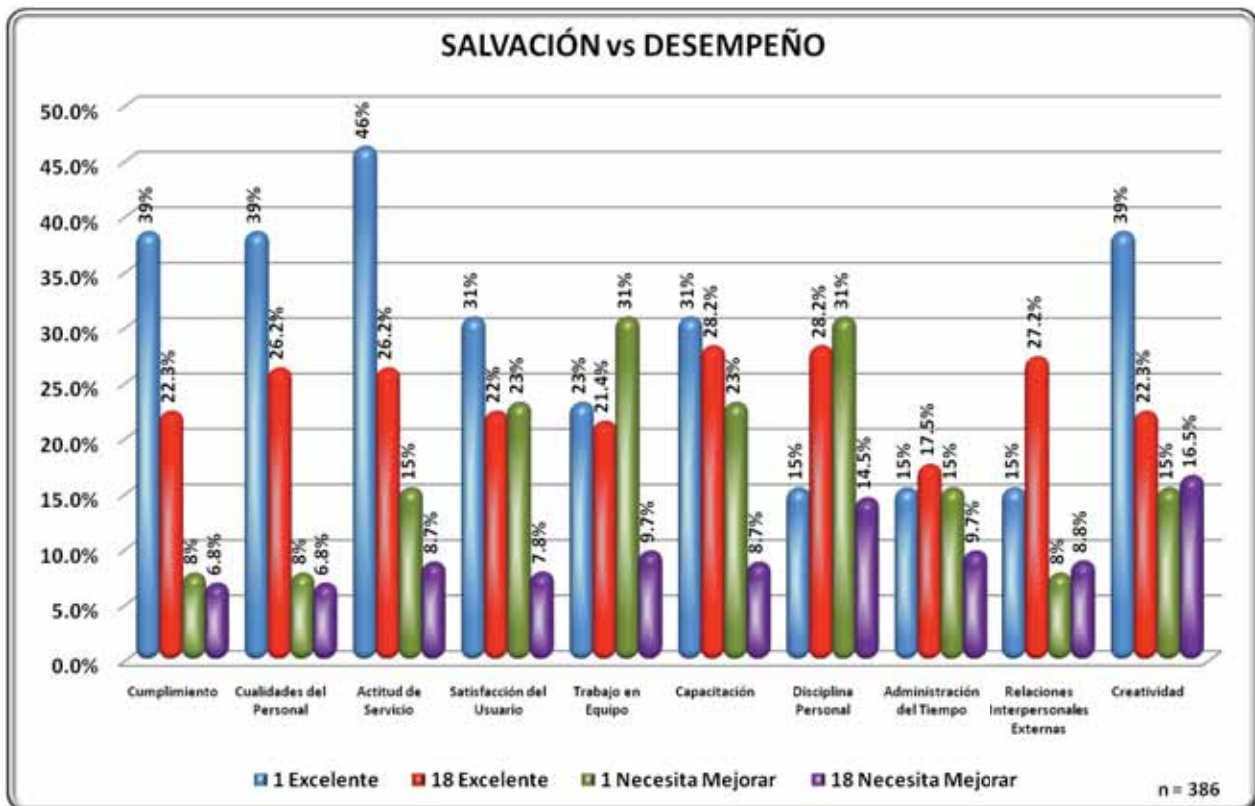
Gráfica 150 Autocontrol vs. Desempeño (1 y 18)

En cuanto a la **SEGURIDAD FAMILIAR**, las personas que lo colocaron como el menos importante tuvieron un mejor desempeño en el **cumplimiento, disposición, actitud de servicio, trabajo en equipo** y en las **relaciones interpersonales internas**, mientras que los que lo colocaron como el más importante se destacaron en **conciencia de costos** y **administración del tiempo**.



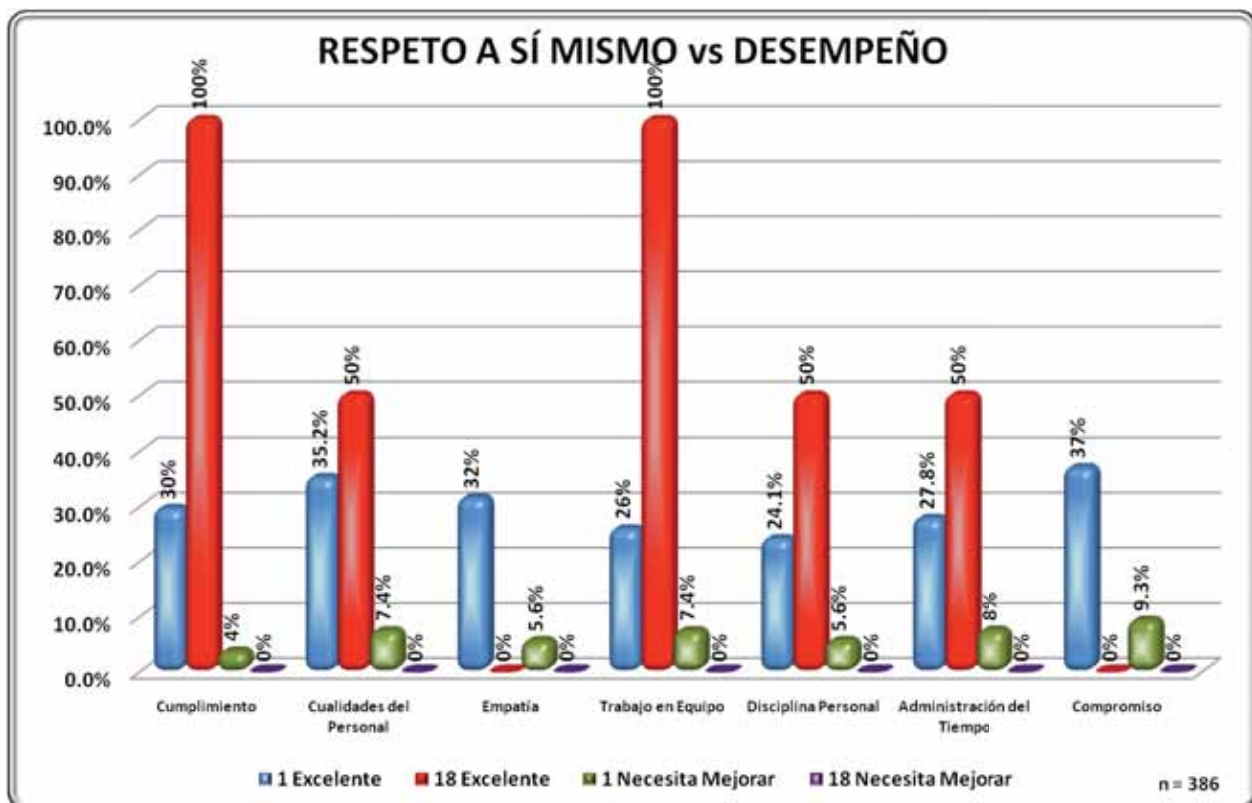
Gráfica 151 Seguridad Familiar vs. Desempeño (1 y 18)

En el caso de la **SALVACIÓN**, las personas que lo calificaron como el más importante se destacaron en su desempeño sobre los que lo calificaron como el menos importante en factores como el **cumplimiento, cualidades del personal, actitud del servicio, satisfacción del usuario, trabajo en equipo, capacitación** y **creatividad**, mientras que los que lo calificaron como el menos importante se destacaron en la **disciplina personal, administración del tiempo** y las **relaciones interpersonales externas**.



Gráfica 152 Salvación vs. Desempeño (1 y 18)

Por último, en el caso del valor de **RESPECTO A SÍ MISMO**, las personas que lo colocaron como el más importante tuvieron un mejor desempeño en factores como **empatía** y **compromiso**, mientras que lo colocaron como menos importante se destacaron en diversos factores del desempeño, tales como el **cumplimiento**, **cualidades del personal**, **trabajo en equipo**, **disciplina personal** y **administración del tiempo**.



Gráfica 153 Respeto A sí mismo vs. Desempeño (1 y 18)



## **Análisis Comparativo Evaluador – Evaluado**

Es posible establecer cierto paralelismo entre los resultados presentados por los evaluadores y por los evaluados, a pesar de ser distantes los porcentajes respectivos en donde se observa que la excelencia es más alta por parte del evaluado y la puntuación de necesita mejorar e insatisfactorio es más alta por parte del evaluador, sin embargo en los resultados se aprecia de manera general el mismo nivel de importancia para los niveles de excelencia y de insatisfactorio o necesita mejorar en los principales elementos de la evaluación del desempeño realizada.

Lo anterior sin duda aporta nuevos elementos a la evaluación del desempeño, al incorporar otros aspectos que se deberán de considerar en el momento de realizar las valoraciones respectivas, ya que este descubrimiento nos permite indicar que independientemente de los datos aportados por el evaluado o el evaluador, ambos coinciden en los aspectos más importantes y relevantes en la medición de su desempeño.

Es por lo anterior que se observa en el primer apartado de **Calidad en el Servicio** la coincidencia en importancia con el factor de la *disposición* en el nivel más alto de excelencia para las dos partes y en el caso de la puntuación de necesita mejorar e insatisfactorio coinciden en los factores de *empatía* y *procedimientos estandarizados* como dos de los más importantes, aunque los evaluadores consideran de mayor importancia la *actitud de servicio*.

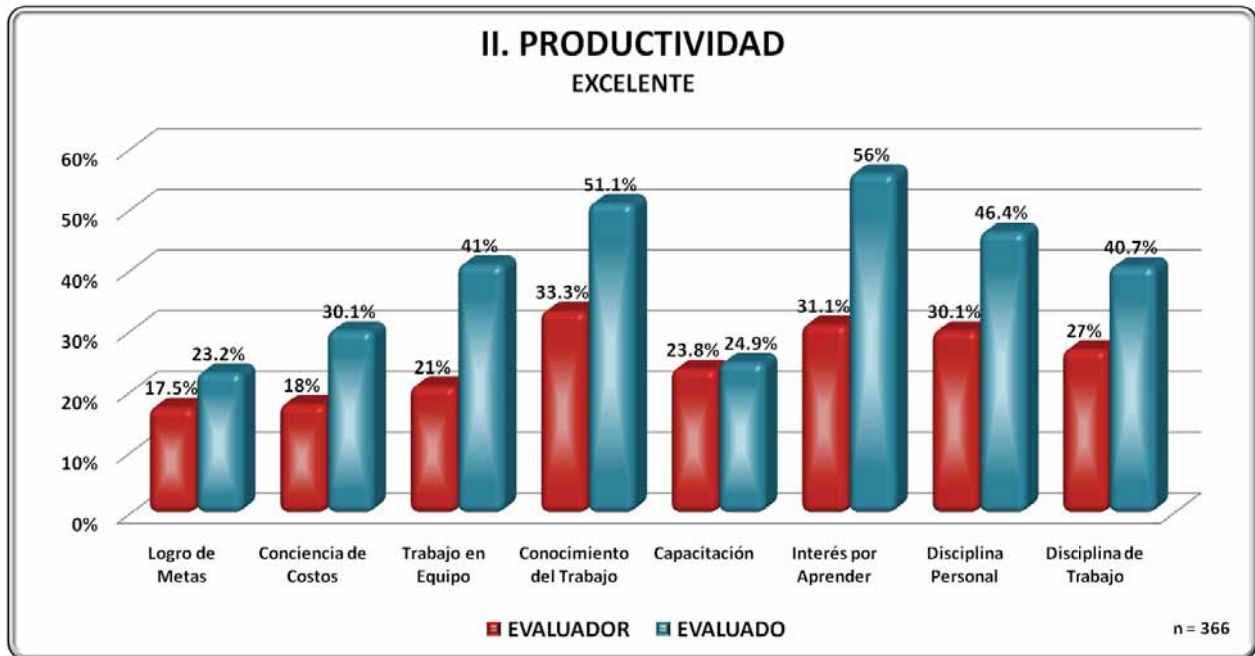


Gráfica 154 I. Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluado)



Gráfica 155 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)

Con respecto a la **Productividad** encontramos que coinciden en los más altos niveles de excelencia el *interés por aprender* y el *conocimiento del trabajo*; y en los niveles más altos de necesita mejorar e insatisfactorio se encuentran en ambos casos el *trabajo en equipo* y la *capacitación*.

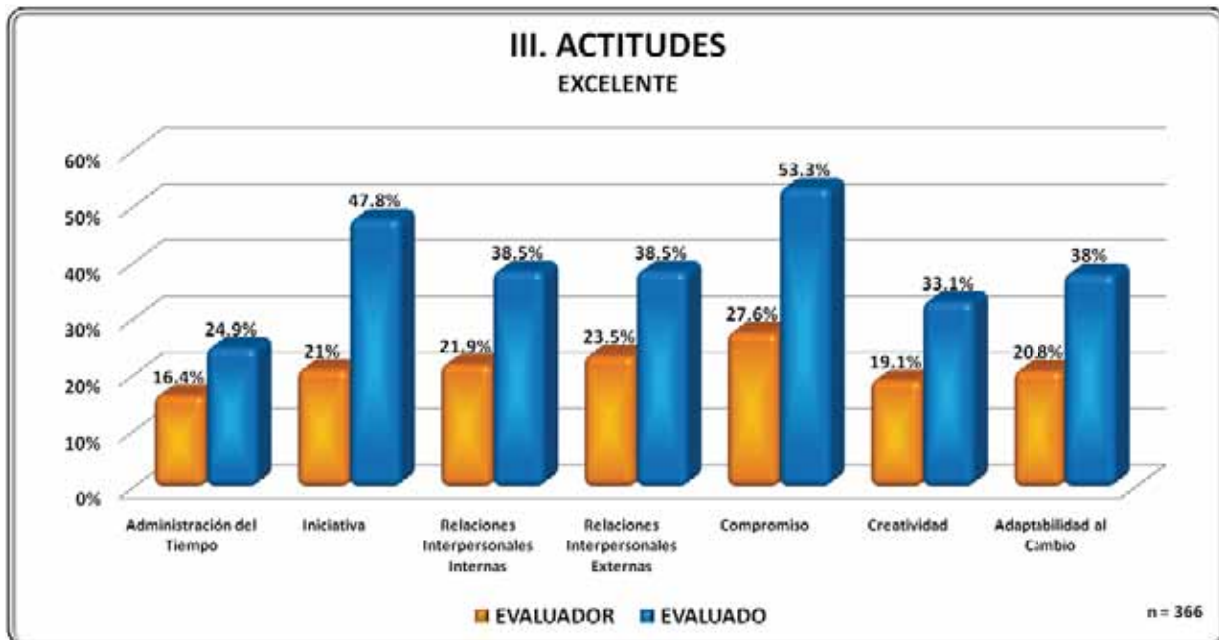


Gráfica 156 II. Productividad Excelente (Evaluador-Evaluado)

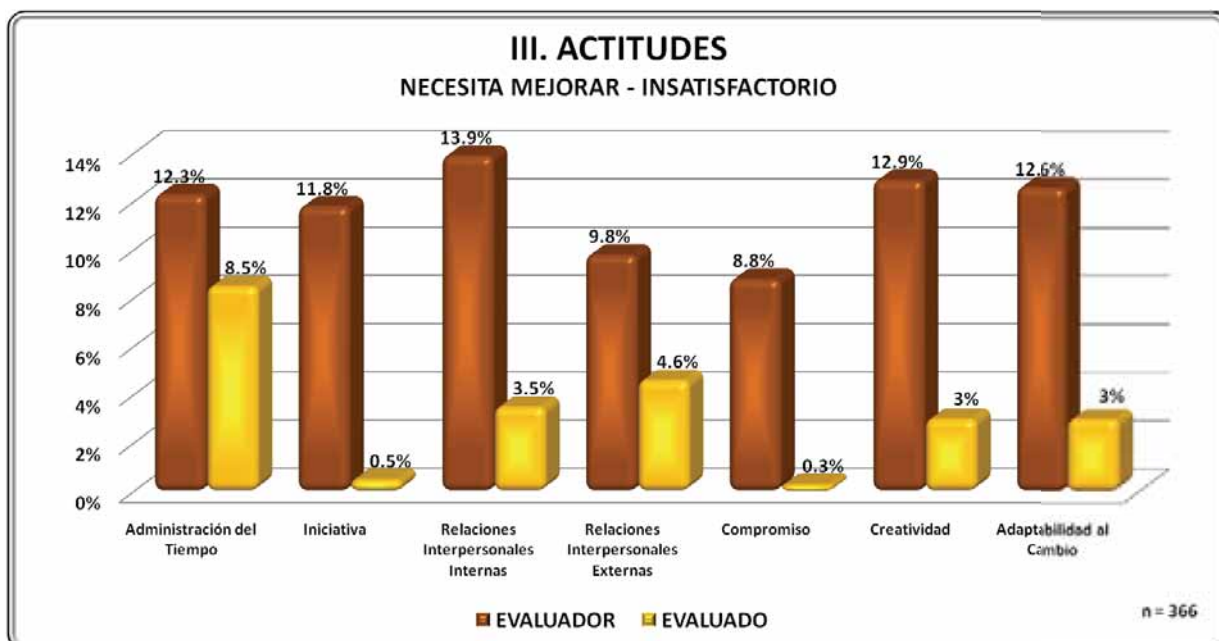


Gráfica 157 II. Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)

Refiriéndonos a las **Actitudes** podemos percatarnos que presentan en ambos resultados, del evaluado y el evaluador, el nivel más alto de excelencia de desempeño en el caso del *compromiso*, en contraparte observamos cierta diferencia entre la importancia que le dan el evaluado y el evaluador a los factores en necesita mejorar e insatisfactorio.



Gráfica 158 III. Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluado)



Gráfica 159 III. Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado)

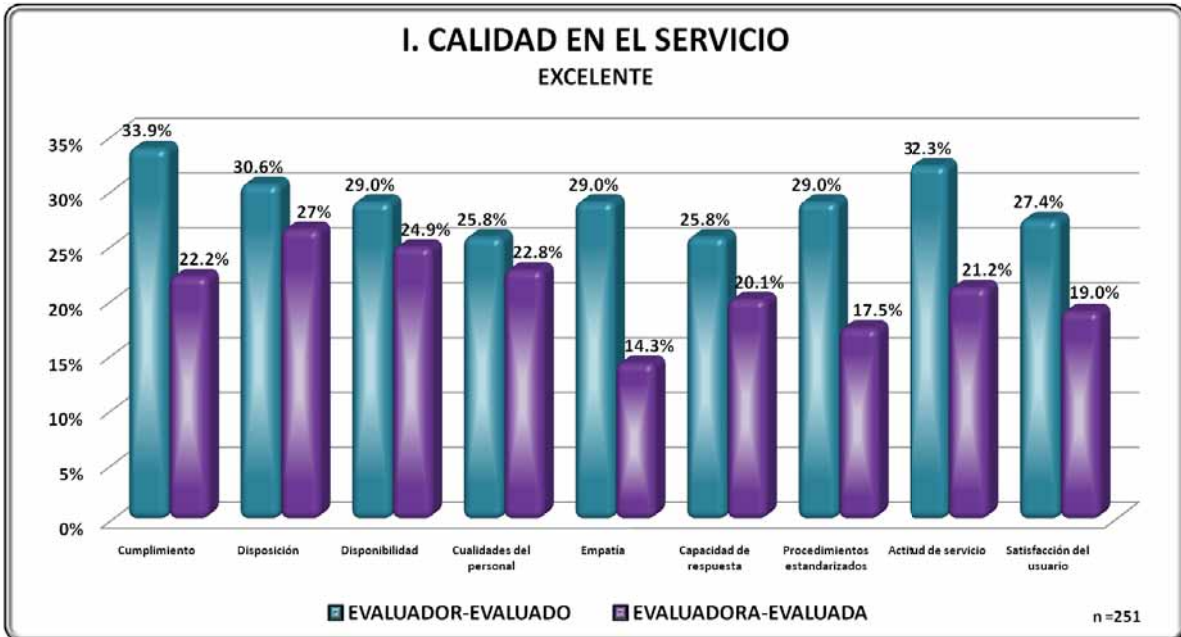
## **Análisis Comparativo Evaluación por Género**

En otro orden de ideas, en el momento de realizar varios análisis para conocer como evalúa una mujer y un hombre el desempeño laboral de sus subordinados, ***apreciamos una marcada diferenciación entre ambos géneros***, destacando que de manera general el hombre evalúa de una forma más equilibrada tanto a mujeres como a hombres, sin embargo en el caso de la mujer no es así, ya que es posible observar cómo evalúa negativamente a otra mujer comparándola con la evaluación hacia un hombre.

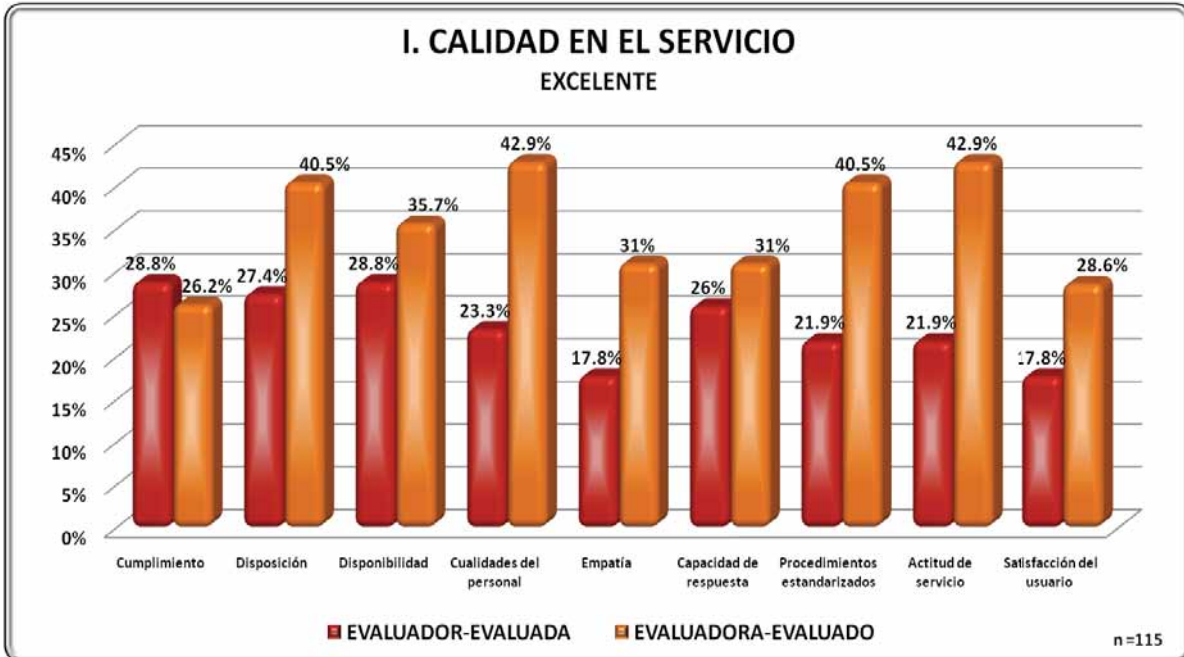
De lo referido se destaca lo siguiente como observaciones generales en las mediciones de desempeño:

1. El hombre evalúa mejor al hombre que la mujer a la mujer.
2. El hombre evalúa mejor a su mismo género que a la mujer.
3. La mujer evalúa mejor al hombre que el hombre a la mujer.
4. La mujer evalúa mejor al hombre que a su propio género.

Por consiguiente, es posible dilucidar que la mujer es más estricta consigo misma.

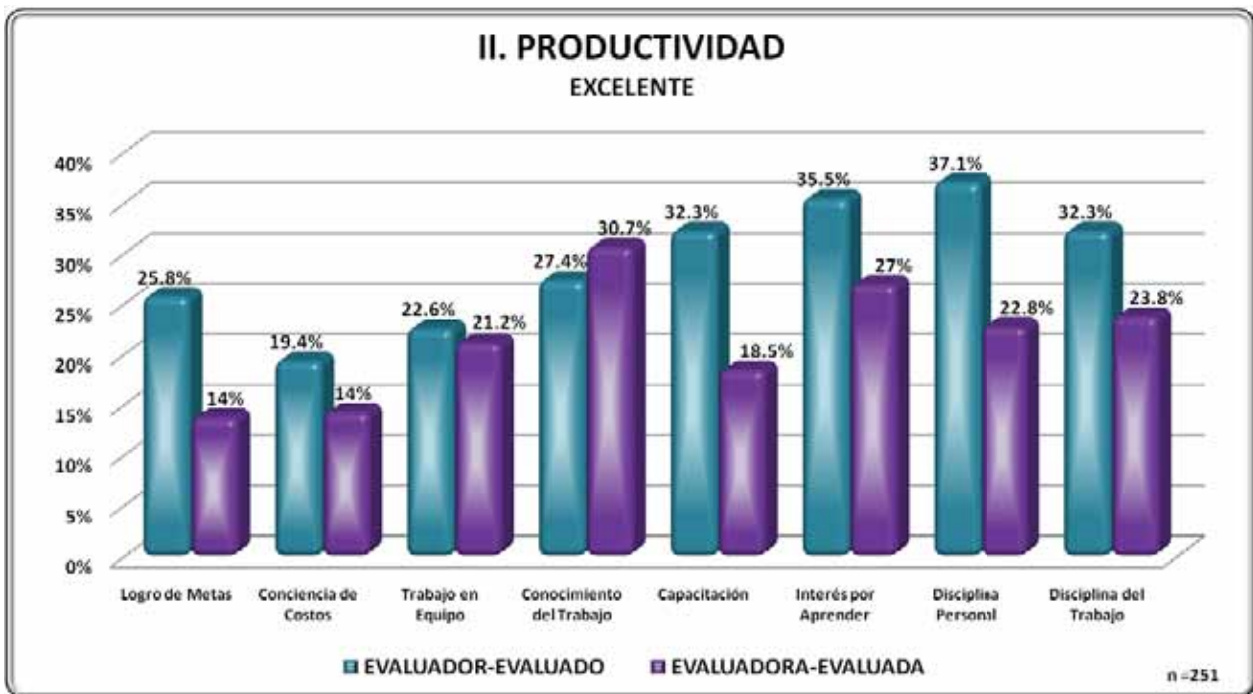


Gráfica 160 I. Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)

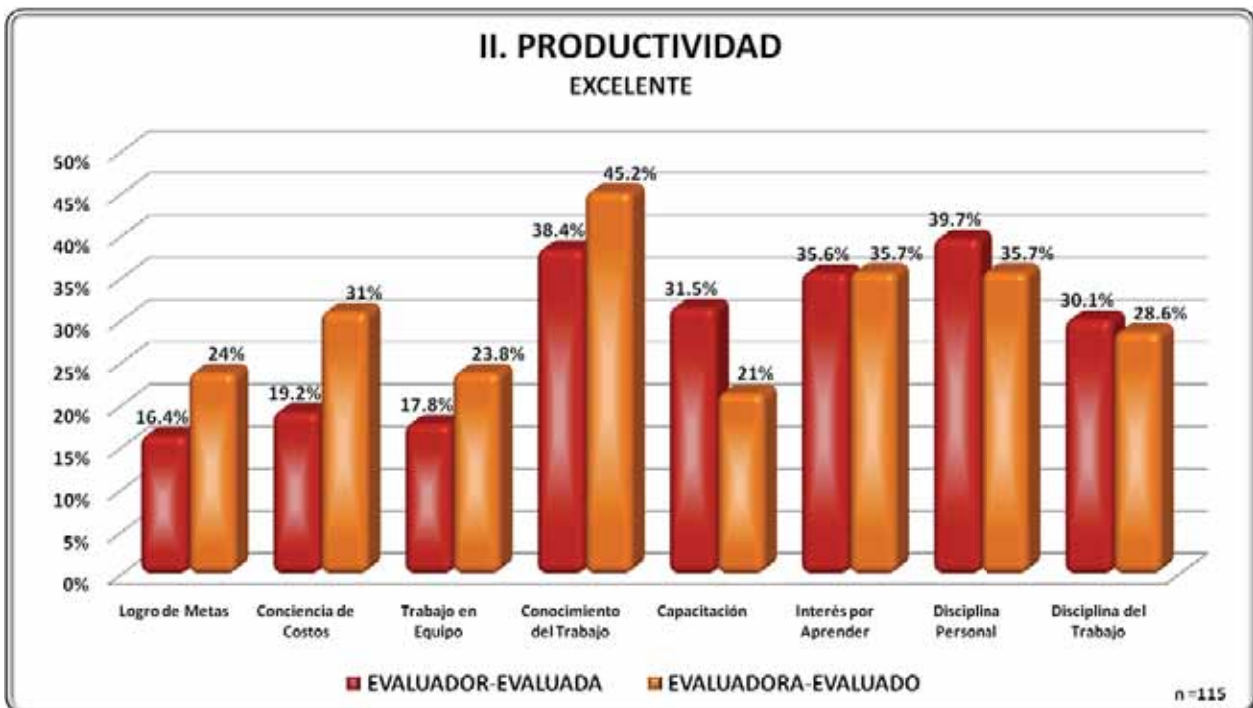


Gráfica 161 I. Calidad en el Servicio Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)

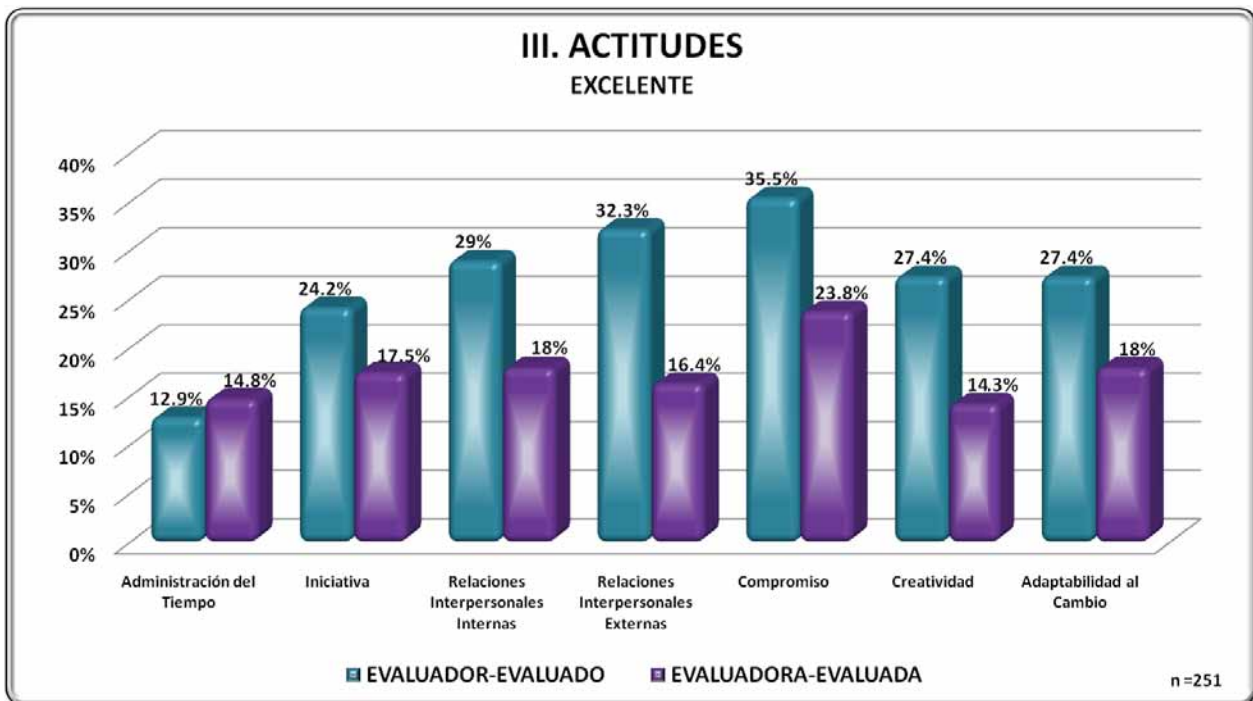




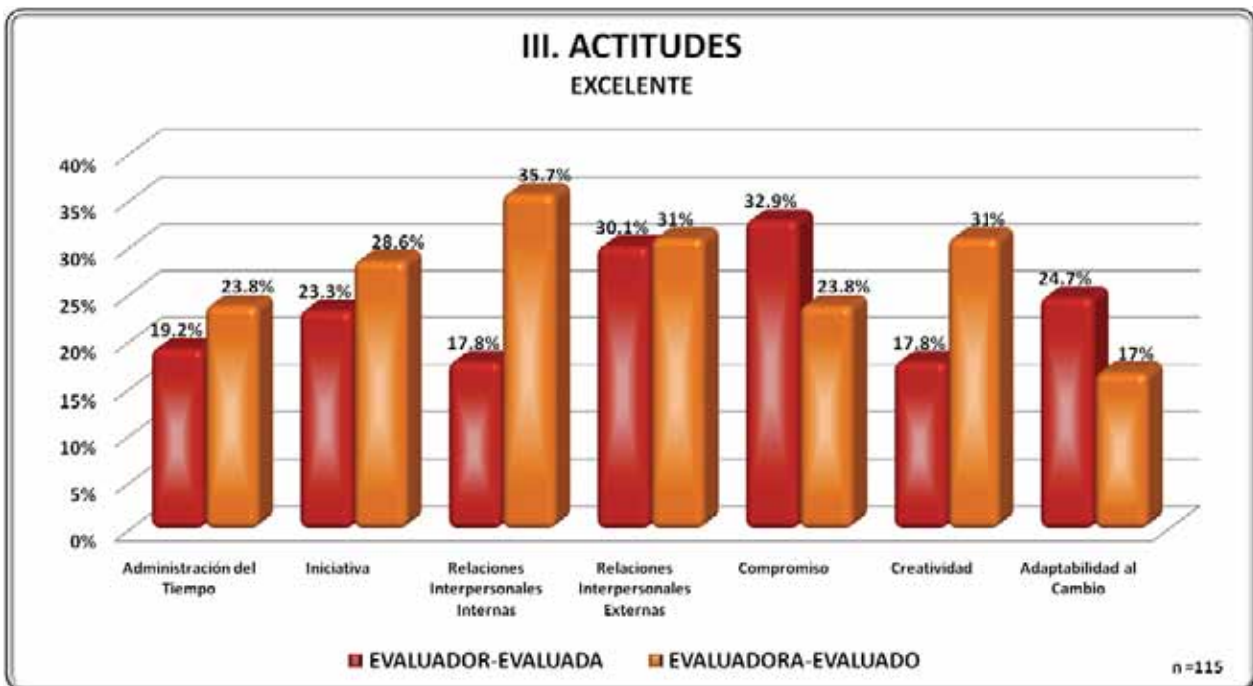
Gráfica 162 II. Productividad Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)



Gráfica 163 II. Productividad Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)

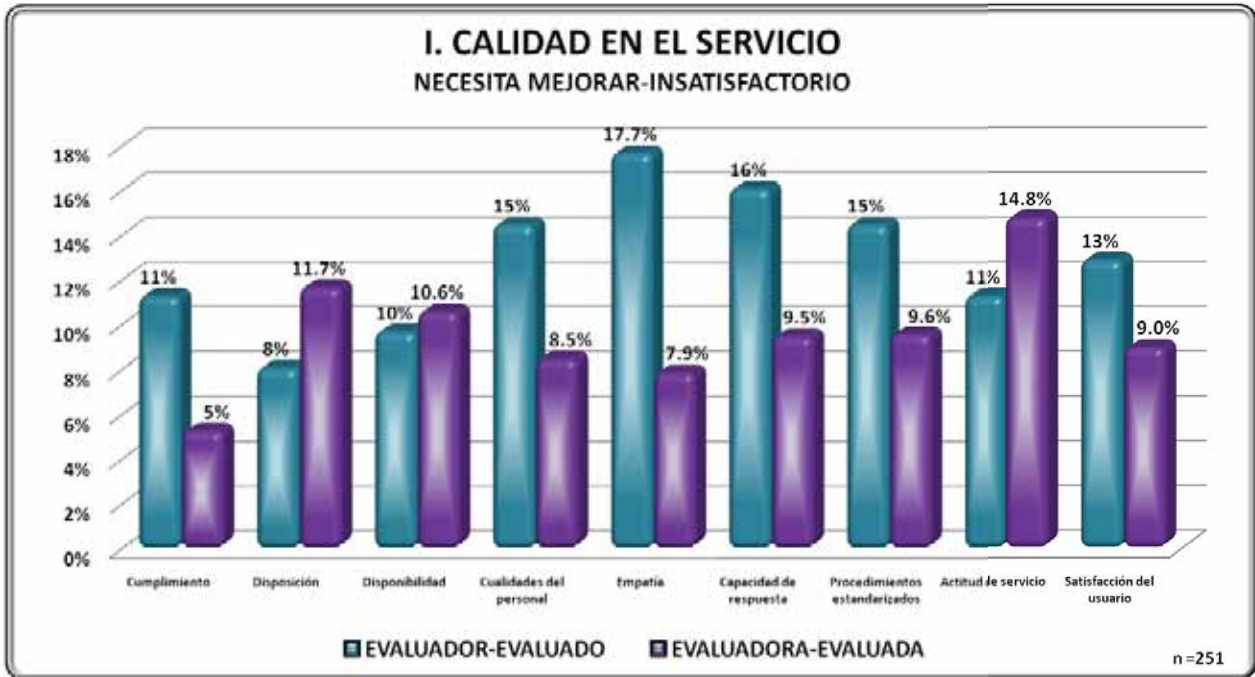


Gráfica 164 III. Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)

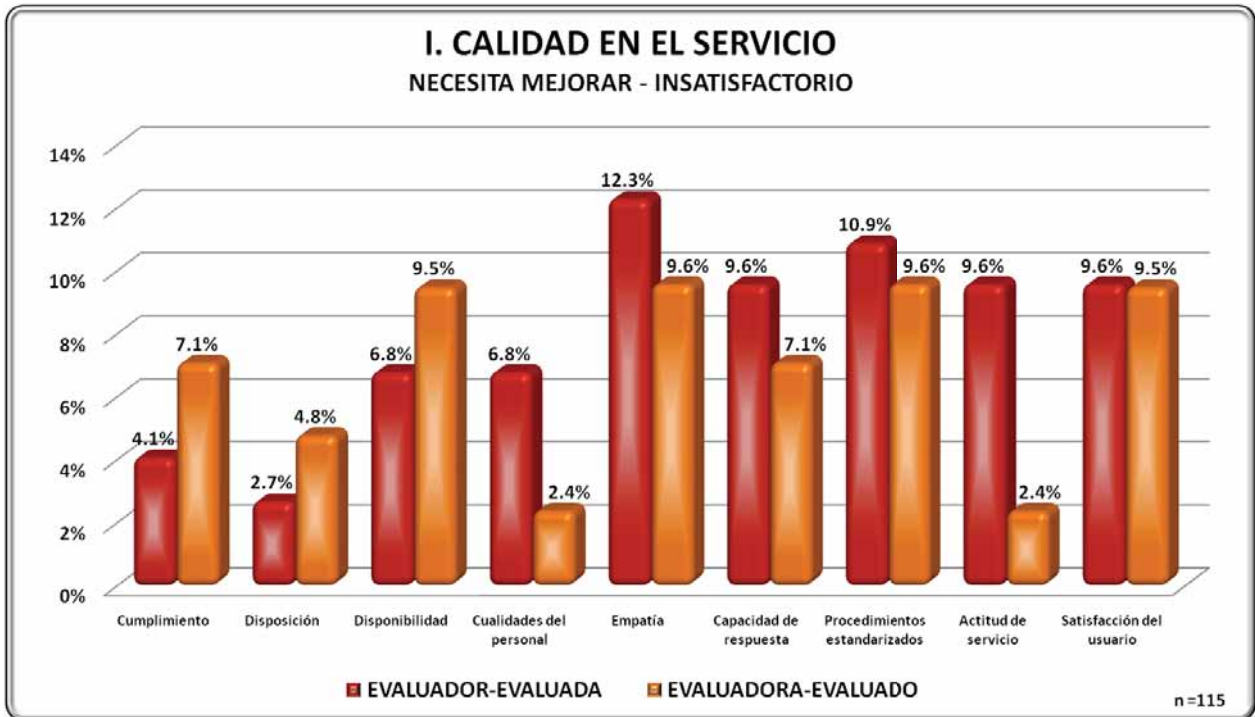


Gráfica 165 III. Actitudes Excelente (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)

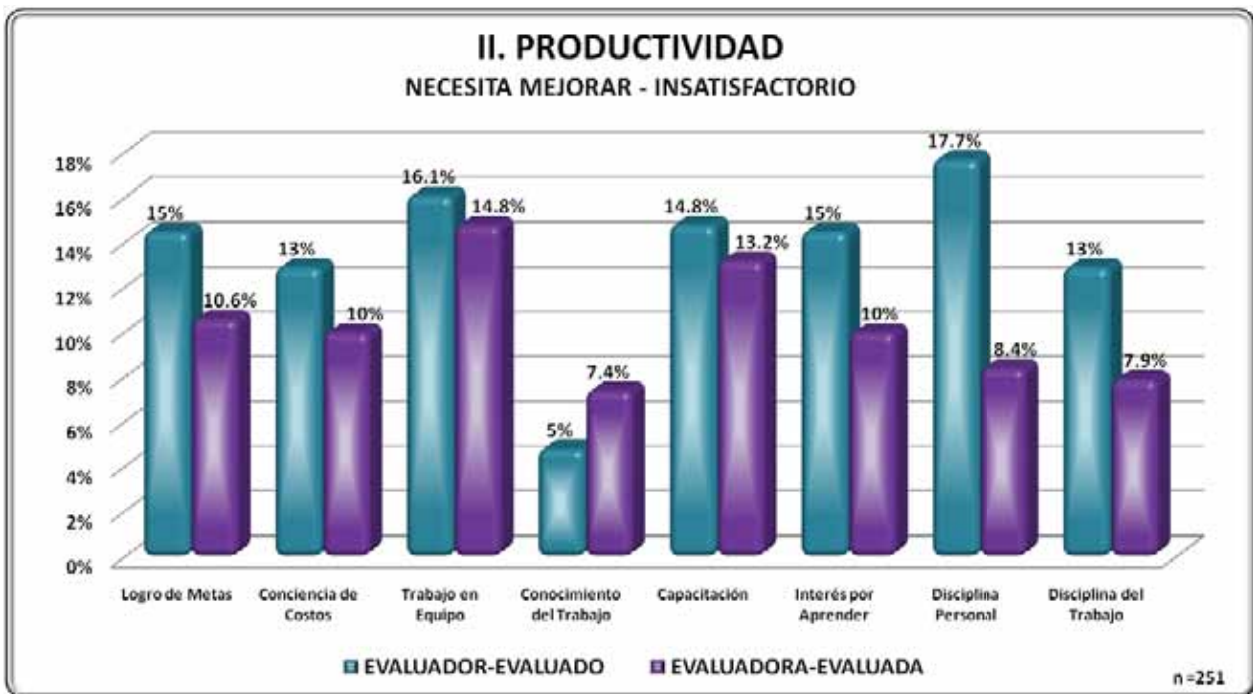




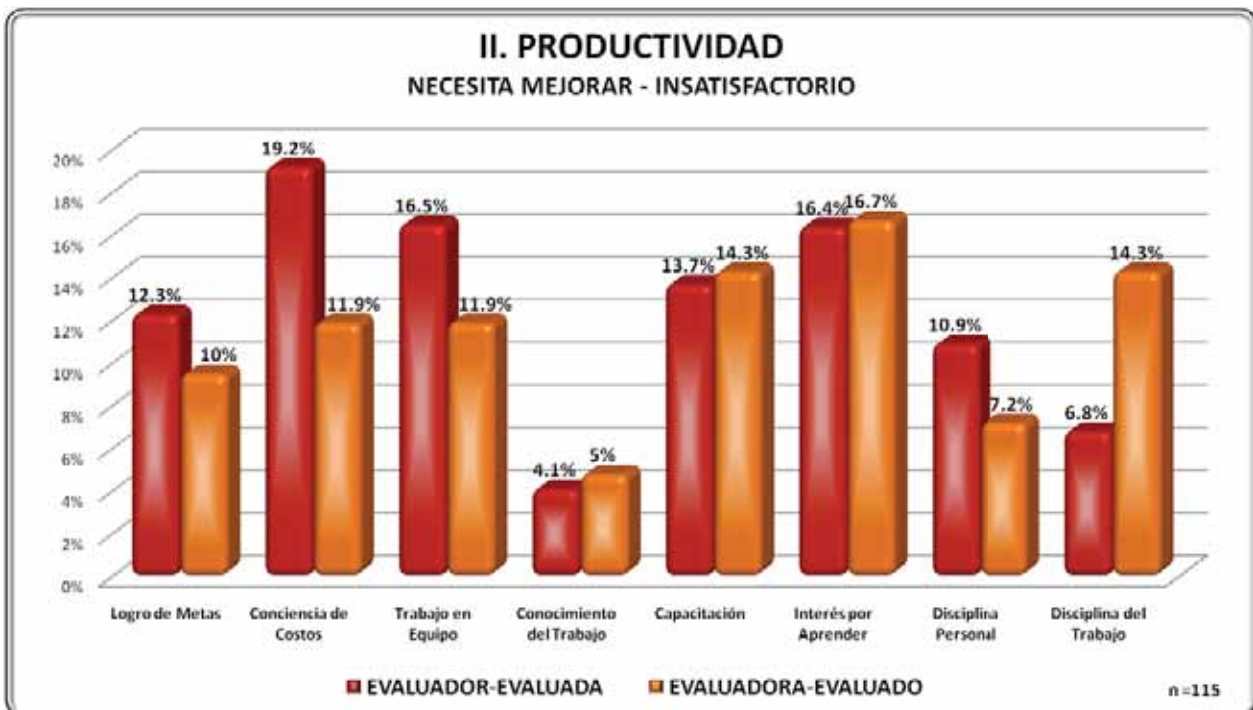
Gráfica 166 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)



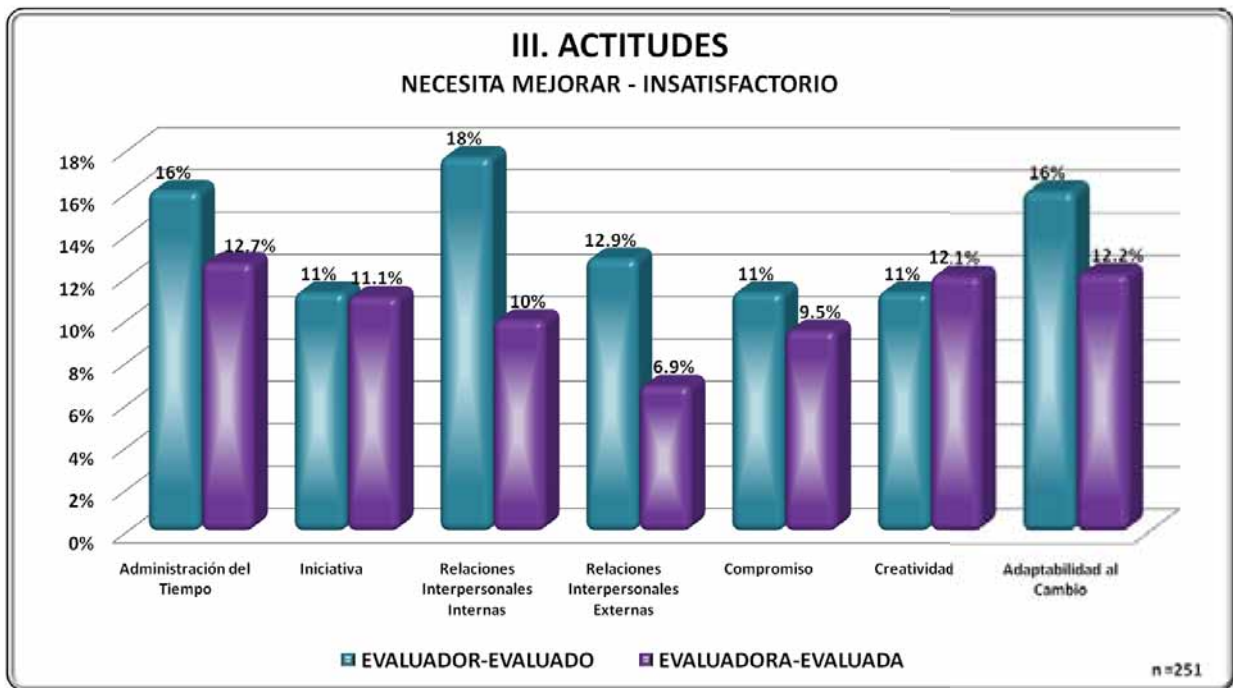
Gráfica 167 I. Calidad en el Servicio Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)



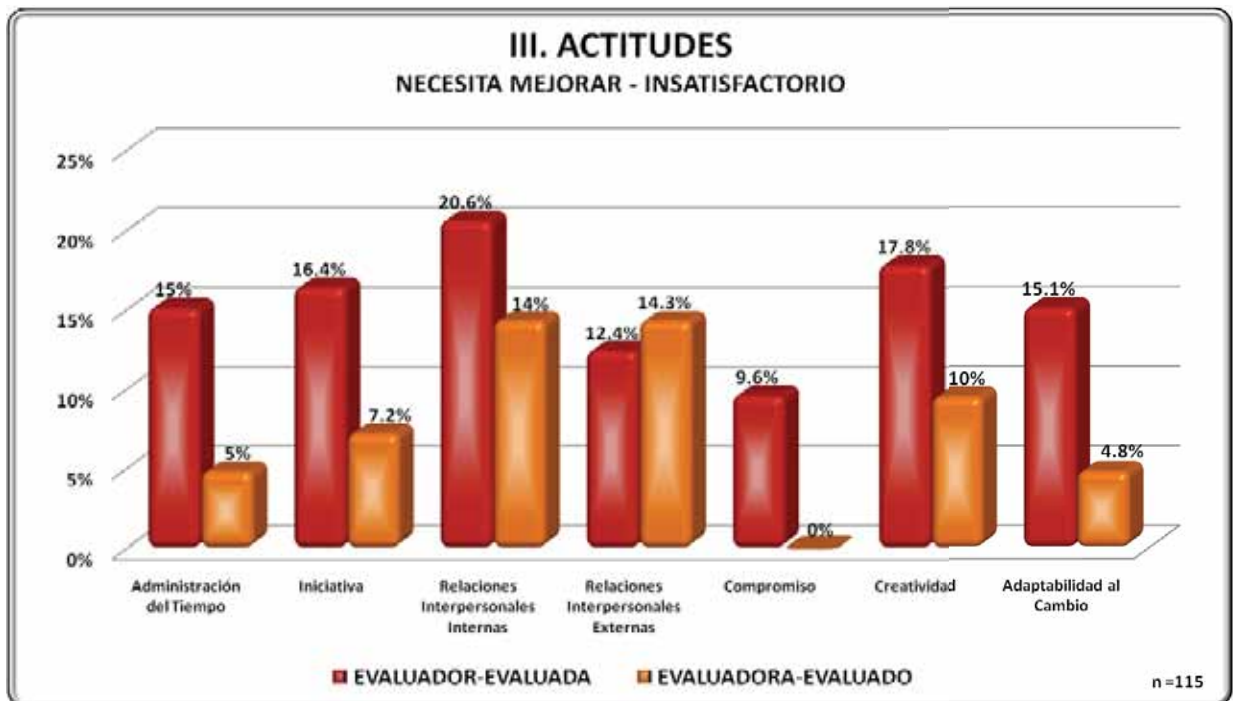
Gráfica 168 II. Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)



Gráfica 169 II. Productividad Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)



Gráfica 170 III. Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluado y Evaluadora-Evaluada)



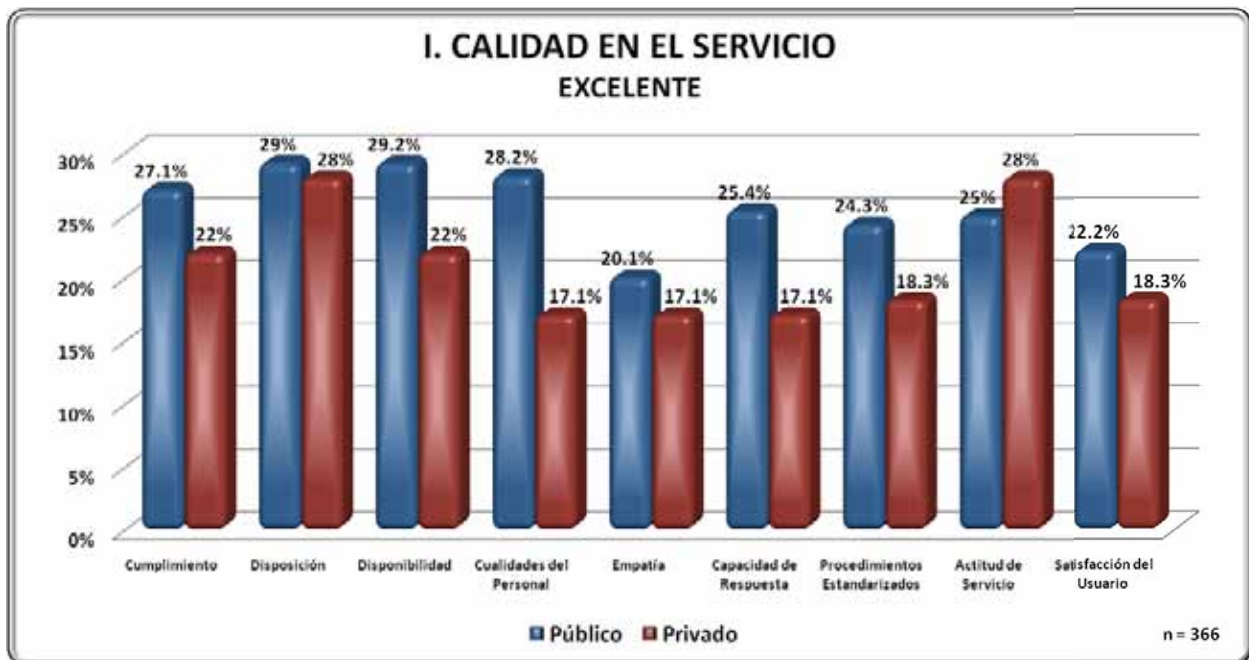
Gráfica 171 III. Actitudes Necesita Mejorar e Insatisfactorio (Evaluador-Evaluada y Evaluadora-Evaluado)

## **Análisis Comparativo Hospitales Públicos vs. Hospitales Privados**

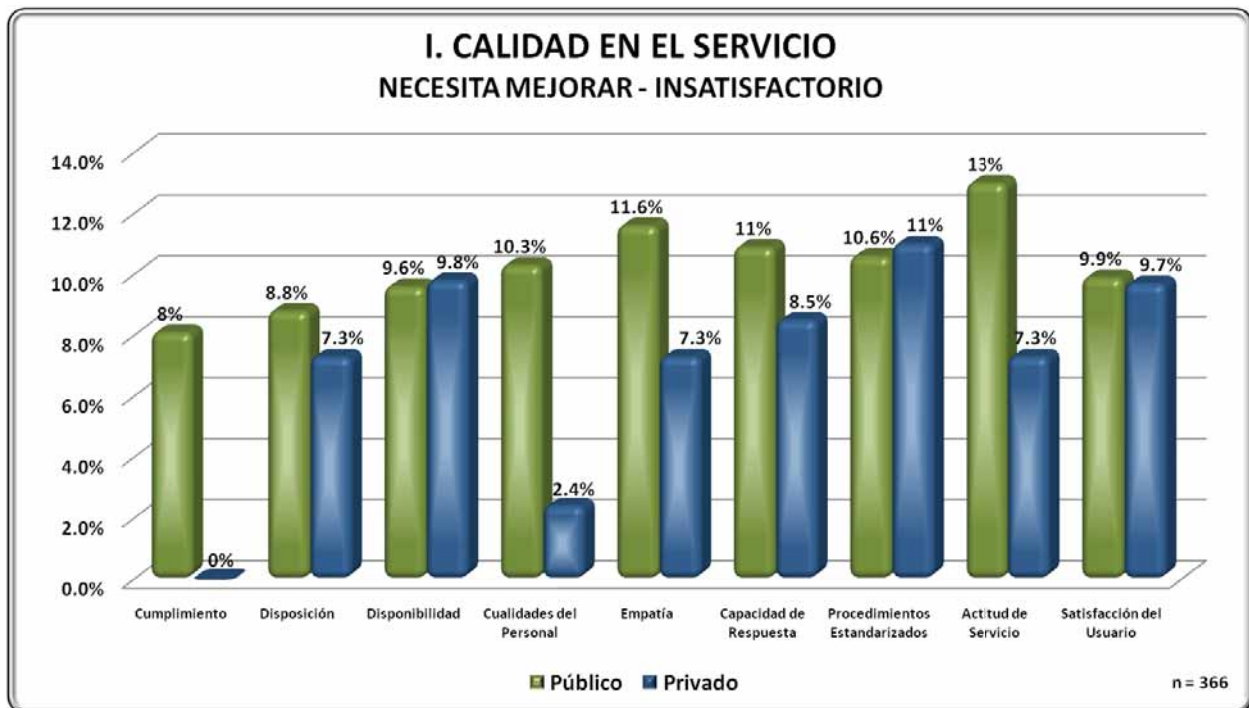
Es posible apreciar que los hospitales públicos tienen mayores niveles de excelencia en los factores de desempeño, destacando: *cualidades del personal, capacidad de respuesta, interés por aprender, administración del tiempo y creatividad*. Sin embargo, poseen los mayores porcentajes de necesita mejorar e insatisfactorio sobretodo en: *cumplimiento, cualidades del personal, empatía, actitud de servicio, logro de metas, conciencia de costos, interés por aprender, disciplina personal, administración del tiempo y compromiso*.

Cabe mencionar que en el hospital privado la *creatividad* presenta un porcentaje muy elevado con respecto al público en los niveles de necesita mejorar e insatisfactorio.

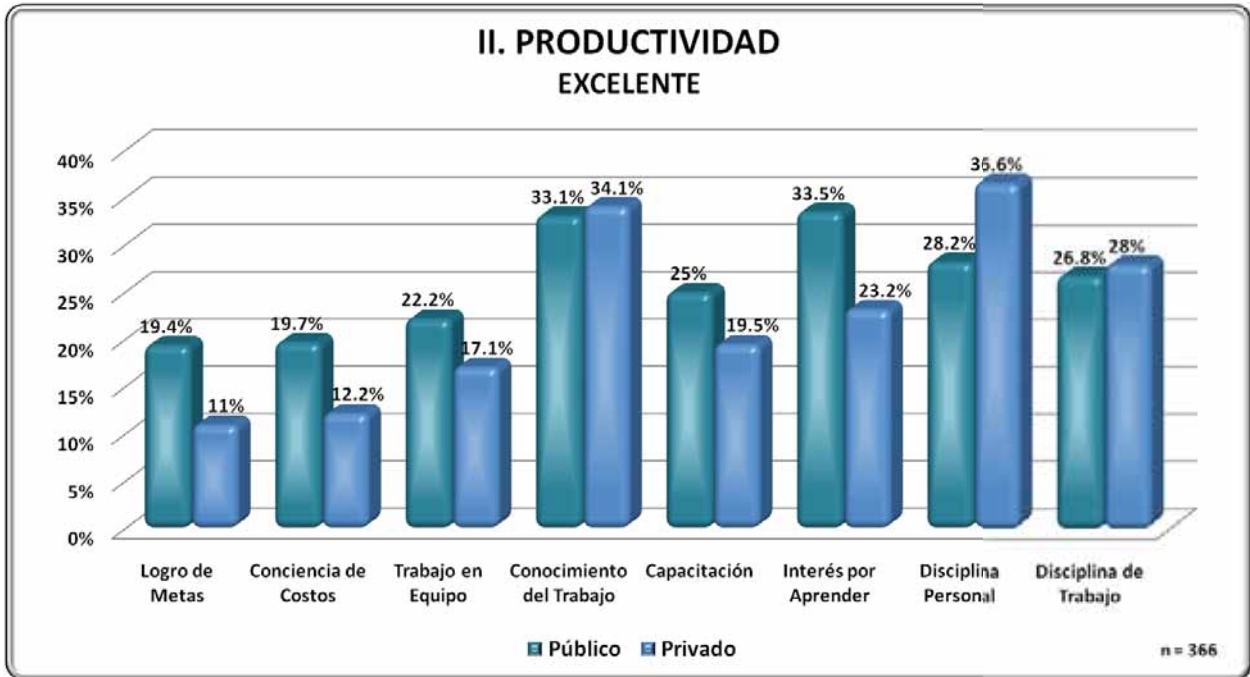
Refiriéndonos a los valores, existen ciertas diferencias en niveles de importancia entre los hospitales públicos y el privado, destacando la *indulgencia, obediencia, valor, ambición, independencia, una vida emocionante, reconocimiento social y el placer* que tienen mayor importancia en los hospitales públicos. Sin embargo la *indulgencia, amor, ambición, un mundo de belleza* y el *placer* tienen menor importancia en el hospital privado.



Gráfica 172 I. Calidad en el Servicio. Excelente (Público - Privado)



Gráfica 173 I. Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)

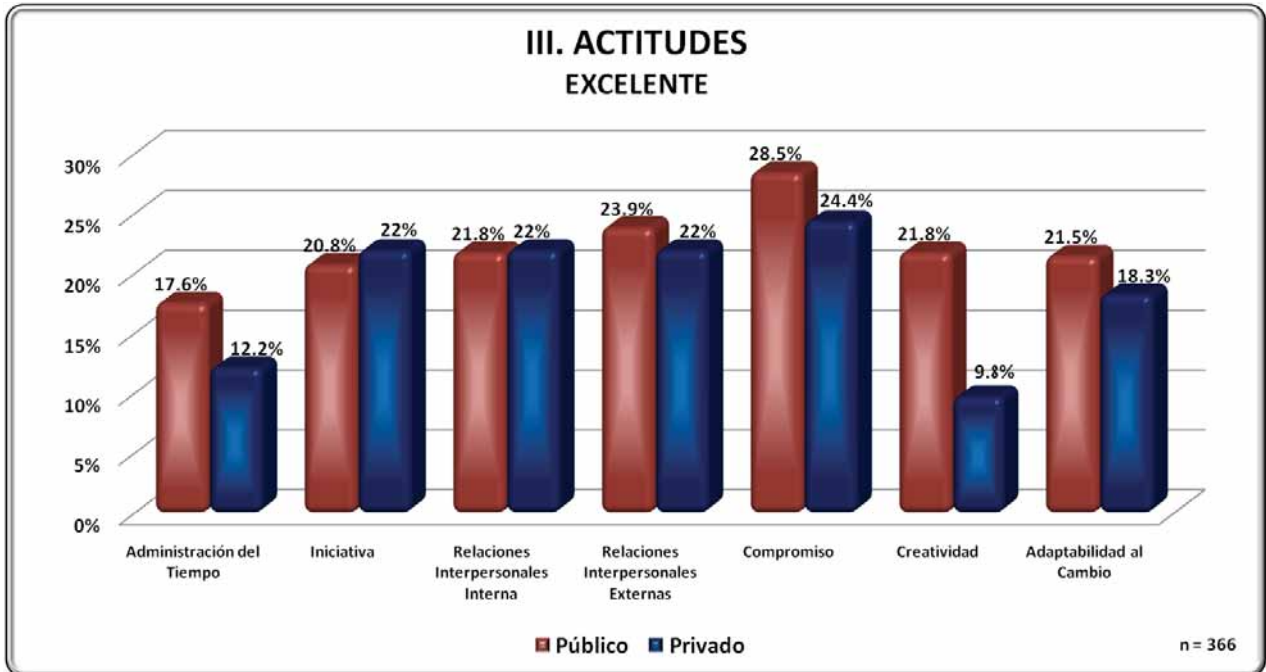


Gráfica 174. II. Productividad. Excelente (Público - Privado)

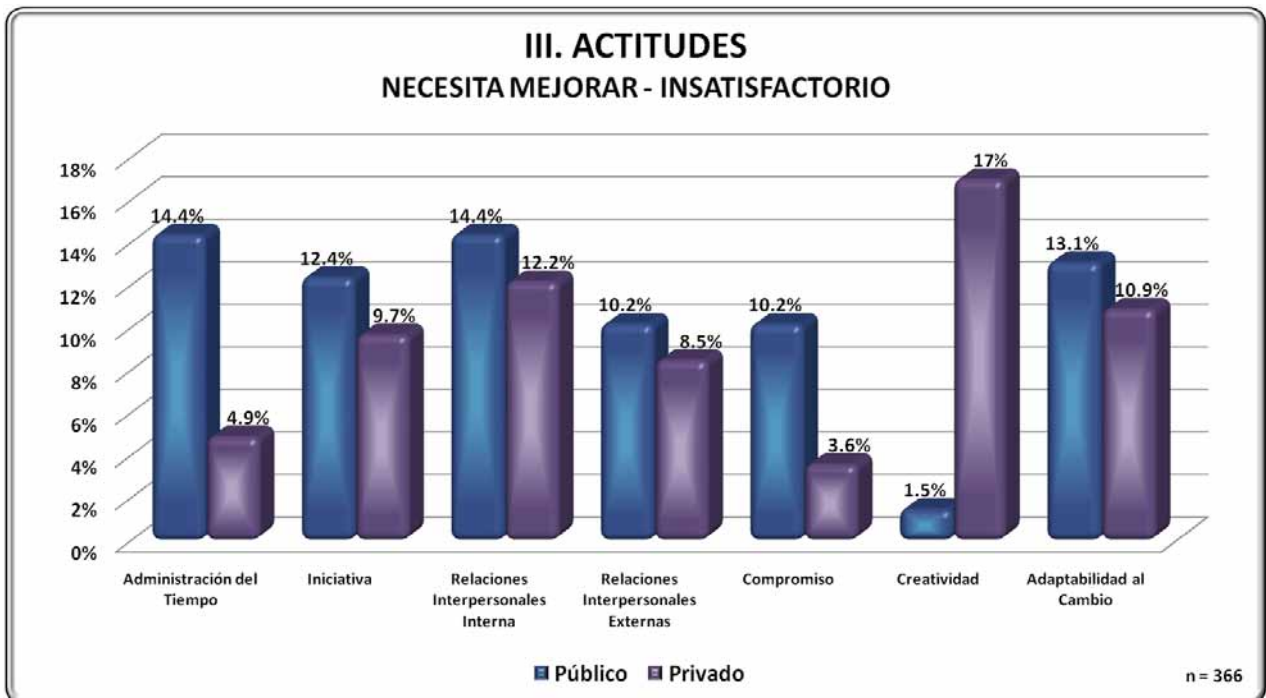


Gráfica 175. II. Productividad. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)

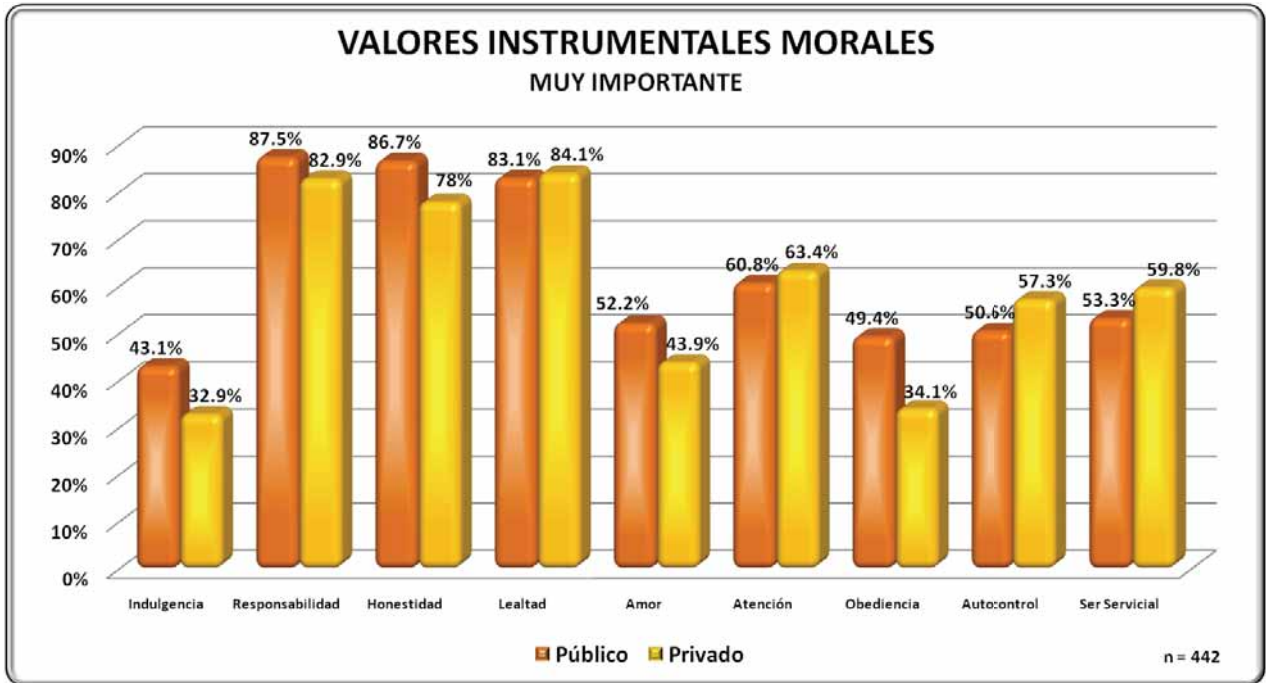




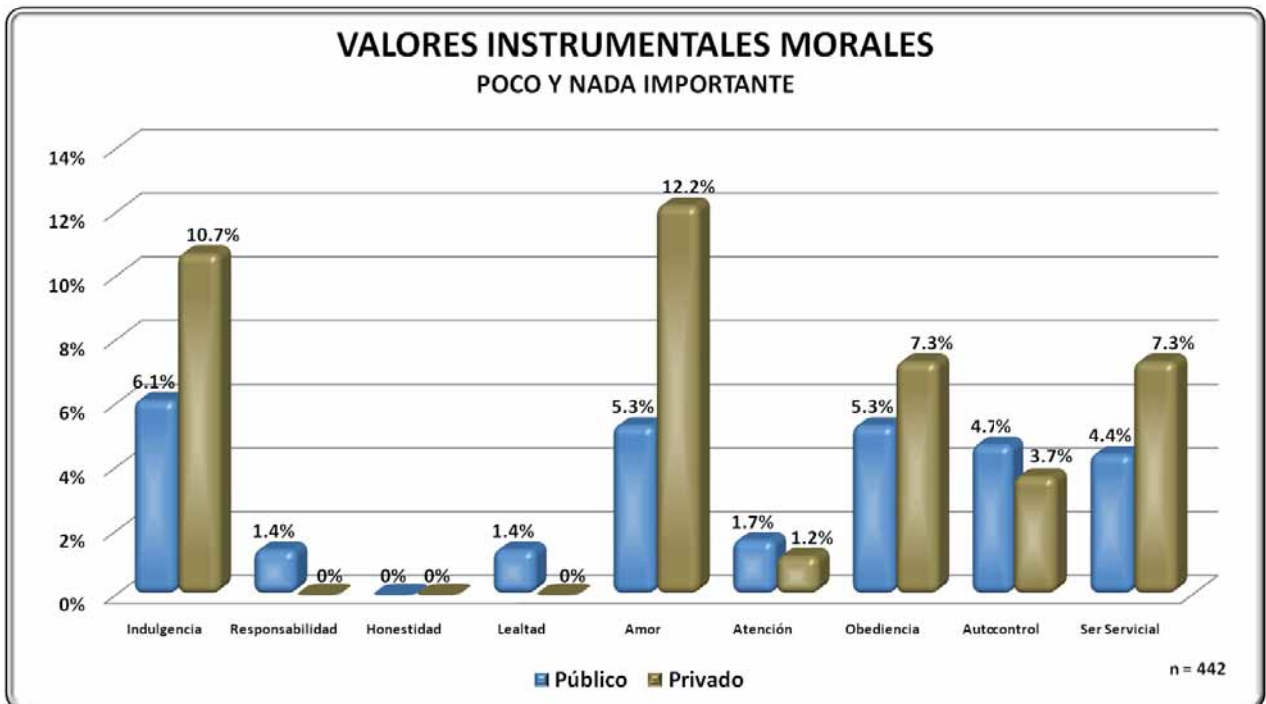
Gráfica 176 III. Actitudes. Excelente (Público - Privado)



Gráfica 177 III. Actitudes. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Público - Privado)

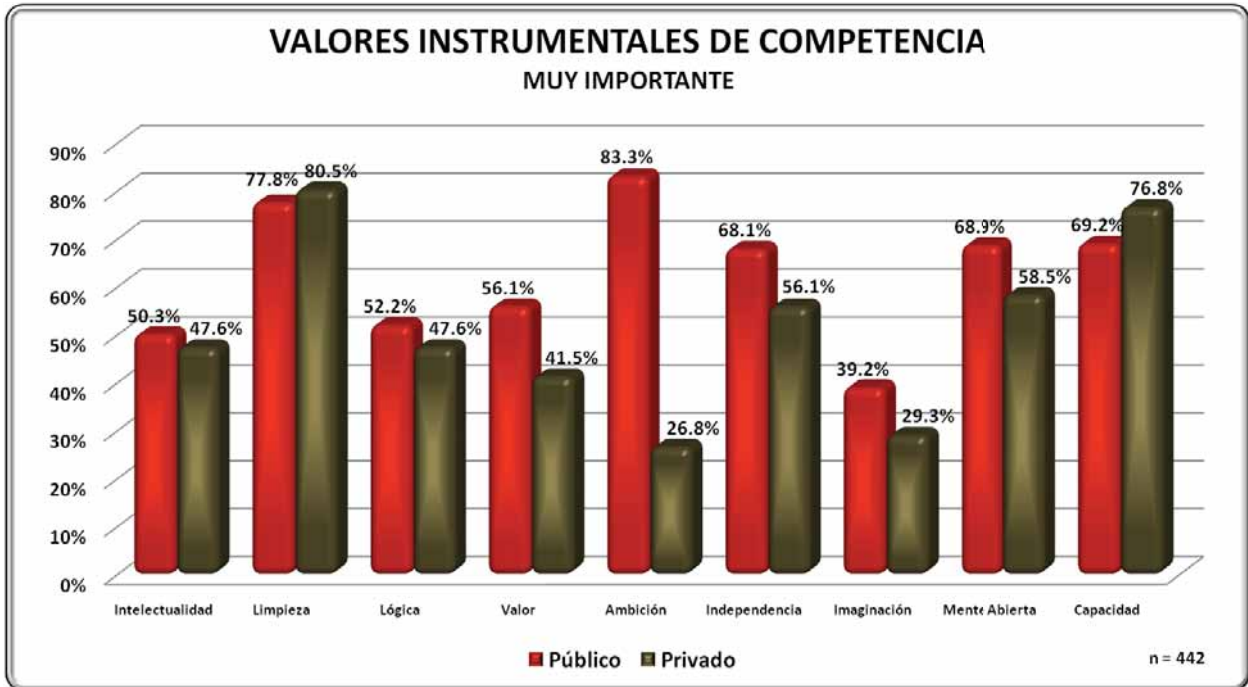


Gráfica 178. Valores Instrumentales Morales. Muy Importante (Público – Privado)

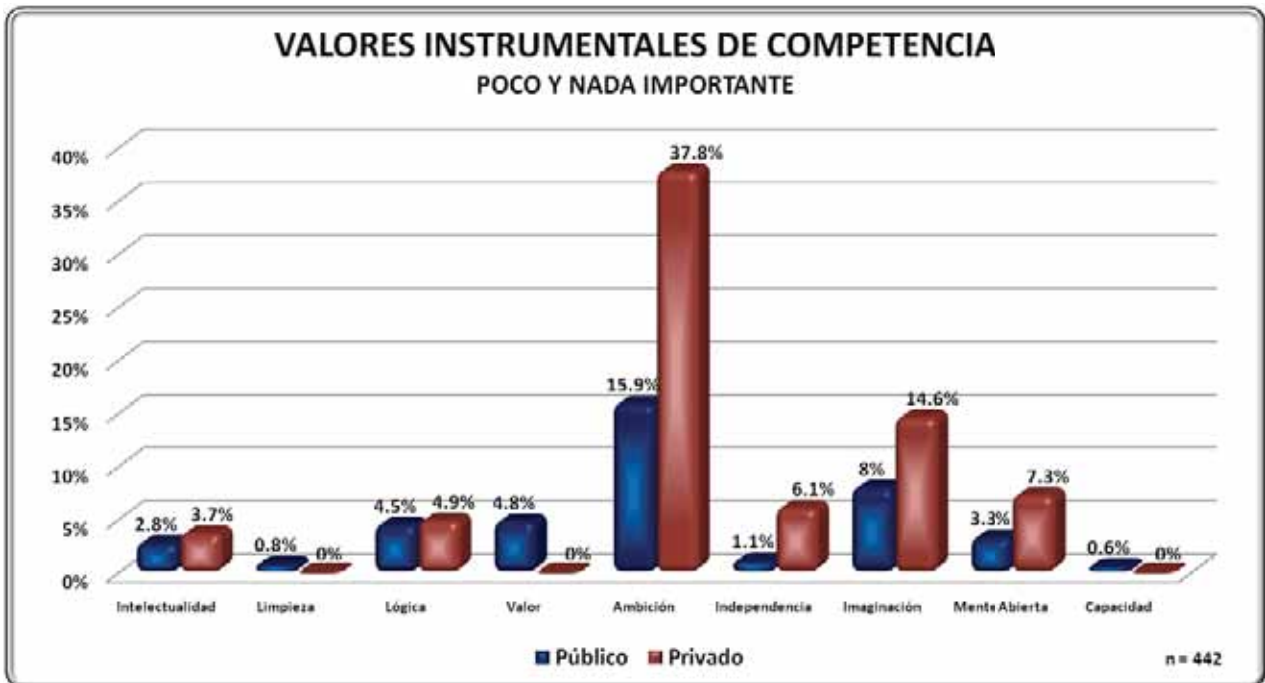


Gráfica 179. Valores Instrumentales Morales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)

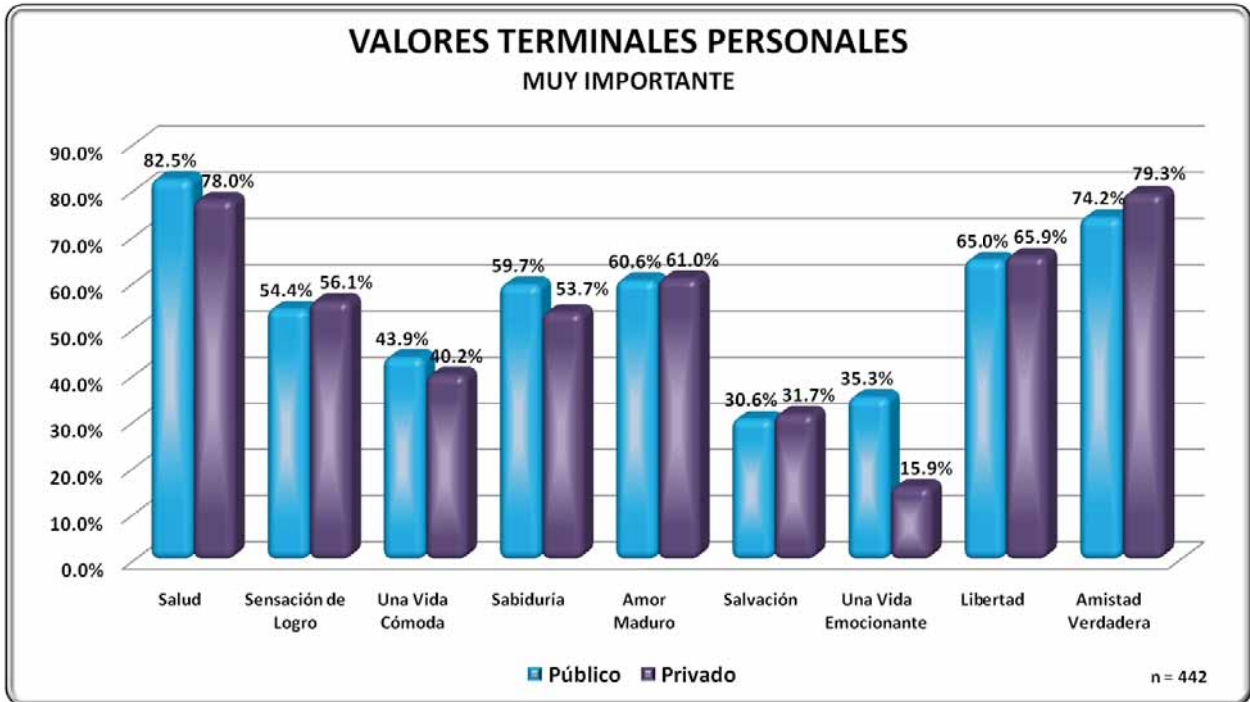




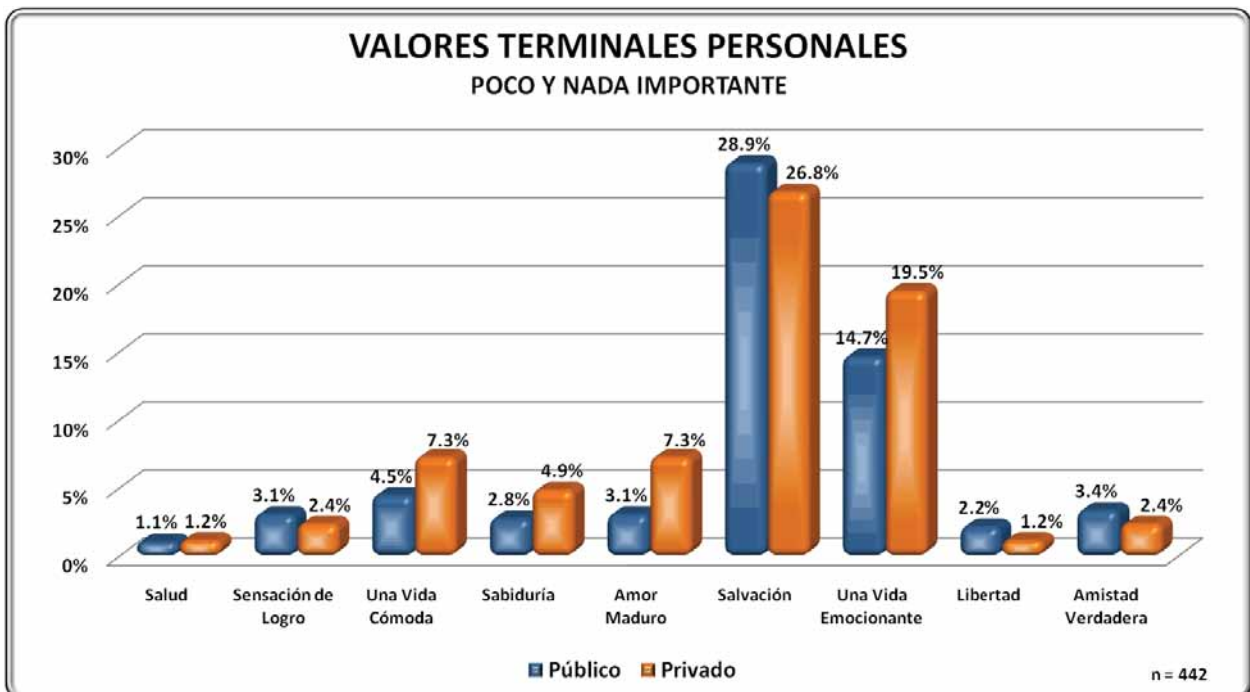
Gráfica 180. Valores Instrumentales de Competencia. Muy Importante (Público – Privado)



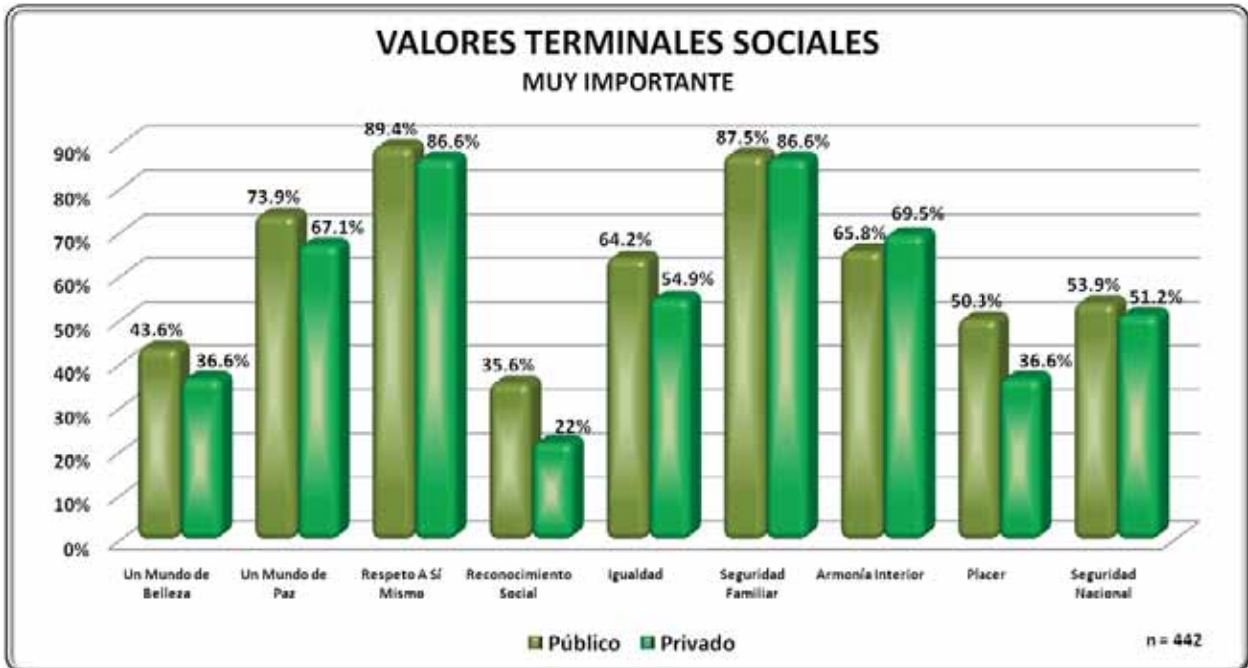
Gráfica 181. Valores Instrumentales de Competencia. Poco y Nada Importante (Público – Privado)



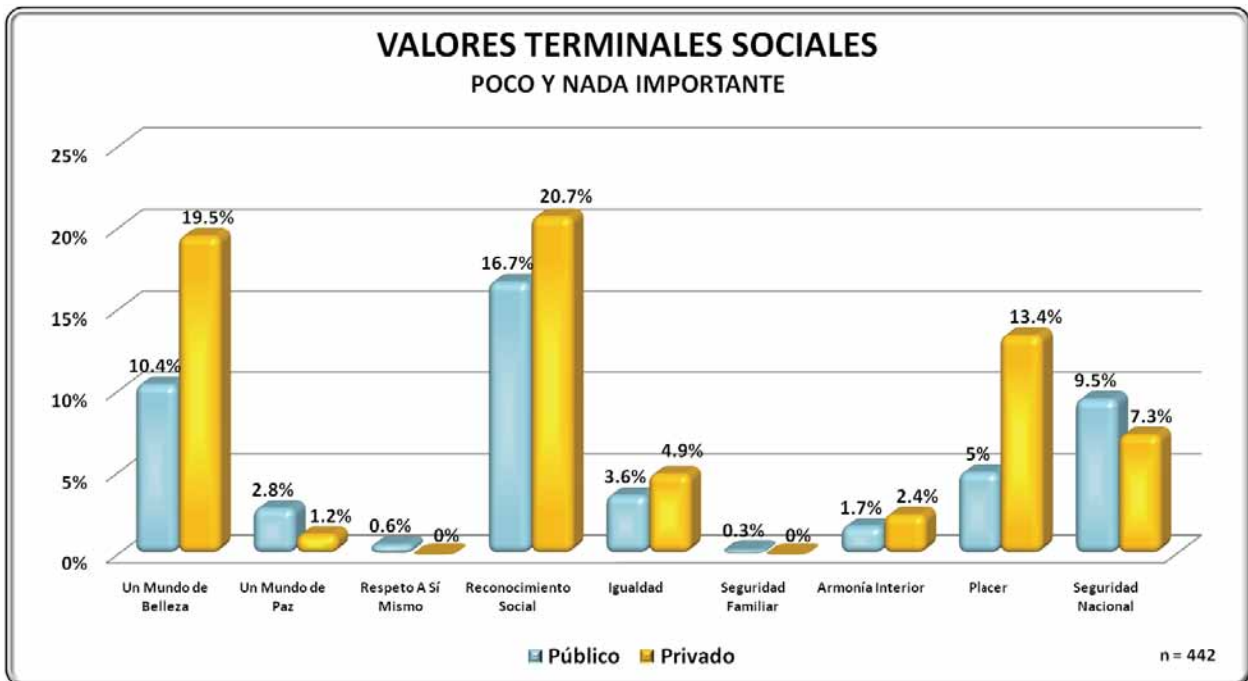
Gráfica 182. Valores Terminales Personales. Muy Importante (Público – Privado)



Gráfica 183. Valores Terminales Personales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)



Gráfica 184. Valores Terminales Sociales. Muy Importante (Público – Privado)



Gráfica 185. Valores Terminales Sociales. Poco y Nada Importante (Público – Privado)

## **Análisis Comparativo por Departamento**

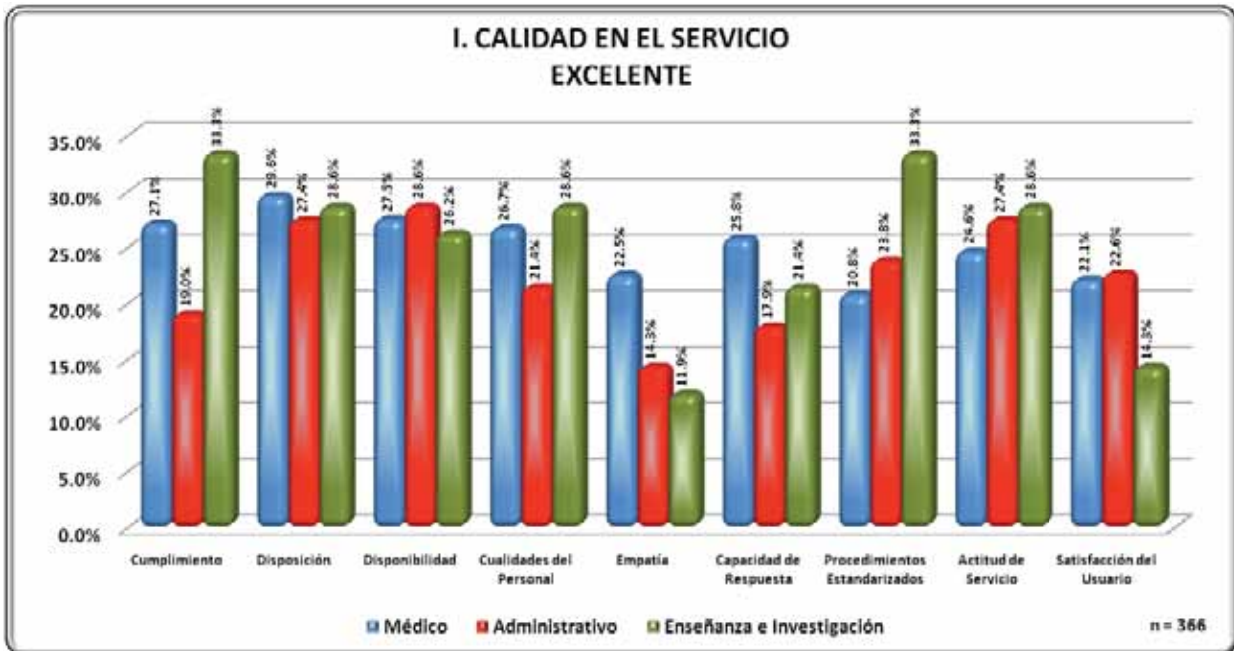
Existen ciertas diferencias entre los departamentos analizados, destacando un nivel de mayor excelencia en el departamento de enseñanza e investigación sobretodo en los factores de desempeño correspondientes al *cumplimiento, procedimientos estandarizados, conocimiento del trabajo, interés por aprender, relaciones interpersonales externas, compromiso y adaptabilidad al cambio*. En contraparte, en la misma área destacan en niveles de necesita mejorar e insatisfactorio el propio *cumplimiento, empatía y compromiso*.

Es importante señalar que los mayores niveles de desempeño desfavorable corresponde al departamento administrativo en sus tres dimensiones, destacando los factores de *disposición, actitud de servicio, capacitación, interés por aprender y administración del tiempo*.

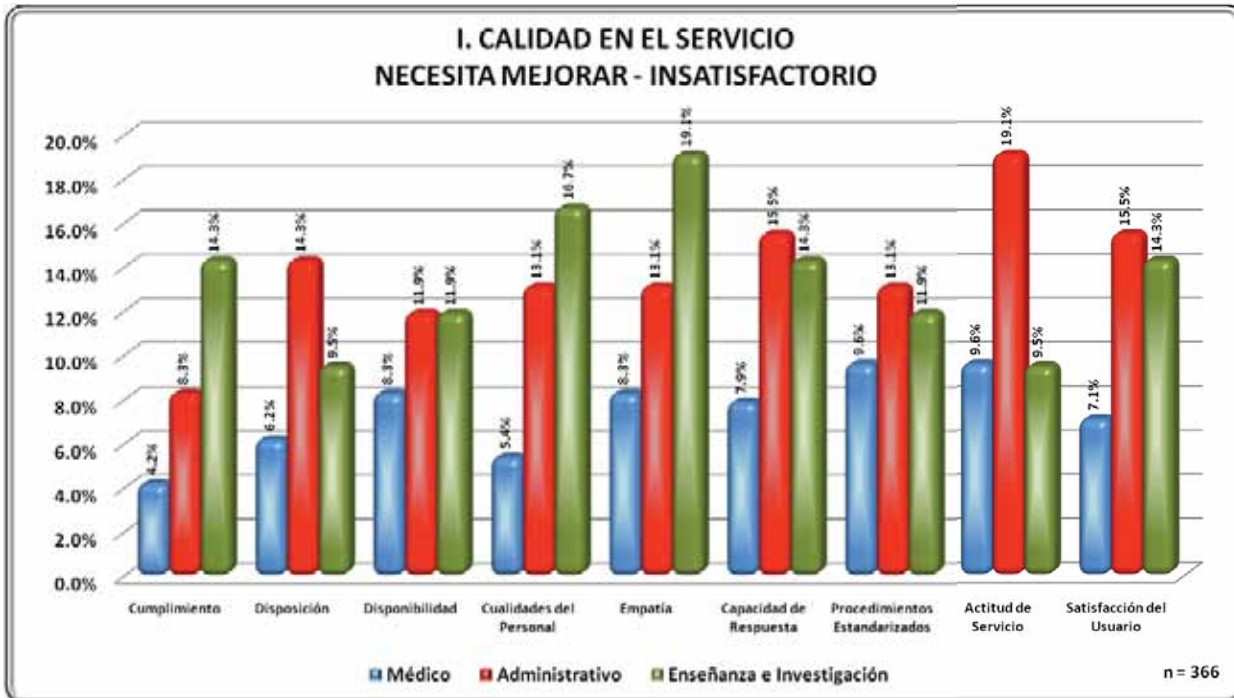
Refiriéndonos a los comparativos entre valores, apreciamos algunas diferencias en los departamentos analizados, subyaciendo enseñanza e investigación con una mayor importancia en los valores de la *lógica, valor, independencia, capacidad, amor maduro e igualdad*.

En este orden de ideas los valores que tienen menor importancia corresponden con mayor preponderancia al departamento administrativo, destacando *indulgencia, ser servicial y placer*. Así mismo el área de enseñanza e investigación destaca en los valores de *imaginación, salvación y un mundo de belleza* como menos importantes.

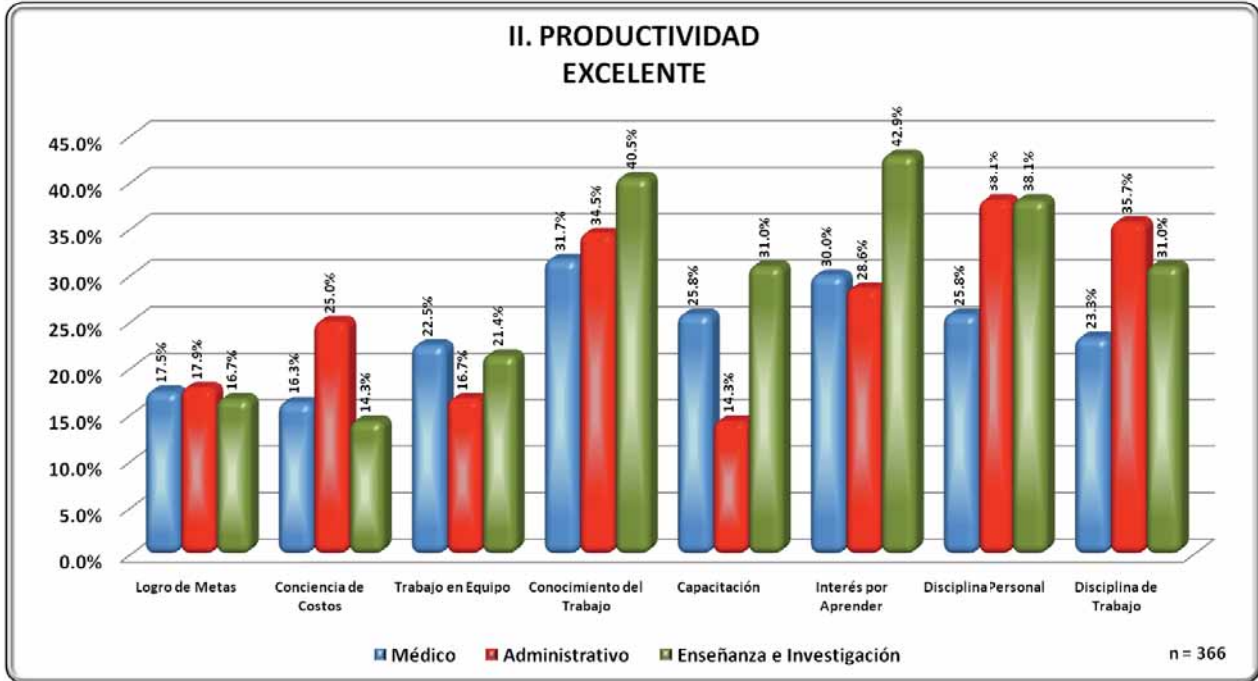
Cabe destacar que el valor del *reconocimiento social* es poco y nada importante sobretodo para el área médica.



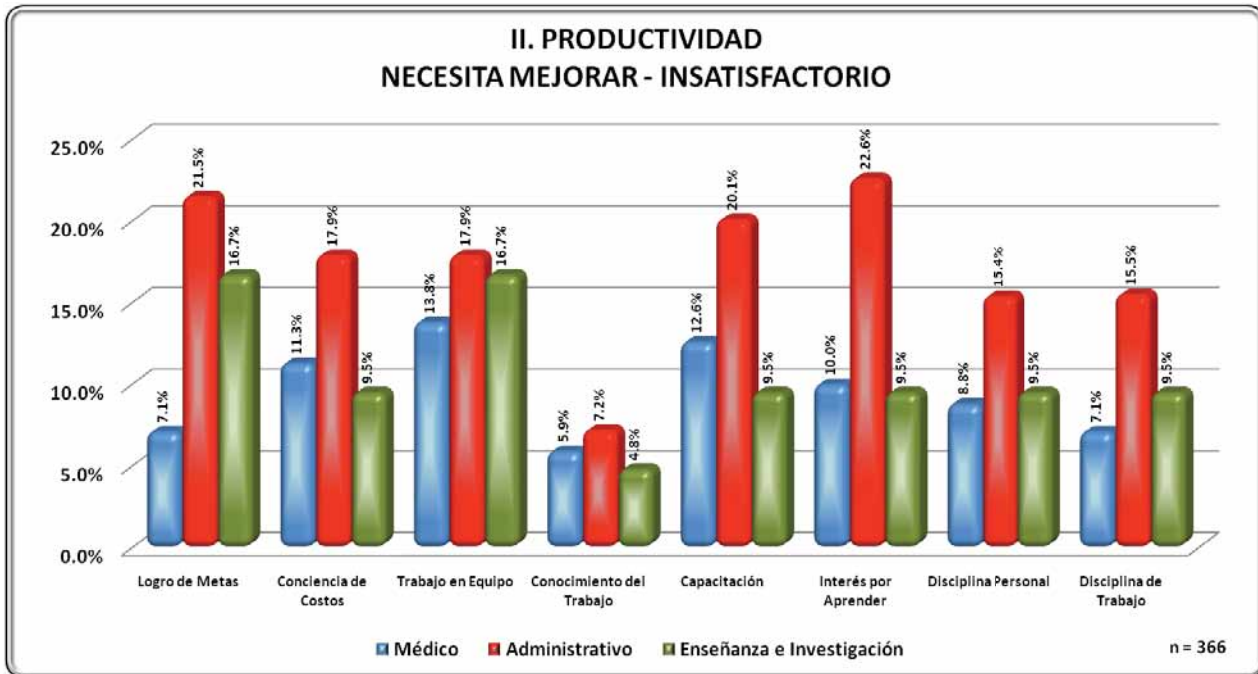
Gráfica 186 I. Calidad en el Servicio. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



Gráfica 187 I. Calidad en el Servicio. Necesita Mejorar - Insatisfactorio (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

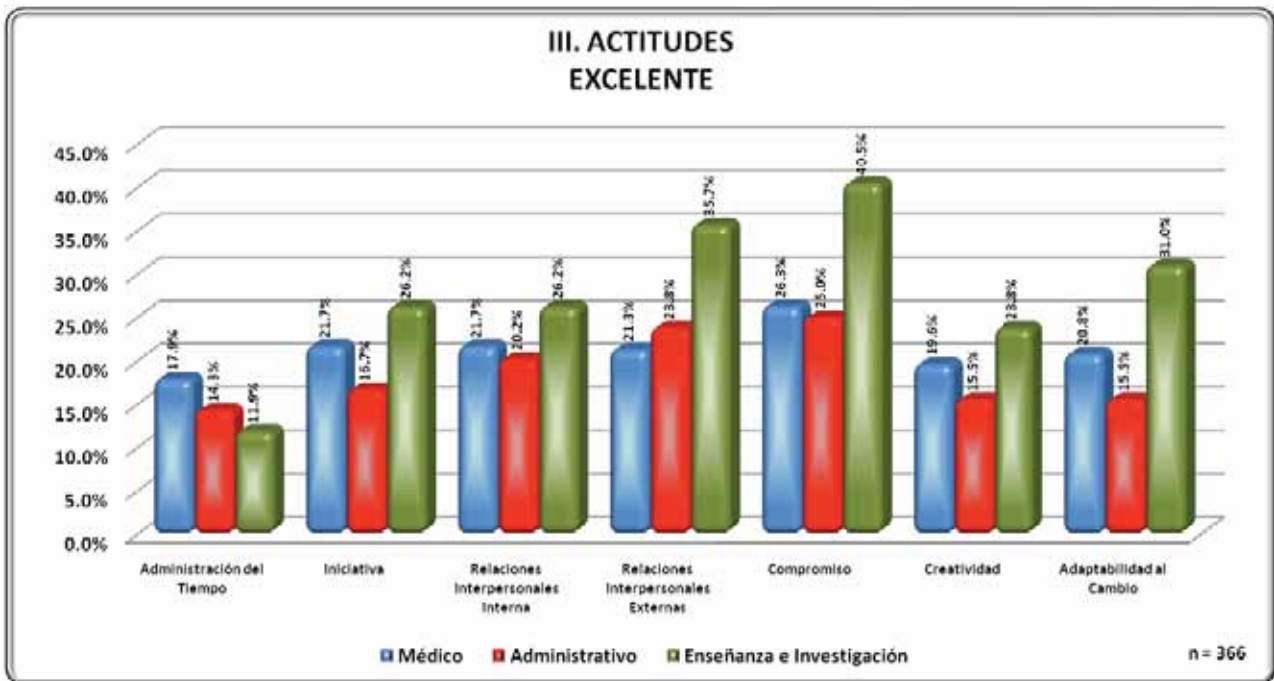


Gráfica 188 II. Productividad. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

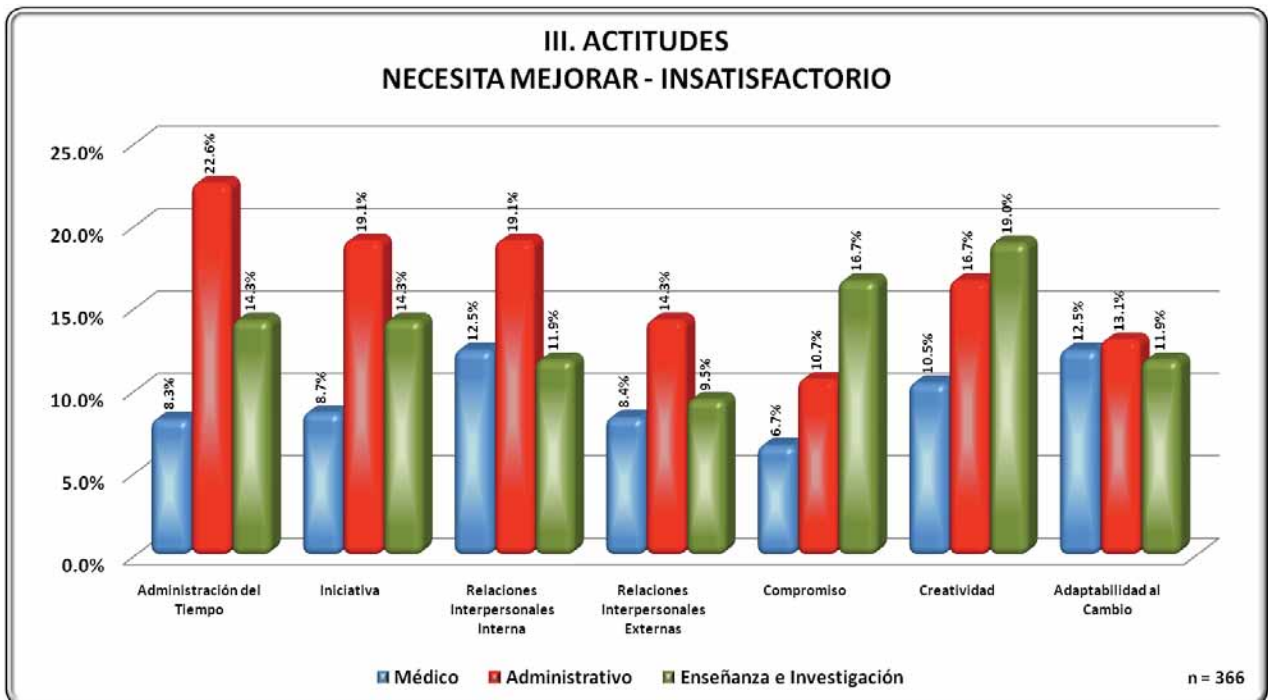


Gráfica 189 II. Productividad. Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

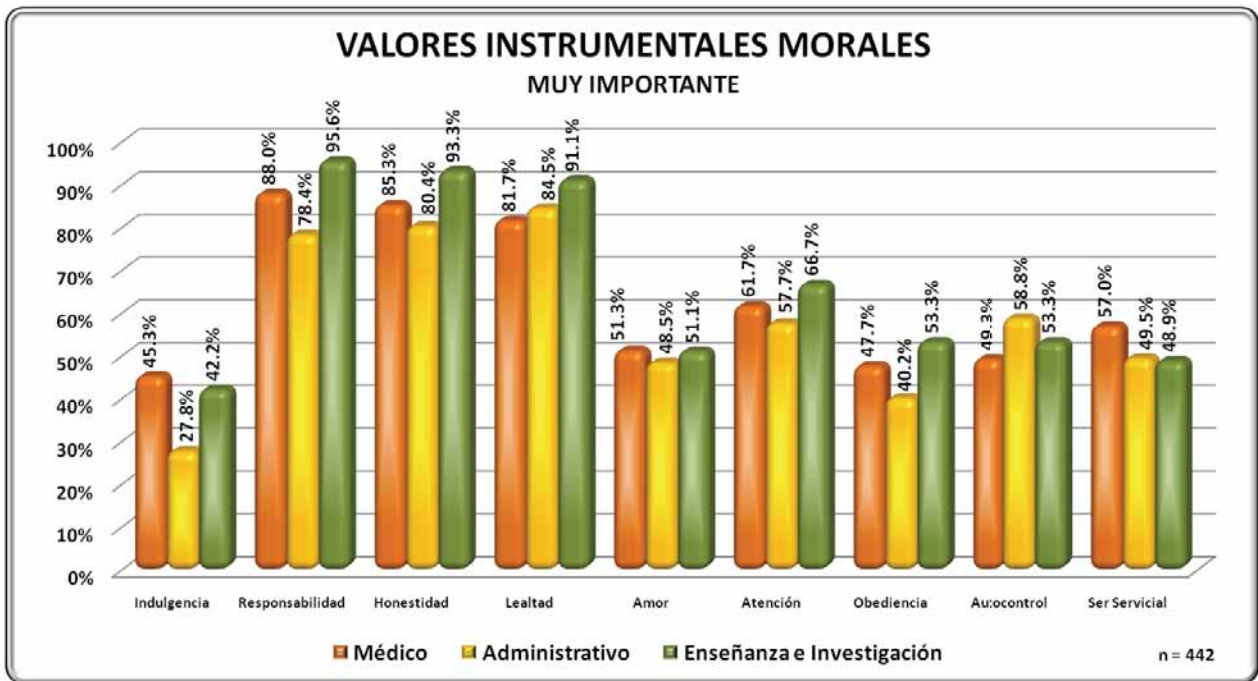




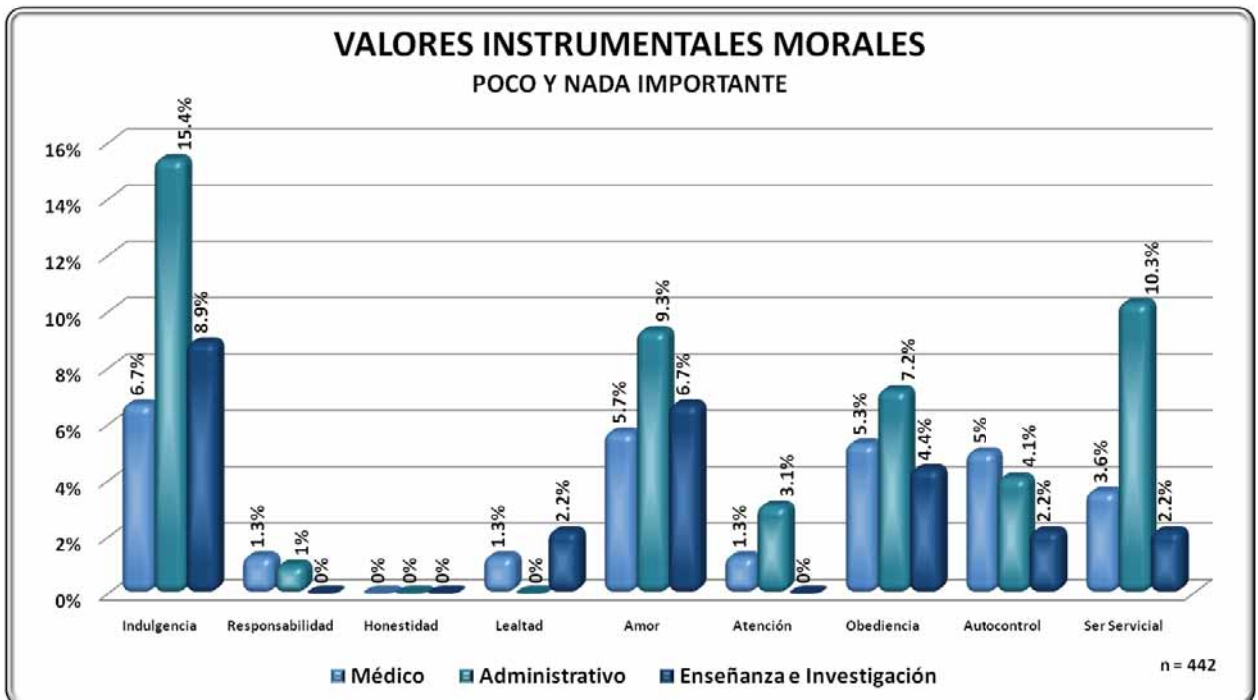
Gráfica 190 III. Actitudes. Excelente (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



Gráfica 191 III. Actitudes. Necesita Mejorar – Insatisfactorio (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

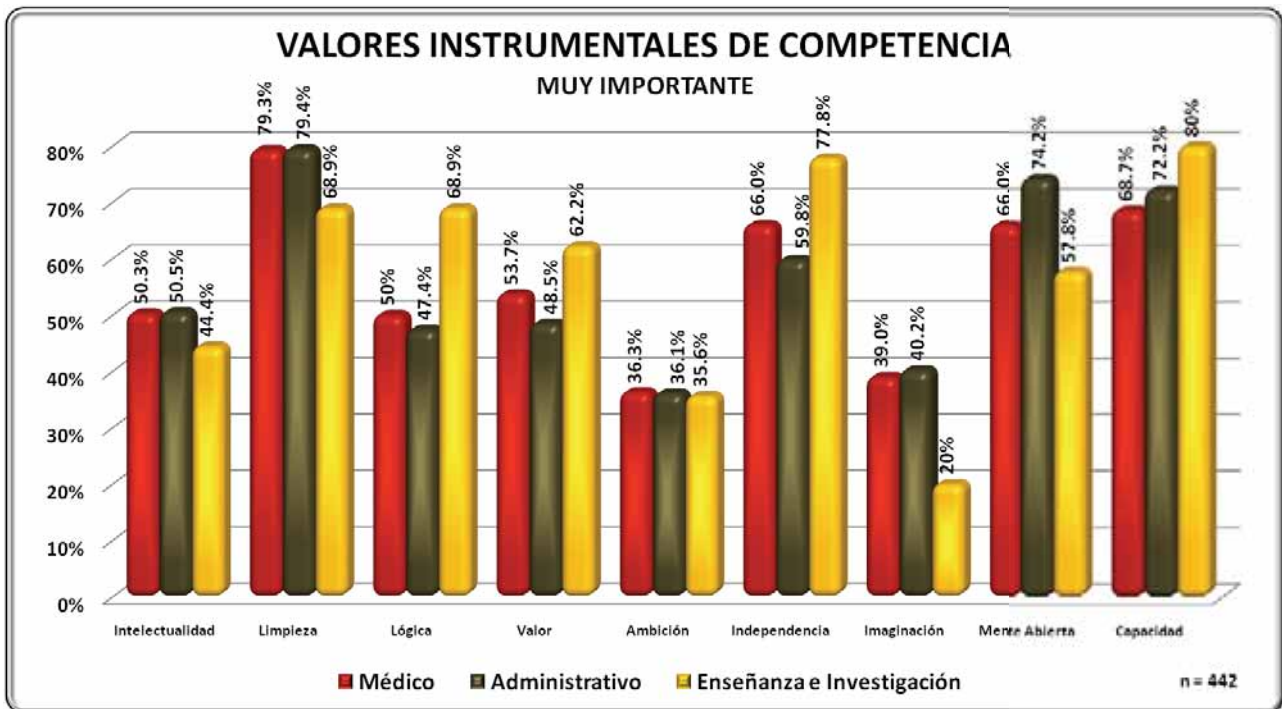


Gráfica 192. Valores Instrumentales Morales. Muy Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

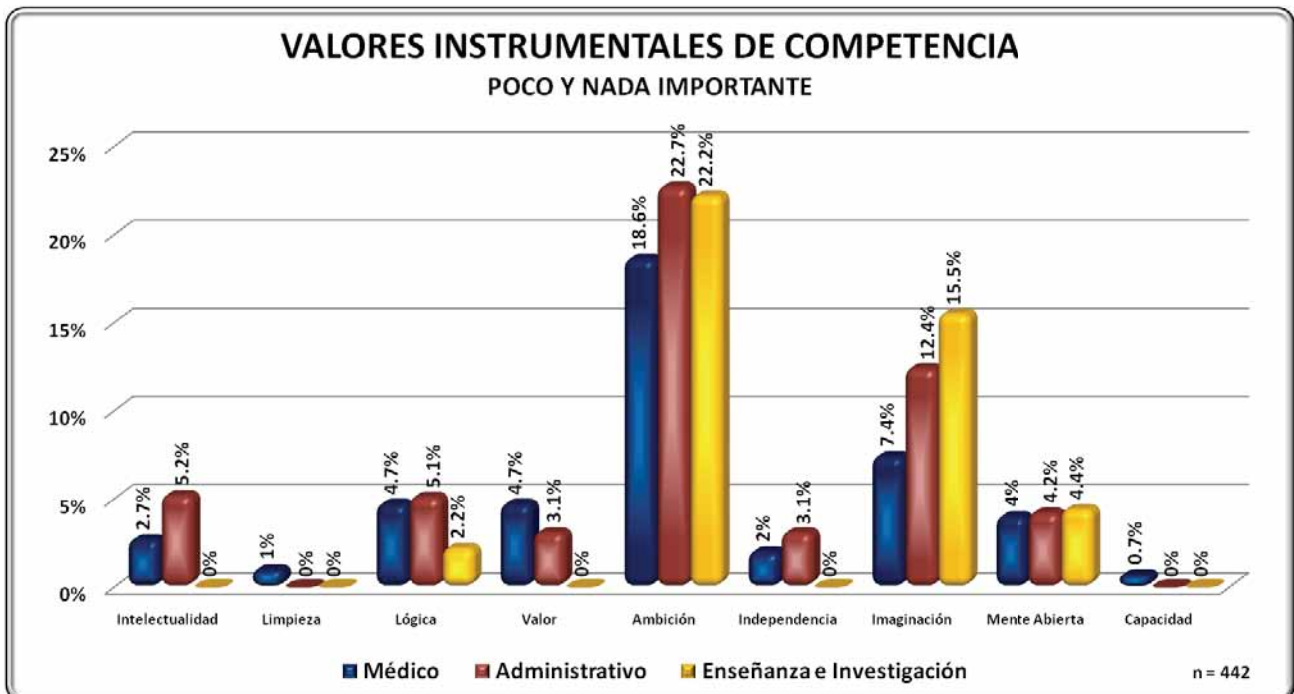


Gráfica 193 Valores Instrumentales Morales. Poco y Nada Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

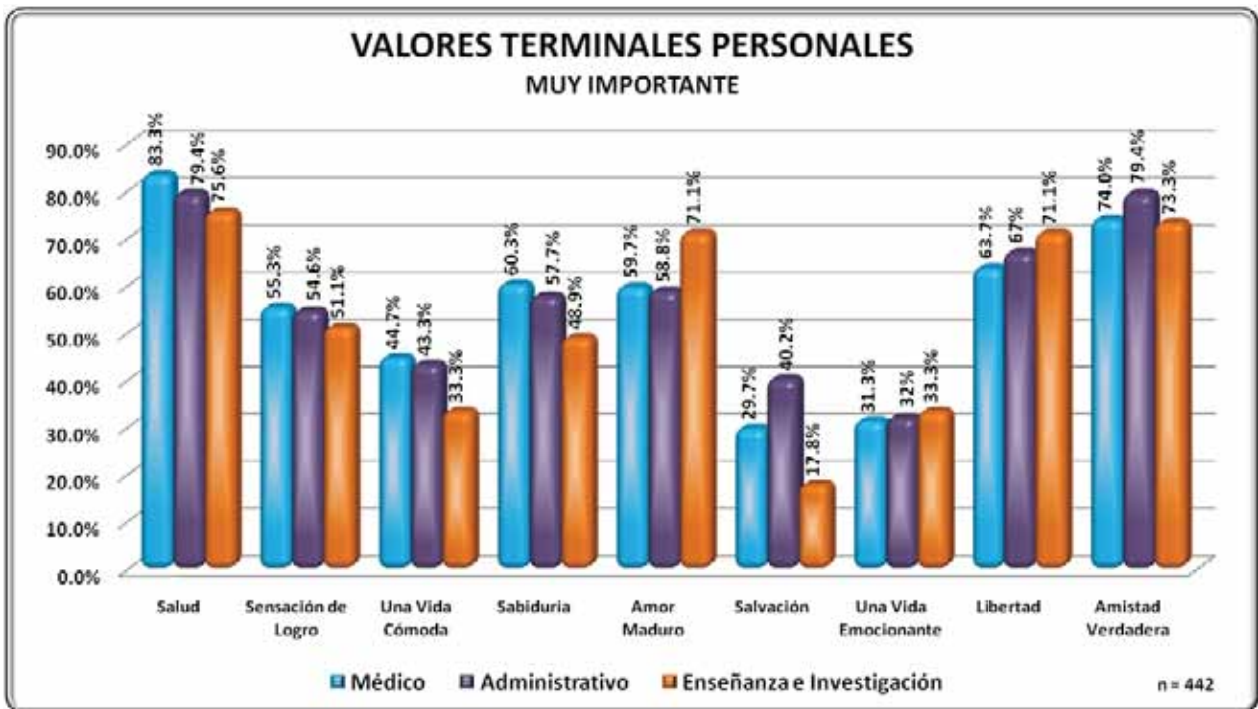




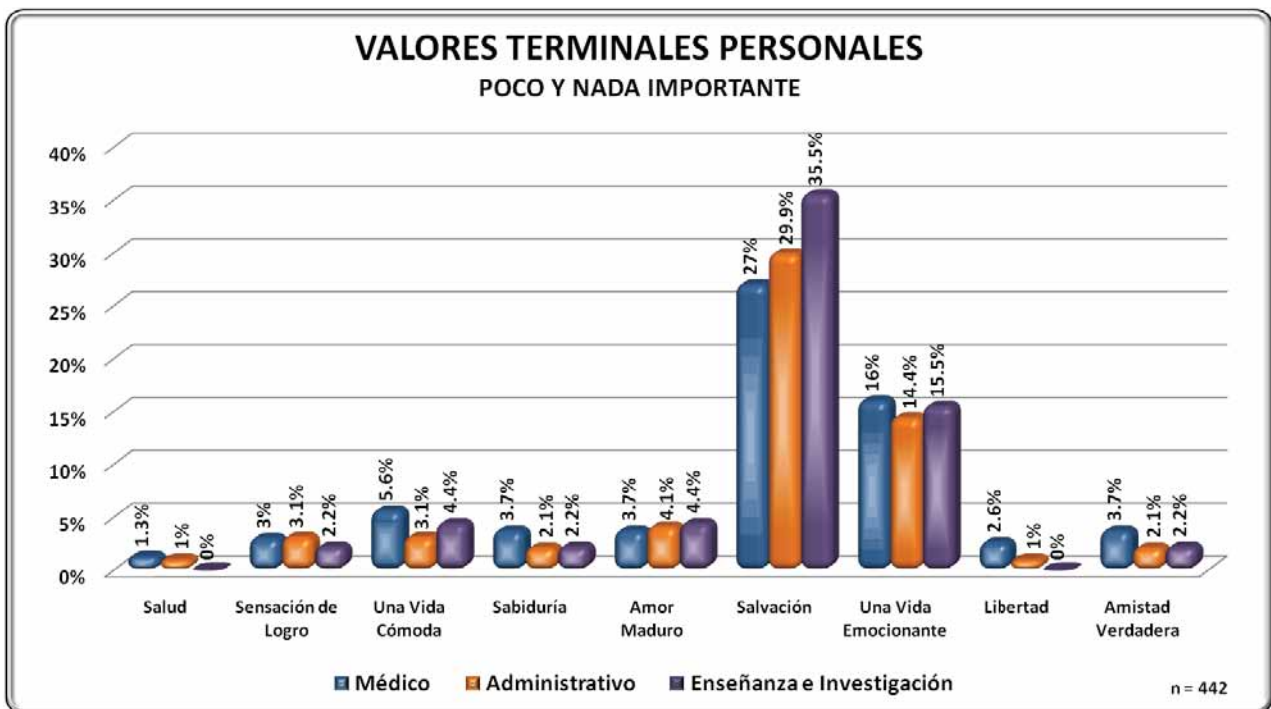
Gráfica 194 Valores Instrumentales De Competencia. Muy Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



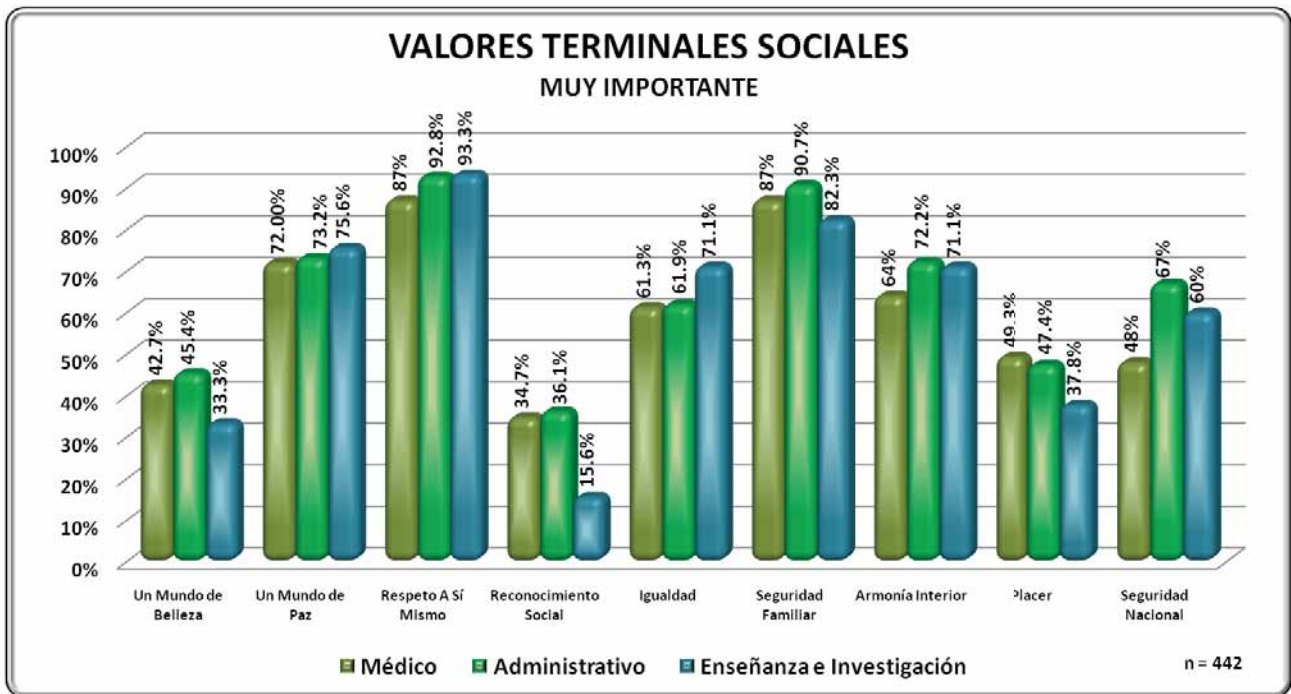
Gráfica 195 Valores Instrumentales De Competencia. Poco y Nada Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



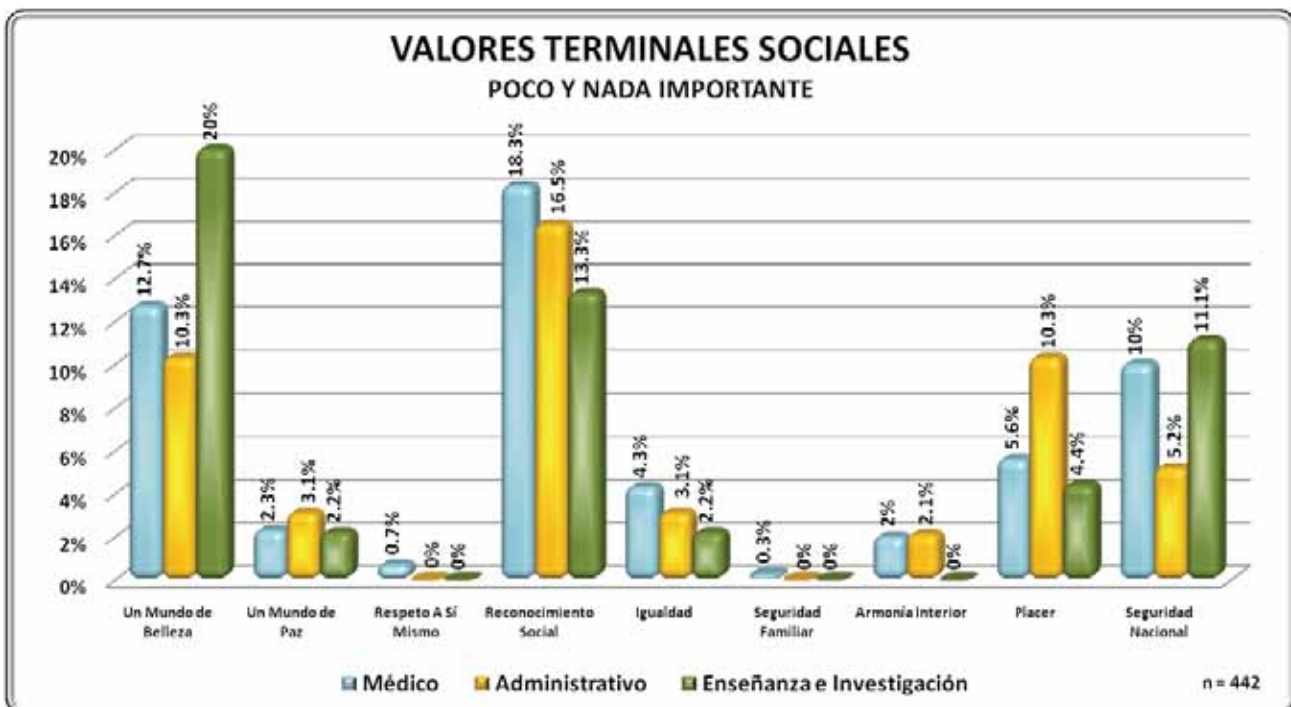
Gráfica 196 Valores Terminales Personales. Muy Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



Gráfica 197 Valores Terminales Personales. Poco y Nada Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



Gráfica 198 Valores Terminales Sociales. Muy Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)



Gráfica 199 Valores Terminales Sociales. Poco y Nada Importante (Médico, Administrativo y Enseñanza e Investigación)

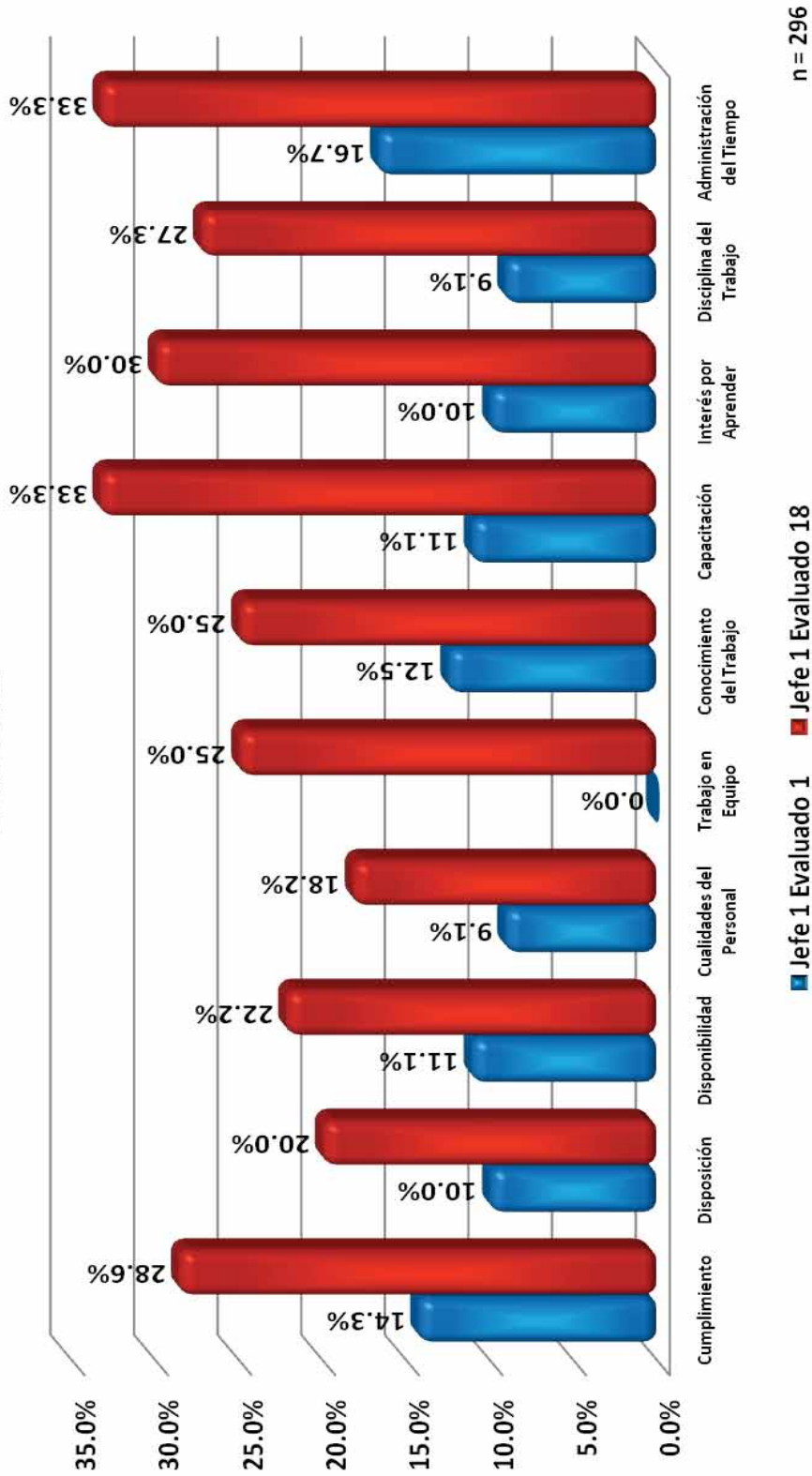
## **Análisis Comparativo Valores del Jefe vs. Valores del Subordinado vs. Desempeño Laboral**

Con la finalidad de analizar si existe alguna relación entre los valores del jefe y del subordinado que influya en el desempeño del mismo, en las próximas gráficas se observa que en el caso del valor de la **ambición**<sup>220</sup> a menor importancia del valor por parte del subordinado existe un mayor desempeño sin importar el nivel que le asigne el jefe, por lo que de acuerdo con los datos aquí referidos los valores del subordinado son los que determinan su propio desempeño sin importar los valores asignados por el jefe.

---

<sup>220</sup> El valor de la ambición fue elegido por poseer las mayores menciones en importancia y no importancia entre jefes y subordinados.

# DESEMPEÑO LABORAL AMBICIÓN EXCELENTE



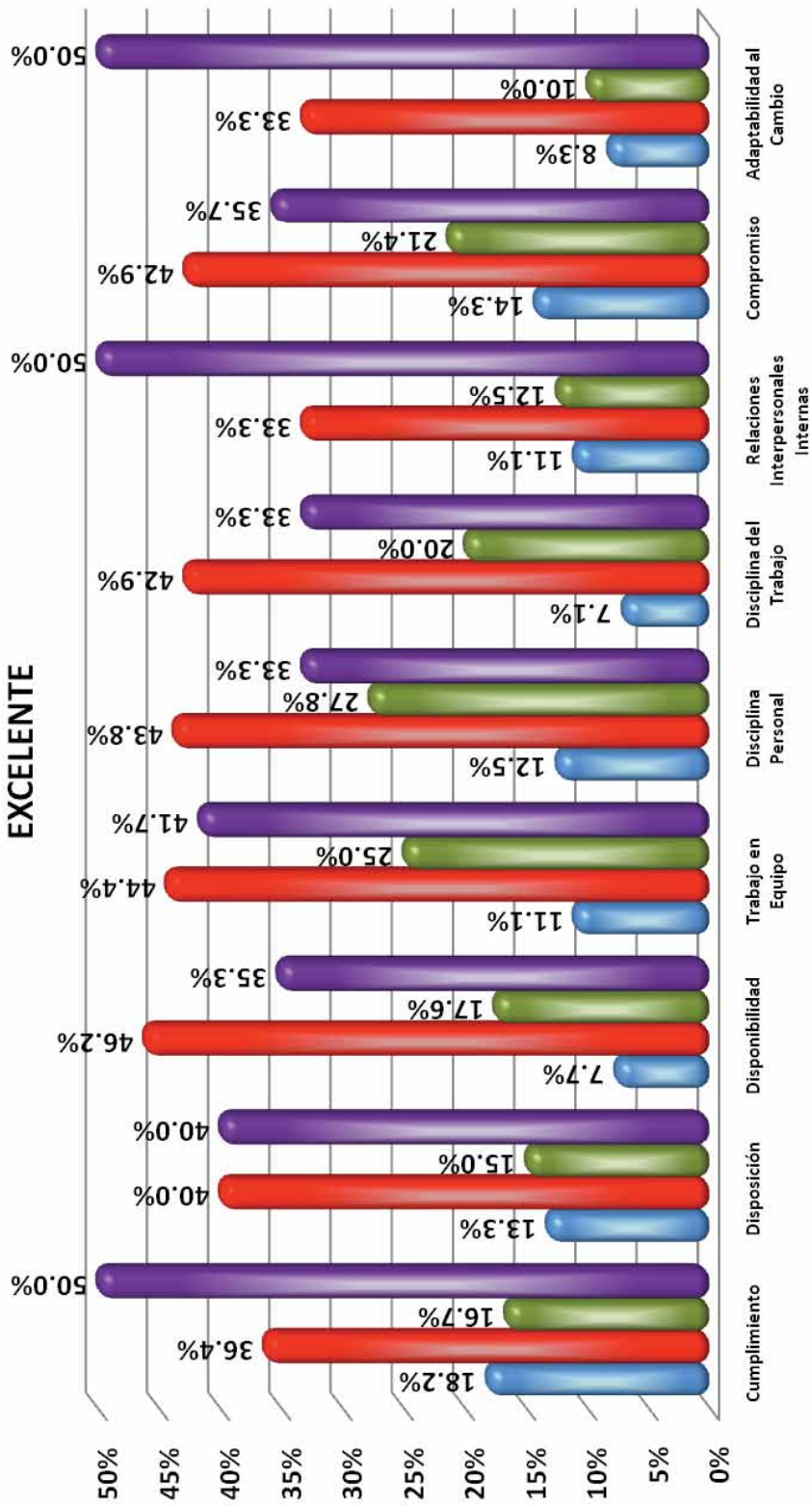
n = 296

■ Jefe 1 Evaluado 1 ■ Jefe 1 Evaluado 18

Gráfica 200 Desempeño Laboral. Ambición. Excelente. 1 y 18.



# DESEMPEÑO LABORAL AMBICIÓN EXCELENTE



■ Jefe 1 Evaluado 1 ■ Jefe 6 Evaluado 1 ■ Jefe 6 Evaluado 6 n = 296

Gráfica 201 Desempeño Laboral. Ambición. Excelente. 1 y 6.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo planteado por la presente investigación de buscar una correlación entre los valores que reportan los trabajadores y la evaluación de su desempeño laboral en las organizaciones, observamos que al analizar los resultados presentados con anterioridad, nos permiten establecer la presencia de mínimas correlaciones tanto positivas como negativas entre ambas variables, al descubrir que en el caso de la correlación positiva podemos percatarnos que a mayor importancia del valor corresponde un mejor desempeño laboral, y en el caso de la correlación negativa apreciamos que a menor importancia del valor corresponde también un mejor desempeño laboral.

Considerando lo referido, es posible observar que en el caso de las organizaciones en donde se circunscribe esta indagación apreciamos que estos hallazgos nos permiten dilucidar que un trabajador considerado como excelente en su desempeño laboral reporta valores que son de vital importancia para éste como son la *honestidad, capacidad, salvación y respeto a sí mismo*, pero que también valores que simple y llanamente no son importantes como la *indulgencia, mente abierta, sensación de logro y seguridad nacional*.

Refiriéndonos a nuestra hipótesis de investigación, no fue posible demostrar que los valores de los trabajadores están correlacionados con su desempeño laboral.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



Lo descrito se descubrió en el momento de analizar las distintas correlaciones entre los 36 valores humanos y los 24 elementos del desempeño laboral, cuando encontramos una mínima correlación positiva con diversos valores en donde sobresalen como valores instrumentales: la *honestidad* (morales) y la *capacidad* (de competencia), y como valores terminales: la *salvación* (personales) y el *respeto a sí mismo* (sociales).

Así mismo apreciamos una correlación negativa, destacando como valores instrumentales: *indulgencia* (morales) y *mente abierta* (de competencia), y como valores terminales: *sensación de logro* (personales) y la *seguridad nacional* (sociales).

Es importante mencionar que el valor que posee una mayor correlación positiva con el desempeño laboral es un valor instrumental moral denominado **Honestidad**, el cual se encuentra asociado principalmente con la *Capacitación* que alberga la asistencia y aplicación de los cursos programados para el trabajador.

Por su parte, el valor que tiene una mayor correlación negativa es el valor terminal personal denominado **Sensación de Logro**, el cual se encuentra vinculado primordialmente con la *Creatividad* que comprende la habilidad e iniciativa para generar y poner en práctica ideas y acciones originales que solucionen problemas actuales y optimicen procesos.

En este orden de ideas analizando los resultados correspondientes al segundo instrumento de valores y al momento de asociarlo al comportamiento laboral, se advierte que las personas que les importan los valores de la ambición, responsabilidad, autocontrol y salvación poseen un mejor desempeño. Sin embargo este comportamiento también lo presentan las personas que no les importan los valores de la indulgencia y la seguridad familiar.

De tal manera que considerando todo lo antes mencionado y basándonos en los hallazgos del campo de estudio, el trabajador de excelente desempeño laboral es aquel que presenta las siguientes características:

1. Es una persona congruente, sincera y veraz. (*Honestidad*)
2. Se distingue por apreciar la competencia y la eficacia de sus actos. (*Capacidad*)
3. Le importa la vida después de la muerte, más que el aquí y el ahora. (*Salvación*)
4. Son seguras de sí mismas con una autoestima muy alta. (*Respeto a sí mismo*)
5. Trabaja arduamente y con aspiraciones. (*Ambición*)
6. Es una persona fiable que responde por sus actos. (*Responsable*)
7. Es autodisciplinado y se limita así mismo en sus actividades. (*Autocontrol*)
8. No valora el perdón hacia los demás. (*No Indulgente*)
9. Rechaza los pensamientos diferentes a los propios. (*No Mente Abierta*)
10. Desecha tener una contribución permanente en su vida. (*No Sensación de Logro*)
11. No le interesa la seguridad del país. (*No Seguridad Nacional*)
12. No busca el cuidado de su familia (*No Seguridad Familiar*)

Adicionalmente a los anteriores hallazgos advertimos la presencia de ciertas coincidencias entre los resultados de la evaluación del desempeño presentados por los evaluadores y por los evaluados, en donde a pesar de ser distantes los porcentajes respectivos, en los resultados se observa claramente el mismo nivel de importancia para los niveles de excelencia y de insatisfactorio o necesita mejorar en los elementos analizados. Lo anterior sin duda aporta nuevos elementos a la evaluación del desempeño laboral, al incorporar otros aspectos que se deberán de considerar en el momento de realizar las valoraciones respectivas, ya que este descubrimiento nos permite indicar que independientemente de los datos aportados por el evaluado o el evaluador, ambos coinciden en los aspectos más importantes y relevantes en la medición de su desempeño.

En otro orden de ideas, en el momento de realizar varios análisis para conocer cómo evalúa una mujer y un hombre el desempeño laboral de sus subordinados, *apreciamos una marcada diferenciación entre ambos géneros*, destacando que el hombre evalúa sin hacer distinción considerable entre hombres y mujeres; sin embargo en el caso de la mujer no es así, ya que es posible observar cómo la mujer tiene mayor rigor en la evaluación hacia sus congéneres y de manera general evalúa mejor a los hombres.

Con respecto al análisis comparativo realizado entre los hospitales públicos y el privado, es posible apreciar que los primeros tienen mayores niveles de excelencia en los factores de desempeño, pero también poseen los mayores porcentajes de necesita mejorar e insatisfactorio. Refiriéndonos a los valores, se observan ciertas diferencias en los niveles de importancia acentuándose en la *indulgencia, obediencia, valor, ambición, independencia y una vida emocionante*, que son más importantes en los hospitales públicos.

Refiriéndonos al análisis comparativo por departamento, se observó que existen ciertas diferencias entre los departamentos analizados tanto en el desempeño como en sus valores, destacando un nivel de mayor excelencia en el departamento de enseñanza e investigación y los mayores niveles de desempeño desfavorable correspondieron al departamento administrativo en sus tres dimensiones.

Por otra parte en el momento de realizar las correlaciones respectivas con las variables sociodemográficas observamos que un desempeño laboral excelente corresponde de manera preponderante al género masculino en rangos de edad que abarcan de 51 a 70 años con una antigüedad que oscila entre 1 y 10 años y los 31 y 40 años, un nivel académico de secundaria ó estudiantes de posgrado y un estado civil de unión libre.

Apreciando las asociaciones entre variables sociodemográficas y los valores, es posible advertir ciertas diferencias valorales entre hombres y mujeres; con respecto a la edad apreciamos que tienen una importancia superior para las personas de mayor edad acentuándose en el rango de los 61 a 70 años y con una antigüedad de 31 a 40 años; tienen mayor preeminencia en las personas viudas y en unión libre.

Es por todo lo anterior, que si bien existen variables sociodemográficas que tienen una relación con el desempeño laboral, lo que ha sido ya muy estudiado por diversos investigadores, lo interesante es precisamente la aportación que tiene la presente investigación sobre las correlaciones establecidas con los valores humanos, en donde en el campo de la investigación laboral existen un sin número de pruebas que nos permiten prever el comportamiento que va a tener una persona en su trabajo, sin embargo hemos dejado de lado un elemento que motiva al trabajador a seguir una conducta determinada, sus valores, aquellos que poseen el prisma de su comportamiento, crisol de su conducta y generadores de sus actuaciones laborales.

Factores que sin lugar a dudas tenemos el deber de tomar en cuenta para el reclutamiento, selección y evaluación del personal en las organizaciones, de tal manera que no existan conflictos originados por las diferencias valorales de las personas. Si una “coincidencia de valores” es alcanzada antes de llegar al proceso de contratación e incorporación organizacional, claramente los valores conflictivos entre subordinado y superior no estarán presentes en el trabajo.

Recordemos que cualquiera de nosotros hemos estado vinculados en decisiones que contrastan con lo que otras personas “consideran como bueno” donde planes estratégicos de compensación, capacitación, desarrollo humano, estímulos y reconocimientos, relaciones laborales, participación, dirección por objetivos, entre otros han fracasado debido precisamente a esa diferencia entre nuestros valores y los de los demás, por lo que es plenamente justificado realizar una medición y un análisis sobre el sistema de valores de todos los trabajadores con la finalidad de encontrar esos vínculos de unión denominados valores compartidos que de alguna u otra manera permiten un mejor desempeño laboral.

Es preciso señalar que en las relaciones laborales que tenemos día a día, existen conflictos debido a las diferencias en los valores básicos, ya que éstos reflejan la filosofía primordial de nuestra vida, el trabajo y la sociedad. Recordemos que lo que frena o limita la comunicación no son a menudo nuestras “diferencias de personalidad” sino las filosofías básicas que tienen su origen en la diferencia en nuestros valores.

Lo anterior es muy común de encontrar cuando por ejemplo, un director o un empleado percibe, consciente o inconscientemente, que sus valores básicos difieren de los del otro miembro de la organización, el respeto y la confianza son reducidos o eliminados, se deteriora la comunicación honesta y abierta, y los motivos de conflicto están presentes. Por lo que la relación sigue en decadencia hasta que el empleado renuncia, el director despidе o transfiere al empleado, o el director renuncia o se transfiere.

Es por lo anterior que resulta de vital importancia buscar nuevos caminos que nos permitan lograr mejores organizaciones cifradas en valores homogéneos e indivisibles, en donde las situaciones cambiantes y el continuo crecimiento de nuestro entorno no dañen ni perjudique a nuestras empresas e instituciones. Los valores son cruciales para nuestro comportamiento y la forma en como los comunicamos a los demás es

precisamente a través de nuestra forma de actuar, al recordar que las palabras sin hechos carecen completamente de valor.

Finalmente tenemos que reconocer que existe una estructura personal razonablemente estable para los seres humanos y precisamente los valores son parte de esa estructura; veamos entonces las ventajas que surgen cuando observamos que pueden influir en el comportamiento laboral, por lo que en conclusión los valores humanos deberán de mantener el lugar más importante y sobresaliente en la evaluación del desempeño organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Aiken, L. (1996). *Tests Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall.
- 📖 Allport, Vernon Y Lindzey (1951). *Study of Values*. Boston; Houghton-Mifflin
- 📖 Araya Umaña, Sandra (2002): *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. FLACSO
- 📖 Arias Galicia, Fernando. (1999) *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ª Ed. México: Trillas 1999.
- 📖 Aronowitz, D. (1991): *Diferencias y semejanzas de los valores en adolescentes judíos provenientes de distintos sectores comunitarios*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- 📖 Barbier, J. M. (1993) *La evaluación en los procesos de formación*. Madrid: Ed. Paidós.
- 📖 Blum, Milton L., (1976). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- 📖 Bolio, E. Celorio, B. (1989). *Procesos Culturales*. México: IPADE EDAC.
- 📖 Bréhier, Emile (1928): *La Philosophie de Plotin*. Paris: Ancienne Librairie Furnu. Boivin et Cie.
- 📖 Buchanan Y Cantril. (1953). *How Nations See Each other*. Urbana: University of Illinois Press.
- 📖 Canales Aliende, José Manuel. (1993) *Lecciones de administración y gestión pública*. Alicante: Universidad de Alicante.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

- 📖 Cantril. (1965). *The Pattern of human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- 📖 Carreras, LL. (1998). *Cómo educar en valores*. Madrid: Ed. Nancea.
- 📖 Caso, A. (1933). El concepto de la historia universal y la filosofía de los valores. En: *Obras Completas*, vol. X /Nueva Biblioteca Mexicana 19/ México: UNAM
- 📖 Caso, A. (1946). El acto ideatorio y la filosofía de Husserl. En: *Obras Completas*, vol. VII /Nueva Biblioteca Mexicana 19/ México: UNAM
- 📖 Chavarria Olarte, Marcela. (1993). *Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis*. México: Trillas.
- 📖 Christoff, D. (1963). La valeur en general et les valeurs spécifiques. En: D. Christoff, et al.: *Symposium sobre Valor in Genere y Valores Específicos*. UNAM: Centro de Estudios Filosóficos.
- 📖 Chruden Herbert J. y Scerman Arthur W. (1977) *Administración de personal*. México: Continental.
- 📖 Clot, I (1995) *¿El trabajo sin el hombre? La eficacia a pesar de todo*. La Découverte, Mimeo
- 📖 Connor, P. Becker, B. (1983). *Values and the Organizations: Suggestions for Research*
- 📖 Dejours, Christophe (2001) *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- 📖 Dejours, Christophe. (1992). *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- 📖 Dejours, Christophe. (1998) *El Factor Humano*. Editorial Lumen (Asociación Trabajo y Sociedad, Programa de investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo CONICET).
- 📖 *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1970.
- 📖 Donnelly, J. (1985). *Conducta Organizacional*. México: Ed. Interamericana.
- 📖 Dujovne, L. (1959). *Teoría de los Valores y Filosofía de la Historia*. Buenos Aires: Paídos.
- 📖 Dunnette, Marvin D., (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- 📖 Edwards, A. L. (1953). *Manual for the Edwards Personal Preference Schedule*. New York: Psychological Corporation.
- 📖 Erikson, E. (1968) *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- 📖 Ferrater Mora, J. (1958). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- 📖 Fierro, A. (1993). *Para una Ciencia del Sujeto. Investigación de la personalidad*. Barcelona: Anthropos.

- 📖 Freud, Sigmund. (1904,1978) *El Método Psicoanalítico de Freud*. Obras Completas.
- 📖 Freud, Sigmund. (1929,1979) *El Malestar en la Cultura*. Obras Completas.
- 📖 Furnham, A. Y Heaven, P. (1999). *Personality and social behavior*. Londres/Nueva York: Arnold/Oxford University Press.
- 📖 García Máynez, E. (1971). *Ética*. México: Porrúa.
- 📖 Gardner, Howard (1987), *Estructuras de la mente. La teoría de las múltiples inteligencias*. México: F.C.E.
- 📖 Gillespie, J. N. y Allport, G. W. (1955). *Youth's Outlook on the Future*. New York: Doubleday
- 📖 Gilson, Etienne (2000) *El tomismo: introducción a la filosofía de Santo Tomás de Aquino*. Pamplona. Universidad de Navarra
- 📖 Godio, J. (2001). *Sociología del trabajo y política*. Argentina: Ed. Atuel,
- 📖 Gomez Mejía, Luis; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2000) Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª Ed. Madrid: México Prentice Hall.
- 📖 González, Martín (2000). Administración de recursos humanos: diversidad-caos. México: Compañía Editorial Continental.
- 📖 Grados, Jaime, (1984). *Temas y Técnicas de Psicología del trabajo. Tomo III*, México: Facultad de Psicología, UNAM.
- 📖 Grados, Jaime. (1983). *Evaluación de la Conducta Laboral*. México: Ed. Trillas.
- 📖 Grados, Jaime; Beutelspacher, Otto y Castro, Marco Antonio. (1983) Calificación de meritos: Evaluación de la conducta laboral. México: Trillas.
- 📖 Greenwald, A. G.; Brock, T. C. y Ostrom, T. M. (Eds.) *Psychological Foundations of Attitudes*. New York: Academic Press
- 📖 Grupo Doce (2003). *Del fragmento a la situación. Notas sobre la subjetividad contemporánea*. Bs. As: Ed. Altamira.
- 📖 Guillén Gestoso, Carlos y Guil Bozal, Rocío. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- 📖 Gutierrez, Rodolfo E; Ostermann, Robert F; ITO Sugiyama, María Emily; Contreras Ibáñez, Carlos. (1994) Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud, SWS-survey : desarrollo y criterios de aplicación. México, D.F. UNAM, Facultad de Psicología.
- 📖 Gutiérrez, R. (1990). *Introducción a la Ética*. México: Esfinge.
- 📖 Hartman, S. (1963). The relationship between value in general and the specific values. En: D. Christoff et al.: Symposium sobre Valor in Genere y Valores Específicos. UNAM: Centro de Estudios Filosóficos.



- 📖 Heller, A. (1974). *Hipótesis para una Teoría Marxista de los Valores*. Barcelona: Grijalbo.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
- 📖 Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.Hoffman.
- 📖 Herzberg, Mausner Y Snyderman (1959)
- 📖 Howell, William Carl. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional: Sus elementos esenciales*. México: El manual moderno.
- 📖 Ibáñez Brambilia, Berenice. (1996). *Manual para la elaboración de tesis*. Trillas.
- 📖 Irigoy en M. F. (2006) *El acoso moral en el trabajo*. Buenos Aires: Paidos.
- 📖 Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*. New York.
- 📖 Lafarga, J. Gómez del Campo, J. (1985). *Desarrollo del Potencial Humano*. México: Trillas. Vol. 2.
- 📖 Lavelle, Louis. (1951, 1955). *Traité des Valeurs*. (2 Tomos) Paris: Press Universitaires de France.
- 📖 Leavitt, H. (1988). *Senderos Corporativos*. México: CECSA. 1ª Ed.
- 📖 Llano, C. (1997) *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 📖 Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper
- 📖 Misfud. T. (1985). *El Pensamiento de Jean Piaget sobre la Psicología Moral: Presentación Crítica*. México: Limusa
- 📖 Mow Internacional Research Team (1988): *Construction of working: An Internacional view*. Academy Press, London.
- 📖 Muchinsky, Paul M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. 6ª Ed. Australia: México: Thomson Learning.
- 📖 Münch, L. (1996). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total* . México: Ed. Trillas.
- 📖 Munné, F. (1989). *Entre el Individuo y la Sociedad*. Barcelona: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales.
- 📖 Oficina Internacional del Trabajo. (1987). *La Empresa y los Factores que Influyen en su Funcionamiento*. Ginebra: OTI.
- 📖 Ortíz Zabala, M. (1985). *Relaciones Empíricas entre Personalidad, Autoritarismo y Valores*. Madrid: Facultad de Medicina, Universidad de Murcia.
- 📖 Ostrom, T. M. (1968) *The emergente of attitude theory: 1930-1950*.

- 📖 Peiró, J. M. y F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- 📖 Pérez-Delgado, E. y García-Ros, R. (Comps.). (1991). *La Psicología del Desarrollo Moral. Historia, Teoría e Investigación Actual*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- 📖 Perlman, D. Y Cozby, P.C. (1985). *Psicología Social*. México: Interamericana.
- 📖 Reich, B. Adcock, C. (1980). *Valores, Actitudes y Cambio de Conducta*. México: CECSA.
- 📖 Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- 📖 Rodríguez Guerra, J. (2006). *La transformación de la sociedad salarial y la centralidad del trabajo*. Madrid: Talasa Ediciones.
- 📖 Rojas, E. (1999). *El Hombre Light*. Madrid: Tema de Hoy.
- 📖 Rojas, E. (1999). *El Hombre Light*. México: Ed. Planeta
- 📖 Rojas Soriano, Raúl. (1977). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: UNAM
- 📖 Rokeach, M. (1960). *The Open and Closed mind*. New York: Basic Books.
- 📖 Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Blass.
- 📖 Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- 📖 Rokeach, M. (1979). *From Individual to Institutional Values: with special reference to values of science*. New York.
- 📖 Rokeach, M. (1983). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York.
- 📖 Rueda Guzman, Basilio. (1961) *Ser y Valor*, Tesis de Maestría en Filosofía, UNAM.
- 📖 Ros, M; Gouveia, V. (2001). *Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- 📖 Ruyer, R. (1969). *La Filosofía del Valor*. México: FCE
- 📖 Salanova, M; Gracia, F; Peiró, J. M. (1996). *Significado del trabajo y valores laborales*.
- 📖 San Martín, Hernan. (1989). *Manual de Salud Pública*. Barcelona: Masson.
- 📖 Santo Thomas. *Gratia Divina Pulchrificat sient lax*.
- 📖 Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- 📖 Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- 📖 Stern, A. (1960). *Filosofía de los Valores*. Buenos Aires: Cía. General fabril Editora.
- 📖 Todaro, R; Yáñez, S. (2004). *El trabajo se transforma*. Chile: Editorial Cem.

- 📖 Torres Solís, José Ramón. (1999). *Guión Metodológico para la Presentación de Propuestas de Investigación*. México: UNACH
- 📖 Villapalos, G. López Quintas, A. (1997) *El Libro de los Valores*. Barcelona: Ed. Planeta Testimonio.
- 📖 Werther, William; Keith, Davis. (2002) *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Ed. México: McGraw Hill Interamericana.
- 📖 Williams, Clifton. (1978). *Human Behavior in Organizations*. Ohio: South Western Publishing, Co.
- 📖 Williams, R. (1979). *Change and Stability in Values and Systems: a Sociological Perspective*. New York.
- 📖 Yacamán, C. (1983). *Confrontación entre la ética de Valores en Scheler y la Ética de Fines*. México: Universidad Panamericana.
- 📖 Zavalloni, M. y Louis-Guérin, C. (1984). *Identité Sociale et Consciente*. Introduction à l'Égo-écologie. Montréal: Presses Universitaires de Montréal.
- 📖 Zorrilla Arena, Santiago. (1990). *Guía para elaborar la tesis*. McGraw-Hill.
- 📖 Zorrila Arena, Santiago. (1996). *Introducción a la metodología de la investigación*. Océano.

## HEMEROGRAFÍA

- ▣ Adrian Furnham, (1987). Work related beliefs and human values. *Personality and Individual Differences*, Volume 8, Issue 5, Pages 627-637.
- ▣ Borg. Ingwer. (1996). Work Values in East and West Germany: different weights, but identical structures. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, 541-555.
- ▣ Cherrington, D.J. (1979). Age and work values. *Academy of Management Journal*. 22,
- ▣ Crosby, L. Bitner, M. Gill, J. (1990). Organizational structure of values. *Journal of business Research*. Vol. 20 (2), Mar. 123-124
- ▣ Davis, H.J. and Rasool, A., (1988) Values research and managerial behavior. In: Implications for devising culturally consistent managerial styles. *Management International Review* 28, pp. 11-20.
- ▣ Díaz-Aguado, M. J. (1982). Desarrollo del Razonamiento Moral. *Revista de Psicología General Aplicada*, 37, 239-246
- ▣ Díaz-Guerrero. (1990) ¿Existen rasgos básicos en la personalidad de los mexicanos? *Revista Mexicana de Psicología*, 7 (1-2), 121-129
- ▣ Dukes, W. F. (1955). Psychological studies of values. *Psychological Bulletin*, 52 (1), 24-50
- ▣ Elizur, D. (1991). The Structure of Works Values: a Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12

- ▣ England, G.W. and Lee, R., (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology* 59 4, pp. 411-419.
- ▣ Fagenson, E.A. and Coleman, L., (1987). What makes entrepreneurs tick: An investigation of entrepreneurs' values. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 202-203.
- ▣ Fagenson, E.A., (1993). Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business Venturing* 8 5, pp. 409-430.
- ▣ Feather, N. T. (1973). The measurement of values: effects of different assessment procedures. *Australian Journal of Psychology*. Vol. 25, No. 3 pp. 221-231
- ▣ Fillippi, G; Zubieta, E. (2004). Valores y Trabajo: un estudio con estudiantes universitarios. *Anuario de Investigaciones*, Facultad de Psicología, UBA.
- ▣ González, A. (1996). El Proceso de Formación Valoral. *Revista prometeo*. México: UIA.
- ▣ Hofstede, G. and Bond, M.H., (1984). Hofstede's cultural dimensions. In: An independent validation using Rokeach's value survey *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27, pp. 221-243.
- ▣ Hofstede, G., (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. *Sage Publishing Co*, Newbury Park, CA.
- ▣ Kamakura, W. Mazzon, A. (1991) Value Segmentation: a model for the measurement of values and value systems. *Journal of Consumer Research*. Vol. 18 Sept.
- ▣ Keller, L. (1992). Work values: genetic and environmental influences. *Journal of applied psychology*, 77.
- ▣ Kikuchi, A. y Gordon, L. V. (1966) Evaluation and cross-cultural applications of a Japanese form of the survey of interpersonal values. *Journal of Social Psychology*, 69, 185-195
- ▣ Kirschenbaum, H. A. (Jun. 1992) Comprehensive model for Values Education and Moral Education. *Phi Delta Kappan*. V. 73, 10.
- ▣ Kornblit, A. L. (2004). Representaciones sociales y valores de los jóvenes argentinos en relación con el trabajo, en *OIE: Monografías virtuales: Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales*, Número 4. Junio.
- ▣ Krau, E. (1989). The transition in life domain salience and the modification of work values between high school and adult employment. *Journal of Vocational Behavior*, 34 Behavior, 34,
- ▣ Lai, T. and Lam, Y., (1986). A study on work-related values of managers in the People's Republic of China. *The Hong Kong Manager* 8, pp. 23-59.

- ▣ Lingoos, J. C. y Guttman, L. (1967). Nonmetric factor análisis: a rank-reducing alternative to linear factor análisis. *Multivariate Behavioral Research*, 2, pp. 485-505
- ▣ Lonner, W. (1980). The search of psychological universals, pp. 143-204. En. H. C. Triandis y W. W. Lambert (Eds.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1; *Perspectives*. Boston: Allyn and Bacon.
- ▣ Lorenzo Leal, J. Hernández, B. (1990). Análisis de los valores humanos y su organización según la escala de Rokeach. *Revista de Psicología General y Aplicada*. Vol. 41 (3).
- ▣ MacDonald, A. (1971). Correlates of the ethic personal conscience and the ethics of social responsibility. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 37, 443.
- ▣ Martínez De Ita (2006) El trabajo en la sociedad flexible: notas para reflexionar la situación de América Latina y el Caribe. *Seminario REDEM*. Buenos Aires, 4,5 Y 6 de Septiembre de 2006.
- ▣ Mata, E. (2001). Valores, Neurociencias y Personalidad. *Alcmeón* Año XII, Vol. 10, N. 2
- ▣ Michael D. Mumford, Mary Shane Connelly, Whitney B. Helton, Judy R. Van Doornand Holly K. Osburn, (2002) Alternative Approaches for Measuring Values: Direct and Indirect Assessments in Performance Prediction, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 61, Issue 2, October, Pages 348-373.
- ▣ Molitor, M. (1993). Jóvenes trabajadores en situación precaria y modelo cultural de trabajo. En *Economía y trabajo*, 1,2,
- ▣ Orbach, I; Illuz, A. y Rosenheim, E. (1987). Value systems and commitment on goals as a function of age, integration of personality and fear of death. *International Journal of Behavioral Development*, 10 (2), 225-239
- ▣ Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F. and Terpstra, R.H., (1992). Eastern values: A comparison of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of Applied Psychology* 77, pp. 664-671.
- ▣ Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F. and Terpstra, R.H., (1993). Differences in managerial values. In: A study of U.S., Hong Kong, and PRC managers *Journal of International Business Studies* 24, pp. 249-275.
- ▣ Ralston, D.A., Holt, D.H., Terpstra, R.H. and Yu, K.C., (1995). The impact of culture and ideology on managerial work values. In: A study of the U.S., Russia, Japan, and China. *Academy of Management Best Papers* pp. 187-192.
- ▣ Ravlin, C.R. and Meglino, B.M., (1987). Effects of values on perception and decision making. In: A study of alternative work measures *Journal of Applied Psychology* 72, pp. 666-673.
- ▣ Rim, Y. (1984). Importance of values according to personality, intelligence and sex. *Personality and individual Differences*, Vol. 5 (2).

- ▣ Rokeach, M. and Ball-Rokeach, S.J., (1989) Stability and change in American value priorities 1968-1981. *American Psychologist* 44, pp. 775-784.
- ▣ Rokeach, M., (1985). Inducing changes and stability in belief systems and personality structures. *Journal of Social Issues* 41 1, pp. 153-171.
- ▣ Ruíz Quintanilla, S., England, G. (1996). How working is defined: structure and stability. *Journal of organizational behavior*, 17
- ▣ Sagie, A., Elizur, D. Koslowsky, M. (1996). Work Values: a theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17
- ▣ Schein, Virginia. (1996). Think Manager-think male: a global phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17.
- ▣ Schwartz, S.H. and Bilsky, W., (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53, pp. 550-562.
- ▣ Schwartz, S.H. and Bilsky, W., (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, pp. 878-891.
- ▣ Schwartz, S.H., (1992) Universals in content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, M.P., Editor, 1992. Advances in *Experimental Social Psychology*, Academic Press, San Diego, CA, pp. 1-65.
- ▣ Siliceo Aguilar, A. (1998). Cómo construir la cultura organizacional. *Revista Expansión, Dic.*
- ▣ Smith, M.B. (1978). Psychology and Values. *Journal of Social Issues*, 34 (4). 181-199
- ▣ Triandis, H.C., Bontempo, R., Bond, M.H., Leung, K., Brenes, A., Georgas, J., Hui, C.H., Martin, G., Setiadi, B., Sinha, J., Verma, J., Spangenberg, J., Touzard, H. and de Montollin, G., (1986). The measurement of the etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology* 38 3, pp. 257-267.
- ▣ Zavalloni, M. (1980). Values , pp. 73-120 En. H. C. Triandis y R. W. Brislin (Eds.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 5; *Social Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.

## **ANEXO I**

### **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**





Universidad Nacional  
Autónoma de México





**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.

	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</b> <b>HOSPITAL PEDIÁTRICO COYOACÁN</b> <b>INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA</b> <b>CENTRO MÉDICO DALINDE</b>  Cédula de Evaluación del Desempeño	
---	---	---

El presente instrumento ha sido diseñado por la Universidad Nacional Autónoma de México con fines académicos y de investigación. La información proporcionada será manejada de manera confidencial.

<b>Datos del Evaluado:</b>					
Nombre:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text"/>	Género:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>	Antigüedad en el puesto:	<input type="text"/>		
Departamento:	<input type="text"/>	Turno:	<input type="text"/>	Periodo de evaluación:	<input type="text"/>
Fecha de ingreso:	<input type="text"/>	Estado Civil:	<input type="text"/>	Nivel Académico:	<input type="text"/>

<b>Datos del Evaluador:</b>					
Nombre:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text"/>	Género:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>	Antigüedad en el puesto:	<input type="text"/>		

**Instrucciones:** Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto en relación con los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

<b>Definiciones de Puntuación</b>	
<b>A. Excelente:</b>	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás. No requiere supervisión
<b>B. Muy bueno:</b>	Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente. Requiere de supervisión moderada.
<b>C. Bueno:</b>	El nivel de desempeño es competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño que el puesto requiere. Supervisión normal.
<b>D. Necesita mejorar:</b>	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere mejoría. Es necesaria una supervisión muy cercana.
<b>E. Insatisfactorio:</b>	Los resultados, por lo general son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**HOSPITAL PEDIÁTRICO COYOACÁN**  
**INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA**  
**CENTRO MÉDICO DALINDE**

Cédula de Evaluación del Desempeño



Características (Aspectos a Calificar)	Calificación				
<b>I. Calidad en el servicio (usuarios internos y externos)</b>	<b>Ponderación 60%</b>				
A. <b>Cumplimiento:</b> Es desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente.	A	B	C	D	E
B. <b>Disposición:</b> Ayudar a los usuarios y ofrecer un servicio ágil.	A	B	C	D	E
C. <b>Disponibilidad:</b> Grado en que el empleado asume su responsabilidad para el logro de los objetivos de la Institución.	A	B	C	D	E
D. <b>Cualidades del personal:</b> El empleado es competente en su trabajo y capaz de inspirar confianza.	A	B	C	D	E
E. <b>Empatía:</b> Significa proporcionar acceso fácil al usuario; entender sus necesidades y gustos; mantener una comunicación constante con un lenguaje claro y sencillo.	A	B	C	D	E
F. <b>Capacidad de respuesta:</b> Disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.	A	B	C	D	E
G. <b>Procedimientos estandarizados:</b> El empleado conoce los estándares establecidos por la Institución.	A	B	C	D	E
H. <b>Actitud de Servicio:</b> Es la disposición y el deseo que tiene un empleado para cumplir las tareas que le corresponden y hacer propias las necesidades del usuario buscando exceder sus expectativas.	A	B	C	D	E
I. <b>Satisfacción del usuario:</b> Forma en como el empleado satisface plenamente las necesidades y los deseos del usuario.	A	B	C	D	E



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**HOSPITAL PEDIÁTRICO COYOACÁN**  
**INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA**  
**CENTRO MÉDICO DALINDE**



Cédula de Evaluación del Desempeño

II. Productividad	Ponderación 25 %				
A. <b>Logro de metas:</b> ¿El empleado logra los presupuestos programados?, ¿Cumple con los compromisos establecidos en tiempo y forma?	A	B	C	D	E
B. <b>Conciencia de costos:</b> ¿El empleado busca la manera de ahorrar en el presupuesto de gastos? ¿El uso de materiales, insumos, papelería, telefonía es racional? ¿El empleado es responsable de pagar por las sanciones que origine?	A	B	C	D	E
C. <b>Trabajo en equipo:</b> ¿Trabaja, participa y promueve la formación de equipos de trabajo para el logro de los resultados de la Institución?	A	B	C	D	E
D. <b>Conocimiento del Trabajo:</b> ¿Conoce y se esfuerza por aumentar su conocimiento de los diferentes elementos que integran su trabajo?	A	B	C	D	E
E. <b>Capacitación:</b> ¿Asistió a todos los cursos programados para su desarrollo? ¿Aplica los conocimientos adquiridos en su capacitación?	A	B	C	D	E
F. <b>Interés por Aprender:</b> El empleado muestra disposición para ampliar sus conocimientos en el desempeño de sus funciones, documentándose en temas afines a sus responsabilidades e involucrándose en otras actividades.	A	B	C	D	E
G. <b>Disciplina Personal:</b> Grado en que el empleado cumple con las normas de puntualidad, asistencia y discreción en el manejo de la información con que trabaja; además de su presentación personal acorde al puesto que desempeña.	A	B	C	D	E
H. <b>Disciplina de Trabajo:</b> Grado en que el empleado cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos para la ejecución del trabajo.	A	B	C	D	E





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
HOSPITAL PEDIÁTRICO COYOACÁN  
INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA  
CENTRO MÉDICO DALINDE



Cédula de Evaluación del Desempeño

III. Actitudes	Ponderación 15 %				
A. <b>Administración del tiempo:</b> ¿El empleado utiliza correctamente el tiempo y respeta el de los usuarios externos e internos con quien interactúa, programando y controlando adecuadamente sus actividades?	A	B	C	D	E
B. <b>Iniciativa:</b> Grado en el que el empleado logra identificar, prever y solucionar adecuadamente los problemas y/o efectuar mejoras en la forma de desarrollar su trabajo, sin necesidad de ayuda o supervisión constantes.	A	B	C	D	E
C. <b>Relaciones Interpersonales Internas:</b> Grado en que logra establecer y desarrollar relaciones efectivas, constructivas y de largo plazo con sus compañeros, superiores y colaboradores.	A	B	C	D	E
D. <b>Relaciones Interpersonales Externas:</b> Grado en que logra establecer y desarrollar relaciones armónicas, eficaces y constructivas con personas externas tales como usuarios, dependencias de gobierno, empresas, etc.	A	B	C	D	E
E. <b>Compromiso:</b> Nivel de responsabilidad con el cual el empleado hace propuestas que son inteligentes, verdaderas, honestas y oportunas; garantizando su cumplimiento para el logro de los objetivos.	A	B	C	D	E
F. <b>Creatividad:</b> Habilidad e iniciativa para generar y poner en práctica ideas y acciones originales que solucionen problemas actuales y optimicen procesos.	A	B	C	D	E
G. <b>Adaptabilidad al Cambio:</b> Capacidad para estar abierto a ideas y enfoques novedosos y es flexible para reaccionar ante los cambios.	A	B	C	D	E



## Encuesta de Valores de Milton Rokeach

CED # \_\_\_\_\_

VALORES		1	2	3	4
1	Indulgente (dispuesto(a) a perdonar a otros)				
2	Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y de las artes)				
3	Responsable (fiable, se puede confiar en usted)				
4	Un mundo de paz (libre de guerras y conflictos)				
5	Honesto(a) (sincero(a), veraz)				
6	Salud (bienestar físico y mental)				
7	Intelectual (inteligente, reflexivo(a))				
8	Una sensación de logro (una contribución permanente)				
9	Limpio(a) (aseado(a), ordenado(a))				
10	Una vida cómoda (una vida próspera)				
11	Lógico(a) (consistente, racional)				
12	Respeto a sí mismo (autoestima)				
13	Leal (fiel a los amigos y al grupo)				
14	Sabiduría (una comprensión madura de la vida)				
15	Valeroso(a) (defiende sus creencias)				
16	Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)				
17	Amoroso(a) (afectuoso(a), tierno(a))				
18	Reconocimiento social (respeto, admiración)				
19	Ambicioso(a) (trabaja arduamente y con aspiraciones)				
20	Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)				
21	Independiente (autosuficiente, confía en sí mismo(a))				
22	Salvación (a salvo, vida eterna)				
23	Atento(a) (cortés, con buenos modales)				
24	Seguridad familiar (cuidado de los seres queridos)				
25	Obediente (respetuoso(a), cumple con los lineamientos)				
26	Una vida emocionante (estimulante, activa)				
27	Autocontrol (autodisciplinado(a), autolimita)				
28	Armonía interior (libre de conflictos internos)				
29	Imaginativo(a) (osado, creativo(a))				
30	Libertad (independencia, libre opción)				
31	Servicial (trabaja para el bienestar de otros)				
32	Placer (una vida tranquila, que se disfruta)				
33	Mente abierta (criterio amplio)				
34	Seguridad nacional (protección de ataques)				
35	Capaz (competente, eficaz)				
36	Amistad verdadera (compañerismo cercano)				

Codificación: 1= Muy importante 2= Importante 3= Poco importante 4= Nada importante



## Encuesta de Valores de Milton Rokeach

CED # \_\_\_\_\_

A continuación se presentan una serie de valores, los cuales tiene usted que ordenar según su importancia personal, anotando en la columna de la derecha del número 1 al 18 para ambos recuadros, considerando que 1 es el más importante.

VALORES INSTRUMENTALES	#
Ambicioso(a) (trabaja arduamente y con aspiraciones)	
Mente abierta (criterio amplio)	
Capaz (competente, eficaz)	
Leal (fiel a los amigos y al grupo)	
Limpio(a) (aseado(a), ordenado(a))	
Valeroso(a) (defiende sus creencias)	
Indulgente (dispuesto(a) a perdonar a otros)	
Servicial (trabaja para el bienestar de otros)	
Honesto(a) (sincero(a), veraz)	
Imaginativo(a) (osado(a), creativo(a))	
Independiente (autosuficiente, confía en sí mismo)	
Intelectual (inteligente, reflexivo(a))	
Lógico(a) (consistente, racional)	
Amoroso(a) (afectuoso(a), tierno(a))	
Obediente (respetuoso(a), cumple lineamientos)	
Atento(a) (cortés, con buenos modales)	
Responsable (fiable, se puede confiar en usted)	
Autocontrol (autodisciplinado(a), se autolimita)	

VALORES TERMINALES	#
Una vida cómoda (una vida próspera)	
Una vida emocionante (estimulante, activa)	
Una sensación de logro (contribución permanente)	
Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos)	
Un mundo de belleza (de la naturaleza y las artes)	
Igualdad (fraternidad, igual oportunidad para todos)	
Seguridad familiar (cuidado de los seres queridos)	
Libertad (independencia, libre opción)	
Salud (bienestar físico y mental)	
Armonía interior (libre de conflictos internos)	
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	
Seguridad nacional (protección de ataques)	
Placer (una vida tranquila, que se disfruta)	
Salvación (a salvo, vida eterna)	
Respeto a sí mismo (autoestima)	
Reconocimiento social (respeto, admiración)	
Amistad verdadera (compañerismo cercano)	
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	

# **ANEXO II**

## **RELACIÓN DE VARIABLES**

2



A continuación se presenta la relación de variables utilizada en el análisis estadístico con SPSS.

<b>Nombre</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Valores</b>
<b>sexo</b>	Sexo del Evaluado	1 Femenino 2 Masculino
<b>edada</b>	Edad del Evaluado	1 20 a 30 años 2 31 a 40 años 3 41 a 50 años 4 51 a 60 años 5 61 a 70 años 6 71 a 80 años 7 81 a 90 años
<b>estadciv</b>	Estado civil del evaluado	1 Soltero 2 Casado 3 Divorciado 4 Viudo 5 Unión Libre
<b>antigüed</b>	Antigüedad del evaluado	1 1 a 10 años 2 11 a 20 años 3 21 a 30 años 4 31 a 40 años 5 41 a 50 años
<b>turno</b>	Turno del evaluado	1 Matutino 2 Vespertino 3 Nocturno 4 Completo 5 Guardia
<b>depto.</b>	Departamento del evaluado	1 Médico 2 Administrativo 3 Enseñanza e investigación
<b>nivelaca</b>	Nivel académico del evaluado	1 Primaria 2 Secundaria 3 Medio Superior 4 Estudiante de Pregrado 5 Licenciatura 6 Estudiante de posgrado 7 Posgrado
<b>puestoe</b>	Puesto del evaluado	1 Director 2 Subdirector 3 Jefatura 4 Médico 5 Paramédico 6 Administrativo 7 Estudiante 8 Investigador
<b>ingreso</b>	Ingreso del Evaluado	1 1960-1970 2 1971-1980

		3	1981-1990
		4	1991-2000
		5	2001-2010
<b>v1</b>	Indulgente	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v2</b>	Un mundo de belleza	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v3</b>	Responsable	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v4</b>	Un mundo de paz	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v5</b>	Honesto (a)	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v6</b>	Salud	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v7</b>	Intelectual	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v8</b>	Una sensación de logro	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v9</b>	Limpio (a)	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v10</b>	Una vida cómoda	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v11</b>	Lógico	1	Muy importante
		2	Importante
		3	Poco importante
		4	Nada importante
<b>v12</b>	Respeto a sí mismo	1	Muy importante
		2	Importante

		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v13</b>	Leal	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v14</b>	Sabiduría	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v15</b>	Valeroso	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v16</b>	Amor maduro	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v17</b>	Amoroso (a)	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v18</b>	Reconocimiento social	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v19</b>	Ambicioso (a)	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v20</b>	Igualdad	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v21</b>	Independiente	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v22</b>	Salvación	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v23</b>	Atento (a)	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante
		4 Nada importante
<b>v24</b>	Seguridad Familiar	1 Muy importante
		2 Importante
		3 Poco importante

<b>v24</b>	Seguridad Familiar	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v25</b>	Obediente	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v26</b>	Una vida emocionante	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v27</b>	Autocontrol	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v28</b>	Armonía interior	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v29</b>	Imaginativo (a)	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v30</b>	Libertad	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v31</b>	Servicial	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v32</b>	Placer	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v33</b>	Mente abierta	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v34</b>	Seguridad nacional	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v35</b>	Capaz	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>v36</b>	Amistad verdadera	1 Muy importante

<b>ambic</b>	Ambicioso	<b>1 a 18</b>
<b>mntabrta</b>	Mente Abierta	<b>1 a 18</b>
<b>capaz</b>	Capaz	<b>1 a 18</b>
<b>leal</b>	Leal	<b>1 a 18</b>
<b>limpio</b>	Limpio	<b>1 a 18</b>
<b>valeroso</b>	Valeroso	<b>1 a 18</b>
<b>indulgnt</b>	Indulgente	<b>1 a 18</b>
<b>srvincial</b>	Servicial	<b>1 a 18</b>
<b>honesto</b>	Honesto (a)	<b>1 a 18</b>
<b>imaginat</b>	Imaginativo (a)	<b>1 a 18</b>
<b>indpndie</b>	Independiente	<b>1 a 18</b>
<b>intlctua</b>	Intelectual	<b>1 a 18</b>
<b>lógico</b>	Lógico (a)	<b>1 a 18</b>
<b>amoroso</b>	Amoroso (a)	<b>1 a 18</b>
<b>obdiente</b>	Obediente	<b>1 a 18</b>
<b>atento</b>	Atento (a)	<b>1 a 18</b>
<b>rsponsab</b>	Responsable	<b>1 a 18</b>
<b>autocont</b>	Autocontrol	<b>1 a 18</b>
<b>unavidac</b>	Una vida cómoda	<b>1 a 18</b>
<b>unavidae</b>	Una vida emocionante	<b>1 a 18</b>
<b>unasensa</b>	Una sensación de logro	<b>1 a 18</b>
<b>unmundop</b>	Un mundo de paz	<b>1 a 18</b>
<b>unmundob</b>	Un mundo de belleza	<b>1 a 18</b>
<b>igualdad</b>	Igualdad	<b>1 a 18</b>
<b>segfam</b>	Seguridad familiar	<b>1 a 18</b>
<b>librtad</b>	Libertad	<b>1 a 18</b>
<b>salud</b>	Salud	<b>1 a 18</b>
<b>armoniai</b>	Armonía Interior	<b>1 a 18</b>
<b>amormadu</b>	Amor maduro	<b>1 a 18</b>
<b>segurnac</b>	Seguridad nacional	<b>1 a 18</b>
<b>placer</b>	Placer	<b>1 a 18</b>
<b>salvació</b>	Salvación	<b>1 a 18</b>
<b>rsptoasi</b>	Respeto a sí mismo	<b>1 a 18</b>
<b>reconocs</b>	Reconocimiento social	<b>1 a 18</b>
<b>amistadv</b>	Amistad verdadera	<b>1 a 18</b>
<b>sabiduri</b>	Sabiduría	<b>1 a 18</b>
<b>emp1a</b>	Cumplimiento (Evaluación propia)	<b>1</b> Excelente <b>2</b> Muy bueno <b>3</b> Bueno <b>4</b> Necesita mejorar <b>5</b> Insatisfactorio <b>6</b> Sin puntuación
<b>emp1b</b>	Disposición (Evaluación propia)	<b>1</b> Excelente <b>2</b> Muy bueno <b>3</b> Bueno <b>4</b> Necesita mejorar <b>5</b> Insatisfactorio

<b>emp1b</b>	Disposición (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1c</b>	Disponibilidad (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1d</b>	Cualidades del personal (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1e</b>	Empatía (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1f</b>	Capacidad de respuesta (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1g</b>	Procedimientos estandarizados (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1h</b>	Actitud de servicio (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp1i</b>	Satisfacción del usuario (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2a</b>	Logro de metas (Evaluación)	1 Excelente

<b>emp2b</b>	Conciencia de costos (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2c</b>	Trabajo en equipo (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2d</b>	Conocimiento del trabajo (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2e</b>	Capacitación (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2f</b>	Interés por aprender (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2g</b>	Disciplina personal (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp2h</b>	Disciplina del trabajo (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3a</b>	Administración del tiempo (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3b</b>	Iniciativa (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno

		3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3c</b>	Relaciones interpersonales internas (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3d</b>	Relaciones interpersonales externas (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3e</b>	Compromiso (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3f</b>	Creatividad (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>emp3g</b>	Adaptabilidad al cambio (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>JefeSexo</b>	Sexo del Jefe	1 Femenino 2 Masculino
<b>JefeEdad</b>	Edad del Jefe	1 20 a 30 años 2 31 a 40 años 3 41 a 50 años 4 51 a 60 años 5 61 a 70 años 6 71 a 80 años 7 81 a 90 años
<b>JefeEdoCiv</b>	Estado civil del Jefe	1 Soltero 2 Casado 3 Divorciado 4 Viudo 5 Unión Libre
<b>JefeAntig</b>	Antigüedad del Jefe	1 1 a 10 años



		<b>2</b> 11 a 20 años <b>3</b> 21 a 30 años <b>4</b> 31 a 40 años <b>5</b> 41 a 50 años
<b>JefeTurn</b>	Turno del Jefe	<b>1</b> Matutino <b>2</b> Vespertino <b>3</b> Nocturno <b>4</b> Completo <b>5</b> Guardia
<b>JefeDpto</b>	Departamento del Jefe	<b>1</b> Médico <b>2</b> Administrativo <b>3</b> Enseñanza e investigación
<b>JefeNivAca</b>	Nivel académico del Jefe	<b>1</b> Primaria <b>2</b> Secundaria <b>3</b> Medio Superior <b>4</b> Estudiante de Pregrado <b>5</b> Licenciatura <b>6</b> Estudiante de posgrado <b>7</b> Posgrado
<b>JefePuest</b>	Puesto del Jefe	<b>1</b> Director <b>2</b> Subdirector <b>3</b> Jefatura <b>4</b> Médico <b>5</b> Paramédico <b>6</b> Administrativo <b>7</b> Estudiante <b>8</b> Investigador
<b>JefeIngres</b>	Ingreso del Jefe	<b>1</b> 1960-1970 <b>2</b> 1971-1980 <b>3</b> 1981-1990 <b>4</b> 1991-2000 <b>5</b> 2001-2010
<b>p1a</b>	Cumplimiento (Evaluación del Jefe) (Evaluación propia)	<b>1</b> Excelente <b>2</b> Muy bueno <b>3</b> Bueno <b>4</b> Necesita mejorar <b>5</b> Insatisfactorio <b>6</b> Sin puntuación
<b>p1b</b>	Disposición (Evaluación del Jefe) (Evaluación propia)	<b>1</b> Excelente <b>2</b> Muy bueno <b>3</b> Bueno <b>4</b> Necesita mejorar <b>5</b> Insatisfactorio <b>6</b> Sin puntuación
<b>p1c</b>	Disponibilidad (Evaluación del Jefe) (Evaluación propia)	<b>1</b> Excelente <b>2</b> Muy bueno <b>3</b> Bueno

		4 Necesita mejorar
		5 Insatisfactorio
		6 Sin puntuación
<b>p1d</b>	Cualidades del personal (Evaluación del Jefe) (Evaluación propia)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p1e</b>	Empatía (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p1f</b>	Capacidad de respuesta (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p1g</b>	Procedimientos estandarizados (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p1h</b>	Actitud de servicio (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p1i</b>	Satisfacción del usuario (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2a</b>	Logro de metas (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2b</b>	Conciencia de costos (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio

<b>p2b</b>	Conciencia de costos (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2c</b>	Trabajo en equipo (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2d</b>	Conocimiento del trabajo (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2e</b>	Capacitación (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2f</b>	Interés por aprender (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2g</b>	Disciplina personal (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p2h</b>	Disciplina del trabajo (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3a</b>	Administración del tiempo (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3b</b>	Iniciativa (Evaluación del Jefe)	1 Excelente

<b>p3c</b>	Relaciones interpersonales internas (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3d</b>	Relaciones interpersonales externas (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3e</b>	Compromiso (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3f</b>	Creatividad (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>p3g</b>	Adaptabilidad al cambio (Evaluación del Jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>JefeV1</b>	Indulgente Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV2</b>	Un mundo de belleza Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV3</b>	Responsable Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV4</b>	Un mundo de paz Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV5</b>	Honesto (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante

<b>JefeV5</b>	Honesto (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV6</b>	Salud Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV7</b>	Intelectual Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV8</b>	Una sensación de logro Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV9</b>	Limpio (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV10</b>	Una vida cómoda Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV11</b>	Lógico Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV12</b>	Respeto a sí mismo Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV13</b>	Leal Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV14</b>	Sabiduría Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV15</b>	Valeroso Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV16</b>	Amor maduro Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV17</b>	Amoroso (a) Jefe	1 Muy importante

<b>JefeV18</b>	Reconocimiento social Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV19</b>	Ambicioso (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV20</b>	Igualdad Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV21</b>	Independiente Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV22</b>	Salvación Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV23</b>	Atento (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV24</b>	Seguridad Familiar Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV25</b>	Obediente Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV26</b>	Una vida emocionante Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV27</b>	Autocontrol Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV28</b>	Armonía interior Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV29</b>	Imaginativo (a) Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV30</b>	Libertad Jefe	1 Muy importante

<b>JefeV30</b>	Libertad Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV31</b>	Servicial Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV32</b>	Placer Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV33</b>	Mente abierta Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV34</b>	Seguridad nacional Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV35</b>	Capaz Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeV36</b>	Amistad verdadera Jefe	1 Muy importante 2 Importante 3 Poco importante 4 Nada importante
<b>JefeAmb</b>	Ambicioso Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeMntAbt</b>	Mente Abierta Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeCapaz</b>	Capaz Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeLeal</b>	Leal Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeLimp</b>	Limpio Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeValer</b>	Valeroso Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeIndul</b>	Indulgente	<b>1 a 18</b>
<b>JefeServ</b>	Servicial Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeHons</b>	Honesto (a) Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeImag</b>	Imaginativo (a) Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeIndp</b>	Independiente Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeIntel</b>	Intelectual Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeLógico</b>	Lógico (a) Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeAmor</b>	Amoroso (a) Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeObdi</b>	Obediente Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeAtent</b>	Atento (a) Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeResp</b>	Responsable Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeAutoc</b>	Autocontrol Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeVidCom</b>	Una vida cómoda Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeVidaEmoc</b>	Una vida emocionante Jefe	<b>1 a 18</b>

<b>JefeMundP</b>	Un mundo de paz Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeMundBell</b>	Un mundo de belleza Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeIgual</b>	Igualdad Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeSegFam</b>	Seguridad familiar Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeLib</b>	Libertad Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeSalud</b>	Salud Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeArmoInt</b>	Armonía Interior Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeAmorM</b>	Amor maduro Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeSegNac</b>	Seguridad nacional Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefePlacer</b>	Placer Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeSalvac</b>	Salvación Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeRespM</b>	Respeto a sí mismo Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeRecSoc</b>	Reconocimiento social Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeAmisV</b>	Amistad verdadera Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>JefeSab</b>	Sabiduría Jefe	<b>1 a 18</b>
<b>jemp1a</b>	Cumplimiento (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1b</b>	Disposición (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1c</b>	Disponibilidad (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1d</b>	Cualidades del personal (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1e</b>	Empatía (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1f</b>	Capacidad de respuesta (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar



<b>jemp1f</b>	Capacidad de respuesta (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1g</b>	Procedimientos estandarizados (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1h</b>	Actitud de servicio (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp1i</b>	Satisfacción del usuario (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2a</b>	Logro de metas (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2b</b>	Conciencia de costos (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2c</b>	Trabajo en equipo (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2d</b>	Conocimiento del trabajo (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2e</b>	Capacitación (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno

<b>jemp2f</b>	Interés por aprender (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2g</b>	Disciplina personal (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp2h</b>	Disciplina del trabajo (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3a</b>	Administración del tiempo (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3b</b>	Iniciativa (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3c</b>	Relaciones interpersonales internas (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3d</b>	Relaciones interpersonales externas (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3e</b>	Compromiso (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3f</b>	Creatividad (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno

<b>jemp3f</b>	Creatividad (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar 5 Insatisfactorio 6 Sin puntuación
<b>jemp3g</b>	Adaptabilidad al cambio (Evaluación propia del jefe)	1 Excelente 2 Muy bueno 3 Bueno 4 Necesita mejorar

**ANEXO III**

**INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Género del Jefe	Edad del Jefe	Antigüedad del Jefe
N	Válidos	126	124	126
	Perdidos	0	2	0
	Media	1.34	2.98	1.58
	Error típ. de la media	.042	.089	.074
	Mediana	1.00	3.00	1.00
	Moda	1	3	1
	Desv. típ.	.476	.988	.833
	Varianza	.227	.975	.694
	Asimetría	.678	.290	1.179
	Error típ. de asimetría	.216	.217	.216
	Curtosis	-1.566	-.365	.241
	Error típ. de curtosis	.428	.431	.428
	Rango	1	4	3
	Mínimo	1	1	1
	Máximo	2	5	4
Percentiles	10	1.00	2.00	1.00
	20	1.00	2.00	1.00
	25	1.00	2.00	1.00
	30	1.00	2.00	1.00
	40	1.00	3.00	1.00
	50	1.00	3.00	1.00
	60	1.00	3.00	1.00
	70	2.00	3.00	2.00
	75	2.00	4.00	2.00
	80	2.00	4.00	2.00
90	2.00	4.00	3.00	

### Tabla de frecuencia

#### Género del Jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	83	65.9	65.9	65.9
	Masculino	43	34.1	34.1	100.0
Total		126	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Edad del Jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30 años	5	4.0	4.0	4.0
	31 a 40 años	36	28.6	29.0	33.1
	41 a 50 años	49	38.9	39.5	72.6
	51 a 60 años	24	19.0	19.4	91.9
	61 a 70 años	10	7.9	8.1	100.0
	Total	124	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.6		
	Total	126	100.0		

### Antigüedad del Jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-10 años	78	61.9	61.9	61.9
	11-20 años	26	20.6	20.6	82.5
	21-30 años	19	15.1	15.1	97.6
	31-40 años	3	2.4	2.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Cumplimiento	Disposición	Disponibilida d	Cualidades del Personal
N	Válidos	366	366	366	366
	Perdidos	76	76	76	76
	Media	2.08	2.10	2.17	2.18
	Error típ. de la media	.044	.049	.050	.049
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	2
	Desv. típ.	.851	.935	.960	.931
	Varianza	.724	.875	.921	.866
	Asimetría	.454	.605	.472	.454
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128
	Curtosis	-.385	-.176	-.455	-.343
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254
	Rango	3	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	5	5	5
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	2.00	2.00	2.00	2.00
	40	2.00	2.00	2.00	2.00
	50	2.00	2.00	2.00	2.00
	60	2.00	2.00	2.00	2.00
	70	2.00	2.00	3.00	3.00
	75	3.00	3.00	3.00	3.00
	80	3.00	3.00	3.00	3.00
90	3.00	3.00	3.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos

		Empatía	Capacidad de Respuesta	Procedimientos Estandarizados	Actitud de Servicio
N	Válidos	366	366	366	366
	Perdidos	76	76	76	76
	Media	2.35	2.26	2.30	2.20
	Error típ. de la media	.049	.050	.051	.052
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	2
	Desv. típ.	.935	.956	.979	1.000
	Varianza	.874	.915	.959	1.000
	Asimetría	.289	.411	.436	.693
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128
	Curtosis	-.412	-.408	-.274	-.011
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254
	Rango	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	2.00	1.00	1.00	1.00
	25	2.00	2.00	2.00	1.00
	30	2.00	2.00	2.00	2.00
	40	2.00	2.00	2.00	2.00
	50	2.00	2.00	2.00	2.00
	60	3.00	2.00	2.20	2.00
	70	3.00	3.00	3.00	3.00
	75	3.00	3.00	3.00	3.00
	80	3.00	3.00	3.00	3.00
90	4.00	4.00	4.00	4.00	



## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos

		Satisfacción del Usuario	Logro de Metas	Conciencia de costos	Trabajo en equipo
N	Válidos	366	366	366	366
	Perdidos	76	76	76	76
	Media	2.25	2.38	2.43	2.35
	Error típ. de la media	.048	.050	.051	.054
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	2
	Desv. típ.	.926	.951	.967	1.030
	Varianza	.857	.905	.936	1.060
	Asimetría	.480	.444	.283	.553
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128
	Curtosis	-.186	-.089	-.361	-.293
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254
	Rango	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00
20		1.00	2.00	2.00	1.00
25		2.00	2.00	2.00	2.00
30		2.00	2.00	2.00	2.00
40		2.00	2.00	2.00	2.00
50		2.00	2.00	2.00	2.00
60		2.00	3.00	3.00	2.00
70		3.00	3.00	3.00	3.00
75		3.00	3.00	3.00	3.00
80		3.00	3.00	3.00	3.00
90	3.30	4.00	4.00	4.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos

		Conocimiento del Trabajo	Capacitación	Interés por aprender	Disciplina Personal
N	Válidos	366	366	366	366
	Perdidos	76	76	76	76
	Media	2.01	2.34	2.18	2.14
	Error típ. de la media	.049	.055	.055	.054
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	2
	Desv. típ.	.930	1.055	1.058	1.026
	Varianza	.866	1.112	1.120	1.052
	Asimetría	.799	.515	.619	.806
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128
	Curtosis	.430	-.327	-.388	.214
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254
	Rango	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	2.00	1.00	1.00
30		1.00	2.00	1.00	1.10
40		2.00	2.00	2.00	2.00
50		2.00	2.00	2.00	2.00
60		2.00	3.00	2.00	2.00
70		2.00	3.00	3.00	3.00
75		3.00	3.00	3.00	3.00
80		3.00	3.00	3.00	3.00
90	3.00	4.00	4.00	4.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos

		Disciplina del Trabajo	Administración del Tiempo	Iniciativa	Relaciones interpersonales internas	
N	Válidos	366	366	366	366	
	Perdidos	76	76	76	76	
	Media	2.17	2.40	2.34	2.38	
	Error típ. de la media	.051	.049	.051	.054	
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	
	Moda	2	2	2	2	
	Desv. típ.	.975	.939	.984	1.036	
	Varianza	.950	.882	.969	1.074	
	Asimetría	.625	.385	.446	.443	
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128	
	Curtosis	-.017	-.233	-.239	-.358	
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254	
	Rango	4	4	4	4	
	Mínimo	1	1	1	1	
	Máximo	5	5	5	5	
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
		20	1.00	2.00	1.00	1.00
25		1.00	2.00	2.00	2.00	
30		2.00	2.00	2.00	2.00	
40		2.00	2.00	2.00	2.00	
50		2.00	2.00	2.00	2.00	
60		2.00	3.00	3.00	3.00	
70		3.00	3.00	3.00	3.00	
75		3.00	3.00	3.00	3.00	
80		3.00	3.00	3.00	3.00	
90	3.00	4.00	4.00	4.00		

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos

		Relaciones interpersonal es externas	Compromiso	Creatividad	Adaptabilidad al cambio	
N	Válidos	366	366	366	366	
	Perdidos	76	76	76	76	
	Media	2.28	2.18	2.39	2.36	
	Error típ. de la media	.051	.051	.051	.053	
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	
	Moda	2	2	2	2	
	Desv. típ.	.967	.982	.972	1.010	
	Varianza	.936	.965	.944	1.021	
	Asimetría	.403	.609	.335	.489	
	Error típ. de asimetría	.128	.128	.128	.128	
	Curtosis	-.312	-.008	-.414	-.179	
	Error típ. de curtosis	.254	.254	.254	.254	
	Rango	4	4	4	4	
	Mínimo	1	1	1	1	
	Máximo	5	5	5	5	
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
		20	1.00	1.00	2.00	1.00
25		2.00	1.00	2.00	2.00	
30		2.00	2.00	2.00	2.00	
40		2.00	2.00	2.00	2.00	
50		2.00	2.00	2.00	2.00	
60		2.20	2.00	3.00	3.00	
70		3.00	3.00	3.00	3.00	
75		3.00	3.00	3.00	3.00	
80		3.00	3.00	3.00	3.00	
90	3.30	3.00	4.00	4.00		

### Tabla de frecuencia

#### Cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	95	21.5	26.0	26.0
	B- Muy Bueno	168	38.0	45.9	71.9
	C-Bueno	80	18.1	21.9	93.7

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D- Necesita Mejorar	23	5.2	6.3	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Disposición

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	106	24.0	29.0	29.0
	B- Muy Bueno	151	34.2	41.3	70.2
	C-Bueno	78	17.6	21.3	91.5
	D- Necesita Mejorar	28	6.3	7.7	99.2
	E-Insatisfactorio	3	.7	.8	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Disponibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	101	22.9	27.6	27.6
	B- Muy Bueno	139	31.4	38.0	65.6
	C-Bueno	91	20.6	24.9	90.4
	D- Necesita Mejorar	32	7.2	8.7	99.2
	E-Insatisfactorio	3	.7	.8	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Cualidades del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	94	21.3	25.7	25.7
	B- Muy Bueno	146	33.0	39.9	65.6
	C-Bueno	95	21.5	26.0	91.5
	D- Necesita Mejorar	28	6.3	7.7	99.2

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Cualidades del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	3	.7	.8	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	71	16.1	19.4	19.4
	B- Muy Bueno	140	31.7	38.3	57.7
	C-Bueno	116	26.2	31.7	89.3
	D- Necesita Mejorar	35	7.9	9.6	98.9
	E-Insatisfactorio	4	.9	1.1	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Capacidad de Respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	86	19.5	23.5	23.5
	B- Muy Bueno	142	32.1	38.8	62.3
	C-Bueno	100	22.6	27.3	89.6
	D- Necesita Mejorar	34	7.7	9.3	98.9
	E-Insatisfactorio	4	.9	1.1	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Procedimientos Estandarizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	84	19.0	23.0	23.0
	B- Muy Bueno	136	30.8	37.2	60.1
	C-Bueno	107	24.2	29.2	89.3
	D- Necesita Mejorar	32	7.2	8.7	98.1

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Procedimientos Estandarizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	7	1.6	1.9	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Actitud de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	94	21.3	25.7	25.7
	B- Muy Bueno	155	35.1	42.3	68.0
	C-Bueno	74	16.7	20.2	88.3
	D- Necesita Mejorar	35	7.9	9.6	97.8
	E-Insatisfactorio	8	1.8	2.2	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Satisfacción del Usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	78	17.6	21.3	21.3
	B- Muy Bueno	158	35.7	43.2	64.5
	C-Bueno	94	21.3	25.7	90.2
	D- Necesita Mejorar	32	7.2	8.7	98.9
	E-Insatisfactorio	4	.9	1.1	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Logro de Metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	64	14.5	17.5	17.5
	B- Muy Bueno	149	33.7	40.7	58.2
	C-Bueno	111	25.1	30.3	88.5
	D- Necesita Mejorar	34	7.7	9.3	97.8

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Logro de Metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	8	1.8	2.2	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Conciencia de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	66	14.9	18.0	18.0
	B- Muy Bueno	131	29.6	35.8	53.8
	C-Bueno	123	27.8	33.6	87.4
	D- Necesita Mejorar	39	8.8	10.7	98.1
	E-Insatisfactorio	7	1.6	1.9	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	77	17.4	21.0	21.0
	B- Muy Bueno	150	33.9	41.0	62.0
	C-Bueno	84	19.0	23.0	85.0
	D- Necesita Mejorar	45	10.2	12.3	97.3
	E-Insatisfactorio	10	2.3	2.7	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Conocimiento del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	122	27.6	33.3	33.3
	B- Muy Bueno	146	33.0	39.9	73.2
	C-Bueno	76	17.2	20.8	94.0
	D- Necesita Mejorar	16	3.6	4.4	98.4



## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Conocimiento del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	6	1.4	1.6	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	87	19.7	23.8	23.8
	B- Muy Bueno	131	29.6	35.8	59.6
	C-Bueno	97	21.9	26.5	86.1
	D- Necesita Mejorar	39	8.8	10.7	96.7
	E-Insatisfactorio	12	2.7	3.3	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Interés por aprender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	114	25.8	31.1	31.1
	B- Muy Bueno	126	28.5	34.4	65.6
	C-Bueno	79	17.9	21.6	87.2
	D- Necesita Mejorar	39	8.8	10.7	97.8
	E-Insatisfactorio	8	1.8	2.2	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Disciplina Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	110	24.9	30.1	30.1
	B- Muy Bueno	144	32.6	39.3	69.4
	C-Bueno	74	16.7	20.2	89.6
	D- Necesita Mejorar	27	6.1	7.4	97.0

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Disciplina Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	11	2.5	3.0	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Disciplina del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	99	22.4	27.0	27.0
	B- Muy Bueno	145	32.8	39.6	66.7
	C-Bueno	88	19.9	24.0	90.7
	D- Necesita Mejorar	27	6.1	7.4	98.1
	E-Insatisfactorio	7	1.6	1.9	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Administración del Tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	60	13.6	16.4	16.4
	B- Muy Bueno	151	34.2	41.3	57.7
	C-Bueno	110	24.9	30.1	87.7
	D- Necesita Mejorar	39	8.8	10.7	98.4
	E-Insatisfactorio	6	1.4	1.6	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	77	17.4	21.0	21.0
	B- Muy Bueno	140	31.7	38.3	59.3
	C-Bueno	106	24.0	29.0	88.3
	D- Necesita Mejorar	35	7.9	9.6	97.8

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	8	1.8	2.2	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Relaciones interpersonales internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	80	18.1	21.9	21.9
	B- Muy Bueno	130	29.4	35.5	57.4
	C-Bueno	105	23.8	28.7	86.1
	D- Necesita Mejorar	40	9.0	10.9	97.0
	E-Insatisfactorio	11	2.5	3.0	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Relaciones interpersonales externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	86	19.5	23.5	23.5
	B- Muy Bueno	134	30.3	36.6	60.1
	C-Bueno	110	24.9	30.1	90.2
	D- Necesita Mejorar	30	6.8	8.2	98.4
	E-Insatisfactorio	6	1.4	1.6	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	101	22.9	27.6	27.6
	B- Muy Bueno	138	31.2	37.7	65.3
	C-Bueno	95	21.5	26.0	91.3
	D- Necesita Mejorar	24	5.4	6.6	97.8

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	8	1.8	2.2	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Creatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	70	15.8	19.1	19.1
	B- Muy Bueno	138	31.2	37.7	56.8
	C-Bueno	111	25.1	30.3	87.2
	D- Necesita Mejorar	41	9.3	11.2	98.4
	E-Insatisfactorio	6	1.4	1.6	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

### Adaptabilidad al cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	76	17.2	20.8	20.8
	B- Muy Bueno	138	31.2	37.7	58.5
	C-Bueno	106	24.0	29.0	87.4
	D- Necesita Mejorar	35	7.9	9.6	97.0
	E-Insatisfactorio	11	2.5	3.0	100.0
	Total	366	82.8	100.0	
Perdidos	Sistema	76	17.2		
	Total	442	100.0		

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Género del Evaluado	Edad del Evaluado	Estado Civil del Evaluador	Antigüedad del Evaluado
N	Válidos	442	442	387	442
	Perdidos	0	0	55	0
	Media	1.30	2.57	1.80	1.61
	Error típ. de la media	.022	.052	.041	.041
	Mediana	1.00	3.00	2.00	1.00
	Moda	1	2	2	1
	Desv. típ.	.458	1.088	.807	.867
	Varianza	.210	1.184	.650	.752
	Asimetría	.883	.418	1.861	1.358
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.124	.116
	Curtosis	-1.226	-.004	5.471	1.165
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.247	.232
	Rango	1	6	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	2	7	5	5
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	2.00	1.00	1.00
	25	1.00	2.00	1.00	1.00
	30	1.00	2.00	1.00	1.00
	40	1.00	2.00	2.00	1.00
	50	1.00	3.00	2.00	1.00
	60	1.00	3.00	2.00	1.80
	70	1.10	3.00	2.00	2.00
	75	2.00	3.00	2.00	2.00
	80	2.00	3.00	2.00	2.00
90	2.00	4.00	2.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Turno del Evaluado	Departament o del Evaluado	Nivel académico del Evaluado
N	Válidos	442	442	442
	Perdidos	0	0	0
	Media	1.94	1.42	4.84
	Error típ. de la media	.056	.032	.084
	Mediana	1.00	1.00	5.00
	Moda	1	1	3
	Desv. típ.	1.181	.670	1.767
	Varianza	1.396	.449	3.121
	Asimetría	.864	1.306	-.024
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116
	Curtosis	-.682	.389	-1.490
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232
	Rango	4	2	6
	Mínimo	1	1	1
	Máximo	5	3	7
Percentiles	10	1.00	1.00	3.00
	20	1.00	1.00	3.00
	25	1.00	1.00	3.00
	30	1.00	1.00	3.00
	40	1.00	1.00	4.00
	50	1.00	1.00	5.00
	60	2.00	1.00	5.00
	70	2.10	2.00	7.00
	75	3.00	2.00	7.00
80	3.00	2.00	7.00	
90	4.00	3.00	7.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Puesto del Evaluado	Fecha de ingreso del Evaluado
N	Válidos	442	442
	Perdidos	0	0
	Media	4.60	3.91
	Error típ. de la media	.067	.048
	Mediana	5.00	4.00
	Moda	5	5
	Desv. típ.	1.408	1.019
	Varianza	1.981	1.038
	Asimetría	.178	-.534
	Error típ. de asimetría	.116	.116
	Curtosis	-.575	-.705
	Error típ. de curtosis	.232	.232
	Rango	6	4
	Mínimo	2	1
	Máximo	8	5
Percentiles	10	3.00	2.00
	20	3.00	3.00
	25	3.00	3.00
	30	4.00	3.00
	40	4.00	4.00
	50	5.00	4.00
	60	5.00	4.00
	70	5.00	5.00
	75	6.00	5.00
	80	6.00	5.00
90	6.00	5.00	

### Tabla de frecuencia

#### Género del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	310	70.1	70.1	70.1
	Masculino	132	29.9	29.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Edad del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 a 30 años	76	17.2	17.2	17.2
	31 a 40 años	142	32.1	32.1	49.3
	41 a 50 años	139	31.4	31.4	80.8
	51 a 60 años	67	15.2	15.2	95.9
	61 a 70 años	16	3.6	3.6	99.5
	71 a 80 años	1	.2	.2	99.8
	81 a 90 años	1	.2	.2	100.0
Total		442	100.0	100.0	

### Estado Civil del Evaluador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	132	29.9	34.1	34.1
	Casado	227	51.4	58.7	92.8
	Divorciado	11	2.5	2.8	95.6
	Viudo	6	1.4	1.6	97.2
	Unión Libre	11	2.5	2.8	100.0
	Total	387	87.6	100.0	
Perdidos	Sistema	55	12.4		
Total		442	100.0		

### Antigüedad del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-10 años	265	60.0	60.0	60.0
	11-20 años	106	24.0	24.0	83.9
	21-30 años	53	12.0	12.0	95.9
	31-40 años	16	3.6	3.6	99.5
	41-50 años	2	.5	.5	100.0
Total		442	100.0	100.0	

### Turno del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Matutino	236	53.4	53.4	53.4
	Vespertino	74	16.7	16.7	70.1



## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Turno del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nocturno	59	13.3	13.3	83.5
	Completo	67	15.2	15.2	98.6
	Guardia	6	1.4	1.4	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Departamento del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Médico	300	67.9	67.9	67.9
	Administrativo	97	21.9	21.9	89.8
	Enseñanza e Investigación	45	10.2	10.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Nivel académico del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	2	.5	.5	.5
	Secundaria	20	4.5	4.5	5.0
	Medio superior	148	33.5	33.5	38.5
	Estudiante de Pregrado	8	1.8	1.8	40.3
	Licenciatura	102	23.1	23.1	63.3
	Estudiante de Posgrado	24	5.4	5.4	68.8
	Posgrado	138	31.2	31.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Puesto del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Subdirector	19	4.3	4.3	4.3
	Jefatura	105	23.8	23.8	28.1
	Médico	72	16.3	16.3	44.3
	Paramédico	129	29.2	29.2	73.5
	Administrativo	81	18.3	18.3	91.9
	Estudiante	25	5.7	5.7	97.5
	Investigador	11	2.5	2.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Fecha de ingreso del Evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1960-1970	3	.7	.7	.7
	1971-1980	43	9.7	9.7	10.4
	1981-1990	103	23.3	23.3	33.7
	1991-2000	134	30.3	30.3	64.0
	2001-2010	159	36.0	36.0	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Cumplimiento	Disposición	Disponibilidad	Cualidades del Personal
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.74	1.46	1.55	1.79
	Error típ. de la media	.032	.031	.032	.034
	Mediana	2.00	1.00	1.00	2.00
	Moda	2	1	1	2
	Desv. típ.	.677	.653	.683	.721
	Varianza	.458	.426	.466	.520
	Asimetría	.379	1.249	.995	.485
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	-.824	.988	.278	-.452
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	2	3	3	3
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	3	4	4	4
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	2.00	1.00	1.00	2.00
	50	2.00	1.00	1.00	2.00
	60	2.00	1.00	2.00	2.00
	70	2.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	2.00	2.00
	80	2.00	2.00	2.00	2.00
90	3.00	2.00	2.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Empatía	Capacidad de Respuesta	Procedimientos Estandarizados	Actitud de Servicio
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.83	1.74	2.02	1.57
	Error típ. de la media	.040	.035	.043	.033
	Mediana	2.00	2.00	2.00	1.00
	Moda	1	2	2	1
	Desv. típ.	.844	.729	.895	.693
	Varianza	.713	.531	.800	.481
	Asimetría	.807	.683	.599	1.001
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	.116	.208	-.118	.765
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	1.00	1.00	2.00	1.00
	50	2.00	2.00	2.00	1.00
	60	2.00	2.00	2.00	2.00
	70	2.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	3.00	2.00
	80	2.00	2.00	3.00	2.00
90	3.00	3.00	3.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Satisfacción del Usuario	Logro de Metas	Conciencia de costos	Trabajo en equipo
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.82	2.08	2.02	1.84
	Error típ. de la media	.035	.040	.043	.044
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	1
	Desv. típ.	.726	.844	.909	.923
	Varianza	.527	.713	.827	.852
	Asimetría	.855	.553	.641	1.176
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	1.682	.053	-.014	1.243
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	2.00	1.00	1.00
	40	2.00	2.00	2.00	1.00
	50	2.00	2.00	2.00	2.00
	60	2.00	2.00	2.00	2.00
	70	2.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	3.00	3.00	2.00
	80	2.00	3.00	3.00	2.00
90	3.00	3.00	3.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Conocimiento del Trabajo	Capacitación	Interés por aprender	Disciplina Personal
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.58	2.17	1.55	1.74
	Error típ. de la media	.034	.050	.035	.041
	Mediana	1.00	2.00	1.00	2.00
	Moda	1	2	1	1
	Desv. típ.	.712	1.043	.743	.858
	Varianza	.507	1.088	.552	.736
	Asimetría	.953	.842	1.492	.933
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	.148	.218	2.577	.125
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	5	5	5
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00
30		1.00	2.00	1.00	1.00
40		1.00	2.00	1.00	1.00
50		1.00	2.00	1.00	2.00
60		2.00	2.00	2.00	2.00
70		2.00	2.10	2.00	2.00
75		2.00	3.00	2.00	2.00
80		2.00	3.00	2.00	2.00
90	3.00	4.00	2.00	3.00	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Disciplina del Trabajo	Administración del Tiempo	Iniciativa	Relaciones interpersonales internas	
N	Válidos	442	442	442	442	
	Perdidos	0	0	0	0	
	Media	1.75	2.07	1.59	1.85	
	Error típ. de la media	.037	.042	.032	.040	
	Mediana	2.00	2.00	1.00	2.00	
	Moda	1	2	1	1	
	Desv. típ.	.777	.888	.675	.843	
	Varianza	.603	.788	.455	.711	
	Asimetría	.722	.541	.839	.776	
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116	
	Curtosis	-.036	-.392	.112	.185	
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232	
	Rango	4	3	3	4	
	Mínimo	1	1	1	1	
	Máximo	5	4	4	5	
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
		20	1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00	
30		1.00	2.00	1.00	1.00	
40		1.00	2.00	1.00	1.20	
50		2.00	2.00	1.00	2.00	
60		2.00	2.00	2.00	2.00	
70		2.00	2.00	2.00	2.00	
75		2.00	3.00	2.00	2.00	
80		2.00	3.00	2.00	3.00	
90	3.00	3.00	2.00	3.00		

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos

		Relaciones interpersonal es externas	Compromiso	Creatividad	Adaptabilidad al cambio	
N	Válidos	442	442	442	442	
	Perdidos	0	0	0	0	
	Media	1.87	1.54	1.89	1.79	
	Error típ. de la media	.042	.031	.039	.038	
	Mediana	2.00	1.00	2.00	2.00	
	Moda	1	1	2	1	
	Desv. típ.	.889	.660	.822	.806	
	Varianza	.790	.435	.676	.650	
	Asimetría	.961	.937	.642	.801	
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116	
	Curtosis	.763	.159	.067	.185	
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232	
	Rango	4	3	4	4	
	Mínimo	1	1	1	1	
	Máximo	5	4	5	5	
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
		20	1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00	
30		1.00	1.00	1.00	1.00	
40		2.00	1.00	2.00	1.00	
50		2.00	1.00	2.00	2.00	
60		2.00	2.00	2.00	2.00	
70		2.00	2.00	2.00	2.00	
75		2.00	2.00	2.00	2.00	
80	3.00	2.00	3.00	2.00		
90	3.00	2.00	3.00	3.00		

### Tabla de frecuencia

#### Cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	175	39.6	39.6	39.6
	B- Muy Bueno	209	47.3	47.3	86.9



## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	C-Bueno	58	13.1	13.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Disposición

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	274	62.0	62.0	62.0
	B- Muy Bueno	135	30.5	30.5	92.5
	C-Bueno	30	6.8	6.8	99.3
	D- Necesita Mejorar	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Disponibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	246	55.7	55.7	55.7
	B- Muy Bueno	154	34.8	34.8	90.5
	C-Bueno	39	8.8	8.8	99.3
	D- Necesita Mejorar	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Cualidades del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	167	37.8	37.8	37.8
	B- Muy Bueno	205	46.4	46.4	84.2
	C-Bueno	66	14.9	14.9	99.1
	D- Necesita Mejorar	4	.9	.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	181	41.0	41.0	41.0
	B- Muy Bueno	174	39.4	39.4	80.3
	C-Bueno	69	15.6	15.6	95.9
	D- Necesita Mejorar	17	3.8	3.8	99.8

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Capacidad de Respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	182	41.2	41.2	41.2
	B- Muy Bueno	196	44.3	44.3	85.5
	C-Bueno	60	13.6	13.6	99.1
	D- Necesita Mejorar	3	.7	.7	99.8
	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Procedimientos Estandarizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	143	32.4	32.4	32.4
	B- Muy Bueno	176	39.8	39.8	72.2
	C-Bueno	99	22.4	22.4	94.6
	D- Necesita Mejorar	21	4.8	4.8	99.3
	E-Insatisfactorio	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Actitud de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	236	53.4	53.4	53.4
	B- Muy Bueno	161	36.4	36.4	89.8
	C-Bueno	43	9.7	9.7	99.5
	D- Necesita Mejorar	1	.2	.2	99.8
	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Satisfacción del Usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	149	33.7	33.7	33.7
	B- Muy Bueno	232	52.5	52.5	86.2
	C-Bueno	54	12.2	12.2	98.4
	D- Necesita Mejorar	4	.9	.9	99.3
	E-Insatisfactorio	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Logro de Metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	112	25.3	25.3	25.3
	B- Muy Bueno	210	47.5	47.5	72.9
	C-Bueno	95	21.5	21.5	94.3
	D- Necesita Mejorar	23	5.2	5.2	99.5
	E-Insatisfactorio	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Conciencia de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	143	32.4	32.4	32.4
	B- Muy Bueno	175	39.6	39.6	71.9
	C-Bueno	98	22.2	22.2	94.1
	D- Necesita Mejorar	22	5.0	5.0	99.1
	E-Insatisfactorio	4	.9	.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	187	42.3	42.3	42.3
	B- Muy Bueno	174	39.4	39.4	81.7
	C-Bueno	53	12.0	12.0	93.7
	D- Necesita Mejorar	21	4.8	4.8	98.4
	E-Insatisfactorio	7	1.6	1.6	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Conocimiento del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	238	53.8	53.8	53.8
	B- Muy Bueno	154	34.8	34.8	88.7
	C-Bueno	46	10.4	10.4	99.1
	D- Necesita Mejorar	4	.9	.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	126	28.5	28.5	28.5
	B- Muy Bueno	184	41.6	41.6	70.1
	C-Bueno	79	17.9	17.9	88.0
	D- Necesita Mejorar	38	8.6	8.6	96.6
	E-Insatisfactorio	15	3.4	3.4	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Interés por aprender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	254	57.5	57.5	57.5
	B- Muy Bueno	147	33.3	33.3	90.7
	C-Bueno	31	7.0	7.0	97.7
	D- Necesita Mejorar	8	1.8	1.8	99.5
	E-Insatisfactorio	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Disciplina Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	216	48.9	48.9	48.9
	B- Muy Bueno	141	31.9	31.9	80.8
	C-Bueno	69	15.6	15.6	96.4
	D- Necesita Mejorar	15	3.4	3.4	99.8
	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Disciplina del Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	193	43.7	43.7	43.7
	B- Muy Bueno	172	38.9	38.9	82.6
	C-Bueno	71	16.1	16.1	98.6
	D- Necesita Mejorar	5	1.1	1.1	99.8
	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Administración del Tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	124	28.1	28.1	28.1
	B- Muy Bueno	197	44.6	44.6	72.6
	C-Bueno	86	19.5	19.5	92.1
	D- Necesita Mejorar	35	7.9	7.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	224	50.7	50.7	50.7
	B- Muy Bueno	177	40.0	40.0	90.7
	C-Bueno	38	8.6	8.6	99.3
	D- Necesita Mejorar	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Relaciones interpersonales internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	177	40.0	40.0	40.0
	B- Muy Bueno	173	39.1	39.1	79.2
	C-Bueno	77	17.4	17.4	96.6
	D- Necesita Mejorar	13	2.9	2.9	99.5
	E-Insatisfactorio	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Relaciones interpersonales externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	176	39.8	39.8	39.8
	B- Muy Bueno	174	39.4	39.4	79.2
	C-Bueno	71	16.1	16.1	95.2
	D- Necesita Mejorar	16	3.6	3.6	98.9
	E-Insatisfactorio	5	1.1	1.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	244	55.2	55.2	55.2
	B- Muy Bueno	161	36.4	36.4	91.6
	C-Bueno	35	7.9	7.9	99.5
	D- Necesita Mejorar	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Creatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	159	36.0	36.0	36.0
	B- Muy Bueno	185	41.9	41.9	77.8
	C-Bueno	86	19.5	19.5	97.3
	D- Necesita Mejorar	10	2.3	2.3	99.5
	E-Insatisfactorio	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Adaptabilidad al cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A-Excelente	187	42.3	42.3	42.3
	B- Muy Bueno	176	39.8	39.8	82.1
	C-Bueno	67	15.2	15.2	97.3
	D- Necesita Mejorar	11	2.5	2.5	99.8
	E-Insatisfactorio	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Indulgente	Un mundo de belleza	Responsable	Un mundo de paz
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.68	1.71	1.14	1.30
	Error típ. de la media	.030	.034	.018	.025
	Mediana	2.00	2.00	1.00	1.00
	Moda	2	2	1	1
	Desv. típ.	.636	.706	.383	.519
	Varianza	.404	.499	.147	.270
	Asimetría	.448	.623	2.614	1.586
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	-.410	-.217	6.398	2.200
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	2	3
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	4
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	1.00	1.00	1.00	1.00
	50	2.00	2.00	1.00	1.00
	60	2.00	2.00	1.00	1.00
	70	2.00	2.00	1.00	1.00
	75	2.00	2.00	1.00	2.00
	80	2.00	2.00	1.00	2.00
90	2.00	3.00	2.00	2.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Honesto (a)	Salud	Intelectual	Una sensación de logro	Limpio (a)
N	Válidos	442	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	1.15	1.19	1.53	1.48	1.22
	Error típ. de la media	.017	.020	.026	.027	.021
	Mediana	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
	Moda	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.357	.424	.555	.564	.433
	Varianza	.127	.180	.309	.318	.188
	Asimetría	1.975	1.987	.393	.709	1.578
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	1.908	3.072	-.894	-.073	1.179
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232	.232
	Rango	1	2	2	3	2
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	2	3	3	4	3
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
30		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
40		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
50		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
60		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
70		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
75		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
80		1.00	1.00	2.00	2.00	2.00
90	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Una vida cómoda	Lógico (a)	Respeto a sí mismo	Leal	Sabiduría
N	Válidos	442	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	1.62	1.53	1.12	1.18	1.45
	Error típ. de la media	.028	.028	.016	.020	.027
	Mediana	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	Moda	2	1	1	1	1
	Desv. típ.	.587	.591	.334	.412	.558
	Varianza	.345	.349	.111	.170	.311
	Asimetría	.402	.663	2.777	2.159	.767
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	-.293	-.147	7.002	3.898	-.458
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	2	2	2
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	3	3
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	50	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	60	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
	70	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
	75	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
	80	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
90	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Valeroso (a)	Amor maduro	Amoroso (a)	Reconocimie nto social
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.51	1.44	1.56	1.86
	Error típ. de la media	.028	.028	.029	.035
	Mediana	1.00	1.00	1.00	2.00
	Moda	1	1	1	2
	Desv. típ.	.588	.585	.615	.730
	Varianza	.346	.342	.379	.534
	Asimetría	.805	1.103	.625	.469
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	.402	.945	-.549	-.234
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	2	3
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	4
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00
30		1.00	1.00	1.00	1.00
40		1.00	1.00	1.00	2.00
50		1.00	1.00	1.00	2.00
60		2.00	1.00	2.00	2.00
70		2.00	2.00	2.00	2.00
75		2.00	2.00	2.00	2.00
80		2.00	2.00	2.00	2.00
90	2.00	2.00	2.00	3.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Ambicioso (a)	Igualdad	Independiente	Salvación	Atento (a)
N	Válidos	442	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	1.87	1.42	1.36	2.03	1.40
	Error tít. de la media	.038	.027	.025	.042	.025
	Mediana	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
	Moda	2	1	1	2	1
	Desv. tít.	.809	.574	.522	.874	.522
	Varianza	.655	.330	.272	.763	.273
	Asimetría	.647	1.089	1.004	.447	.732
	Error tít. de asimetría	.116	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	-.147	.591	-.128	-.585	-.749
	Error tít. de curtosis	.232	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	2	3	2
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	4	3
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
	50	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
	60	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
	70	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
	80	2.40	2.00	2.00	3.00	2.00
90	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Seguridad Familiar	Obediente	Una vida emocionante	Autocontrol
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.13	1.60	1.85	1.53
	Error típ. de la media	.017	.029	.033	.028
	Mediana	1.00	2.00	2.00	1.00
	Moda	1	2	2	1
	Desv. típ.	.358	.611	.686	.591
	Varianza	.128	.373	.471	.349
	Asimetría	2.930	.622	.334	.680
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	10.923	.085	-.390	-.130
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	3	3
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	4	4	4
Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
	20	1.00	1.00	1.00	1.00
	25	1.00	1.00	1.00	1.00
	30	1.00	1.00	1.00	1.00
	40	1.00	1.00	2.00	1.00
	50	1.00	2.00	2.00	1.00
	60	1.00	2.00	2.00	2.00
	70	1.00	2.00	2.00	2.00
	75	1.00	2.00	2.00	2.00
	80	1.00	2.00	2.00	2.00
90	2.00	2.00	3.00	2.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Armonía Interior	Imaginativo (a)	Libertad	Servicial	Placer
N	Válidos	442	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	1.36	1.73	1.37	1.51	1.59
	Error típ. de la media	.025	.031	.025	.029	.030
	Mediana	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
	Moda	1	2	1	1	1
	Desv. típ.	.524	.655	.533	.614	.626
	Varianza	.275	.428	.284	.377	.392
	Asimetría	1.170	.587	1.117	.959	.677
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	.904	.414	.754	.773	.047
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	3	3	3
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	4	4	4	4	4
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
30		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
40		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
50		1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
60		1.00	2.00	1.00	2.00	2.00
70		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
75		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
80		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
90	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos

		Mente abierta	Seguridad nacional	Capaz	Amistad verdadera
N	Válidos	442	442	442	442
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	1.38	1.56	1.30	1.29
	Error típ. de la media	.028	.032	.022	.025
	Mediana	1.00	1.00	1.00	1.00
	Moda	1	1	1	1
	Desv. típ.	.579	.675	.468	.535
	Varianza	.335	.455	.219	.286
	Asimetría	1.414	.925	1.016	1.906
	Error típ. de asimetría	.116	.116	.116	.116
	Curtosis	1.729	.232	-.614	3.721
	Error típ. de curtosis	.232	.232	.232	.232
	Rango	3	3	2	3
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	4	4	3	4
	Percentiles	10	1.00	1.00	1.00
20		1.00	1.00	1.00	1.00
25		1.00	1.00	1.00	1.00
30		1.00	1.00	1.00	1.00
40		1.00	1.00	1.00	1.00
50		1.00	1.00	1.00	1.00
60		1.00	2.00	1.00	1.00
70		2.00	2.00	1.00	1.00
75		2.00	2.00	2.00	1.25
80		2.00	2.00	2.00	2.00
90	2.00	2.00	2.00	2.00	

### Tabla de frecuencia

#### Indulgente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	182	41.2	41.2	41.2
	Importante	221	50.0	50.0	91.2
	Poco Importante	38	8.6	8.6	99.8

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Indulgente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Un mundo de belleza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	187	42.3	42.3	42.3
	Importante	198	44.8	44.8	87.1
	Poco Importante	53	12.0	12.0	99.1
	Nada Importante	4	.9	.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Responsable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	383	86.7	86.7	86.7
	Importante	54	12.2	12.2	98.9
	Poco Importante	5	1.1	1.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Un mundo de paz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	321	72.6	72.6	72.6
	Importante	110	24.9	24.9	97.5
	Poco Importante	10	2.3	2.3	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Honesto (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	376	85.1	85.1	85.1
	Importante	66	14.9	14.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	361	81.7	81.7	81.7
	Importante	76	17.2	17.2	98.9
	Poco Importante	5	1.1	1.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	220	49.8	49.8	49.8
	Importante	209	47.3	47.3	97.1
	Poco Importante	13	2.9	2.9	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Una sensación de logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	242	54.8	54.8	54.8
	Importante	187	42.3	42.3	97.1
	Poco Importante	12	2.7	2.7	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Limpio (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	346	78.3	78.3	78.3
	Importante	93	21.0	21.0	99.3
	Poco Importante	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Una vida cómoda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	191	43.2	43.2	43.2
	Importante	229	51.8	51.8	95.0
	Poco Importante	21	4.8	4.8	99.8



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Una vida cómoda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Lógico (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	227	51.4	51.4	51.4
	Importante	195	44.1	44.1	95.5
	Poco Importante	19	4.3	4.3	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Respeto a sí mismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	393	88.9	88.9	88.9
	Importante	47	10.6	10.6	99.5
	Poco Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Leal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	368	83.3	83.3	83.3
	Importante	69	15.6	15.6	98.9
	Poco Importante	5	1.1	1.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Sabiduría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	259	58.6	58.6	58.6
	Importante	169	38.2	38.2	96.8
	Poco Importante	14	3.2	3.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Valeroso (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	236	53.4	53.4	53.4
	Importante	189	42.8	42.8	96.2
	Poco Importante	15	3.4	3.4	99.5
	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Amor maduro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	268	60.6	60.6	60.6
	Importante	157	35.5	35.5	96.2
	Poco Importante	15	3.4	3.4	99.5
	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Amoroso (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	224	50.7	50.7	50.7
	Importante	189	42.8	42.8	93.4
	Poco Importante	29	6.6	6.6	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Reconocimiento social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	146	33.0	33.0	33.0
	Importante	219	49.5	49.5	82.6
	Poco Importante	70	15.8	15.8	98.4
	Nada Importante	7	1.6	1.6	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Ambicioso (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	160	36.2	36.2	36.2
	Importante	194	43.9	43.9	80.1

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Ambicioso (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	72	16.3	16.3	96.4
	Nada Importante	16	3.6	3.6	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Igualdad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	276	62.4	62.4	62.4
	Importante	149	33.7	33.7	96.2
	Poco Importante	16	3.6	3.6	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Independiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	291	65.8	65.8	65.8
	Importante	142	32.1	32.1	98.0
	Poco Importante	9	2.0	2.0	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Salvación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	136	30.8	30.8	30.8
	Importante	180	40.7	40.7	71.5
	Poco Importante	101	22.9	22.9	94.3
	Nada Importante	25	5.7	5.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Atento (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	271	61.3	61.3	61.3
	Importante	164	37.1	37.1	98.4
	Poco Importante	7	1.6	1.6	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Seguridad Familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	386	87.3	87.3	87.3
	Importante	55	12.4	12.4	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Obediente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	206	46.6	46.6	46.6
	Importante	211	47.7	47.7	94.3
	Poco Importante	23	5.2	5.2	99.5
	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Una vida emocionante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	140	31.7	31.7	31.7
	Importante	233	52.7	52.7	84.4
	Poco Importante	66	14.9	14.9	99.3
	Nada Importante	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Autocontrol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	229	51.8	51.8	51.8
	Importante	193	43.7	43.7	95.5
	Poco Importante	19	4.3	4.3	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Armonía Interior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	294	66.5	66.5	66.5
	Importante	140	31.7	31.7	98.2

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Armonía Interior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	7	1.6	1.6	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Imaginativo (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	165	37.3	37.3	37.3
	Importante	236	53.4	53.4	90.7
	Poco Importante	36	8.1	8.1	98.9
	Nada Importante	5	1.1	1.1	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Libertad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	288	65.2	65.2	65.2
	Importante	145	32.8	32.8	98.0
	Poco Importante	8	1.8	1.8	99.8
	Nada Importante	1	.2	.2	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Servicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	241	54.5	54.5	54.5
	Importante	179	40.5	40.5	95.0
	Poco Importante	19	4.3	4.3	99.3
	Nada Importante	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Placer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	211	47.7	47.7	47.7
	Importante	202	45.7	45.7	93.4
	Poco Importante	27	6.1	6.1	99.5

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Placer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Mente abierta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	296	67.0	67.0	67.0
	Importante	128	29.0	29.0	95.9
	Poco Importante	16	3.6	3.6	99.5
	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Seguridad nacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	236	53.4	53.4	53.4
	Importante	166	37.6	37.6	91.0
	Poco Importante	37	8.4	8.4	99.3
	Nada Importante	3	.7	.7	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Capaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	312	70.6	70.6	70.6
	Importante	128	29.0	29.0	99.5
	Poco Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

### Amistad verdadera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	332	75.1	75.1	75.1
	Importante	96	21.7	21.7	96.8
	Poco Importante	12	2.7	2.7	99.5
	Nada Importante	2	.5	.5	100.0
	Total	442	100.0	100.0	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Frecuencias

#### Estadísticos

		Ambicioso	Mente Abierta	Capaz	Leal	Limpio
N	Válidos	386	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56	56
	Media	10.85	9.05	6.88	7.38	9.58
	Error típ. de la media	.297	.253	.212	.238	.243
	Mediana	12.00	9.00	6.00	6.00	10.00
	Moda	18	11	4	3	4 <sup>a</sup>
	Desv. típ.	5.827	4.970	4.169	4.675	4.768
	Varianza	33.955	24.704	17.380	21.853	22.732
	Asimetría	-.265	.101	.766	.487	.070
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	-1.330	-1.111	-.383	-.847	-1.080
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	17	17	17	17
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	18	18	18	18	18
Percentiles	10	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00
	20	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00
	25	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00
	30	7.00	5.10	4.00	4.00	6.00
	40	9.00	7.00	5.00	5.00	8.00
	50	12.00	9.00	6.00	6.00	10.00
	60	14.00	11.00	7.00	8.00	11.00
	70	16.00	12.00	9.00	10.00	12.00
	75	17.00	13.00	10.00	11.00	13.00
80	17.00	14.00	11.00	12.00	14.00	
90	18.00	16.00	13.00	14.00	17.00	

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Valeroso	Indulgente	Servicial	Honesto (a)	Imaginativo (a)
N	Válidos	386	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56	56
	Media	11.28	12.40	9.82	4.71	12.71
	Error típ. de la media	.227	.227	.244	.187	.211
	Mediana	12.00	13.00	10.00	4.00	14.00
	Moda	12	18	12	1	16
	Desv. típ.	4.464	4.468	4.787	3.674	4.144
	Varianza	19.931	19.966	22.916	13.496	17.177
	Asimetría	-.347	-.521	-.060	.961	-.737
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	-.874	-.776	-1.031	.124	-.252
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	17	17	17	17
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	18	18	18	18	18
	Percentiles	10	5.00	6.00	3.00	1.00
20		7.00	8.00	5.00	1.00	9.00
25		8.00	9.00	6.00	2.00	10.00
30		9.00	10.00	7.00	2.00	11.00
40		10.00	12.00	8.00	2.00	13.00
50		12.00	13.00	10.00	4.00	14.00
60		13.00	14.00	12.00	5.00	15.00
70		14.00	16.00	13.00	6.00	16.00
75		15.00	16.00	14.00	7.00	16.00
80		16.00	17.00	14.00	8.00	17.00
90	17.00	18.00	16.30	10.00	17.00	



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Independiente	Intelectual	Lógico (a)	Amoroso	Obediente	
N	Válidos	386	386	386	386	386	
	Perdidos	56	56	56	56	56	
	Media	8.90	9.28	10.30	10.74	10.66	
	Error típ. de la media	.240	.248	.222	.274	.241	
	Mediana	9.00	9.00	10.00	12.00	11.00	
	Moda	9	14	10	16	15	
	Desv. típ.	4.706	4.872	4.358	5.380	4.736	
	Varianza	22.149	23.736	18.990	28.944	22.427	
	Asimetría	-.029	.017	-.071	-.379	-.207	
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124	.124	
	Curtosis	-1.010	-1.132	-.955	-1.158	-1.075	
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248	.248	
	Rango	17	17	17	17	17	
	Mínimo	1	1	1	1	1	
	Máximo	18	18	18	18	18	
	Percentiles	10	2.00	2.00	4.00	2.00	3.70
		20	4.00	4.00	6.00	5.00	6.00
25		5.00	5.00	7.00	6.00	7.00	
30		6.00	6.00	8.00	8.00	8.00	
40		8.00	8.00	9.00	10.00	10.00	
50		9.00	9.00	10.00	12.00	11.00	
60		10.00	11.00	12.00	13.00	12.00	
70		12.00	13.00	13.00	15.00	14.00	
75		13.00	14.00	14.00	15.00	15.00	
80		14.00	14.00	15.00	16.00	15.00	
90	15.00	16.00	16.00	17.00	17.00		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Atento (a)	Responsable	Autocontrol	Una vida cómoda
N	Válidos	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56
	Media	10.26	4.64	11.49	9.54
	Error típ. de la media	.228	.219	.258	.254
	Mediana	10.00	3.00	12.00	10.00
	Moda	15	1	18	10
	Desv. típ.	4.489	4.307	5.063	4.997
	Varianza	20.152	18.547	25.637	24.971
	Asimetría	-.167	1.473	-.320	.008
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	-1.034	1.467	-1.081	-1.095
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	17	17	17
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	18	18	18	18
	Percentiles	10	4.00	1.00	4.00
20		6.00	1.00	7.00	5.00
25		7.00	1.00	8.00	5.00
30		7.00	2.00	8.00	6.00
40		9.00	2.00	10.00	8.00
50		10.00	3.00	12.00	10.00
60		12.00	4.00	14.00	11.00
70		13.00	6.00	16.00	13.00
75		14.00	7.00	16.00	14.00
80		15.00	7.00	17.00	15.00
90	16.00	11.00	18.00	17.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Una vida emocionante	Una sensación de logro	Un mundo de paz	Un mundo de belleza	
N	Válidos	386	386	386	386	
	Perdidos	56	56	56	56	
	Media	11.78	9.17	9.30	12.71	
	Error típ. de la media	.234	.223	.260	.210	
	Mediana	13.00	9.00	10.00	13.00	
	Moda	14 <sup>a</sup>	6	15	15	
	Desv. típ.	4.588	4.380	5.099	4.133	
	Varianza	21.046	19.183	26.004	17.079	
	Asimetría	-.483	-.014	-.091	-.773	
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124	
	Curtosis	-.767	-.914	-1.255	-.145	
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248	
	Rango	17	17	17	17	
	Mínimo	1	1	1	1	
	Máximo	18	18	18	18	
	Percentiles	10	5.00	3.00	2.00	6.00
		20	7.00	5.00	4.00	9.00
25		8.00	6.00	5.00	10.00	
30		9.00	6.00	6.00	11.00	
40		11.00	8.00	8.00	12.00	
50		13.00	9.00	10.00	13.00	
60		14.00	11.00	11.00	15.00	
70		15.00	12.00	13.00	16.00	
75		16.00	13.00	14.00	16.00	
80	16.00	13.00	14.00	16.00		
90	18.00	15.00	16.00	17.00		

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Igualdad	Seguridad familiar	Libertad	Salud	Armonía interior
N	Válidos	386	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56	56
	Media	8.18	5.40	8.41	4.20	7.19
	Error típ. de la media	.225	.204	.222	.179	.215
	Mediana	8.00	4.00	8.00	3.00	7.00
	Moda	8	1	6	1	2
	Desv. típ.	4.414	3.998	4.368	3.510	4.227
	Varianza	19.486	15.986	19.083	12.319	17.872
	Asimetría	.191	.962	.265	1.230	.452
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	-.900	.209	-.860	.928	-.721
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	17	17	16	17
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	18	18	18	17	18
Percentiles	10	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00
	20	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00
	25	4.00	2.00	5.00	1.00	4.00
	30	5.00	2.00	6.00	2.00	4.00
	40	7.00	3.00	7.00	2.00	5.00
	50	8.00	4.00	8.00	3.00	7.00
	60	9.20	6.00	9.20	4.00	8.00
	70	11.00	7.00	11.00	5.00	9.00
	75	11.25	8.00	12.00	6.00	10.00
	80	12.60	9.00	12.60	7.00	11.00
90	14.00	12.00	15.00	10.00	13.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Amor maduro	Seguridad nacional	Placer	Salvación
N	Válidos	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56
	Media	10.63	13.25	11.33	14.39
	Error típ. de la media	.229	.212	.213	.236
	Mediana	11.00	14.00	12.00	16.00
	Moda	10	17	13	18
	Desv. típ.	4.504	4.160	4.180	4.631
	Varianza	20.284	17.309	17.474	21.444
	Asimetría	-.158	-.901	-.396	-1.554
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	-1.048	-.056	-.763	1.644
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	16	17	17
	Mínimo	1	2	1	1
	Máximo	18	18	18	18
	Percentiles	10	4.00	7.00	5.00
20		6.00	9.00	7.00	12.00
25		7.00	11.00	8.00	13.00
30		8.00	12.00	9.00	13.00
40		9.00	13.00	11.00	15.00
50		11.00	14.00	12.00	16.00
60		12.00	16.00	13.00	17.00
70		14.00	16.00	14.00	18.00
75		15.00	17.00	15.00	18.00
80		15.00	17.00	15.00	18.00
90	17.00	18.00	16.30	18.00	

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos

		Respeto a sí mismo	Reconocimiento social	Amistad verdadera	Sabiduría
N	Válidos	386	386	386	386
	Perdidos	56	56	56	56
	Media	5.25	12.65	9.17	8.30
	Error típ. de la media	.202	.221	.209	.247
	Mediana	4.00	14.00	9.00	8.00
	Moda	3	16	11	4
	Desv. típ.	3.975	4.334	4.105	4.850
	Varianza	15.798	18.779	16.852	23.526
	Asimetría	1.128	-.651	.205	.328
	Error típ. de asimetría	.124	.124	.124	.124
	Curtosis	.628	-.554	-.803	-.961
	Error típ. de curtosis	.248	.248	.248	.248
	Rango	17	17	17	17
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	18	18	18	18
Percentiles	10	1.00	6.00	4.00	2.00
	20	2.00	9.00	5.00	4.00
	25	2.00	9.00	6.00	4.00
	30	3.00	10.00	6.10	5.00
	40	3.00	12.00	8.00	6.00
	50	4.00	14.00	9.00	8.00
	60	5.00	15.00	10.00	9.00
	70	6.00	16.00	11.00	11.00
	75	8.00	16.00	12.00	12.00
80	8.00	17.00	13.00	13.00	
90	11.00	18.00	15.00	16.00	

### Tabla de frecuencia

#### Ambicioso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	26	5.9	6.7	6.7
	2	17	3.8	4.4	11.1

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Ambicioso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	17	3.8	4.4	15.5
	4	20	4.5	5.2	20.7
	5	19	4.3	4.9	25.6
	6	11	2.5	2.8	28.5
	7	15	3.4	3.9	32.4
	8	14	3.2	3.6	36.0
	9	22	5.0	5.7	41.7
	10	14	3.2	3.6	45.3
	11	16	3.6	4.1	49.5
	12	20	4.5	5.2	54.7
	13	18	4.1	4.7	59.3
	14	16	3.6	4.1	63.5
	15	17	3.8	4.4	67.9
	16	26	5.9	6.7	74.6
	17	27	6.1	7.0	81.6
	18	71	16.1	18.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Mente Abierta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	4.5	5.2	5.2
	2	21	4.8	5.4	10.6
	3	27	6.1	7.0	17.6
	4	18	4.1	4.7	22.3
	5	30	6.8	7.8	30.1
	6	24	5.4	6.2	36.3
	7	15	3.4	3.9	40.2
	8	27	6.1	7.0	47.2
	9	23	5.2	6.0	53.1
	10	24	5.4	6.2	59.3
	11	31	7.0	8.0	67.4
	12	20	4.5	5.2	72.5

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Mente Abierta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	13	18	4.1	4.7	77.2
	14	15	3.4	3.9	81.1
	15	22	5.0	5.7	86.8
	16	18	4.1	4.7	91.5
	17	20	4.5	5.2	96.6
	18	13	2.9	3.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
	Perdidos	Sistema	56	12.7	
	Total	442	100.0		

### Capaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	1.6	1.8	1.8
	2	38	8.6	9.8	11.7
	3	50	11.3	13.0	24.6
	4	51	11.5	13.2	37.8
	5	35	7.9	9.1	46.9
	6	38	8.6	9.8	56.7
	7	27	6.1	7.0	63.7
	8	22	5.0	5.7	69.4
	9	15	3.4	3.9	73.3
	10	22	5.0	5.7	79.0
	11	18	4.1	4.7	83.7
	12	14	3.2	3.6	87.3
	13	12	2.7	3.1	90.4
	14	7	1.6	1.8	92.2
	15	14	3.2	3.6	95.9
	16	8	1.8	2.1	97.9
	17	7	1.6	1.8	99.7
	18	1	.2	.3	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Leal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	28	6.3	7.3	7.3
	2	33	7.5	8.5	15.8
	3	41	9.3	10.6	26.4
	4	30	6.8	7.8	34.2
	5	36	8.1	9.3	43.5
	6	29	6.6	7.5	51.0
	7	20	4.5	5.2	56.2
	8	26	5.9	6.7	63.0
	9	12	2.7	3.1	66.1
	10	25	5.7	6.5	72.5
	11	18	4.1	4.7	77.2
	12	20	4.5	5.2	82.4
	13	16	3.6	4.1	86.5
	14	18	4.1	4.7	91.2
	15	9	2.0	2.3	93.5
	16	11	2.5	2.8	96.4
	17	8	1.8	2.1	98.4
	18	6	1.4	1.6	100.0
Total		386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Limpio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	2.9	3.4	3.4
	2	8	1.8	2.1	5.4
	3	14	3.2	3.6	9.1
	4	34	7.7	8.8	17.9
	5	34	7.7	8.8	26.7
	6	19	4.3	4.9	31.6
	7	27	6.1	7.0	38.6
	8	18	4.1	4.7	43.3
	9	23	5.2	6.0	49.2
	10	23	5.2	6.0	55.2

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Limpio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	29	6.6	7.5	62.7
	12	32	7.2	8.3	71.0
	13	20	4.5	5.2	76.2
	14	16	3.6	4.1	80.3
	15	19	4.3	4.9	85.2
	16	18	4.1	4.7	89.9
	17	24	5.4	6.2	96.1
	18	15	3.4	3.9	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Valeroso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	1.1	1.3	1.3
	2	5	1.1	1.3	2.6
	3	6	1.4	1.6	4.1
	4	16	3.6	4.1	8.3
	5	20	4.5	5.2	13.5
	6	24	5.4	6.2	19.7
	7	18	4.1	4.7	24.4
	8	12	2.7	3.1	27.5
	9	23	5.2	6.0	33.4
	10	26	5.9	6.7	40.2
	11	26	5.9	6.7	46.9
	12	36	8.1	9.3	56.2
	13	30	6.8	7.8	64.0
	14	26	5.9	6.7	70.7
	15	31	7.0	8.0	78.8
	16	31	7.0	8.0	86.8
	17	28	6.3	7.3	94.0
	18	23	5.2	6.0	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Indulgente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	.5	.5	.5
	2	3	.7	.8	1.3
	3	7	1.6	1.8	3.1
	4	10	2.3	2.6	5.7
	5	10	2.3	2.6	8.3
	6	21	4.8	5.4	13.7
	7	18	4.1	4.7	18.4
	8	18	4.1	4.7	23.1
	9	15	3.4	3.9	26.9
	10	19	4.3	4.9	31.9
	11	22	5.0	5.7	37.6
	12	28	6.3	7.3	44.8
	13	33	7.5	8.5	53.4
	14	28	6.3	7.3	60.6
	15	28	6.3	7.3	67.9
	16	33	7.5	8.5	76.4
	17	38	8.6	9.8	86.3
	18	53	12.0	13.7	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Servicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	3.2	3.6	3.6
	2	14	3.2	3.6	7.3
	3	18	4.1	4.7	11.9
	4	16	3.6	4.1	16.1
	5	23	5.2	6.0	22.0
	6	22	5.0	5.7	27.7
	7	24	5.4	6.2	33.9
	8	29	6.6	7.5	41.5
	9	29	6.6	7.5	49.0
	10	18	4.1	4.7	53.6

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Servicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	22	5.0	5.7	59.3
	12	31	7.0	8.0	67.4
	13	24	5.4	6.2	73.6
	14	27	6.1	7.0	80.6
	15	14	3.2	3.6	84.2
	16	23	5.2	6.0	90.2
	17	23	5.2	6.0	96.1
	18	15	3.4	3.9	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Honesto (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	88	19.9	22.8	22.8
	2	69	15.6	17.9	40.7
	3	29	6.6	7.5	48.2
	4	35	7.9	9.1	57.3
	5	21	4.8	5.4	62.7
	6	38	8.6	9.8	72.5
	7	24	5.4	6.2	78.8
	8	21	4.8	5.4	84.2
	9	15	3.4	3.9	88.1
	10	9	2.0	2.3	90.4
	11	7	1.6	1.8	92.2
	12	9	2.0	2.3	94.6
	13	13	2.9	3.4	97.9
	14	7	1.6	1.8	99.7
	18	1	.2	.3	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Imaginativo (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	.7	.8	.8
	2	2	.5	.5	1.3
	3	7	1.6	1.8	3.1
	4	7	1.6	1.8	4.9
	5	7	1.6	1.8	6.7
	6	9	2.0	2.3	9.1
	7	19	4.3	4.9	14.0
	8	17	3.8	4.4	18.4
	9	14	3.2	3.6	22.0
	10	22	5.0	5.7	27.7
	11	26	5.9	6.7	34.5
	12	19	4.3	4.9	39.4
	13	40	9.0	10.4	49.7
	14	35	7.9	9.1	58.8
	15	35	7.9	9.1	67.9
	16	46	10.4	11.9	79.8
	17	42	9.5	10.9	90.7
	18	36	8.1	9.3	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Independiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	28	6.3	7.3	7.3
	2	15	3.4	3.9	11.1
	3	22	5.0	5.7	16.8
	4	21	4.8	5.4	22.3
	5	24	5.4	6.2	28.5
	6	18	4.1	4.7	33.2
	7	18	4.1	4.7	37.8
	8	29	6.6	7.5	45.3
	9	31	7.0	8.0	53.4
	10	27	6.1	7.0	60.4

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Independiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	29	6.6	7.5	67.9
	12	25	5.7	6.5	74.4
	13	20	4.5	5.2	79.5
	14	27	6.1	7.0	86.5
	15	20	4.5	5.2	91.7
	16	14	3.2	3.6	95.3
	17	11	2.5	2.8	98.2
	18	7	1.6	1.8	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	15	3.4	3.9	3.9
	2	25	5.7	6.5	10.4
	3	17	3.8	4.4	14.8
	4	23	5.2	6.0	20.7
	5	27	6.1	7.0	27.7
	6	19	4.3	4.9	32.6
	7	26	5.9	6.7	39.4
	8	22	5.0	5.7	45.1
	9	25	5.7	6.5	51.6
	10	25	5.7	6.5	58.0
	11	26	5.9	6.7	64.8
	12	18	4.1	4.7	69.4
	13	13	2.9	3.4	72.8
	14	37	8.4	9.6	82.4
	15	23	5.2	6.0	88.3
	16	19	4.3	4.9	93.3
	17	13	2.9	3.4	96.6
	18	13	2.9	3.4	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Lógico (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	.5	.5	.5
	2	9	2.0	2.3	2.8
	3	17	3.8	4.4	7.3
	4	13	2.9	3.4	10.6
	5	20	4.5	5.2	15.8
	6	25	5.7	6.5	22.3
	7	25	5.7	6.5	28.8
	8	29	6.6	7.5	36.3
	9	31	7.0	8.0	44.3
	10	32	7.2	8.3	52.6
	11	21	4.8	5.4	58.0
	12	27	6.1	7.0	65.0
	13	28	6.3	7.3	72.3
	14	29	6.6	7.5	79.8
	15	22	5.0	5.7	85.5
	16	23	5.2	6.0	91.5
	17	20	4.5	5.2	96.6
	18	13	2.9	3.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Amoroso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	4.5	5.2	5.2
	2	19	4.3	4.9	10.1
	3	19	4.3	4.9	15.0
	4	16	3.6	4.1	19.2
	5	18	4.1	4.7	23.8
	6	8	1.8	2.1	25.9
	7	14	3.2	3.6	29.5
	8	19	4.3	4.9	34.5
	9	17	3.8	4.4	38.9
	10	12	2.7	3.1	42.0

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Amoroso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	24	5.4	6.2	48.2
	12	21	4.8	5.4	53.6
	13	28	6.3	7.3	60.9
	14	26	5.9	6.7	67.6
	15	30	6.8	7.8	75.4
	16	33	7.5	8.5	83.9
	17	31	7.0	8.0	92.0
	18	31	7.0	8.0	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Obediente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	.7	.8	.8
	2	11	2.5	2.8	3.6
	3	24	5.4	6.2	9.8
	4	13	2.9	3.4	13.2
	5	18	4.1	4.7	17.9
	6	23	5.2	6.0	23.8
	7	19	4.3	4.9	28.8
	8	19	4.3	4.9	33.7
	9	21	4.8	5.4	39.1
	10	33	7.5	8.5	47.7
	11	21	4.8	5.4	53.1
	12	31	7.0	8.0	61.1
	13	19	4.3	4.9	66.1
	14	20	4.5	5.2	71.2
	15	42	9.5	10.9	82.1
	16	22	5.0	5.7	87.8
	17	24	5.4	6.2	94.0
	18	23	5.2	6.0	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Atento (a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	.9	1.0	1.0
	2	14	3.2	3.6	4.7
	3	14	3.2	3.6	8.3
	4	17	3.8	4.4	12.7
	5	17	3.8	4.4	17.1
	6	23	5.2	6.0	23.1
	7	29	6.6	7.5	30.6
	8	26	5.9	6.7	37.3
	9	28	6.3	7.3	44.6
	10	24	5.4	6.2	50.8
	11	24	5.4	6.2	57.0
	12	21	4.8	5.4	62.4
	13	33	7.5	8.5	71.0
	14	21	4.8	5.4	76.4
	15	37	8.4	9.6	86.0
	16	27	6.1	7.0	93.0
	17	19	4.3	4.9	97.9
	18	8	1.8	2.1	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Responsable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	100	22.6	25.9	25.9
	2	72	16.3	18.7	44.6
	3	45	10.2	11.7	56.2
	4	31	7.0	8.0	64.2
	5	20	4.5	5.2	69.4
	6	18	4.1	4.7	74.1
	7	24	5.4	6.2	80.3
	8	14	3.2	3.6	83.9
	9	11	2.5	2.8	86.8
	10	9	2.0	2.3	89.1

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Responsable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	7	1.6	1.8	90.9
	12	4	.9	1.0	92.0
	13	5	1.1	1.3	93.3
	14	3	.7	.8	94.0
	15	6	1.4	1.6	95.6
	16	3	.7	.8	96.4
	17	10	2.3	2.6	99.0
	18	4	.9	1.0	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Autocontrol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	1.6	1.8	1.8
	2	12	2.7	3.1	4.9
	3	13	2.9	3.4	8.3
	4	15	3.4	3.9	12.2
	5	7	1.6	1.8	14.0
	6	16	3.6	4.1	18.1
	7	24	5.4	6.2	24.4
	8	24	5.4	6.2	30.6
	9	31	7.0	8.0	38.6
	10	22	5.0	5.7	44.3
	11	20	4.5	5.2	49.5
	12	12	2.7	3.1	52.6
	13	16	3.6	4.1	56.7
	14	27	6.1	7.0	63.7
	15	19	4.3	4.9	68.7
	16	30	6.8	7.8	76.4
	17	39	8.8	10.1	86.5
	18	52	11.8	13.5	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Una vida cómoda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	3.6	4.1	4.1
	2	23	5.2	6.0	10.1
	3	20	4.5	5.2	15.3
	4	17	3.8	4.4	19.7
	5	23	5.2	6.0	25.6
	6	24	5.4	6.2	31.9
	7	18	4.1	4.7	36.5
	8	22	5.0	5.7	42.2
	9	27	6.1	7.0	49.2
	10	31	7.0	8.0	57.3
	11	23	5.2	6.0	63.2
	12	23	5.2	6.0	69.2
	13	21	4.8	5.4	74.6
	14	16	3.6	4.1	78.8
	15	24	5.4	6.2	85.0
	16	12	2.7	3.1	88.1
	17	29	6.6	7.5	95.6
	18	17	3.8	4.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Una vida emocionante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	.7	.8	.8
	2	9	2.0	2.3	3.1
	3	9	2.0	2.3	5.4
	4	16	3.6	4.1	9.6
	5	11	2.5	2.8	12.4
	6	10	2.3	2.6	15.0
	7	20	4.5	5.2	20.2
	8	22	5.0	5.7	25.9
	9	21	4.8	5.4	31.3
	10	20	4.5	5.2	36.5

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Una vida emocionante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	24	5.4	6.2	42.7
	12	26	5.9	6.7	49.5
	13	24	5.4	6.2	55.7
	14	41	9.3	10.6	66.3
	15	32	7.2	8.3	74.6
	16	35	7.9	9.1	83.7
	17	22	5.0	5.7	89.4
	18	41	9.3	10.6	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Una sensación de logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	3.2	3.6	3.6
	2	12	2.7	3.1	6.7
	3	24	5.4	6.2	13.0
	4	16	3.6	4.1	17.1
	5	17	3.8	4.4	21.5
	6	34	7.7	8.8	30.3
	7	32	7.2	8.3	38.6
	8	24	5.4	6.2	44.8
	9	30	6.8	7.8	52.6
	10	28	6.3	7.3	59.8
	11	26	5.9	6.7	66.6
	12	28	6.3	7.3	73.8
	13	28	6.3	7.3	81.1
	14	23	5.2	6.0	87.0
	15	19	4.3	4.9	92.0
	16	15	3.4	3.9	95.9
	17	12	2.7	3.1	99.0
	18	4	.9	1.0	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Un mundo de paz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	23	5.2	6.0	6.0
	2	26	5.9	6.7	12.7
	3	24	5.4	6.2	18.9
	4	21	4.8	5.4	24.4
	5	21	4.8	5.4	29.8
	6	15	3.4	3.9	33.7
	7	19	4.3	4.9	38.6
	8	20	4.5	5.2	43.8
	9	23	5.2	6.0	49.7
	10	14	3.2	3.6	53.4
	11	27	6.1	7.0	60.4
	12	24	5.4	6.2	66.6
	13	25	5.7	6.5	73.1
	14	28	6.3	7.3	80.3
	15	29	6.6	7.5	87.8
	16	21	4.8	5.4	93.3
	17	16	3.6	4.1	97.4
	18	10	2.3	2.6	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Un mundo de belleza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	.2	.3	.3
	2	6	1.4	1.6	1.8
	3	6	1.4	1.6	3.4
	4	7	1.6	1.8	5.2
	5	11	2.5	2.8	8.0
	6	11	2.5	2.8	10.9
	7	5	1.1	1.3	12.2
	8	15	3.4	3.9	16.1
	9	18	4.1	4.7	20.7
	10	25	5.7	6.5	27.2

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Un mundo de belleza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	24	5.4	6.2	33.4
	12	33	7.5	8.5	42.0
	13	32	7.2	8.3	50.3
	14	26	5.9	6.7	57.0
	15	48	10.9	12.4	69.4
	16	44	10.0	11.4	80.8
	17	37	8.4	9.6	90.4
	18	37	8.4	9.6	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Igualdad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	19	4.3	4.9	4.9
	2	24	5.4	6.2	11.1
	3	26	5.9	6.7	17.9
	4	29	6.6	7.5	25.4
	5	28	6.3	7.3	32.6
	6	24	5.4	6.2	38.9
	7	24	5.4	6.2	45.1
	8	37	8.4	9.6	54.7
	9	21	4.8	5.4	60.1
	10	28	6.3	7.3	67.4
	11	30	6.8	7.8	75.1
	12	19	4.3	4.9	80.1
	13	24	5.4	6.2	86.3
	14	23	5.2	6.0	92.2
	15	8	1.8	2.1	94.3
	16	10	2.3	2.6	96.9
	17	7	1.6	1.8	98.7
	18	5	1.1	1.3	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Seguridad familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	60	13.6	15.5	15.5
	2	58	13.1	15.0	30.6
	3	43	9.7	11.1	41.7
	4	38	8.6	9.8	51.6
	5	29	6.6	7.5	59.1
	6	28	6.3	7.3	66.3
	7	31	7.0	8.0	74.4
	8	20	4.5	5.2	79.5
	9	19	4.3	4.9	84.5
	10	10	2.3	2.6	87.0
	11	9	2.0	2.3	89.4
	12	11	2.5	2.8	92.2
	13	10	2.3	2.6	94.8
	14	8	1.8	2.1	96.9
	15	4	.9	1.0	97.9
	16	5	1.1	1.3	99.2
	17	1	.2	.3	99.5
	18	2	.5	.5	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Libertad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	2.5	2.8	2.8
	2	20	4.5	5.2	8.0
	3	25	5.7	6.5	14.5
	4	31	7.0	8.0	22.5
	5	28	6.3	7.3	29.8
	6	36	8.1	9.3	39.1
	7	28	6.3	7.3	46.4
	8	27	6.1	7.0	53.4
	9	26	5.9	6.7	60.1
	10	25	5.7	6.5	66.6

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Libertad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	27	6.1	7.0	73.6
	12	25	5.7	6.5	80.1
	13	18	4.1	4.7	84.7
	14	19	4.3	4.9	89.6
	15	15	3.4	3.9	93.5
	16	10	2.3	2.6	96.1
	17	9	2.0	2.3	98.4
	18	6	1.4	1.6	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	109	24.7	28.2	28.2
	2	62	14.0	16.1	44.3
	3	45	10.2	11.7	56.0
	4	26	5.9	6.7	62.7
	5	30	6.8	7.8	70.5
	6	29	6.6	7.5	78.0
	7	23	5.2	6.0	83.9
	8	13	2.9	3.4	87.3
	9	5	1.1	1.3	88.6
	10	15	3.4	3.9	92.5
	11	10	2.3	2.6	95.1
	12	7	1.6	1.8	96.9
	13	3	.7	.8	97.7
	14	5	1.1	1.3	99.0
	15	1	.2	.3	99.2
	16	2	.5	.5	99.7
	17	1	.2	.3	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Armonía interior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	19	4.3	4.9	4.9
	2	42	9.5	10.9	15.8
	3	29	6.6	7.5	23.3
	4	35	7.9	9.1	32.4
	5	36	8.1	9.3	41.7
	6	29	6.6	7.5	49.2
	7	27	6.1	7.0	56.2
	8	29	6.6	7.5	63.7
	9	27	6.1	7.0	70.7
	10	19	4.3	4.9	75.6
	11	25	5.7	6.5	82.1
	12	17	3.8	4.4	86.5
	13	15	3.4	3.9	90.4
	14	14	3.2	3.6	94.0
	15	10	2.3	2.6	96.6
	16	7	1.6	1.8	98.4
	17	4	.9	1.0	99.5
	18	2	.5	.5	100.0
Total		386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Amor maduro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	.5	.5	.5
	2	9	2.0	2.3	2.8
	3	16	3.6	4.1	7.0
	4	14	3.2	3.6	10.6
	5	21	4.8	5.4	16.1
	6	20	4.5	5.2	21.2
	7	26	5.9	6.7	28.0
	8	21	4.8	5.4	33.4
	9	30	6.8	7.8	41.2
	10	32	7.2	8.3	49.5

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Amor maduro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	25	5.7	6.5	56.0
	12	23	5.2	6.0	61.9
	13	17	3.8	4.4	66.3
	14	30	6.8	7.8	74.1
	15	29	6.6	7.5	81.6
	16	31	7.0	8.0	89.6
	17	27	6.1	7.0	96.6
	18	13	2.9	3.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Seguridad nacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	1.1	1.3	1.3
	3	8	1.8	2.1	3.4
	4	6	1.4	1.6	4.9
	5	7	1.6	1.8	6.7
	6	5	1.1	1.3	8.0
	7	15	3.4	3.9	11.9
	8	13	2.9	3.4	15.3
	9	19	4.3	4.9	20.2
	10	16	3.6	4.1	24.4
	11	12	2.7	3.1	27.5
	12	35	7.9	9.1	36.5
	13	27	6.1	7.0	43.5
	14	31	7.0	8.0	51.6
	15	30	6.8	7.8	59.3
	16	45	10.2	11.7	71.0
	17	72	16.3	18.7	89.6
	18	40	9.0	10.4	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Placer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	.7	.8	.8
	2	3	.7	.8	1.6
	3	8	1.8	2.1	3.6
	4	13	2.9	3.4	7.0
	5	17	3.8	4.4	11.4
	6	16	3.6	4.1	15.5
	7	26	5.9	6.7	22.3
	8	20	4.5	5.2	27.5
	9	17	3.8	4.4	31.9
	10	24	5.4	6.2	38.1
	11	35	7.9	9.1	47.2
	12	27	6.1	7.0	54.1
	13	40	9.0	10.4	64.5
	14	31	7.0	8.0	72.5
	15	39	8.8	10.1	82.6
	16	29	6.6	7.5	90.2
	17	23	5.2	6.0	96.1
	18	15	3.4	3.9	100.0
Total		386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Salvación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	17	3.8	4.4	4.4
	2	2	.5	.5	4.9
	3	3	.7	.8	5.7
	4	6	1.4	1.6	7.3
	5	3	.7	.8	8.0
	6	3	.7	.8	8.8
	7	2	.5	.5	9.3
	8	12	2.7	3.1	12.4
	9	6	1.4	1.6	14.0
	10	8	1.8	2.1	16.1

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Salvación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	10	2.3	2.6	18.7
	12	22	5.0	5.7	24.4
	13	23	5.2	6.0	30.3
	14	20	4.5	5.2	35.5
	15	28	6.3	7.3	42.7
	16	36	8.1	9.3	52.1
	17	55	12.4	14.2	66.3
	18	130	29.4	33.7	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Respeto a sí mismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	60	13.6	15.5	15.5
	2	48	10.9	12.4	28.0
	3	61	13.8	15.8	43.8
	4	43	9.7	11.1	54.9
	5	36	8.1	9.3	64.2
	6	27	6.1	7.0	71.2
	7	13	2.9	3.4	74.6
	8	22	5.0	5.7	80.3
	9	17	3.8	4.4	84.7
	10	14	3.2	3.6	88.3
	11	8	1.8	2.1	90.4
	12	6	1.4	1.6	92.0
	13	10	2.3	2.6	94.6
	14	8	1.8	2.1	96.6
	15	5	1.1	1.3	97.9
	16	3	.7	.8	98.7
	17	2	.5	.5	99.2
	18	3	.7	.8	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Reconocimiento social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	.9	1.0	1.0
	2	2	.5	.5	1.6
	3	3	.7	.8	2.3
	4	10	2.3	2.6	4.9
	5	9	2.0	2.3	7.3
	6	16	3.6	4.1	11.4
	7	17	3.8	4.4	15.8
	8	14	3.2	3.6	19.4
	9	22	5.0	5.7	25.1
	10	27	6.1	7.0	32.1
	11	13	2.9	3.4	35.5
	12	24	5.4	6.2	41.7
	13	26	5.9	6.7	48.4
	14	32	7.2	8.3	56.7
	15	33	7.5	8.5	65.3
	16	47	10.6	12.2	77.5
	17	45	10.2	11.7	89.1
	18	42	9.5	10.9	100.0
Total		386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
	Total	442	100.0		

### Amistad verdadera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	.7	.8	.8
	2	11	2.5	2.8	3.6
	3	15	3.4	3.9	7.5
	4	24	5.4	6.2	13.7
	5	27	6.1	7.0	20.7
	6	36	8.1	9.3	30.1
	7	37	8.4	9.6	39.6
	8	24	5.4	6.2	45.9
	9	35	7.9	9.1	54.9
	10	28	6.3	7.3	62.2

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Amistad verdadera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	38	8.6	9.8	72.0
	12	19	4.3	4.9	76.9
	13	19	4.3	4.9	81.9
	14	21	4.8	5.4	87.3
	15	17	3.8	4.4	91.7
	16	15	3.4	3.9	95.6
	17	12	2.7	3.1	98.7
	18	5	1.1	1.3	100.0
	Total	386	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	56	12.7		
Total	442	100.0			

### Sabiduría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	23	5.2	6.0	6.0
	2	25	5.7	6.5	12.4
	3	22	5.0	5.7	18.1
	4	35	7.9	9.1	27.2
	5	33	7.5	8.5	35.8
	6	21	4.8	5.4	41.2
	7	25	5.7	6.5	47.7
	8	31	7.0	8.0	55.7
	9	23	5.2	6.0	61.7
	10	22	5.0	5.7	67.4
	11	20	4.5	5.2	72.5
	12	16	3.6	4.1	76.7
	13	22	5.0	5.7	82.4
	14	11	2.5	2.8	85.2
	15	14	3.2	3.6	88.9
	16	20	4.5	5.2	94.0
	17	11	2.5	2.8	96.9
	18	12	2.7	3.1	100.0
Total	386	87.3	100.0		
Perdidos	Sistema	56	12.7		
Total	442	100.0			

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Descriptivos

#### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Cumplimiento	366	3	1	4
Disposición	366	4	1	5
Disponibilidad	366	4	1	5
Cualidades del Personal	366	4	1	5
Empatía	366	4	1	5
Capacidad de Respuesta	366	4	1	5
Procedimientos Estandarizados	366	4	1	5
Actitud de Servicio	366	4	1	5
Satisfacción del Usuario	366	4	1	5
Logro de Metas	366	4	1	5
Conciencia de costos	366	4	1	5
Trabajo en equipo	366	4	1	5
Conocimiento del Trabajo	366	4	1	5
Capacitación	366	4	1	5
Interés por aprender	366	4	1	5
Disciplina Personal	366	4	1	5
Disciplina del Trabajo	366	4	1	5
Administración del Tiempo	366	4	1	5
Iniciativa	366	4	1	5
Relaciones interpersonales internas	366	4	1	5
Relaciones interpersonales externas	366	4	1	5
Compromiso	366	4	1	5
Creatividad	366	4	1	5
Adaptabilidad al cambio	366	4	1	5
N válido (según lista)	366			

## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Cumplimiento	2.08	.044	.851	.724
Disposición	2.10	.049	.935	.875
Disponibilidad	2.17	.050	.960	.921
Cualidades del Personal	2.18	.049	.931	.866
Empatía	2.35	.049	.935	.874
Capacidad de Respuesta	2.26	.050	.956	.915
Procedimientos Estandarizados	2.30	.051	.979	.959
Actitud de Servicio	2.20	.052	1.000	1.000
Satisfacción del Usuario	2.25	.048	.926	.857
Logro de Metas	2.38	.050	.951	.905
Conciencia de costos	2.43	.051	.967	.936
Trabajo en equipo	2.35	.054	1.030	1.060
Conocimiento del Trabajo	2.01	.049	.930	.866
Capacitación	2.34	.055	1.055	1.112
Interés por aprender	2.18	.055	1.058	1.120
Disciplina Personal	2.14	.054	1.026	1.052
Disciplina del Trabajo	2.17	.051	.975	.950
Administración del Tiempo	2.40	.049	.939	.882
Iniciativa	2.34	.051	.984	.969
Relaciones interpersonales internas	2.38	.054	1.036	1.074
Relaciones interpersonales externas	2.28	.051	.967	.936
Compromiso	2.18	.051	.982	.965
Creatividad	2.39	.051	.972	.944
Adaptabilidad al cambio	2.36	.053	1.010	1.021



## Evaluación del Desempeño EVALUADOR

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Cumplimiento	.454	.128	-.385	.254
Disposición	.605	.128	-.176	.254
Disponibilidad	.472	.128	-.455	.254
Cualidades del Personal	.454	.128	-.343	.254
Empatía	.289	.128	-.412	.254
Capacidad de Respuesta	.411	.128	-.408	.254
Procedimientos Estandarizados	.436	.128	-.274	.254
Actitud de Servicio	.693	.128	-.011	.254
Satisfacción del Usuario	.480	.128	-.186	.254
Logro de Metas	.444	.128	-.089	.254
Conciencia de costos	.283	.128	-.361	.254
Trabajo en equipo	.553	.128	-.293	.254
Conocimiento del Trabajo	.799	.128	.430	.254
Capacitación	.515	.128	-.327	.254
Interés por aprender	.619	.128	-.388	.254
Disciplina Personal	.806	.128	.214	.254
Disciplina del Trabajo	.625	.128	-.017	.254
Administración del Tiempo	.385	.128	-.233	.254
Iniciativa	.446	.128	-.239	.254
Relaciones interpersonales internas	.443	.128	-.358	.254
Relaciones interpersonales externas	.403	.128	-.312	.254
Compromiso	.609	.128	-.008	.254
Creatividad	.335	.128	-.414	.254
Adaptabilidad al cambio	.489	.128	-.179	.254

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Descriptivos

#### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Cumplimiento	442	2	1	3
Disposición	442	3	1	4
Disponibilidad	442	3	1	4
Cualidades del Personal	442	3	1	4
Empatía	442	4	1	5
Capacidad de Respuesta	442	4	1	5
Procedimientos Estandarizados	442	4	1	5
Actitud de Servicio	442	4	1	5
Satisfacción del Usuario	442	4	1	5
Logro de Metas	442	4	1	5
Conciencia de costos	442	4	1	5
Trabajo en equipo	442	4	1	5
Conocimiento del Trabajo	442	3	1	4
Capacitación	442	4	1	5
Interés por aprender	442	4	1	5
Disciplina Personal	442	4	1	5
Disciplina del Trabajo	442	4	1	5
Administración del Tiempo	442	3	1	4
Iniciativa	442	3	1	4
Relaciones interpersonales internas	442	4	1	5
Relaciones interpersonales externas	442	4	1	5
Compromiso	442	3	1	4
Creatividad	442	4	1	5
Adaptabilidad al cambio	442	4	1	5
N válido (según lista)	442			

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Cumplimiento	1.74	.032	.677	.458
Disposición	1.46	.031	.653	.426
Disponibilidad	1.55	.032	.683	.466
Cualidades del Personal	1.79	.034	.721	.520
Empatía	1.83	.040	.844	.713
Capacidad de Respuesta	1.74	.035	.729	.531
Procedimientos Estandarizados	2.02	.043	.895	.800
Actitud de Servicio	1.57	.033	.693	.481
Satisfacción del Usuario	1.82	.035	.726	.527
Logro de Metas	2.08	.040	.844	.713
Conciencia de costos	2.02	.043	.909	.827
Trabajo en equipo	1.84	.044	.923	.852
Conocimiento del Trabajo	1.58	.034	.712	.507
Capacitación	2.17	.050	1.043	1.088
Interés por aprender	1.55	.035	.743	.552
Disciplina Personal	1.74	.041	.858	.736
Disciplina del Trabajo	1.75	.037	.777	.603
Administración del Tiempo	2.07	.042	.888	.788
Iniciativa	1.59	.032	.675	.455
Relaciones interpersonales internas	1.85	.040	.843	.711
Relaciones interpersonales externas	1.87	.042	.889	.790
Compromiso	1.54	.031	.660	.435
Creatividad	1.89	.039	.822	.676
Adaptabilidad al cambio	1.79	.038	.806	.650

## Evaluación del Desempeño EVALUADOS

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Cumplimiento	.379	.116	-.824	.232
Disposición	1.249	.116	.988	.232
Disponibilidad	.995	.116	.278	.232
Cualidades del Personal	.485	.116	-.452	.232
Empatía	.807	.116	.116	.232
Capacidad de Respuesta	.683	.116	.208	.232
Procedimientos Estandarizados	.599	.116	-.118	.232
Actitud de Servicio	1.001	.116	.765	.232
Satisfacción del Usuario	.855	.116	1.682	.232
Logro de Metas	.553	.116	.053	.232
Conciencia de costos	.641	.116	-.014	.232
Trabajo en equipo	1.176	.116	1.243	.232
Conocimiento del Trabajo	.953	.116	.148	.232
Capacitación	.842	.116	.218	.232
Interés por aprender	1.492	.116	2.577	.232
Disciplina Personal	.933	.116	.125	.232
Disciplina del Trabajo	.722	.116	-.036	.232
Administración del Tiempo	.541	.116	-.392	.232
Iniciativa	.839	.116	.112	.232
Relaciones interpersonales internas	.776	.116	.185	.232
Relaciones interpersonales externas	.961	.116	.763	.232
Compromiso	.937	.116	.159	.232
Creatividad	.642	.116	.067	.232
Adaptabilidad al cambio	.801	.116	.185	.232

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Descriptivos

#### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Indulgente	442	3	1	4
Un mundo de belleza	442	3	1	4
Responsable	442	2	1	3
Un mundo de paz	442	3	1	4
Honesto (a)	442	1	1	2
Salud	442	2	1	3
Intelectual	442	2	1	3
Una sensación de logro	442	3	1	4
Limpio (a)	442	2	1	3
Una vida cómoda	442	3	1	4
Lógico (a)	442	3	1	4
Respeto a sí mismo	442	2	1	3
Leal	442	2	1	3
Sabiduría	442	2	1	3
Valeroso (a)	442	3	1	4
Amor maduro	442	3	1	4
Amoroso (a)	442	2	1	3
Reconocimiento social	442	3	1	4
Ambicioso (a)	442	3	1	4
Igualdad	442	3	1	4
Independiente	442	2	1	3
Salvación	442	3	1	4
Atento (a)	442	2	1	3
Seguridad Familiar	442	3	1	4
Obediente	442	3	1	4
Una vida emocionante	442	3	1	4
Autocontrol	442	3	1	4
Armonía Interior	442	3	1	4
Imaginativo (a)	442	3	1	4
Libertad	442	3	1	4
Servicial	442	3	1	4
Placer	442	3	1	4
Mente abierta	442	3	1	4

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Indulgente	1.68	.030	.636	.404
Un mundo de belleza	1.71	.034	.706	.499
Responsable	1.14	.018	.383	.147
Un mundo de paz	1.30	.025	.519	.270
Honesto (a)	1.15	.017	.357	.127
Salud	1.19	.020	.424	.180
Intelectual	1.53	.026	.555	.309
Una sensación de logro	1.48	.027	.564	.318
Limpio (a)	1.22	.021	.433	.188
Una vida cómoda	1.62	.028	.587	.345
Lógico (a)	1.53	.028	.591	.349
Respeto a sí mismo	1.12	.016	.334	.111
Leal	1.18	.020	.412	.170
Sabiduría	1.45	.027	.558	.311
Valeroso (a)	1.51	.028	.588	.346
Amor maduro	1.44	.028	.585	.342
Amoroso (a)	1.56	.029	.615	.379
Reconocimiento social	1.86	.035	.730	.534
Ambicioso (a)	1.87	.038	.809	.655
Igualdad	1.42	.027	.574	.330
Independiente	1.36	.025	.522	.272
Salvación	2.03	.042	.874	.763
Atento (a)	1.40	.025	.522	.273
Seguridad Familiar	1.13	.017	.358	.128
Obediente	1.60	.029	.611	.373
Una vida emocionante	1.85	.033	.686	.471
Autocontrol	1.53	.028	.591	.349
Armonía Interior	1.36	.025	.524	.275
Imaginativo (a)	1.73	.031	.655	.428
Libertad	1.37	.025	.533	.284
Servicial	1.51	.029	.614	.377
Placer	1.59	.030	.626	.392
Mente abierta	1.38	.028	.579	.335

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Indulgente	.448	.116	-.410	.232
Un mundo de belleza	.623	.116	-.217	.232
Responsable	2.614	.116	6.398	.232
Un mundo de paz	1.586	.116	2.200	.232
Honesto (a)	1.975	.116	1.908	.232
Salud	1.987	.116	3.072	.232
Intelectual	.393	.116	-.894	.232
Una sensación de logro	.709	.116	-.073	.232
Limpio (a)	1.578	.116	1.179	.232
Una vida cómoda	.402	.116	-.293	.232
Lógico (a)	.663	.116	-.147	.232
Respeto a sí mismo	2.777	.116	7.002	.232
Leal	2.159	.116	3.898	.232
Sabiduría	.767	.116	-.458	.232
Valeroso (a)	.805	.116	.402	.232
Amor maduro	1.103	.116	.945	.232
Amoroso (a)	.625	.116	-.549	.232
Reconocimiento social	.469	.116	-.234	.232
Ambicioso (a)	.647	.116	-.147	.232
Igualdad	1.089	.116	.591	.232
Independiente	1.004	.116	-.128	.232
Salvación	.447	.116	-.585	.232
Atento (a)	.732	.116	-.749	.232
Seguridad Familiar	2.930	.116	10.923	.232
Obediente	.622	.116	.085	.232
Una vida emocionante	.334	.116	-.390	.232
Autocontrol	.680	.116	-.130	.232
Armonía Interior	1.170	.116	.904	.232
Imaginativo (a)	.587	.116	.414	.232
Libertad	1.117	.116	.754	.232
Servicial	.959	.116	.773	.232
Placer	.677	.116	.047	.232
Mente abierta	1.414	.116	1.729	.232

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 1

### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Seguridad nacional	442	3	1	4
Capaz	442	2	1	3
Amistad verdadera	442	3	1	4
N válido (según lista)	442			

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Seguridad nacional	1.56	.032	.675	.455
Capaz	1.30	.022	.468	.219
Amistad verdadera	1.29	.025	.535	.286

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Seguridad nacional	.925	.116	.232	.232
Capaz	1.016	.116	-.614	.232
Amistad verdadera	1.906	.116	3.721	.232



## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Descriptivos

#### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Ambicioso	386	17	1	18
Mente Abierta	386	17	1	18
Capaz	386	17	1	18
Leal	386	17	1	18
Limpio	386	17	1	18
Valeroso	386	17	1	18
Indulgente	386	17	1	18
Servicial	386	17	1	18
Honesto (a)	386	17	1	18
Imaginativo (a)	386	17	1	18
Independiente	386	17	1	18
Intelectual	386	17	1	18
Lógico (a)	386	17	1	18
Amoroso	386	17	1	18
Obediente	386	17	1	18
Atento (a)	386	17	1	18
Responsable	386	17	1	18
Autocontrol	386	17	1	18
Una vida cómoda	386	17	1	18
Una vida emocionante	386	17	1	18
Una sensación de logro	386	17	1	18
Un mundo de paz	386	17	1	18
Un mundo de belleza	386	17	1	18
Igualdad	386	17	1	18
Seguridad familiar	386	17	1	18
Libertad	386	17	1	18
Salud	386	16	1	17
Armonía interior	386	17	1	18
Amor maduro	386	17	1	18
Seguridad nacional	386	16	2	18
Placer	386	17	1	18
Salvación	386	17	1	18
Respeto a sí mismo	386	17	1	18

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Ambicioso	10.85	.297	5.827	33.955
Mente Abierta	9.05	.253	4.970	24.704
Capaz	6.88	.212	4.169	17.380
Leal	7.38	.238	4.675	21.853
Limpio	9.58	.243	4.768	22.732
Valeroso	11.28	.227	4.464	19.931
Indulgente	12.40	.227	4.468	19.966
Servicial	9.82	.244	4.787	22.916
Honesto (a)	4.71	.187	3.674	13.496
Imaginativo (a)	12.71	.211	4.144	17.177
Independiente	8.90	.240	4.706	22.149
Intelectual	9.28	.248	4.872	23.736
Lógico (a)	10.30	.222	4.358	18.990
Amoroso	10.74	.274	5.380	28.944
Obediente	10.66	.241	4.736	22.427
Atento (a)	10.26	.228	4.489	20.152
Responsable	4.64	.219	4.307	18.547
Autocontrol	11.49	.258	5.063	25.637
Una vida cómoda	9.54	.254	4.997	24.971
Una vida emocionante	11.78	.234	4.588	21.046
Una sensación de logro	9.17	.223	4.380	19.183
Un mundo de paz	9.30	.260	5.099	26.004
Un mundo de belleza	12.71	.210	4.133	17.079
Igualdad	8.18	.225	4.414	19.486
Seguridad familiar	5.40	.204	3.998	15.986
Libertad	8.41	.222	4.368	19.083
Salud	4.20	.179	3.510	12.319
Armonía interior	7.19	.215	4.227	17.872
Amor maduro	10.63	.229	4.504	20.284
Seguridad nacional	13.25	.212	4.160	17.309
Placer	11.33	.213	4.180	17.474
Salvación	14.39	.236	4.631	21.444
Respeto a sí mismo	5.25	.202	3.975	15.798

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Ambicioso	-.265	.124	-1.330	.248
Mente Abierta	.101	.124	-1.111	.248
Capaz	.766	.124	-.383	.248
Leal	.487	.124	-.847	.248
Limpio	.070	.124	-1.080	.248
Valeroso	-.347	.124	-.874	.248
Indulgente	-.521	.124	-.776	.248
Servicial	-.060	.124	-1.031	.248
Honesto (a)	.961	.124	.124	.248
Imaginativo (a)	-.737	.124	-.252	.248
Independiente	-.029	.124	-1.010	.248
Intelectual	.017	.124	-1.132	.248
Lógico (a)	-.071	.124	-.955	.248
Amoroso	-.379	.124	-1.158	.248
Obediente	-.207	.124	-1.075	.248
Atento (a)	-.167	.124	-1.034	.248
Responsable	1.473	.124	1.467	.248
Autocontrol	-.320	.124	-1.081	.248
Una vida cómoda	.008	.124	-1.095	.248
Una vida emocionante	-.483	.124	-.767	.248
Una sensación de logro	-.014	.124	-.914	.248
Un mundo de paz	-.091	.124	-1.255	.248
Un mundo de belleza	-.773	.124	-.145	.248
Igualdad	.191	.124	-.900	.248
Seguridad familiar	.962	.124	.209	.248
Libertad	.265	.124	-.860	.248
Salud	1.230	.124	.928	.248
Armonía interior	.452	.124	-.721	.248
Amor maduro	-.158	.124	-1.048	.248
Seguridad nacional	-.901	.124	-.056	.248
Placer	-.396	.124	-.763	.248
Salvación	-1.554	.124	1.644	.248
Respeto a sí mismo	1.128	.124	.628	.248

## VALORES HUMANOS INSTRUMENTO 2

### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Reconocimiento social	386	17	1	18
Amistad verdadera	386	17	1	18
Sabiduría	386	17	1	18
N válido (según lista)	386			

### Estadísticos descriptivos

	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
Reconocimiento social	12.65	.221	4.334	18.779
Amistad verdadera	9.17	.209	4.105	16.852
Sabiduría	8.30	.247	4.850	23.526

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Reconocimiento social	-.651	.124	-.554	.248
Amistad verdadera	.205	.124	-.803	.248
Sabiduría	.328	.124	-.961	.248

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INDULGENTE VS. CUMPLIMIENTO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Indulgente \* Cumplimiento**

Recuento

		Cumplimiento				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Indulgente	Muy Importante	30	72	35	13	150
	Importante	56	85	34	10	185
	Poco Importante	8	11	11	0	30
	Nada Importante	1	0	0	0	1
	Total	95	168	80	23	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.588 <sup>a</sup>	9	.103
Razón de verosimilitudes	15.876	9	.070
Asociación lineal por lineal	3.786	1	.052
N de casos válidos	366		

a. 5 casillas (31.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.196	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.102	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.100	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INDULGENTE VS. CUMPLIMIENTO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.103
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.953	.052 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.927	.055 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**RESPONSABILIDAD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Responsable \* Capacidad de Respuesta**

Recuento

		Capacidad de Respuesta			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Responsable	Muy Importante	76	121	87	24
	Importante	9	20	13	8
	Poco Importante	1	1	0	2
	Total	86	142	100	34

**Tabla de contingencia Responsable \* Capacidad de Respuesta**

Recuento

		Capacidad de Respuesta	
		E- Insatisfactorio	Total
Responsable	Muy Importante	3	311
	Importante	1	51
	Poco Importante	0	4
	Total	4	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.920 <sup>a</sup>	8	.115
Razón de verosimilitudes	10.091	8	.259
Asociación lineal por lineal	3.646	1	.056
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**RESPONSABILIDAD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.185	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.100	.059
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.084	.054
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.115
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.917	.056 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.601	.110 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.



**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**HONESTIDAD VS. CAPACITACIÓN**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Honesto (a) \* Capacitación**

Recuento		Capacitación			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Honesto (a)	Muy Importante	80	115	75	32
	Importante	7	16	22	7
	Total	87	131	97	39

**Tabla de contingencia Honesto (a) \* Capacitación**

Recuento		Capacitación	
		E- Insatisfactorio	Total
Honesto (a)	Muy Importante	7	309
	Importante	5	57
	Total	12	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.981 <sup>a</sup>	4	.005
Razón de verosimilitudes	13.796	4	.008
Asociación lineal por lineal	11.387	1	.001
N de casos válidos	366		

a. 1 casillas (10.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.87.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LEALTAD VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Leal \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Leal	Muy Importante	79	111	82	26
	Importante	7	21	27	4
	Poco Importante	0	2	1	0
	Total	86	134	110	30

**Tabla de contingencia Leal \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Leal	Muy Importante	4	302
	Importante	2	61
	Poco Importante	0	3
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.883 <sup>a</sup>	8	.116
Razón de verosimilitudes	13.889	8	.085
Asociación lineal por lineal	5.283	1	.022
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .05.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LEALTAD VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.184	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.120	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.136	.047
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.116
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.312	.021 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.614	.009 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR VS. CAPACITACIÓN**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amoroso (a) \* Capacitación**

Recuento

		Capacitación			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amoroso (a)	Muy Importante	38	60	54	22
	Importante	45	66	34	16
	Poco Importante	4	5	9	1
	Total	87	131	97	39

**Tabla de contingencia Amoroso (a) \* Capacitación**

Recuento

		Capacitación	
		E- Insatisfactorio	Total
Amoroso (a)	Muy Importante	8	182
	Importante	4	165
	Poco Importante	0	19
	Total	12	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.918 <sup>a</sup>	8	.155
Razón de verosimilitudes	12.199	8	.143
Asociación lineal por lineal	3.320	1	.068
N de casos válidos	366		

a. 3 casillas (20.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .62.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR VS. CAPACITACIÓN**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.178	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.095	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.101	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.155
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.828	.068 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.939	.053 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**ATENCIÓN VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Atento (a) \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Atento (a)	Muy Importante	60	83	59	15
	Importante	26	50	49	14
	Poco Importante	0	1	2	1
	Total	86	134	110	30

**Tabla de contingencia Atento (a) \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Atento (a)	Muy Importante	1	218
	Importante	5	144
	Poco Importante	0	4
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.725 <sup>a</sup>	8	.089
Razón de verosimilitudes	14.266	8	.075
Asociación lineal por lineal	11.042	1	.001
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**ATENCIÓN VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.190	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.174	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.162	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.089
Intervalo por intervalo	R de Pearson	3.370	.001 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.137	.002 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**OBEDIENCIA VS. CUMPLIMIENTO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Obediente \* Cumplimiento**

Recuento

		Cumplimiento				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Buena	D- Necesita Mejorar	
Obediente	Muy Importante	51	73	32	7	163
	Importante	40	84	42	14	180
	Poco Importante	4	10	5	2	21
	Nada Importante	0	1	1	0	2
	Total	95	168	80	23	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.198 <sup>a</sup>	9	.617
Razón de verosimilitudes	7.670	9	.568
Asociación lineal por lineal	5.535	1	.019
N de casos válidos	366		

a. 6 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.139	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.123	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.123	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.



**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**OBEDIENCIA VS. CUMPLIMIENTO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.617
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.367	.018 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.374	.018 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AUTOCONTROL VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Autocontrol \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Autocontrol	Muy Importante	48	71	49	15
	Importante	37	57	53	14
	Poco Importante	1	6	7	1
	Nada Importante	0	0	1	0
	Total	86	134	110	30

**Tabla de contingencia Autocontrol \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento		Relaciones interpersonales externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Autocontrol	Muy Importante	3	186
	Importante	3	164
	Poco Importante	0	15
	Nada Importante	0	1
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.805 <sup>a</sup>	12	.800
Razón de verosimilitudes	8.668	12	.731
Asociación lineal por lineal	2.461	1	.117
N de casos válidos	366		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AUTOCONTROL VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.145	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.082	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.085	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.800
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.572	.117 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.629	.104 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**SER SERVICIAL VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Servicial \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad				
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	E- Insatisfactorio
Servicial	Muy Importante	41	69	54	29	5
	Importante	26	59	54	11	0
	Poco Importante	3	8	2	1	0
	Nada Importante	0	2	1	0	0
	Total	70	138	111	41	5

**Tabla de contingencia Servicial \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad	
		F-Sin Puntuación	Total
Servicial	Muy Importante	1	199
	Importante	0	150
	Poco Importante	0	14
	Nada Importante	0	3
	Total	1	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.809 <sup>a</sup>	15	.330
Razón de verosimilitudes	20.052	15	.170
Asociación lineal por lineal	2.331	1	.127
N de casos válidos	366		

a. 15 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**SER SERVICIAL VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.210	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.080	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.056	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.330
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.530	.127 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.063	.289 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**INDULGENCIA VS. EMPATÍA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Indulgente \* Empatía**

Recuento

		Empatía			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Indulgente	Muy Importante	94	67	19	1
	Importante	78	93	39	11
	Poco Importante	8	14	11	5
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	181	174	69	17

**Tabla de contingencia Indulgente \* Empatía**

Recuento

		Empatía	
		E- Insatisfactorio	Total
Indulgente	Muy Importante	1	182
	Importante	0	221
	Poco Importante	0	38
	Nada Importante	0	1
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.611 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	36.863	12	.000
Asociación lineal por lineal	25.473	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 9 casillas (45.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**INDULGENCIA VS. EMPATÍA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.277	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.240	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.235	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.194	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.074	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**RESPONSABILIDAD VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Responsable \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Responsable	Muy Importante	221	132	29	0
	Importante	14	27	12	1
	Poco Importante	1	2	2	0
	Total	236	161	43	1

**Tabla de contingencia Responsable \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio	
		E- Insatisfactorio	Total
Responsable	Muy Importante	1	383
	Importante	0	54
	Poco Importante	0	5
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35.704 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	30.417	8	.000
Asociación lineal por lineal	27.436	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 9 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.



**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**RESPONSABILIDAD VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.273	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.249	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.246	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.403	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.332	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**HONESTIDAD VS. CUALIDADES DEL PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Honesto (a) \* Cualidades del Personal**

Recuento

		Cualidades del Personal				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Honesto (a)	Muy Importante	153	170	52	1	376
	Importante	14	35	14	3	66
	Total	167	205	66	4	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.790 <sup>a</sup>	3	.000
Razón de verosimilitudes	16.332	3	.001
Asociación lineal por lineal	13.540	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 2 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .60.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.207	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.175	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.163	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**HONESTIDAD VS. CUALIDADES DEL PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	3.733	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.462	.001 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**LEALTAD VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Leal \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Leal	Muy Importante	168	148	45	6
	Importante	18	27	20	4
	Poco Importante	1	1	2	1
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Leal \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Leal	Muy Importante	1	368
	Importante	0	69
	Poco Importante	0	5
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29.677 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	23.989	8	.002
Asociación lineal por lineal	22.352	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**LEALTAD VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.251	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.225	.053
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.208	.049
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.847	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.460	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amoroso (a) \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amoroso (a)	Muy Importante	109	85	25	4
	Importante	62	79	37	7
	Poco Importante	5	10	9	5
	Total	176	174	71	16

**Tabla de contingencia Amoroso (a) \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Amoroso (a)	Muy Importante	1	224
	Importante	4	189
	Poco Importante	0	29
	Total	5	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39.699 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	33.605	8	.000
Asociación lineal por lineal	28.592	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 5 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .33.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.287	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.255	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.241	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.523	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.201	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**ATENCIÓN VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Atento (a) \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Atento (a)	Muy Importante	97	118	39	17	271
	Importante	26	76	45	17	164
	Poco Importante	1	3	2	1	7
	Total	124	197	86	35	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.914 <sup>a</sup>	6	.000
Razón de verosimilitudes	27.785	6	.000
Asociación lineal por lineal	22.417	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 4 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .55.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.240	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.225	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.241	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.



**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**ATENCIÓN VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.854	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.205	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**OBEDIENCIA VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Obediente \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Obediente	Muy Importante	70	87	43	6	206
	Importante	54	99	37	21	211
	Poco Importante	0	10	6	7	23
	Nada Importante	0	1	0	1	2
	Total	124	197	86	35	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38.923 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	39.448	9	.000
Asociación lineal por lineal	20.816	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 6 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .16.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.284	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.217	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.175	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**OBEDIENCIA VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.669	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.733	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**AUTOCONTROL VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Autocontrol \* Actitud de Servicio**

Recuento		Actitud de Servicio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Autocontrol	Muy Importante	146	70	12	0
	Importante	87	82	23	1
	Poco Importante	3	8	8	0
	Nada Importante	0	1	0	0
	Total	236	161	43	1

**Tabla de contingencia Autocontrol \* Actitud de Servicio**

Recuento		Actitud de Servicio	Total
		E- Insatisfactorio	
Autocontrol	Muy Importante	1	229
	Importante	0	193
	Poco Importante	0	19
	Nada Importante	0	1
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.535 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	40.959	12	.000
Asociación lineal por lineal	30.486	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**AUTOCONTROL VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.309	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.263	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.254	.046
	N de casos válidos	442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.716	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.518	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**SER SERVICIAL VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Servicial \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Servicial	Muy Importante	128	86	22	4
	Importante	55	83	34	7
	Poco Importante	3	6	10	0
	Nada Importante	1	1	1	0
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Servicial \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Servicial	Muy Importante	1	241
	Importante	0	179
	Poco Importante	0	19
	Nada Importante	0	3
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48.133 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	43.731	12	.000
Asociación lineal por lineal	28.555	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES MORALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado vs. Valores del Subordinado**  
**SER SERVICIAL VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.313	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.254	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.272	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.519	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.936	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INTELECTUALIDAD VS. DISPONIBILIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Intelectual \* Disponibilidad**

Recuento

		Disponibilidad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Intelectual	Muy Importante	37	77	44	19
	Importante	58	60	45	13
	Poco Importante	6	2	2	0
	Total	101	139	91	32

**Tabla de contingencia Intelectual \* Disponibilidad**

Recuento

		Disponibilidad	
		E-Insatisfactorio	Total
Intelectual	Muy Importante	0	177
	Importante	3	179
	Poco Importante	0	10
	Total	3	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.747 <sup>a</sup>	8	.033
Razón de verosimilitudes	18.132	8	.020
Asociación lineal por lineal	4.020	1	.045
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .08.



**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INTELECTUALIDAD VS. DISPONIBILIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.209	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.105	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.109	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.033
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.013	.045 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.087	.038 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LIMPIEZA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Limpio (a) \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Limpio (a)	Muy Importante	89	118	62	17
	Importante	21	25	12	9
	Poco Importante	0	1	0	1
	Total	110	144	74	27

**Tabla de contingencia Limpio (a) \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Limpio (a)	Muy Importante	7	293
	Importante	4	71
	Poco Importante	0	2
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.642 <sup>a</sup>	8	.125
Razón de verosimilitudes	10.218	8	.250
Asociación lineal por lineal	3.163	1	.075
N de casos válidos	366		

a. 6 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LIMPIEZA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.183	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.093	.058
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.061	.055
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.125
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.784	.075 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.175	.241 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LÓGICA VS. EMPATÍA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Lógico (a) \* Empatía**

Recuento

		Empatía			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Lógico (a)	Muy Importante	33	67	57	24
	Importante	34	64	56	10
	Poco Importante	3	9	3	1
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	71	140	116	35

**Tabla de contingencia Lógico (a) \* Empatía**

Recuento

		Empatía	
		E- Insatisfactorio	Total
Lógico (a)	Muy Importante	2	183
	Importante	2	166
	Poco Importante	0	16
	Nada Importante	0	1
	Total	4	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.969 <sup>a</sup>	12	.448
Razón de verosimilitudes	11.347	12	.499
Asociación lineal por lineal	3.830	1	.050
N de casos válidos	366		

a. 10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**LÓGICA VS. EMPATÍA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.178	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.102	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.089	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.448
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.965	.050 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.705	.089 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**VALOR VS. CAPACITACIÓN**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Valeroso (a) \* Capacitación**

Recuento		Capacitación			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Valeroso (a)	Muy importante	51	69	46	21
	Importante	34	59	49	14
	Poco importante	2	2	2	4
	Nada importante	0	1	0	0
	Total	87	131	97	39

**Tabla de contingencia Valeroso (a) \* Capacitación**

Recuento		Capacitación	
		E- Insatisfactorio	Total
Valeroso (a)	Muy importante	6	193
	Importante	6	162
	Poco importante	0	10
	Nada importante	0	1
	Total	12	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.344 <sup>a</sup>	12	.279
Razón de verosimilitudes	11.739	12	.467
Asociación lineal por lineal	1.570	1	.210
N de casos válidos	366		

a. 10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**VALOR VS. CAPACITACIÓN**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.194	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.066	.053
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.069	.053
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.279
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.254	.211 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.314	.190 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AMBICIÓN VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Ambicioso (a) \* Actitud de Servicio**

Recuento		Actitud de Servicio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Buena	D- Necesita Mejorar
Ambicioso (a)	Muy Importante	29	53	26	15
	Importante	42	65	34	16
	Poco Importante	21	27	12	4
	Nada Importante	2	10	2	0
	Total	94	155	74	35

**Tabla de contingencia Ambicioso (a) \* Actitud de Servicio**

Recuento		Actitud de Servicio	
		E- Insatisfactorio	Total
Ambicioso (a)	Muy Importante	1	124
	Importante	5	162
	Poco Importante	2	66
	Nada Importante	0	14
	Total	8	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.653 <sup>a</sup>	12	.559
Razón de verosimilitudes	12.244	12	.426
Asociación lineal por lineal	1.472	1	.225
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (35.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .31.



**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**AMBICIÓN VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.168	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.064	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.064	.050
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.559
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.214	.226 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.222	.223 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INDEPENDENCIA VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Independiente \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Independiente	Muy Importante	61	84	75	14
	Importante	24	46	32	15
	Poco Importante	1	4	3	1
	Total	86	134	110	30

**Tabla de contingencia Independiente \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Independiente	Muy Importante	3	237
	Importante	3	120
	Poco Importante	0	9
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.957 <sup>a</sup>	8	.438
Razón de verosimilitudes	7.988	8	.435
Asociación lineal por lineal	2.812	1	.094
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .15.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**INDEPENDENCIA VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.146	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.088	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.078	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.438
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.681	.094 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.491	.137 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**IMAGINACIÓN VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Imaginativo (a) \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Imaginativo (a)	Muy Importante	22	48	32	19
	Importante	47	75	61	16
	Poco Importante	7	12	12	0
	Nada Importante	0	3	1	0
	Total	76	138	106	35

**Tabla de contingencia Imaginativo (a) \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Imaginativo (a)	Muy Importante	4	125
	Importante	7	206
	Poco Importante	0	31
	Nada Importante	0	4
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.417 <sup>a</sup>	12	.275
Razón de verosimilitudes	18.663	12	.097
Asociación lineal por lineal	3.052	1	.081
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .12.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**IMAGINACIÓN VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.195	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.091	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.080	.050
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.275
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.752	.081 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.539	.125 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**MENTE ABIERTA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Mente abierta \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Mente abierta	Muy Importante	69	90	53	22
	Importante	35	48	18	3
	Poco Importante	5	5	3	2
	Nada Importante	1	1	0	0
	Total	110	144	74	27

**Tabla de contingencia Mente abierta \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Mente abierta	Muy Importante	9	243
	Importante	2	106
	Poco Importante	0	15
	Nada Importante	0	2
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.696 <sup>a</sup>	12	.643
Razón de verosimilitudes	11.454	12	.490
Asociación lineal por lineal	4.173	1	.041
N de casos válidos	366		

a. 10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**MENTE ABIERTA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.161	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.107	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.105	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.643
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.052	.041 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.023	.044 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**CAPACIDAD VS. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Capaz \* Conocimiento del Trabajo**

Recuento		Conocimiento del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Capaz	Muy Importante	87	108	49	8
	Importante	35	37	27	7
	Poco Importante	0	1	0	1
	Total	122	146	76	16

**Tabla de contingencia Capaz \* Conocimiento del Trabajo**

Recuento		Conocimiento del Trabajo	
		E- Insatisfactorio	Total
Capaz	Muy Importante	3	255
	Importante	3	109
	Poco Importante	0	2
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.371 <sup>a</sup>	8	.037
Razón de verosimilitudes	10.868	8	.209
Asociación lineal por lineal	4.440	1	.035
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.



**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe vs. Valores del Subordinado**  
**CAPACIDAD VS. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.207	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.110	.056
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.086	.054
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.037
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.117	.035 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.649	.100 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**INTELECTUALIDAD VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Intelectual \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Intelectual	Muy Importante	97	92	29	2
	Importante	60	90	51	7
	Poco Importante	2	3	6	1
	Total	159	185	86	10

**Tabla de contingencia Intelectual \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Intelectual	Muy Importante	0	220
	Importante	1	209
	Poco Importante	1	13
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42.261 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	31.342	8	.000
Asociación lineal por lineal	28.278	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**INTELECTUALIDAD VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.295	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.253	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.230	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.491	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.949	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LIMPIEZA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Limpio (a) \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Limpio (a)	Muy Importante	183	110	44	8
	Importante	33	31	24	5
	Poco Importante	0	0	1	2
	Total	216	141	69	15

**Tabla de contingencia Limpio (a) \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Limpio (a)	Muy Importante	1	346
	Importante	0	93
	Poco Importante	0	3
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53.629 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	28.256	8	.000
Asociación lineal por lineal	21.894	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LIMPIEZA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.329	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.223	.054
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.194	.049
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.794	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.146	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LÓGICA VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Lógico (a) \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Lógico (a)	Muy Importante	119	85	21	1
	Importante	69	80	43	3
	Poco Importante	5	7	6	1
	Nada Importante	0	0	1	0
	Total	193	172	71	5

**Tabla de contingencia Lógico (a) \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo	
		E- Insatisfactorio	Total
Lógico (a)	Muy Importante	1	227
	Importante	0	195
	Poco Importante	0	19
	Nada Importante	0	1
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.768 <sup>a</sup>	12	.001
Razón de verosimilitudes	30.777	12	.002
Asociación lineal por lineal	23.974	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LÓGICA VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.263	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.233	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.227	.046
	N de casos válidos	442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.029	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.900	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VALOR VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Valeroso (a) \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Valeroso (a)	Muy Importante	122	85	23	5
	Importante	61	87	36	5
	Poco Importante	3	4	8	0
	Nada Importante	1	0	0	1
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Valeroso (a) \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Valeroso (a)	Muy Importante	1	236
	Importante	0	189
	Poco Importante	0	15
	Nada Importante	0	2
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56.048 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	39.182	12	.000
Asociación lineal por lineal	21.692	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.



**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VALOR VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.335	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.222	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.228	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.771	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.914	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMBICIÓN VS. TRABAJO EN EQUIPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Ambicioso (a) \* Trabajo en equipo**

Recuento

		Trabajo en equipo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Ambicioso (a)	Muy Importante	91	52	15	2
	Importante	71	81	28	11
	Poco Importante	22	35	7	6
	Nada Importante	3	6	3	2
	Total	187	174	53	21

**Tabla de contingencia Ambicioso (a) \* Trabajo en equipo**

Recuento

		Trabajo en equipo	
		E- Insatisfactorio	Total
Ambicioso (a)	Muy Importante	0	160
	Importante	3	194
	Poco Importante	2	72
	Nada Importante	2	16
	Total	7	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44.203 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	40.117	12	.000
Asociación lineal por lineal	30.061	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 7 casillas (35.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .25.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMBICIÓN VS. TRABAJO EN EQUIPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.302	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.261	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.246	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.673	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.323	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**INDEPENDENCIA VS. CONCIENCIA DE COSTOS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Independiente \* Conciencia de costos**

Recuento

		Conciencia de costos			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Independiente	Muy Importante	114	113	51	12
	Importante	28	60	41	10
	Poco Importante	1	2	6	0
	Total	143	175	98	22

**Tabla de contingencia Independiente \* Conciencia de costos**

Recuento

		Conciencia de costos	
		E- Insatisfactorio	Total
Independiente	Muy Importante	1	291
	Importante	3	142
	Poco Importante	0	9
	Total	4	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.650 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	31.322	8	.000
Asociación lineal por lineal	23.217	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .08.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**INDEPENDENCIA VS. CONCIENCIA DE COSTOS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.262	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.229	.044
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.235	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.945	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.071	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**IMAGINACIÓN VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Imaginativo (a) \* Creatividad**

Recuento		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Imaginativo (a)	Muy Importante	94	53	17	1
	Importante	57	117	56	4
	Poco Importante	4	15	12	5
	Nada Importante	4	0	1	0
	Total	159	185	86	10

**Tabla de contingencia Imaginativo (a) \* Creatividad**

Recuento		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Imaginativo (a)	Muy Importante	0	165
	Importante	2	236
	Poco Importante	0	36
	Nada Importante	0	5
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	86.045 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	78.737	12	.000
Asociación lineal por lineal	43.288	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**IMAGINACIÓN VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.404	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.313	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.346	.044
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	6.920	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	7.731	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**MENTE ABIERTA VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Mente abierta \* Creatividad**

Recuento		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Mente abierta	Muy Importante	122	121	46	5
	Importante	34	57	34	3
	Poco Importante	3	7	6	0
	Nada Importante	0	0	0	2
	Total	159	185	86	10

**Tabla de contingencia Mente abierta \* Creatividad**

Recuento		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Mente abierta	Muy Importante	2	296
	Importante	0	128
	Poco Importante	0	16
	Nada Importante	0	2
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	103.538 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	33.052	12	.001
Asociación lineal por lineal	17.387	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.



**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**MENTE ABIERTA VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.436	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.199	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.186	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.250	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.979	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**CAPACIDAD VS. INTERÉS POR APRENDER**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Capaz \* Interés por aprender**

Recuento

		Interés por aprender			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Capaz	Muy Importante	199	96	12	5
	Importante	53	51	19	3
	Poco Importante	2	0	0	0
	Total	254	147	31	8

**Tabla de contingencia Capaz \* Interés por aprender**

Recuento

		Interés por aprender	
		E- Insatisfactorio	Total
Capaz	Muy Importante	0	312
	Importante	2	128
	Poco Importante	0	2
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.467 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	31.833	8	.000
Asociación lineal por lineal	21.704	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**CAPACIDAD VS. INTERÉS POR APRENDER**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.262	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.222	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.220	.048
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.772	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.738	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Salud \* Capacidad de Respuesta**

Recuento		Capacidad de Respuesta			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Salud	Muy Importante	155	159	45	1
	Importante	25	36	14	1
	Poco Importante	2	1	1	1
	Total	182	196	60	3

**Tabla de contingencia Salud \* Capacidad de Respuesta**

Recuento		Capacidad de Respuesta	Total
		E- Insatisfactorio	
Salud	Muy Importante	1	361
	Importante	0	76
	Poco Importante	0	5
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33.203 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	10.986	8	.202
Asociación lineal por lineal	5.337	1	.021
N de casos válidos	442		

a. 9 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.264	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.110	.055
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.096	.049
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.322	.021 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.032	.043 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Salud \* Capacidad de Respuesta**

Recuento		Capacidad de Respuesta			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Salud	Muy Importante	74	109	85	21
	Importante	10	33	14	12
	Poco Importante	2	0	1	1
	Total	86	142	100	34

**Tabla de contingencia Salud \* Capacidad de Respuesta**

Recuento		Capacidad de Respuesta	Total
		E- Insatisfactorio	
Salud	Muy Importante	3	292
	Importante	1	70
	Poco Importante	0	4
	Total	4	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.061 <sup>a</sup>	8	.042
Razón de verosimilitudes	16.657	8	.034
Asociación lineal por lineal	2.650	1	.104
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.205	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.085	.057
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.078	.053
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.042
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.632	.104 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.494	.136 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SENSACIÓN DE LOGRO VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una sensación de logro \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una sensación de logro	Muy Importante	28	70	62	27
	Importante	39	63	47	13
	Poco Importante	2	5	2	1
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	70	138	111	41

**Tabla de contingencia Una sensación de logro \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Una sensación de logro	Muy Importante	4	191
	Importante	2	164
	Poco Importante	0	10
	Nada Importante	0	1
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.983 <sup>a</sup>	12	.370
Razón de verosimilitudes	12.341	12	.419
Asociación lineal por lineal	8.687	1	.003
N de casos válidos	366		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.



**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SENSACIÓN DE LOGRO VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.185	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.154	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.150	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.370
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.979	.003 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.895	.004 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA CÓMODA VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una vida cómoda \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una vida cómoda	Muy Importante	42	60	39	7
	Importante	56	76	45	17
	Poco Importante	1	9	4	2
	Nada Importante	0	0	0	1
	Total	99	145	88	27

**Tabla de contingencia Una vida cómoda \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo	
		E- Insatisfactorio	Total
Una vida cómoda	Muy Importante	3	151
	Importante	4	198
	Poco Importante	0	16
	Nada Importante	0	1
	Total	7	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.623 <sup>a</sup>	12	.075
Razón de verosimilitudes	13.738	12	.318
Asociación lineal por lineal	1.744	1	.187
N de casos válidos	366		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA CÓMODA VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.226	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.069	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.048	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.075
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.322	.187 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.923	.356 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SABIDURÍA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Sabiduría \* Disciplina Personal**

Recuento		Disciplina Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Sabiduría	Muy Importante	55	83	44	18
	Importante	51	55	28	9
	Poco Importante	4	6	2	0
	Total	110	144	74	27

**Tabla de contingencia Sabiduría \* Disciplina Personal**

Recuento		Disciplina Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Sabiduría	Muy Importante	7	207
	Importante	4	147
	Poco Importante	0	12
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.916 <sup>a</sup>	8	.766
Razón de verosimilitudes	6.114	8	.634
Asociación lineal por lineal	3.583	1	.058
N de casos válidos	366		

a. 6 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .36.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SABIDURÍA VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.115	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.099	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.098	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.766
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.900	.058 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.872	.062 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR MADURO VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amor maduro \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amor maduro	Muy Importante	37	83	62	29
	Importante	22	61	44	9
	Poco Importante	1	6	4	1
	Nada Importante	0	1	0	0
	Total	60	151	110	39

**Tabla de contingencia Amor maduro \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo	
		E- Insatisfactorio	Total
Amor maduro	Muy Importante	5	216
	Importante	1	137
	Poco Importante	0	12
	Nada Importante	0	1
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.597 <sup>a</sup>	12	.737
Razón de verosimilitudes	9.571	12	.654
Asociación lineal por lineal	1.452	1	.228
N de casos válidos	366		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR MADURO VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.151	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.063	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.053	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.737
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.206	.229 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.022	.308 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALVACIÓN VS. SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Salvación \* Satisfacción del Usuario**

Recuento		Satisfacción del Usuario			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Buena	D- Necesita Mejorar
Salvación	Muy Importante	27	45	23	11
	Importante	38	65	40	11
	Poco Importante	11	42	26	6
	Nada Importante	2	6	5	4
	Total	78	158	94	32

**Tabla de contingencia Salvación \* Satisfacción del Usuario**

Recuento		Satisfacción del Usuario	
		E- Insatisfactorio	Total
Salvación	Muy Importante	2	108
	Importante	1	155
	Poco Importante	0	85
	Nada Importante	1	18
	Total	4	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.845 <sup>a</sup>	12	.120
Razón de verosimilitudes	16.581	12	.166
Asociación lineal por lineal	3.392	1	.066
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (35.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20.



**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SALVACIÓN VS. SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.216	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.096	.056
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.094	.052
	N de casos válidos	366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.120
Intervalo por intervalo	R de Pearson	1.848	.065 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	1.794	.074 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA EMOCIONANTE VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una vida emocionante \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una vida emocionante	Muy Importante	18	39	33	15
	Importante	27	89	61	20
	Poco Importante	15	21	16	4
	Nada Importante	0	2	0	0
	Total	60	151	110	39

**Tabla de contingencia Una vida emocionante \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo	
		E- Insatisfactorio	Total
Una vida emocionante	Muy Importante	2	107
	Importante	3	200
	Poco Importante	1	57
	Nada Importante	0	2
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.780 <sup>a</sup>	12	.548
Razón de verosimilitudes	11.022	12	.527
Asociación lineal por lineal	2.910	1	.088
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA EMOCIONANTE VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.169	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.089	.053
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.085	.054
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.548
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.710	.088 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.622	.106 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**LIBERTAD VS. TRABAJO EN EQUIPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Libertad \* Trabajo en equipo**

Recuento		Trabajo en equipo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Libertad	Muy Importante	47	90	62	32
	Importante	28	55	22	12
	Poco Importante	2	4	0	1
	Nada Importante	0	1	0	0
	Total	77	150	84	45

**Tabla de contingencia Libertad \* Trabajo en equipo**

Recuento		Trabajo en equipo	Total
		E- Insatisfactorio	
Libertad	Muy Importante	6	237
	Importante	4	121
	Poco Importante	0	7
	Nada Importante	0	1
	Total	10	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.708 <sup>a</sup>	12	.728
Razón de verosimilitudes	10.837	12	.543
Asociación lineal por lineal	2.848	1	.092
N de casos válidos	366		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**LIBERTAD VS. TRABAJO EN EQUIPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.152	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.088	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.096	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.728
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.692	.092 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.843	.066 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**AMISTAD VERDADERA VS. DISPOSICIÓN**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amistad verdadera \* Disposición**

Recuento

		Disposición			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amistad verdadera	Muy Importante	73	113	61	20
	Importante	29	33	15	8
	Poco Importante	2	5	2	0
	Nada Importante	2	0	0	0
	Total	106	151	78	28

**Tabla de contingencia Amistad verdadera \* Disposición**

Recuento

		Disposición	
		E- Insatisfactorio	Total
Amistad verdadera	Muy Importante	3	270
	Importante	0	85
	Poco Importante	0	9
	Nada Importante	0	2
	Total	3	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.615 <sup>a</sup>	12	.650
Razón de verosimilitudes	11.039	12	.526
Asociación lineal por lineal	2.421	1	.120
N de casos válidos	366		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**AMISTAD VERDADERA VS. DISPOSICIÓN**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.160	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.081	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.071	.052
	N de casos válidos	366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.650
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.559	.120 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.360	.175 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Salud \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Buena	D- Necesita Mejorar
Salud	Muy Importante	164	145	43	9
	Importante	22	29	22	2
	Poco Importante	1	2	2	0
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Salud \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Salud	Muy Importante	0	361
	Importante	1	76
	Poco Importante	0	5
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.716 <sup>a</sup>	8	.003
Razón de verosimilitudes	20.610	8	.008
Asociación lineal por lineal	14.664	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.



**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SALUD VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error ttp. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.226	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.182	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.179	.048
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.003
Intervalo por intervalo	R de Pearson	3.890	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.818	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SENSACIÓN DE LOGRO VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**INTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una sensación de logro \* Relaciones interpersonales internas**

Recuento

		Relaciones interpersonales internas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una sensación de logro	Muy Importante	117	89	33	3
	Importante	55	81	42	7
	Poco Importante	5	3	2	2
	Nada Importante	0	0	0	1
	Total	177	173	77	13

**Tabla de contingencia Una sensación de logro \* Relaciones interpersonales internas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es internas	
		E- Insatisfactorio	Total
Una sensación de logro	Muy Importante	0	242
	Importante	2	187
	Poco Importante	0	12
	Nada Importante	0	1
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62.164 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	33.802	12	.001
Asociación lineal por lineal	23.009	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SENSACIÓN DE LOGRO VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**INTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.351	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.228	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.211	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.921	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.533	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA CÓMODA VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una vida cómoda \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una vida cómoda	Muy Importante	104	71	14	2
	Importante	78	94	47	9
	Poco Importante	5	11	5	0
	Nada Importante	0	0	1	0
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Una vida cómoda \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Una vida cómoda	Muy Importante	0	191
	Importante	1	229
	Poco Importante	0	21
	Nada Importante	0	1
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.953 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	37.400	12	.000
Asociación lineal por lineal	27.235	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA CÓMODA VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.278	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.249	.041
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.255	.044
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.382	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.534	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SABIDURÍA VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Sabiduría \* Creatividad**

Recuento		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Sabiduría	Muy Importante	115	101	41	1
	Importante	42	81	38	8
	Poco Importante	2	3	7	1
	Total	159	185	86	10

**Tabla de contingencia Sabiduría \* Creatividad**

Recuento		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Sabiduría	Muy Importante	1	259
	Importante	0	169
	Poco Importante	1	14
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50.112 <sup>a</sup>	8	.000
Razón de verosimilitudes	40.368	8	.000
Asociación lineal por lineal	30.239	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 6 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SABIDURÍA VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.319	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.262	.049
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.242	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.691	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.232	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR MADURO VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amor maduro \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amor maduro	Muy Importante	138	99	30	0
	Importante	52	64	37	4
	Poco Importante	2	9	4	0
	Nada Importante	1	0	0	1
	Total	193	172	71	5

**Tabla de contingencia Amor maduro \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo	Total
		E- Insatisfactorio	
Amor maduro	Muy Importante	1	268
	Importante	0	157
	Poco Importante	0	15
	Nada Importante	0	2
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73.523 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	41.547	12	.000
Asociación lineal por lineal	24.906	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.



**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMOR MADURO VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.378	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.238	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.234	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.132	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.058	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SALVACIÓN VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Salvación \* Administración del Tiempo**

Recuento		Administración del Tiempo				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Salvación	Muy Importante	58	51	21	6	136
	Importante	51	81	32	16	180
	Poco Importante	10	56	25	10	101
	Nada Importante	5	9	8	3	25
	Total	124	197	86	35	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35.614 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	38.078	9	.000
Asociación lineal por lineal	22.299	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 2 casillas (12.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.98.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.273	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.225	.045
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.243	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SALVACIÓN VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.841	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.263	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA EMOCIONANTE VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Una vida emocionante \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Una vida emocionante	Muy Importante	93	41	6	0
	Importante	116	87	30	0
	Poco Importante	26	32	7	0
	Nada Importante	1	1	0	1
	Total	236	161	43	1

**Tabla de contingencia Una vida emocionante \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio	
		E- Insatisfactorio	Total
Una vida emocionante	Muy Importante	0	140
	Importante	0	233
	Poco Importante	1	66
	Nada Importante	0	3
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	171.337 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	34.165	12	.001
Asociación lineal por lineal	19.469	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**VIDA EMOCIONANTE VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.529	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.210	.047
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.201	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.508	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.308	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LIBERTAD VS. INTERÉS POR APRENDER**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Libertad \* Interés por aprender**

Recuento		Interés por aprender			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Libertad	Muy Importante	186	84	15	2
	Importante	67	59	13	5
	Poco Importante	1	4	2	1
	Nada Importante	0	0	1	0
	Total	254	147	31	8

**Tabla de contingencia Libertad \* Interés por aprender**

Recuento		Interés por aprender	
		E- Insatisfactorio	Total
Libertad	Muy Importante	1	288
	Importante	1	145
	Poco Importante	0	8
	Nada Importante	0	1
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41.626 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	30.818	12	.002
Asociación lineal por lineal	26.226	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 13 casillas (65.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**LIBERTAD VS. INTERÉS POR APRENDER**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.293	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.244	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.221	.048
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	5.275	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.756	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMISTAD VERDADERA VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Amistad verdadera \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Amistad verdadera	Muy Importante	151	131	43	6
	Importante	33	41	19	3
	Poco Importante	3	4	4	1
	Nada Importante	0	0	1	1
	Total	187	176	67	11

**Tabla de contingencia Amistad verdadera \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento		Adaptabilidad al cambio	Total
		E- Insatisfactorio	
Amistad verdadera	Muy Importante	1	332
	Importante	0	96
	Poco Importante	0	12
	Nada Importante	0	2
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.587 <sup>a</sup>	12	.001
Razón de verosimilitudes	18.735	12	.095
Asociación lineal por lineal	14.177	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.



**VALORES TERMINALES PERSONALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**AMISTAD VERDADERA VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.262	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.179	.054
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.146	.048
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	3.823	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.100	.002 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE BELLEZA VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Un mundo de belleza \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Un mundo de belleza	Muy Importante	24	53	50	23
	Importante	28	72	49	13
	Poco Importante	7	24	10	3
	Nada Importante	1	2	1	0
	Total	60	151	110	39

**Tabla de contingencia Un mundo de belleza \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo	
		E- Insatisfactorio	Total
Un mundo de belleza	Muy Importante	4	154
	Importante	1	163
	Poco Importante	1	45
	Nada Importante	0	4
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.232 <sup>a</sup>	12	.427
Razón de verosimilitudes	12.848	12	.380
Asociación lineal por lineal	6.096	1	.014
N de casos válidos	366		

a. 9 casillas (45.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE BELLEZA VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.180	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.129	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.131	.052
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.427
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.486	.013 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.514	.012 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE PAZ VS. CREATIVIDAD**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Un mundo de paz \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Un mundo de paz	Muy Importante	47	102	86	32
	Importante	22	31	25	8
	Poco Importante	1	4	0	1
	Nada Importante	0	1	0	0
	Total	70	138	111	41

**Tabla de contingencia Un mundo de paz \* Creatividad**

Recuento

		Creatividad	
		E- Insatisfactorio	Total
Un mundo de paz	Muy Importante	6	273
	Importante	0	86
	Poco Importante	0	6
	Nada Importante	0	1
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.991 <sup>a</sup>	12	.617
Razón de verosimilitudes	13.149	12	.358
Asociación lineal por lineal	3.727	1	.054
N de casos válidos	366		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE PAZ VS. CREATIVIDAD**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.163	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.101	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.099	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.617
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.938	.053 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.894	.059 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**RESPECTO A SÍ MISMO VS. DISPOSICIÓN**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Respeto a sí mismo \* Disposición**

Recuento		Disposición			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Respeto a sí mismo	Muy Importante	100	130	69	22
	Importante	6	20	9	6
	Poco Importante	0	1	0	0
	Total	106	151	78	28

**Tabla de contingencia Respeto a sí mismo \* Disposición**

Recuento		Disposición	
		E- Insatisfactorio	Total
Respeto a sí mismo	Muy Importante	2	323
	Importante	1	42
	Poco Importante	0	1
	Total	3	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.607 <sup>a</sup>	8	.294
Razón de verosimilitudes	9.750	8	.283
Asociación lineal por lineal	5.158	1	.023
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**RESPECTO A SÍ MISMO VS. DISPOSICIÓN**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.160	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.119	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.117	.049
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.294
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.284	.023 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.248	.025 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**RECONOCIMIENTO SOCIAL VS. CUALIDADES DEL PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Reconocimiento social \* Cualidades del Personal**

Recuento		Cualidades del Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Reconocimiento social	Muy Importante	22	44	34	13
	Importante	51	82	44	11
	Poco Importante	20	16	17	4
	Nada Importante	1	4	0	0
	Total	94	146	95	28

**Tabla de contingencia Reconocimiento social \* Cualidades del Personal**

Recuento		Cualidades del Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Reconocimiento social	Muy Importante	0	113
	Importante	2	190
	Poco Importante	1	58
	Nada Importante	0	5
	Total	3	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.379 <sup>a</sup>	12	.174
Razón de verosimilitudes	18.420	12	.104
Asociación lineal por lineal	3.552	1	.059
N de casos válidos	366		

a. 9 casillas (45.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.



**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**RECONOCIMIENTO SOCIAL VS. CUALIDADES DEL PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.207	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.099	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.108	.053
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.174
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.891	.059 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.069	.039 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**IGUALDAD VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Igualdad \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Igualdad	Muy Importante	67	91	45	20
	Importante	27	56	26	13
	Poco Importante	0	7	3	2
	Nada Importante	0	1	0	0
	Total	94	155	74	35

**Tabla de contingencia Igualdad \* Actitud de Servicio**

Recuento

		Actitud de Servicio	
		E- Insatisfactorio	Total
Igualdad	Muy Importante	3	226
	Importante	5	127
	Poco Importante	0	12
	Nada Importante	0	1
	Total	8	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.610 <sup>a</sup>	12	.478
Razón de verosimilitudes	14.888	12	.248
Asociación lineal por lineal	4.385	1	.036
N de casos válidos	366		

a. 11 casillas (55.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**IGUALDAD VS. ACTITUD DE SERVICIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.175	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.110	.048
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.110	.050
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.478
Intervalo por intervalo	R de Pearson	2.104	.036 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.105	.036 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD FAMILIAR VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Seguridad Familiar \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Buena	D- Necesita Mejorar
Seguridad Familiar	Muy Importante	82	127	78	23
	Importante	16	18	10	4
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	99	145	88	27

**Tabla de contingencia Seguridad Familiar \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo	
		E- Insatisfactorio	Total
Seguridad Familiar	Muy Importante	7	317
	Importante	0	48
	Nada Importante	0	1
	Total	7	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.008 <sup>a</sup>	8	.757
Razón de verosimilitudes	5.799	8	.670
Asociación lineal por lineal	2.075	1	.150
N de casos válidos	366		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD FAMILIAR VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.116	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.075	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.063	.053
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.757
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.443	.150 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.210	.227 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**ARMONÍA INTERIOR VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Armonía Interior \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Armonía Interior	Muy Importante	38	94	72	29
	Importante	20	53	36	10
	Poco Importante	1	4	2	0
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	60	151	110	39

**Tabla de contingencia Armonía Interior \* Administración del Tiempo**

Recuento

		Administración del Tiempo	
		E- Insatisfactorio	Total
Armonía Interior	Muy Importante	5	238
	Importante	1	120
	Poco Importante	0	7
	Nada Importante	0	1
	Total	6	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.788 <sup>a</sup>	12	.721
Razón de verosimilitudes	8.223	12	.767
Asociación lineal por lineal	2.975	1	.085
N de casos válidos	366		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**ARMONÍA INTERIOR VS. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.153	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.090	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.072	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.721
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-1.729	.085 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-1.369	.172 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**PLACER VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Placer \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Placer	Muy Importante	44	61	44	12
	Importante	59	72	26	15
	Poco Importante	7	9	4	0
	Nada Importante	0	2	0	0
	Total	110	144	74	27

**Tabla de contingencia Placer \* Disciplina Personal**

Recuento

		Disciplina Personal	
		E- Insatisfactorio	Total
Placer	Muy Importante	6	167
	Importante	5	177
	Poco Importante	0	20
	Nada Importante	0	2
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.587 <sup>a</sup>	12	.328
Razón de verosimilitudes	16.301	12	.178
Asociación lineal por lineal	4.296	1	.038
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.



**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**PLACER VS. DISCIPLINA PERSONAL**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.189	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.108	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.114	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.328
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.082	.038 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-2.197	.029 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD NACIONAL VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Seguridad nacional \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Seguridad nacional	Muy Importante	30	72	62	24
	Importante	38	53	39	8
	Poco Importante	7	12	5	3
	Nada Importante	1	1	0	0
	Total	76	138	106	35

**Tabla de contingencia Seguridad nacional \* Adaptabilidad al cambio**

Recuento

		Adaptabilidad al cambio	
		E- Insatisfactorio	Total
Seguridad nacional	Muy Importante	7	195
	Importante	3	141
	Poco Importante	1	28
	Nada Importante	0	2
	Total	11	366

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.755 <sup>a</sup>	12	.317
Razón de verosimilitudes	14.821	12	.251
Asociación lineal por lineal	8.359	1	.004
N de casos válidos	366		

a. 8 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Jefe Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD NACIONAL VS. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.190	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.151	.052
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.164	.051
N de casos válidos		366	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.317
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-2.921	.004 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-3.171	.002 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE BELLEZA VS. EMPATÍA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Un mundo de belleza \* Empatía**

Recuento

		Empatía			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Un mundo de belleza	Muy Importante	89	78	17	3
	Importante	76	70	40	11
	Poco Importante	15	24	11	3
	Nada Importante	1	2	1	0
	Total	181	174	69	17

**Tabla de contingencia Un mundo de belleza \* Empatía**

Recuento

		Empatía	
		E- Insatisfactorio	Total
Un mundo de belleza	Muy Importante	0	187
	Importante	1	198
	Poco Importante	0	53
	Nada Importante	0	4
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.988 <sup>a</sup>	12	.051
Razón de verosimilitudes	22.721	12	.030
Asociación lineal por lineal	13.858	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 9 casillas (45.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE BELLEZA VS. EMPATÍA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	.213	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.177	.043
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.178	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.051
Intervalo por intervalo	R de Pearson	3.778	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	3.784	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE PAZ VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Un mundo de paz \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Un mundo de paz	Muy Importante	137	125	47	10
	Importante	38	47	21	4
	Poco Importante	1	2	3	1
	Nada Importante	0	0	0	1
	Total	176	174	71	16

**Tabla de contingencia Un mundo de paz \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Un mundo de paz	Muy Importante	2	321
	Importante	0	110
	Poco Importante	3	10
	Nada Importante	0	1
	Total	5	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	110.810 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	32.994	12	.001
Asociación lineal por lineal	17.410	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 13 casillas (65.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**UN MUNDO DE PAZ VS. RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.448	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.199	.061
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.130	.049
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.253	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	2.756	.006 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**RESPECTO A SÍ MISMO VS. COMPROMISO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Respeto a sí mismo \* Compromiso**

Recuento

		Compromiso		
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno
Respeto a sí mismo	Muy Importante	229	136	26
	Importante	14	24	9
	Poco Importante	1	1	0
	Total	244	161	35

**Tabla de contingencia Respeto a sí mismo \* Compromiso**

Recuento

		Compromiso	
		D- Necesita Mejorar	Total
Respeto a sí mismo	Muy Importante	2	393
	Importante	0	47
	Poco Importante	0	2
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.138 <sup>a</sup>	6	.006
Razón de verosimilitudes	17.211	6	.009
Asociación lineal por lineal	12.976	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 7 casillas (58.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.



**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**RECONOCIMIENTO SOCIAL VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**INTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Reconocimiento social \* Relaciones interpersonales internas**

Recuento

		Relaciones interpersonales internas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Reconocimiento social	Muy Importante	82	41	20	2
	Importante	70	104	39	5
	Poco Importante	24	26	16	4
	Nada Importante	1	2	2	2
	Total	177	173	77	13

**Tabla de contingencia Reconocimiento social \* Relaciones interpersonales internas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es internas	
		E- Insatisfactorio	Total
Reconocimiento social	Muy Importante	1	146
	Importante	1	219
	Poco Importante	0	70
	Nada Importante	0	7
	Total	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45.919 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	35.846	12	.000
Asociación lineal por lineal	18.387	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**RECONOCIMIENTO SOCIAL VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**INTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.307	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.204	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.208	.048
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.375	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.452	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**IGUALDAD VS. COMPROMISO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Igualdad \* Compromiso**

Recuento

		Compromiso				Total
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar	
Igualdad	Muy Importante	179	83	13	1	276
	Importante	60	71	18	0	149
	Poco Importante	5	7	3	1	16
	Nada Importante	0	0	1	0	1
	Total	244	161	35	2	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54.244 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	39.785	9	.000
Asociación lineal por lineal	33.935	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.331	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.277	.051
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.267	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**IGUALDAD VS. COMPROMISO**

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	6.056	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.818	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD FAMILIAR VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**EXTERNAS**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Seguridad Familiar \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonales externas			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Seguridad Familiar	Muy Importante	167	150	54	11
	Importante	9	24	16	5
	Nada Importante	0	0	1	0
	Total	176	174	71	16

**Tabla de contingencia Seguridad Familiar \* Relaciones interpersonales externas**

Recuento

		Relaciones interpersonal es externas	
		E- Insatisfactorio	Total
Seguridad Familiar	Muy Importante	4	386
	Importante	1	55
	Nada Importante	0	1
	Total	5	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.540 <sup>a</sup>	8	.001
Razón de verosimilitudes	24.694	8	.002
Asociación lineal por lineal	21.034	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 8 casillas (53.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD FAMILIAR VS. RELACIONES INTERPERSONALES**  
**EXTERNAS**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.238	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.218	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.221	.045
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.694	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.762	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**ARMONÍA INTERIOR VS. EMPATÍA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Armonía Interior \* Empatía**

Recuento

		Empatía			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Armonía Interior	Muy Importante	143	107	34	10
	Importante	36	66	31	6
	Poco Importante	1	1	4	1
	Nada Importante	1	0	0	0
	Total	181	174	69	17

**Tabla de contingencia Armonía Interior \* Empatía**

Recuento

		Empatía	
		E- Insatisfactorio	Total
Armonía Interior	Muy Importante	0	294
	Importante	1	140
	Poco Importante	0	7
	Nada Importante	0	1
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37.771 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	35.777	12	.000
Asociación lineal por lineal	22.044	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**ARMONÍA INTERIOR VS. EMPATÍA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.281	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.224	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.237	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.812	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	5.124	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.



**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**PLACER VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Placer \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Placer	Muy importante	110	78	22	1
	Importante	73	82	44	2
	Poco importante	10	11	4	2
	Nada importante	0	1	1	0
	Total	193	172	71	5

**Tabla de contingencia Placer \* Disciplina del Trabajo**

Recuento

		Disciplina del Trabajo	
		E- Insatisfactorio	Total
Placer	Muy importante	0	211
	Importante	1	202
	Poco importante	0	27
	Nada importante	0	2
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.869 <sup>a</sup>	12	.004
Razón de verosimilitudes	24.731	12	.016
Asociación lineal por lineal	16.615	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 12 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .00.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**PLACER VS. DISCIPLINA DEL TRABAJO**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error tít. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.248	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.194	.046
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.190	.046
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia		.004
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.150	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.059	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD NACIONAL VS. EMPATÍA**

**Tablas de contingencia**

**Tabla de contingencia Seguridad nacional \* Empatía**

Recuento

		Empatía			
		A-Excelente	B- Muy Bueno	C-Bueno	D- Necesita Mejorar
Seguridad nacional	Muy Importante	115	88	26	6
	Importante	54	73	32	7
	Poco Importante	12	11	11	3
	Nada Importante	0	2	0	1
	Total	181	174	69	17

**Tabla de contingencia Seguridad nacional \* Empatía**

Recuento

		Empatía	
		E- Insatisfactorio	Total
Seguridad nacional	Muy Importante	1	236
	Importante	0	166
	Poco Importante	0	37
	Nada Importante	0	3
	Total	1	442

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.158 <sup>a</sup>	12	.002
Razón de verosimilitudes	28.011	12	.006
Asociación lineal por lineal	17.653	1	.000
N de casos válidos	442		

a. 9 casillas (45.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

**VALORES TERMINALES SOCIALES**  
**Desempeño Evaluado por el Subordinado Vs. Valores del Subordinado**  
**SEGURIDAD NACIONAL VS. EMPATÍA**

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.257	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.200	.050
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.199	.047
N de casos válidos		442	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

**Medidas simétricas**

		T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia		.002
Intervalo por intervalo	R de Pearson	4.283	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	4.261	.000 <sup>c</sup>

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.