Sabado Nº 87

TESIS
RI2001
N7

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

ESTUDIO DE LA CONGRUENCIA ENTRE LOS VALORES ETICOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES Y SU RELACION CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

Realizado por:

NIJST QUINTERO MARIA ANGELINA

TABOADA CASTRO SUSANA

Profesor guía:

OCHOA DENIS

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Quince (15) puntos.

Nombre: José Ignacio Rey Firma
Nombre: Denis Ochoa Firma
Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma

Caracas, 19 de enero de 2001.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INDICE GENERAL

RESUMEN.....v

DEDICATORIA.....viii

AGRADECIMIENTOS.....x

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS.....xi

I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Planteamiento y Formulación del Problema.....1

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General.....4

2.2 Objetivos Específicos.....4

3. Hipótesis de la Investigación.....5

II. MARCO TEORICO

1. Cultura Organizacional.....6

1.1 La Cultura Venezolana del Trabajo y sus Organizaciones.....10

1.2 Valores

1.2.1. Definiciones e Importancia de los Valores.....11

1.2.2 Valores Organizacionales.....14

1.2.3 Formación de los Valores Organizacionales.....16

1.2.4 Componentes y Clasificación.....17

1.3 Etica de los Valores

1.3.1 Conceptualización del Término Etica.....19

1.3.2 Valores Eticos.....22

1.3.3 Razón de ser de la Empresa desde una Perspectiva Etica.....24

1.4 Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales.....27

1.4.1 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman.....28

1.4.2 Modelo de Congruencia de Jennifer Chatman.....30

2. Satisfacción Laboral....33
2.1 Moral y Satisfacción Laboral....34
2.2 Nivel de Satisfacción en el Empleo....34
2.3 Teorías de Satisfacción en el Trabajo....35
2.4 La Satisfacción en el trabajo como variable dependiente....41
3. Evidencias empíricas en el estudio de la Congruencia de Valores y la Satisfacción laboral....42

III. MARCO DE REFERENCIA.

1. Ministerio del Interior y Justicia
1.1 Descripción de la Empresa....45
1.2 Evolución Histórica....45
1.3 Visión....46
1.4 Misión....47
1.5 Estructura Organizativa....47
1.6 Dirección General de Recursos Humanos....48

IV. MARCO METODOLOGICO

1. Tipo y Diseño de Investigación....52
2. Fuentes de Recolección de Información....52
3. Unidad de Análisis....53
3.1. Población....53
3.2 Muestra....54
4. Variables
4.1Variable Independiente: Congruencia entre Valores Eticos Individuales y Organizacionales....54
4.1.1 Definición Conceptual....54
4.1.2 Definición Operacional....54
4.2 Variable Dependiente: Satisfacción Laboral....57
3.2.1 Definición Conceptual....57

4.2.2 Definición Operacional....59
5. Instrumento de Recolección de Datos....61
5.1 Procedimiento
5.1.1 Fase Preparatoria....62
5.1.2 Fase Exploratoria....63
5.1.3 Fase Definitiva....65

V. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS....67
Composición de la muestra....68
1. Correlación de la variable congruencia de valores éticos (individuales y Organizacionales) con la satisfacción laboral....69
1.1 Valores éticos individuales y organizacionales....69
1.2 Congruencia de valores éticos individuales y organizacionales (por sujeto)....71
1.3 Satisfacción laboral....72
1.3.1 Satisfacción laboral según las variables sociodemográficas....73
1.3.2 Nivel de satisfacción para cada ítem....76
1.3.3 Nivel de satisfacción por área....77

VI. CONCLUSIONES....85

VII. RECOMENDACIONES....89

VIII. BIBLIOGRAFIA....91

ANEXOS....95

RESUMEN

La presente investigación comprende el estudio de algunos aspectos de gran importancia para las organizaciones, específicamente, la investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral, debido a la importancia que éstos tienen tanto para el individuo como para la organización.

Para el desarrollo de esta investigación fue de vital importancia comenzar su estudio partiendo de una sustentación teórica, la cual se seleccionó de acuerdo a una serie de conceptos y teorías que permiten concebir, delimitar y analizar el problema. Tomando en consideración los siguientes puntos: Cultura Organizacional, Valores Individuales y Organizacionales, La Etica de los Valores y la Satisfacción Laboral.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se tratará de influir sobre las variables en estudio (Congruencia entre Valores Eticos Individuales y Organizacionales, y la Satisfacción Laboral) sino de observar como se dan en su contexto natural, su naturaleza es de tipo Transeccional- Correlacional.

La investigación se llevó a cabo en la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia. La población estuvo conformada por todos los empleados que actualmente trabajan en esta Dirección luego del proceso de fusión entre el Ministerio de Relaciones Interiores y el Ministerio de Justicia. La población consta de 110 individuos distribuidos entre las diferentes divisiones que la conforman, División de Registro y Control con 22 individuos, División Técnica con 20 individuos , División de Seguridad y Bienestar Social con 9 individuos, División de Relaciones Laborales con 16 individuos, División de Asesoría Legal con 32 individuos y la División de Adiestramiento y Capacitación con 11 individuos.

La muestra escogida aleatoriamente está compuesta por 72 individuos donde los sujetos seleccionados proporcionaron la información requerida a través de un cuestionario que consta de tres partes. La primera parte del cuestionario (Parte A), destinado a determinar el perfil de valores éticos individuales, en el cual se plantearon una serie de casos que contemplan los valores éticos establecidos por el Ministerio, donde el individuo hace referencia a la forma de actuar ante determinadas situaciones; la segunda parte del cuestionario (Parte B), se incluyeron una serie de valores establecidos por la organización en estudio y sus respectivas definiciones así como lo establece el modelo Organizational Culture Profile/Perfil de Cultura Organizacional (OCP), desarrollado por Chatman (1991); la última parte del cuestionario (Parte C), destinado a medir la satisfacción laboral, se tomó en consideración la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1957).

Los resultados obtenidos determinaron que en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia existen altos niveles de congruencia entre los valores individuales y organizacionales y altos niveles de satisfacción laboral, un análisis minucioso de la información determinó que si existe una relación entre éstas dos variables, sin embargo, se considera que la determinación de la satisfacción laboral, no puede ser explicado única y exclusivamente por la congruencia entre valores éticos. Conclusión que se deduce del resultado obtenido por el coeficiente de correlación, el cual indicó que la congruencia de valores éticos puede producir sólo una relación de 0.423 sobre la satisfacción laboral, interpretando a uno (1) como la máxima relación.

Específicamente, los resultados determinan que en la Dirección de Recursos Humanos existe un número de individuos (39) con sistemas de valores individuales–organizacionales congruentes, presentándose algunas diferencias en el grado de importancia que tanto los individuos como la organización le dan a algunos valores éticos. En cuanto al análisis realizado en la satisfacción laboral, se obtuvo como resultado que tanto el género masculino como el femenino, presentaron una media satisfacción laboral, así mismo las personas con más años de servicio y menor nivel de instrucción presentan una mayor satisfacción. En cada factor, los empleados de esta Dirección, presentan una mediana satisfacción, con énfasis en algunos aspectos del trabajo como el salario (factor higiénico) donde se produce menos satisfacción con

respecto a las demás. Variable significativa considerando los niveles salariales que caracterizan la Administración Pública en nuestro país.

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Composición de la muestra....68
Tabla No. 2: Perfil de valores éticos....69
Tabla No. 3: Comportamiento de valores éticos individuales y organizacionales....70
Tabla No. 4: Niveles de Congruencia de valores éticos....71
Tabla No. 5: Niveles de Satisfacción laboral....72
Tabla No. 6: Nivel de satisfacción según el Género....74
Tabla No. 7: Nivel de satisfacción según la Antigüedad....74
Tabla No. 8: Nivel de satisfacción según el Nivel de Instrucción....74
Tabla No. 9: Nivel de satisfacción según la División....75
Tabla No. 10: Nivel de satisfacción por ítem....76
Tabla No. 11: Factor Motivacional Logro....77
Tabla No. 12: Factor Motivacional Reconocimiento....78
Tabla No. 13: Factor Motivacional Progreso....79
Tabla No. 14: Factor Motivacional Trabajo en Sí....79
Tabla No. 15: Factor Motivacional Posibilidades de Crecimiento....80
Tabla No. 16: Factor Motivacional Responsabilidad....80
Tabla No. 17: Factor Higiénico Políticas de Administración de Empresas....81
Tabla No. 18: Factor Higiénico Supervisión Técnica....81
Tabla No. 19: Factor Higiénico Relaciones Interpersonales....82
Tabla No. 20: Factor Higiénico Salario....82
Tabla No. 21: Factor Higiénico Seguridad en el Empleo....83
Tabla No. 22: Factor Higiénico Vida Personal....83
Tabla No. 23: Factor Higiénico Condiciones de Trabajo....84
Tabla No. 24: Factor Higiénico Beneficios Complementarios....84
Tabla No. 25: Factor Higiénico Status....84

I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Planteamiento y Formulación del Problema

Dada la política del actual Gobierno Nacional se han llevado a cabo diversos cambios en el país, que a juicio del Ejecutivo Nacional, deben ser adoptadas para lograr una mayor eficacia de los organismos de la Administración Pública Nacional y consolidar el estado democrático, participativo, moderno y eficiente.

El logro de estos fines exige la adaptación de la Administración Pública Nacional a las nuevas realidades que el país confronta, su conquista sólo puede ser alcanzada por una Administración Pública provista de recursos humanos que reúnan las condiciones de capacidad profesional e integridad moral, incorporados a estructuras organizativas dinámicas, cuyo funcionamiento asegure un rendimiento satisfactorio. Todo ello en el marco del Decreto con rango y fuerza de Ley sobre las reformas de la Administración Pública Central (1999).

Aunque estas transformaciones basadas en reestructuraciones y fusiones de los entes que operan dentro de este mismo marco han sido necesarios para adecuarnos a las nuevas exigencias, se ha dejado de lado las consecuencias que este proceso puede acarrear, con esto nos referimos a los cambios internos que puedan estar afectando la integridad de la organización.

La fusión a la cual la investigación hace referencia, se fundamenta en la integración de competencias, atribuciones y recursos del que fuera el Ministerio de Justicia al Ministerio de Relaciones Interiores, con el propósito de someter la política interior y las actividades de seguridad y orden público a una sola entidad: Ministerio del Interior y Justicia.

Se hace imprescindible, que el recurso humano con que cuenta ahora esta entidad, este dispuesto a adaptarse y aprender continuamente, sintiéndose satisfecho con la labor que

desempeña y fomentando valores orientados hacia los lineamientos de la organización, para lo cual es fundamental darse cuenta de la necesidad de unirse y trazar una meta común, poseer una misma cultura y establecer creencias y principios, capaces de asegurar una revalorización moral de la organización y una definida identidad ética que esté presente en las relaciones de trabajo y más que nada, en todo lo que afecta la calidad de vida en el trabajo.

Frente a estas circunstancias, se consideró pertinente realizar la investigación en la Dirección General de Recursos Humanos, por ser ésta la que mediante su gestión es responsable de proporcionar a la institución el personal apropiado para el desempeño eficiente y efectivo de su función, y mediante sus procesos ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en ésta nueva organización. Así mismo, se cree conveniente el abordar el estudio de las diferentes divisiones que la componen, a fin de determinar si el conjunto de valores que conforman la cultura de la organización, permite tomar decisiones con mayor contenido ético, guiando y modelando las actitudes y comportamientos dentro de la Dirección para garantizar el bienestar de quienes la integran.

Dentro de este mismo orden de ideas, ha surgido la inquietud de analizar si **¿existe relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia?**, tomando como marco de referencia el conjunto de cambios organizacionales que están ocurriendo a consecuencia de la fusión de estos Ministerios.

Para las Relaciones Industriales, el estudio de los valores éticos y la satisfacción laboral son de gran importancia, ya que estos desempeñan un papel orientador en las conductas de los individuos, que se refleja en el esfuerzo por parte de los mismos para alcanzar las metas y objetivos establecidos por sus propias creencias, además estas tienen un efecto directo sobre el comportamiento laboral, permitiendo establecer estrategias organizacionales adecuadas al cambio, políticas de ingreso y brindar la posibilidad de influenciar el comportamiento de sus miembros frente a los problemas derivados de las relaciones de empleo y la interacción de los grupos humanos implicados.

El resultado obtenido en ésta investigación será de gran utilidad, brindándole a la Dirección General de Recursos Humanos de este Ministerio, una visión más concreta del comportamiento real de sus miembros, que al compararse con el comportamiento deseado, obtiene la posibilidad de guiarlos para hacerlos compatibles con sus lineamientos, optimizando el desarrollo personal y la productividad de la organización, de igual forma permitirá sentar las bases de un sistema de creencias en relación con lo que parece importante, lo justo e injusto, manifiestas en un conjunto de conductas que representan el conocimiento y respeto a los valores éticos establecidos por el Ministerio, entre los cuales destaca la honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, disciplina, responsabilidad, puntualidad y transparencia.

Una vez detectados los valores de la organización y de sus empleados se buscaran esos atributos en los candidatos interesados durante el proceso de selección, economizando resultados y asegurando de alguna forma la compatibilidad entre los valores del nuevo miembro y los de la organización; así mismo, en el área de adiestramiento, con el propósito de distinguir entre aquellos valores que merecen mantenerse, implementarse y modificarse a fin de aminorar conductas no acordes con los principios organizacionales. Específicamente, los resultados de dicha investigación le son de provecho en las diferentes áreas que integran la gestión de Recursos Humanos, ya que les permitirá determinar el nivel de satisfacción alcanzado si los valores de sus miembros encajan bien dentro de la organización.

2. Objetivos de la Investigación.

2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia.

2.2 Objetivos específicos

- Establecer la congruencia entre los valores éticos individuales y organizacionales de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos.

- Hallar el nivel de congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos.

- Identificar los valores éticos individuales más importantes presentes en los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos.

- Identificar los valores éticos organizacionales percibidos como los más importantes por los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos.

- Establecer el nivel de satisfacción laboral de los miembros que la Dirección General de Recursos Humanos.

- Establecer la relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales con la satisfacción laboral.

3. Hipótesis de Investigación.

Hi: La congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales tiene relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia.

Ho: La congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales no tiene relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia.

II .MARCO TEORICO

1. Cultura Organizacional

Las organizaciones son sistemas complejos en donde el hombre pasa la mayor parte de su tiempo, estas a su vez, se encuentran conformadas por varios subsistemas que interactúan de manera constante y deben ser congruentes entre ellos y su entorno.

Entre estos subsistemas el más importante es la cultura, ya que representa los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en la organización. En pocas palabras, puede ser considerada como " la personalidad o el espíritu de la organización" [1]

Puede decirse de manera más específica que incluye los comportamientos de rutina, la *filosofía, las reglas del juego y el clima que se transmite en la organización, considerando que* ninguno de estos componentes representan en forma individual la cultura de la organización, únicamente si son tomados en conjunto la reflejan y le dan sentido.

Según Robbins (1996) "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras"[2]

Denison (1991), en su obra "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", define cultura como "los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplos y refuerzan esos principios básicos" [3].

---

[1] Donnelly., Ivancevicn y Gibson. (1994). Dirección y Administración de Empresas. USA: Addison-Wesley Iberoamericana. p. 43.

[2] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. p.191

A su vez, Schein señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización [4].

1.- La adaptación externa y la supervivencia: se relaciona con la forma como la organización se enfrentará a su ambiente externo y los mecanismos que tendrá que desarrollar para adaptarse. Incluye resolver los siguientes aspectos:

- Identificar la misión general de la organización y seleccionar las estrategias para conseguirla.
- Establecer metas específicas.
- Determinar la forma de lograr las metas.
- Establecer criterios para medir el logro de las metas.

2.- La integración interna: se relaciona con el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes. Incluye resolver los siguientes aspectos:

- Identificar métodos de comunicación.
- Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Desarrollar sistemas de recompensas.

De igual forma, el autor plantea que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

1.- El nivel de lo que se piensa en la empresa; compuesto por las creencias y valores esenciales. Estos valores facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso.

---

[3] Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. USA: Legis. p.2.
[4] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..

2.- El nivel explícito; denominado el nivel de los artefactos culturales, y está compuesto a su vez, por otros dos niveles:

- El nivel de lo que la empresa hace; procedimientos, conductas, organigrama, etc.
- El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta; compuesto por aspectos físicos e imagen externa en general.

Afirma que la importancia de esta clasificación de la cultura en niveles, radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa y lo que realmente se hace.

En este mismo orden de ideas, Lundberg (1985) en su descripción de la obra de Schein y Dyler, proporciona la idea de que existen cuatro niveles de cultura [5]:

1.- Artefactos: Los aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional.

2.- Perspectivas: Se pueden considerar como las soluciones a problemas comunes que tienen los miembros de la organización, ellas dicen cómo los miembros definen e interpretan situaciones de la vida organizacional y prescriben los límites del comportamiento aceptable.

3.- Valores: Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización y representan los medios preferidos por los miembros para resolver problemas de su vida.

4.- Hipótesis: Son las creencias tácitas que los miembros tienen sobre si mismos y sobre los demás, sus relaciones con otras personas y la naturaleza de la organización de la cual forman parte.

---

[5] Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. USA: Legis. p.29.

Tomando en consideración los planteamientos de los diferentes autores, se puede decir que la cultura es el resultado de la interacción de los individuos entre sí y de su modo de adaptarse al entorno. Una vez establecida se transmite de generación en generación y perdura como mecanismo de identidad de grupo, como preferencias en el actuar, como herramientas cognitivas y de comportamiento que permiten dar respuestas a novedosas situaciones siguiendo orientaciones del pasado.

La cultura organizacional manifiesta un conjunto de funciones en la organización que según Robbins (1996) abarcan numerosos aspectos; en primer lugar, juega un papel en la definición de límites, ya que establece diferencias entre una organización y otra; por otro lado, provee sentido de identidad a los miembros de la organización; también genera compromiso, involucrando algo más que el interés personal del individuo; da estabilidad al sistema social, es decir, la cultura constituye el punto que ayuda a mantener unida a la organización a través de normas apropiadas que establecen lo que deben hacer los empleados, finalmente la cultura sirve como mecanismo que guía y controla las actitudes y comportamientos de los empleados, proporcionando conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento organizacional [6].

Esto conduce a afirmar, que toda organización desarrolla valores y creencias de lo correcto y lo incorrecto, por lo tanto, los valores son parte esencial de la cultura, y en la medida que son compartidos e influyen en ella guían a los miembros de la organización en su quehacer diario.

Por lo tanto, constituir una cultura fuerte o sistema de valores fuertemente compartidos por el personal garantiza que la organización alcance las metas que se ha propuesto y que pueda afrontar los desafíos del entorno.

---

[6]Barcia, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p. 17.

A continuación se expondrá una breve reseña acerca de la cultura Venezolana del trabajo y sus organizaciones.

1.1 La Cultura Venezolana del Trabajo y sus Organizaciones.

En la afirmación de Uslar Pietri, este sostiene que el venezolano no ha asociado nunca la idea de riqueza con la de trabajo, esto evidencia que para el venezolano el fin del trabajo no es obtener dinero (la riqueza material), sino el medio para satisfacer las necesidades básicas (vivir o subsistir), lo que lleva a concebirlo como una actividad servil, descalificada socialmente, como un castigo, en donde por más esfuerzo que se realice nunca se podrá aspirar a bienes propios y mucho menos a los lujos de la riqueza. Para tratar de cambiar este concepción, es fundamental que el trabajador crea en lo que hace, y que algo tan importante para su vida y para el crecimiento del país signifique algo más que una obligación inevitable[7].

Generalmente el hombre le atribuye diferentes significados, positivos o negativos a su trabajo en general y a los diferentes tipos de trabajo en particular. Por lo tanto, las motivaciones y los valores hacia el trabajo son variados y diversos.

"Así mismo, en otros estudios como el realizado por Elena Granell (1994) en su obra Éxito gerencial y cultural, se expone la percepción del venezolano referente a las organizaciones en las que labora, permitiendo comprender muchas de sus actitudes y conductas".[8]

Una de las características principales que se señalan, es que el venezolano tiende a ver y a entender a la organización como una estructura fuertemente jerarquizada, con niveles bien definidos de poder y autoridad. En la administración pública esto es más acentuado, se le da importancia a la jerarquía, a la autoridad y al poder centralizado, es así como la organización aparece conformada por niveles y rangos que permiten fácilmente ubicar a los miembros de la misma. Esto contribuye a crear una fuerte relación de dependencia por parte del empleado, el

---

[7] Zapata. (1994). Los valores del Venezolano. Venezuela: Consciencia 21.

[8]. Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.p. 20.

cual espera una guía clara y precisa de sus supervisores, una libertad controlada y el arbitraje de los conflictos concentrados en una persona; también contribuyen a fomentar una actitud pasiva y receptiva de los empleados y en consecuencia, poca iniciativa y compromiso con las labores que desempeñan[9].

Otra característica que refleja el trabajador venezolano es que aprecia el poder de otros siempre y cuando esté asociado a los conocimientos y el respeto, independientemente del nivel jerárquico. Lo que implica que los trabajadores no obedezcan ante la jerarquía, se vuelvan reservados y no expresen su opinión si creen que no va a ser escuchada.

Luego de haber expuesto algunos conceptos sobre la Cultura Organizacional se procederá a analizar el tema de los valores, haciendo énfasis en sus definiciones, componentes y clasificación, por considerar que estos son parte fundamental dentro de la cultura de cualquier organización.

1.2 Valores

1.2.1 Definiciones e Importancia de los Valores.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la personalidad del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce como se dijo anteriormente, una influencia poderosa en el comportamiento de las personas.

Tanto los valores buscados por los individuos como los buscados por las organizaciones funcionan como elementos motivadores y están presentes en cada una de las ideas o actividades que se manifiestan diariamente. Son estimaciones acerca de lo que debe ser y como debe ser, a su vez, se ven reflejados en actitudes que le dan direccionalidad a la conducta, son la primera causa del comportamiento.

[9] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

A continuación se presentarán algunas definiciones del término valor según diferentes autores, lo cual permitirá establecer una clara definición del término y su empleo en ésta investigación.

Robbins (1987) sostiene que "los valores son creencias particulares, personales, individuales, que la persona sustenta en relación con lo que parece importante. Constituyen sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo"[10]

Milton Rokeach (1973) define los valores como "una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria" [11].

Según González y Phelan (1992) los valores son "un sistema organizado de criterios de orientación de la acción y pueden expresarse a través de las aspiraciones de objetos sociales" [12].

Marquinez (1992) plantea que "los valores son determinadas maneras de apreciar cosas importantes en la vida por parte de los individuos que pertenecen a un determinado grupo social o cultural" [13].

Weiner (1988) expresa que los valores "son un tipo de cognición social que facilita la adaptación de una persona a su ambiente y tienen implicaciones para su conducta" [14].

Velásquez (1995) define el término valor como "todo aquello a lo que se le atribuye significación, importancia y es deseable" [15].

---

[10] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. p. 172.
[11] Kreitner, K. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. España: Irwin. p. 104.
[12] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p. 24.
[13] Martínez, A. y Tamayo, A. (1992). Etica y educación, aportes a la polémica sobre los valores. Colombia: Magisterio. p. 47.
[14] Giménez, O. (1998). Congruencia entre los valores individuales y organizacionales: predictor del comportamiento organizacional. Trabajo de grado de Post Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
[15] Velásquez, P. (1995). Notas para el estudio de la desorganización social. Venezuela: Universitaria de Oriente. p. 29.

Luego de presentar estas definiciones se considera pertinente distinguir tres términos que se encuentran estrechamente relacionados con los valores y que ayudarán a comprender mejor este término.

- Las Creencias: La relación entre creencias y valores es bastante estrecha, las creencias son "estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores" [16] y los valores son las elecciones que las personas hacen con respecto a lo que es adecuado para conseguir sus fines. En conclusión, puede decirse que las personas eligen pensar y actuar según crean que son las personas y las cosas.
- Las Normas: "Son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas" [17], los valores juegan un papel esencial en la formación de normas, nos dicen que es lo ético, lo bueno, adecuado, etc. Además de esto, es importante recalcar que el incumplimiento de normas puede comportar sanciones externas mientras que el incumplimiento de los valores puede comportar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.
- Las Actitudes: Pueden definirse "tendencias evaluativas, ya sea positiva o negativa, con respecto a personas, objetos o cosas" [18], una actitud es consecuencia de los valores que las preceden, reflejan como nos sentimos respecto a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de determinada manera.

Se puede confirmar entonces, que el término "valor", está relacionado con la propia existencia de la persona, son su autodefinición y ocupan el primer lugar en su orden de prioridades, orientan sus decisiones y configuran lo más intimo de su ser.

Cada individuo dentro de la organización tendrá valores propios que le han sido inculcados a lo largo de su vida, en las familias, escuelas, con los diferentes grupos que se relacionan. Durante estos primeros años el hombre en formación recibe los valores vigentes, lo

[16] García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: Mc Graw Hill. p. 71.
[17] García, S. y Dolan, S, O.c.,p. 72.
[18] García, S. y Dolan, S, O.c.,p. 73.

asimila y vive conforme a ellos; a medida que éste va madurando y entra en contacto con otros sistemas de valores puede modificarlos.

Una vez que son interiorizados se convierten en guías y pautas de conducta, permiten definir con claridad los objetivos de la vida del individuo, y contribuyen a que la persona se acepte tal y como es; a su vez, estos valores tienen un orden de importancia, es decir, que unos predominan por encima de otros, lo cual permite jerarquizarlos y ordenarlos dentro de un sistema de valores, definido por Rockeach como "una organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta o estados finales de la existencia preferibles, en un continuo de importancia relativa" [19].

Es importante destacar que el concepto de valores no pertenece únicamente al individuo sino también a las organizaciones cuyos miembros comparten un sistema de valores denominado valores organizacionales.

1.2.2 Valores Organizacionales.

Katz y Kant (1978) consideran que "los valores organizacionales son un producto de grupo y como tal constituyen un medio de control sobre la conducta de sus miembros y aun cuando no todos estos sostengan los mismos valores, una mayoría estarían de acuerdo con ellos y todos los miembros estarían conscientes del apoyo del grupo para con un valor dado" [20]

Según investigadores como Schein, Deninson y Senge, los valores son parte de la cultura en la medida que son compartidos por los miembros de una organización e influyen en la cultura. Estos autores enfatizan la importancia de los valores compartidos dentro de la organización.

Seguidamente se citarán y explicarán algunas características que se plantean como idóneas para los valores compartidos de una organización:

---

[19] Kreitner, K. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. España: Irwin. p. 104.

[20] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p. 24.

1. "Pocos, simples y fáciles de recordar: Los valores compartidos deben ser pocos, lo cual facilita que sean recordados.

2. Asociados a una breve definición: Un valor puede significar diferentes cosas para cada contexto cultural y para cada persona, por lo que es necesario asociar el vocablo a una pequeña definición.

3. Significativos para la estrategia de la organización: Deben estar acordes con las estrategias y objetivos de la organización.

4. Escogidos participativamente: En la práctica son muy pocas las organizaciones que aplican este procedimiento, de hecho cuando se habla de valores compartidos, se refiere a que los empleados tienen lógicamente una mayor probabilidad de ser percibidos como propios por parte de los empleados.

5. Significativos para la necesidades de los empleados: los valores organizacionales en la medida que son congruentes con los valores individuales de los empleados tienen lógicamente una mayor probabilidad de ser percibidos como propios por parte de estos.

6. Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación: Lo cual incluye reuniones masivas, seminarios, jornadas, etc.

7. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente: los valores organizacionales nunca deben plantearse como guías normativas de comportamiento, que por lo general son percibidas como "catecismos". La participación en la escogencia de valores ayuda a comprometerse libremente.

8. La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores: en ocasiones la imagen y acción ritual de los valores provoca una mayor aceptación del valor, que cuando éste es expresado de manera escrita.

9. Coherencia entre teorías y prácticas directamente proporcional al nivel jerárquico: los valores enunciados deben guardar coherencia con las prácticas organizacionales, sobre todo en los niveles supervisorios y gerenciales que sean ejemplo para los niveles inferiores.

10. Convertidos en objetivos medibles de acción: lo cual permite convertir los valores en acciones evaluables y recompensables.

11. Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a recompensas: lo cual permite un mayor grado de compromiso y cumplimiento por parte de los empleados, a su vez que permite realizar ajustes en los valores.
12. Periódicamente cuestionados y formulados: la revisión y priorización periódica de los valores les da un nuevo sentido, permitiendo mantener su capacidad y sentido colectivo. Existen valores muy arraigados que probablemente estén presentes desde la fundación de la empresa, que son más difíciles de cuestionar y revisar [21].

Según estos autores, "las organizaciones van a ir reajustando a lo largo de su existencia su sistema de valores según su exigencia, experiencia y nuevas estrategias y cambios en el entorno, entre otros".[22]

Los valores organizacionales representan entonces los guias comportamentales que permiten modelar las conductas de los miembros de la organización al conformarse en un sistema de valores común.

1.2.3 Formación de los Valores Organizacionales.

Dentro de cualquier organización es importante conocer como se han constituido el conjunto de valores que constituyen la cultura de la organización, por ello a continuación se expondrá la manera como los valores organizacionales se constituyen y conforman según García y Dolan dentro de la organización.

- Las creencias y valores del fundador: Son las ideas y principios que guían la acción y están presentes en el momento de fundar una organización, muchas veces éstas creencias y principios se van perdiendo con el transcurrir del tiempo, pero hay empresas de fuerte identidad cultural que los mantienen.

[21] García, S. y Dolan, S. O.c. p. 80.
[22] García, S. y Dolan, S. O.c. p. 81.

- Las creencias y valores de la directiva actual: Los miembros de la directiva actual pueden querer modificar los valores del fundador, por pensar que no están acordes con la realidad actual, esto puede ocasionar conflictos entre lo tradicional y lo moderno.
- Las creencias y valores de los empleados: Los mecanismos de recompensa existentes constituyen la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados.
- La formación y la influencia de consultores: Mediante la asistencia a cursos, interacción con los consultores o lectura de publicaciones, se busca activar y legitimar la puesta en práctica de los valores que fueron aprendidos.
- La normativa legal existente: Las diferentes leyes de un país pueden influir en los valores y creencias de la organización.
- Las reglas de juego del mercado: Sobre todo el mercado de libre competencia contiene determinadas reglas que afectan el sistema de valores de la organización.
- Los valores sociales de cada momento histórico: Los valores sociales van cambiando de acuerdo al momento histórico e influyen en el sistema de valores.
- La tradición cultural de cada sociedad: Existe una influencia mutua entre los valores tradicionales y empresariales de una sociedad y esto influye en el éxito de la organización.
- Los resultados de la empresa: Las creencias y valores de la organización se retroalimentan en función de sus resultados. [23]

Dicho esto, se procederá a mencionar cuáles son los componentes y cómo se clasifican los valores según los diferentes autores que han abordado el tema, con la finalidad de tener un mayor conocimiento acerca de su constitución.

1.2.4 Componentes y Clasificación de los Valores.

En cuanto a sus componentes Robbins (1996) plantea que los valores contienen un elemento de juicio, ya que incluyen las ideas del individuo sobre lo que es bueno, correcto o deseable. Estos a su vez, poseen tanto atributos de intensidad como de contenido. El contenido se refiere a que un modo de conducta es importante, mientras que la intensidad especifica el

[23] García, S. y Dolan, S. O.c. p. 81

grado de importancia. Si se especifican los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su sistema de valores, el cual se establece de acuerdo a la importancia que el individuo le atribuye a cada valor.[24]

Rockeach atribuye a los valores un componente emocional, (según haga sentirse bien o mal a la persona); un componente motivacional (la lucha por alcanzarlos) y un componente cognoscitivo (lo hace preferible o no). [25]

Numerosos autores han trabajado en la clasificación de los valores, a continuación se presentan algunos de ellos:

"Allport y sus colaboradores realizaron los primeros trabajos de mayor importancia en la clasificación de los valores, identificando seis tipos de valores"[26]:

1.- Teóricos: Se le concede mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.
2.- Económicos: Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
3.- Estético: Se atribuye el máximo valor a la forma y la armonía.
4.- Sociales: Asignan el valor más alto al amor entre las personas.
5.- Políticos: Ponen de relieve la adquisición del poder e influencia.
6.- Religiosos: Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo[27].

Katz y Kant (1981) plantean que existen dos tipos de valores, los Transcendentales, Morales o Sagrados y los valores pragmáticos asociados a resultados funcionales. Sostienen que ambos tipos pueden estar presentes en las relaciones sociales, pero muchos sistemas sociales dan más impulso a uno u otro. Los valores del primer tipo, hacen hincapié en alguna cualidad sagrada, tienden a investigar un símbolo con propiedades situadas por arriba de la

[24] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. p. 164.
[25] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p. 24.
[26] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..p. 165.

realidad que aquél representa; o para ser más precisos esos valores carecen de referencia objetiva. Los otros valores se dan en la práctica y vienen dados por algún tipo de resultado [28].

A su vez, Rockeach, plantea que los valores pueden clasificarse en valores instrumentales, que se definen "como modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades", y valores finales que "constituyen las metas que al individuo le gustaría alcanzar a lo largo de su vida". Dentro de esta categoría se encuentran los valores personales (aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo) y los valores sociales (aquellos constituidos por las aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad). De igual forma, los valores instrumentales se clasifican en valores ético-morales (se refieren a formas de conducta que se enfocan a las relaciones interpersonales, y que, cuando se violan, producen sentimientos de culpa por la conducta inapropiada hacia otras personas) y los valores de competencia o autorrealización (son más individuales y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad) [29].

Tomando en cuenta las clasificaciones expuestas anteriormente se considera relevante el hacer referencia a la importancia de la ética en los valores, partiendo desde su concepción hasta la importancia que estos tienen en un contexto organizacional.

1.3 La Etica de los Valores

1.3.1 Conceptualización del Termino Etica

"Etica proviene del término griego "ethos" que significa carácter, creencias, normas o ideales inculcados en un grupo o comunidad. Es el estudio del comportamiento humano en cuanto a lo bueno o lo malo. La ética indica el grado de moralidad de las acciones en relación a

[27] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. p 170.
[28] Katz, D. y Kahn, R. (1981). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas. P. 52.
[29] Kreitner, K. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. España: Irwin. P. 106

un patrón de comportamiento".[30] Su importancia reside en la premisa de que "toda sociedad para sobrevivir, ha de guardar el orden y la paz suficientes entre sus miembros".[31]

En la evolución posterior del sentido del vocablo, lo ético se ha identificado cada vez más con lo moral, y la ética ha llegado a significar propiamente la ciencia que se ocupa de los objetos morales en todas sus formas.[32] Sin embargo, hay autores que hacen alguna distinción, definen la moral como "aquellas reglas que regulan la vida del hombre en la convivencia con sus semejantes y la ética como la disciplina que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad,"[33] es decir, consideran que la moral es el campo de investigación u objeto de estudio de la ética.

La ética ha sido entendida a lo largo de la historia hasta los tiempos presentes, como ética normativa, es decir, "como la disciplina filosófica que nos dice, en el orden de los principios, lo que es bueno y lo que es malo en general como comportamiento; o dicho de otro modo, lo que debemos hacer y lo que debemos dejar de hacer".[34] Concebida también, "como una serie de mandamientos, de obligaciones o de prohibiciones, que deberían ser capaces de definir en cualquier circunstancia lo que está bien y lo que está mal".[35]

La historia de la ética resulta a veces de una amplitud considerable, pues se hace difícil con frecuencia establecer una separación estricta entre los sistemas morales - objeto propio de la ética - y el conjunto de normas y actitudes de carácter moral predominante en una sociedad o en una fase histórica dada. Con el fin de solucionar este problema, los historiadores de la ética han limitado su estudio a aquellas ideas de carácter moral que tienen una base filosófica, es decir, que en vez de darse por supuestas, son examinadas en sus fundamentos, donde lo decisivo es que haya una explicación racional de las ideas o de las normas adoptadas.[36]

---

[30] Diez, J. y Redondo, C. (1999). "En busca de la empresa ética". Alta Dirección, XXXIV (204), 95 - 101. Barcelona. p. 95.
[31] Diez, J. y Redondo, C. O.c. p. 95.
[32] Ferrater, J. (1994). Diccionario de Filosofía. Barcelona: Ariel S.A. p. 1142
[33] Ascanio, P. (s.f). Comentarios sobre origen y aplicación de la ética. p. 34.
[34] Diez, J. y Redondo, C. (1999). "En busca de la empresa ética". Alta Dirección, XXXIV (204), 95 - 101. Barcelona. p. 96.
[35] De Viana, M. (1992). "Etica y valores en el proceso de selección de personal". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, No. 28. UCAB. Caracas: Arte.p. 49.
[36] Ferrater, J. (1994). Diccionario de Filosofía. Barcelona: Ariel S.A. p. 1142

Ahora bien, la fundamentación de la ética en una explícita teoría de los valores, vino asimismo por otros lados. En efecto, "como reacción contra el formalismo y rigorismo Kantiano, autores como Brantiano intentaron edificar una ética que fuese al mismo tiempo material y rigurosa y no dependiese de un sistema de bienes o arbitrariamente seleccionado. Desde entonces la ética ha entrado en una fase muy activa de su desarrollo, y ello de tal modo que se hace difícil presentar un cuadro de la ética contemporánea desde el punto de vista de las diversas escuelas, y resulta más plausible dar una breve descripción de la esencia de la ética y su origen."[37]

En lo que toca a la cuestión de la esencia, hay dos concepciones antiéticas, que pueden designarse con el nombre de ética formal (ley moral no ajena a la misma personalidad que la ejecuta) y ética material (ética de los bienes y los valores). Ninguna de ellas aparece, naturalmente en toda su pureza y puede decirse, por el contrario, que toda doctrina ética es un compuesto de formalismo y materialismo, los cuales se han mantenido como constantes a lo largo de la historia de las teorías y actitudes morales. En una dirección parecida, pero con distintos fundamentos, se halla la ética de los valores, la cual representa por un lado, una síntesis del formalismo y del materialismo, y por otro, una conciliación entre el empirismo y el apriorismo moral. [38]

El hecho de que semejante ética se funde en los valores demuestra el objetivismo que la guía, sobre todo si tiene en cuenta que en la teoría de Scheler el valor moral se halla ausente de la tabla de valores y, por lo tanto, consiste justamente en la realización de un valor positivo sin sacrificio de los valores superiores y de completo acuerdo con el carácter de cada personalidad.[39]

En lo que se refiere al origen, la discusión ha girado sobre todo en torno al carácter autónomo o heterónomo de la moral. Para los partidarios de lo primero, lo que se ha realizado por una fuerza o coacción externa no es propiamente moral; para los que admiten el segundo, no hay de hecho posibilidad de acción moral sin esa fuerza extraña, que puede radicar en la

[37] Ferrater, J. (1994). Diccionario de Filosofía. Barcelona: Ariel S.A. p. 1144
[38] Ferrater, J. O.c. p. 1145
[39] Ferrater, J. O.c. p. 1145

sociedad. A ellas se han sobrepuesto asimismo tendencias conciliadoras que ven la necesidad de la autonomía del acto moral, pero que niegan que esta autonomía destruya el fundamento efectivo de las normas morales, pues el origen del acto puede distinguirse perfectamente de la cuestión del origen de la ley.[40]

Una vez señalada la definición, esencia y origen de la ética, se presenta a continuación una serie de concepciones sobre el término valores éticos, por ser éstos la orientación del conjunto de normas creadas, aceptadas libre y conscientemente que permiten guiar la conducta individual y social.

1.3.2 Valores Eticos

Los valores éticos constituyen un punto de referencia para las normas, conductas, actitudes, etc., tanto de las personas como de las organizaciones, siendo estas últimas un espacio donde se dan relaciones humanas que pueden contribuir poco a poco a la creación de una sociedad más justa; en donde, el comportamiento de los miembros que forman parte de éste espacio está sometido a reglas de cooperación, que hacen posible la autorrealización personal en un clima de respeto mutuo.

Estos valores éticos pueden manifestarse a través de diferentes conductas en las cuales puede suponerse la equidad, honestidad, transparencia, que deben encontrarse presentes no sólo en la vida de las personas sino también en las organizaciones, en las cuáles permitan de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad y satisfacción de su personal.

Además de la definición de valores éticos presentada por Rockeach dentro de su clasificación, se pueden encontrar otros autores que han abordado el tema, a continuación se presentan algunos de ellos:

[40] Ferrater, J. O.c. p. 1145

Según Ortega, "valores éticos serían, por ejemplo, la bondad, la justicia o la lealtad. Mientras que Scheler, entiende que los valores éticos no constituyen una clase peculiar de valores, sino que la conducta moralmente adecuada consiste en tratar de realizar en el mundo los demás valores de una manera correcta" [41].

Juan Cruz (1995) plantea en su obra "valores éticos en la empresa", que valor "es una perfección, una plenitud por la cual una cosa es digna de ser apetecida o de figurar como término de una voluntad. Es el bien que puede perfeccionar a la tendencia humana y por eso es atractivo" [42].

Los valores éticos pueden definirse según García y Dolan (1997) como "estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana" [43].

Además de su definición, García y Dolan plantean que poseen dos características bien peculiares; en primer lugar, se ponen en práctica en la relación con las demás personas, y en segundo lugar, en las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o al menos, de malestar con uno mismo [44].

Se puede decir entonces, que los valores éticos tienen como fundamento el respeto al derecho de los demás y a la integridad de las personas, estos se van adquiriendo como producto del proceso educativo y de las experiencias propias, de igual forma, "el trabajo constituye una escuela de formación humana y juega un papel fundamental en la socialización de cada hombre y en su realización personal"[45]. Por lo cual, es necesario que las organizaciones se den cuenta de la importancia de estos valores para el logro de un curso de acción adecuado, que además de hacer explícitos los objetivos y estrategias de la empresa, establezcan el marco

[41] Cortina, A. (1997). El mundo de los valores. Bogota: El Buho. p. 45.
[42] Cruz, J. (1995). Valores éticos de la empresa. Pamplona: Idazluma. p.8
[43] García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: Mc Graw Hill. p. 66
[44] García, S. y Dolan, S. O.c. p 67..
[45] Urquijo, J. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales (1987). Preocupación de Fedecamaras y la CTV por los valores éticos. Julio-Diciembre. No 21. UCAB. Caracas: Arte. P. 7

del comportamiento interno. Las organizaciones deben hacer todo lo posible por proteger estos valores, para que de esta forma surjan actitudes éticas que permitan la plena realización de las personas, con la finalidad de garantizar el fortalecimiento de las distintas instituciones y empresas de la sociedad y para el relanzamiento de sistemas políticos honestos, comprometidos con el bienestar de la colectividad.

Por lo tanto, todo aspecto de la vida organizacional debe incluir valores, cuestiones sobre lo correcto e incorrecto o decisiones para las cuales no hay respuestas inequívocas porque las personas están comprometidas a sistemas de valores altamente diferentes. Como resultado de ello, el tópico de la ética en la empresa ha cobrado importancia, convirtiéndose en un aspecto crítico de la educación empresarial, donde se ha interesado realzar la necesidad de rescatar las creencias y valores de la sociedad, que más que considerarse perdidos, han sido reemplazados por otros que los contradicen, abordándose el estudio de la ética no sólo desde una perspectiva teórica, que sin negar la complejidad y profundidad de las diferentes doctrinas filosóficas, que son las que con mayor profundidad abordan el tema, se refieren a actividades en donde el ser humano es el protagonista y es capaz de ser y hacer, y de dar a cualquier labor un carácter ético.

1.3.3 Razón de ser de la empresa desde una perspectiva ética

Dado que la economía moderna se caracteriza por rasgos como "la división del trabajo, procesos de intercambio anónimos, creciente interdependencia y elevada complejidad,"[46] donde la principal figura sigue siendo el hombre, la empresa debe ser capaz de servir a la sociedad con criterio de rentabilidad social.

En este sentido, se plantea que las organizaciones deben dirigir con la suficiente racionalidad como para no convertirse en una carga social. Adicionalmente, no se puede olvidar que los trabajadores confían plenamente en ellas, al punto que entregan lo mejor de sus capacidades, convencidos que con ello están contribuyendo al engrandecimiento del negocio.

[46] Cortina, A. (1995). Etica empresarial y opinión. Madrid: Claves. p. 48.

En segundo lugar "la empresa debe aportar productos y servicios que sean auténticamente útiles. Se es útil a la sociedad cuando se está dando satisfacción a las necesidades de sus integrantes".[47] De allí que la misión de cualquier empresa puede perder de vista, que ella se justifica porque "hay seres humanos que requieren de los productos o servicios que la empresa se propone satisfacer."[48]

Por otra parte, una tercera razón de ser de la empresa ética, es "proporcionar puestos de trabajo donde el trabajador no sólo obtenga un salario, sino que pueda desarrollarse y crecer como individuo para consolidar un posicionamiento social, productivo, solidario y cooperador."[49]

El considerar a todos y a cada uno de los empleados como el activo más valioso de la empresa, significa el fortalecer el sentimiento del empleado de ser aceptado y pertenecer tanto a su grupo de trabajo como a la organización, ya sea mediante la adhesión a metas comunes o con confianza en la conveniencia de esas metas establecidas en los diferentes grupos que conforman la organización.

Para lograr este objetivo, es necesario que los valores éticos sean compartidos por la organización y sus miembros, y de esta forma, permitan tomar mejores decisiones que conduzcan a aumentar el compromiso organizacional, sentido de pertenencia y el cumplimiento de objetivos comunes. Muchas veces, la compatibilidad de valores se ve afectada por el tipo de organización a la que se haga referencia, como es el caso de esta investigación, la cual se aplica a una entidad pública.

Los problemas éticos que se presentan en la cultura de organizaciones como ésta, van desde los pequeños e insignificantes a los que ejercen una seria influencia sobre la naturaleza y la supervivencia de la misma.

---

[47] Machado, E. (1995), Etica como factor de éxito y competitividad. Caracas: Asociación Venezolana de Ejecutivos. p. 27.
[48] Machado, E. O.c. p. 24.
[49] Machado, E. O.c. p. 27.

Se puede decir que en un servicio público existe un problema de ética cada vez que los funcionarios, individual o colectivamente, se aprovechan (o dan la impresión de hacerlo) de modo que comprometen la confianza y la fe públicas suscitando conflictos de lealtad o de valores, o como resultado de esfuerzos para conseguir alguna ganancia particular a expensas del bienestar o bien común.

Si se acepta que el comportamiento no ético de un funcionario implica cualquier utilización no autorizada, no esperada o indeseable de los recursos o bienes públicos (incluso el aprovechamiento de su influencia), en beneficio propio, entonces los alcances de la definición del comportamiento no ético puede incluir las siguientes características:

- Las actividades que sean contrarias a las normas legales de un país y que por consiguiente están sancionadas por la ley.
- Las que sean contrarias a los principios básicos de la ética -moralidad- sustentados (aun cuando no sean necesariamente ejercidas por esa sociedad).
- Las que se realizan en razón a presiones latentes, manifiestas o percibidas por una persona, bajo las obligaciones de la lealtad, devoción, vínculos familiares, de afecto, clase social, política, religión o raza.[50]

Así, el comportamiento no ético incluye no sólo las prácticas que obviamente son hechos criminales, tales como los sobornos y la malversación de fondos, sino también otras actividades como el favoritismo, nepotismo, conflicto de intereses, el mal uso de influencias, el aprovechamiento de la función pública para fines personales, el otorgamiento de favores a los parientes y amigos, la indiscreción o la utilización abusiva de información oficial.

Como resultado, este tipo de organización, da mayor credibilidad al cinismo del público acerca de la integridad de los funcionarios; la gente considera que no es posible o casi imposible que se hagan las cosas sin ningún grado de corrupción.

[50] Dwivedi, P. (1980). La ética en el servicio público. Bruselas: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). p. 19.

Una vez explicados los valores y su importancia como patrones de conducta y toma de decisiones en el contexto organizacional donde se desarrolla esta investigación, se hace necesario estudiar el tema de la congruencia de valores entre individuo-organización, la cual ha sido analizada por diversos autores.

1.4 Congruencia entre valores individuales y Organizacionales

Las diferentes teorías que explican la compatibilidad sostienen que el sentido compartido tiene una influencia positiva debido a que los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forman los cimientos a través de los cuales se comunican. De aquí se desprende que una cultura sólida, con miembros adaptados adecuadamente al medio social, mejora la efectividad y el rendimiento porque facilita el intercambio de la información y coordinación del comportamiento. [51]

Según Watson (1962) toda organización, al efecto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisas a todas sus políticas y a sus acciones. El factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias.[52]

Por otra parte se tiene que Yoder (1976), afirma que toda organización de trabajo puede ser considerada como una asociación para facilitar el logro de metas. Esas metas y su logro, son los resortes principales en la generación de políticas. La administración es en un grado considerable, un proceso de coordinar, reconciliar e integrar las metas del individuo dentro de la organización.

Para Deal y Kennedy (1985) lo que le da vida a los valores organizacionales es el hecho de que todos en la organización están enterados de ellos y saben por qué son importantes. Que

---

[51] Barcia, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p.31.

[52] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

los valores se compartan extensamente significa que se integren al sistema de valores del individuo [53].

Se puede decir que existen altos niveles de congruencia, cuando los valores de la organización y del individuo se parecen, dicha congruencia logra en el individuo una identificación y sensación de pertenencia a ella, facilitando a su vez, los procesos de adaptación y socialización dentro del ambiente laboral. Para determinar las consecuencias que tiene la pertenencia a una organización sobre los valores y conductas de los individuos, y como éstos afectan a las normas y valores de la organización, se debe determinar el grado de congruencia que existe entre ambos sistemas de valores.

A continuación se presentarán algunos modelos de congruencia individuo-organización, que permiten diagnosticar el comportamiento en las organizaciones:

1.4.1 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman.

Este modelo considera que las organizaciones están formadas por componentes que se adaptan entre sí, estos componentes son los insumos, los resultados y los procesos de transformación. Los insumos incluyen los elementos que integran la organización, además del material con el cual ésta debe funcionar. Los resultados representan lo que la organización produce, cómo se desempeña y cuán efectiva resulta, existen tres factores que deben tenerse presentes "cuando se evalúa el desempeño de la misma: 1) la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos; 2) empleo de recursos, y, 3) flexibilidad. Por último el proceso de transformación llevado a cabo por la organización, en el cual se transforman la energía y la información de insumo en rendimiento" [54].

Estos componentes deben estar en equilibrio, y deben ser congruentes unos con otros. Los componentes de un sistema pueden ajustarse y funcionar efectivamente o no ajustarse y

---

[53] Barcia, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

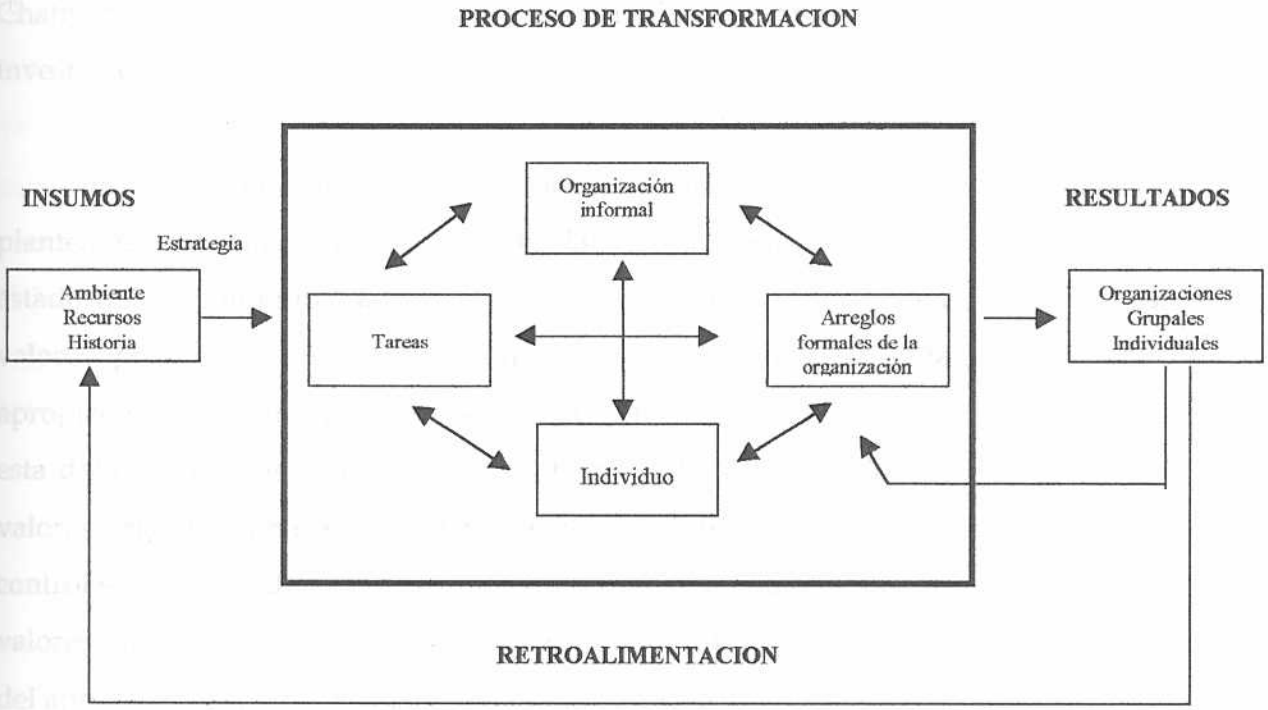
[54] Nadler, D. y Gerstein. (1994). Arquitectura Organizativa. Barcelona: Granica. p. 88.

desencadenar problemas. El modelo de congruencia de Nadler y Tushman está basado en qué tan congruentes son los componentes de la organización.

Teniendo en cuenta estos conceptos, los autores definen la congruencia como "el grado en el cual las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras de un componente son compatibles con las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras del otro" [55].

Según Nadler y Tushman éste modelo tiene la intención de permitir a los gerentes conocer en mayor grado su organización y poder diagnosticar y analizar los problemas que en ella surjan.

Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman



[55] Nadler, D. y Gerstein. O.c. p. 88.

1.4.2. Modelo de Congruencia de Jennifer Chatman.

Este modelo se fundamenta en la teoría interaccionista, la cual propone que tanto el individuo como la situación pueden definir diversos comportamientos de los individuos en su entorno.

Chatman (1989) definió en su modelo la congruencia entre la persona y la organización como "la correspondencia entre los patrones de valores organizacionales y los patrones individuales" [56], aunque existen muchos aspectos importantes tanto en las personas como en las organizaciones como determinantes de la conducta, un aspecto fundamental por el cual estos pueden ser comparados son los valores. Dada la importancia de los valores como característica según la cual se pueden definir tanto a las personas como a las organizaciones, Chatman utilizó los conceptos de valores individuales y organizacionales para llevar a cabo su investigación.

Por el lado de los valores individuales, asume la definición de Rockeach (1973), que plantea que los valores son "creencias relativamente estables de que un modo de conducta o estado final es preferible a otro opuesto" y por el lado de la organización , un sistema de valores provee de una justificación elaborada y generalizada tanto para las conductas apropiadas de los miembros como para las actividades y funciones del sistema" [57]. En apoyo a esta definición, otros autores, "como Schein (1985) y Katz y Kahn (1978) consideran que los valores organizacionales son un producto de grupo, y como tal constituyen un medio de control sobre la conducta de sus miembros y aun cuando no todos estos sostengan los mismos valores, una mayoría estarían de acuerdo con ellos y todos los miembros estarían conscientes del apoyo del grupo para con un valor dado."[58]

Una vez definidos tanto los valores individuales como los organizacionales, la autora plantea que estos pueden describirse en términos de intensidad o cuán fuertemente son

---

[56] Barcia, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p.35.

[57] Barcia, H. O.c. p.35.

[58] Giménez, O. (1998). Congruencia entre los valores individuales y organizacionales: predictor del comportamiento organizacional. Trabajo de grado de Post Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. p. 32

sostenidos, mediante la comparación de los ítems jerarquizados como los más importantes y los menos importantes; y en términos de su cristalización , medida en la cual son compartidos por los miembros de la organización. En este orden, propone que un sistema de valores fuerte, intenso y ampliamente compartido, es lo que la mayoría de los investigadores califican como una cultura fuerte.

El objetivo general del modelo de Jennifer Chatman, consiste en medir el grado de congruencia que existe entre los valores individuales y organizacionales, con la finalidad de determinar y predecir algunos resultados, tales como: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la permanencia en la organización, o los efectos que puede tener un individuo sobre las normas y valores de la misma.

En 1991 la Doctora Chatman desarrolló un instrumento conjuntamente Caldwell y O`Reilly, denominado Organizational Culture Profile (OCP) para estudiar la congruencia entre valores individuales y organizacionales. La intención de este instrumento fue recoger un conjunto de valores que caracterizarán tanto a los individuos como a las organizaciones, teniendo en cuenta tres criterios básicos:

1. Que pudiera ser utilizado para describir cualquier persona u organización.
2. Que no fuera solamente característico de algunas personas u organizaciones.
3. Que fueran fáciles de entender.

El OCP contiene una serie de planteamientos de valores que pueden ser utilizados para evaluar el grado en el cual ciertos valores caracterizan a una organización, así como también la preferencia individual por una configuración particular de valores.

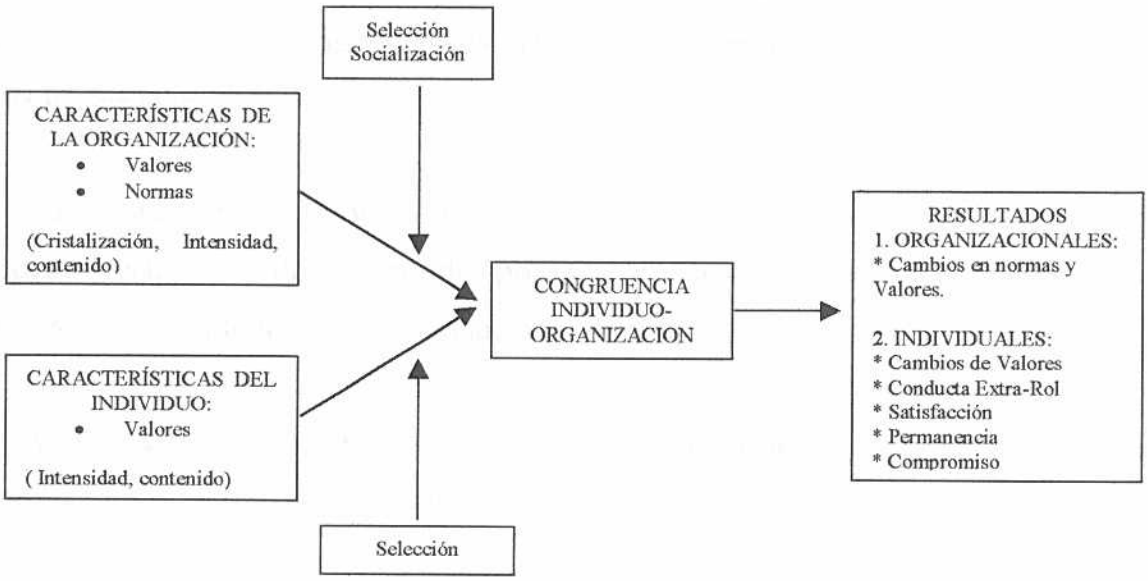
Uno de los supuestos implícitos en el uso del OCP es que el sistema de valores de una organización puede ser representado mediante un perfil único para evaluar el nivel de consenso entre los miembros de una empresa acerca de los valores.

La congruencia persona-cultura, puede ser calculada correlacionando el perfil de los valores organizacionales con el perfil de la preferencia individual. El conjunto inicial de valores

que conformaron el OCP fue de 110, reduciendo su número definitivo a 54 ítems con sus respectivas definiciones, que pueden ser utilizados tanto para valorar el grado hasta el cual ciertos valores caracterizan a una organización en particular, como para valorar la preferencia de un individuo por una configuración de valores.

En definitiva, este estudio se realizó con la finalidad de investigar cómo establecer el ajuste de los empleados con la organización. El objetivo principal era el de comparar los valores individuales con los de la organización a la que pertenecían. El ajuste persona-organización parece ser consecuencia del proceso de Selección de personal, así como también de la Socialización.

Modelo de Congruencia Individuo-Organización de Jennifer Chatman.



El estudio de la congruencia de valores individuales y organizacionales propuestos por los modelos anteriores, obedece a la importancia que para la presente investigación tiene hallar su relación con la satisfacción laboral, por ello, se hace necesario abordar los diferentes conceptos y teorías que autores han planteado sobre estudios enfocados a los diferentes factores que determinan los niveles de satisfacción en el trabajo.

2. Satisfacción Laboral

Algunos autores como Blum y Naylor (1981), quienes han revisado investigaciones al respecto, plantean que "la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares." [59]

No obstante, según estos mismos autores, "un método más completo requiere que se incluyan muchos factores adicionales, antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Deben tenerse en cuenta, factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además, sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en organizaciones laborales, políticas o puramente sociales, contribuyendo finalmente, a la satisfacción en el trabajo."[60]

La satisfacción en el trabajo es entonces una actitud general que se origina de muchas actitudes específicas, es decir, actitudes producto de los diferentes factores del trabajo, de las características del individuo y de las relaciones de grupo que se originen.

Vroom, define la satisfacción en el trabajo como "orientaciones afectivas de parte del individuo acerca del trabajo que realiza en el presente".[61]

Chruden y Sherman (1986) definen la satisfacción en el trabajo como "una dimensión de importancia dentro del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades se ven cubiertas".[62]

---

[59] Blum. y Naylor. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas. p. 522.
[60] Blum y Naylor. O.c. p. 522.
[61] Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea. p. 141.
[62] Chruden y Sherman. (1986), Administración de Personal. México: Continental S.A. p. 120.

2.1 Moral y satisfacción laboral

Aunque la moral está relacionada con la satisfacción en el trabajo, no es lo mismo. No hay ninguna justificación al utilizar los dos términos como sinónimos. La satisfacción en el trabajo, "es el resultado tanto de diversas actitudes del individuo hacia su puesto, como de ciertos factores conexos y la vida en general. La moral industrial es la expresión compuesta de las actitudes de los diversos individuos empleados por una compañía. La generan los grupos y puede considerarse como un subproducto de estos."[63]

La moral del empleado es el resultado neto de las satisfacciones en el empleo de los trabajadores de un grupo específico. "La moral proporciona energía, la aceptación de la conducción y la cooperación entre los miembros de un grupo"[64].

Blum y Naylor definen la moral como "la amplitud con que se satisfacen las necesidades de un individuo y el punto hasta el cual el individuo percibe la satisfacción que se deriva de su situación actual de trabajo".[65]

Según Stagner[66], la moral debe definirse siempre de acuerdo con las relaciones entre un individuo y su grupo. Es un índice del punto hasta el cual el individuo percibe una probabilidad de satisfacer sus propios motivos mediante la cooperación con el grupo. Llega a la conclusión de que el método para elevar al máximo la moral consiste en tratar de asegurarse de que las metas del grupo coincidan con las individuales tanto como resulte posible.

2.2 Nivel de Satisfacción en el empleo

Estudios recientes[67] indican que la satisfacción general en el empleo ha sido relativamente más alta y estable, aunque las expectativas del trabajador han aumentado y cambiado de significado con el tiempo, la calidad de las prácticas organizacionales han

---

[63] Hamilton, A. (1976) La medición de la moral del personal mediante encuestas: clave para aumentar la productividad. Nueva York: Modern Business. p. 6.
[64] Hamilton, A. O.c. p. 5.
[65] Blum y Naylor. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas. p. 559.
[66] Blum y Naylor. O.c. p. 561.
[67] Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill. p. 260.

mejorado también, sin embargo, no se debe dejar de lado a que quienes se sienten insatisfechos en el trabajo, probablemente lo sea debido a algún aspecto específico de su empleo, que en ocasiones más que hacerlos sentir insatisfechos le produce un sentimiento neutro, es decir, no sienten ni satisfacción ni insatisfacción.

Por lo tanto, el nivel de satisfacción en el empleo no es constante, este puede verse relacionado a muchas variables, sostiene que los trabajadores que tienen más edad tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo, ya que sus expectativas son menores que las de un joven que aspira conseguir cada vez más de su empleo. También ratifica que las personas con cargos de nivel más alto se sienten más satisfechos, porque éste le proporciona mejores beneficios en cuanto a pagos, condiciones de trabajo, oportunidad de uso de sus habilidades, etc. Por último, sostiene que en las organizaciones más grandes, la gente se siente más abrumada y se dificulta la cercanía entre las persona, la amistad y el trabajo en equipo, lo que afecta la satisfacción de las personas.[68]

Este mismo autor plantea que la organización debe poner en práctica técnicas que incrementen el potencial de satisfacción en el empleo, ya sea incentivos monetarios, motivación mediante fijación de metas, retroalimentación frecuente de la calidad del desempeño de sus trabajos, preocupación por sus sentimientos hacia la organización y puesto de trabajo, etc., en fin, técnicas que no sólo eviten resultados de gran potencial de insatisfacción sino que además aumenten los niveles de satisfacción.

Existe una serie de teorías de motivación que respaldan la idea que la satisfacción en el trabajo se debe a muchas variables.

2.3 Teorías de satisfacción en el trabajo

- **Teoría de Maslow (1943):**

[68] Keith, D. y Newston, J. (1994). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill. p. 205

"Maslow estableció cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, colocándolas en un marco de referencia conocido como la jerarquía de las necesidades debido a sus diferentes categorías de importancia. Establece que si todas las necesidades de una persona están insatisfechas en cierto momento, la satisfacción de las necesidades predominantes ejerce una mayor presión que la satisfacción de las otras."[69] Al analizar esta jerarquía de necesidades en el contexto laboral, plantea que los puestos capaces de satisfacer mayor cantidad de dichas necesidades, darán como resultado mayor satisfacción por parte de los empleados.

- **Teoría de Herzberg (1957):**

Los resultados obtenidos en un estudio realizado junto a Mausner, Peterson y Capwell (1957) indica la presencia de innumerables variables determinantes de la satisfacción en el trabajo. Posteriormente, con una nueva investigación en compañía de Snyderman y Mausner (1959) comprobó que las cosas relacionadas con una gran satisfacción ("satisfactores") eran algo diferente de las cosas vinculadas con las situaciones de baja satisfacción ("insatisfactores"). "Descubrió que las descripciones de los buenos periodos incluían cosas tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad, etc. Todas estas cosas parecían relacionarse con el contenido real del trabajo, por ende, se les denominó factores de contenido. Las descripciones de los malos periodos de trabajo parecían estar plenas de conceptos relativos a las normas de la compañía, la supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo. Esos conceptos parecían estar relacionados con el contexto en el que una persona realizaba su tarea y, por ende, se consideraron como factores de contexto."[70]

Dado esto, postuló dos clases generales de variables de trabajo: satisfactores e insatisfactores. "Los satisfactores son las cosas que provocan la satisfacción en el trabajo, en general, se trata de "motivadores" o factores de contenido del puesto. Los insatisfactores son las cosas que dan como resultado insatisfacción en el trabajo, en general, se trata de factores de "higiene" o contexto del puesto. "[71]

---

[69] Donnelly, Gibson e Ivncevich. (1994). Dirección y Administración de Empresas. USA: Addison-Wesley Iberoamericana. p. 305.
[70] Blum y Naylor. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas. p. 538.
[71] Blum y Naylor. O.c. p. 539.

Los factores motivadores tienen que ver con el contenido del cargo, los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, llevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción:

- El logro: incluye elementos que permiten al trabajador experimentar la sensación de haber alcanzado algo de manera satisfactoria.
- El reconocimiento: recibir recompensa (elogios, premios) al esfuerzo y rendimiento laboral alcanzado.
- El progreso: posibilidades de ser ascendido o promovido a un mejor puesto.
- El trabajo en sí: se refiere al interés intrínseco para la persona en cuanto al contenido del trabajo, a las funciones que lo conforma.
- Las posibilidades de crecimiento: posibilidad de que el individuo adquiera nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan el avance hacia una nueva posición.
- La responsabilidad: satisfacción que experimenta el individuo cuando se otorga cierta responsabilidad por su trabajo.

Los factores higiénicos, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción:

- Políticas de administración de la empresa: eventos relacionados con aspectos y características de la compañía y la administración.
- La supervisión técnica: se refiere al trato que le confiere el supervisor a los trabajadores.
- Las relaciones interpersonales: se refiere a la interacción social entre el trabajador y demás personas de la organización, esta puede ser hacia superiores, subordinados y compañeros.
- El salario: implica la forma de compensación monetaria que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado.
- La seguridad en el empleo: se refiere a la estabilidad o inestabilidad que tiene el trabajador con respecto a su puesto de trabajo en la organización.
- Vida personal: se refiere a situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.
- Las condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, herramientas de trabajo, etc.).
- Los beneficios complementarios: implica la forma de compensación monetaria y no monetaria adicional que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado.
- El status: representa signos y oportunidades que el puesto es capaz de ofrecerle.

- **Teoría de Vroom (1964):**

"De acuerdo a esta teoría, la satisfacción en el trabajo viene determinada por la valencia (fuerza de la atracción o de la aversión) de los resultados que a través del mismo se obtienen",[72] refiriéndose a este término como aquellos resultados aun no conseguidos, es decir, a resultados esperados, derivados de la satisfacción que de los mismos se desea obtener, es decir, de las necesidades en él activas, de cuales sean sus objetivos, sus experiencias anteriores y los rasgos característicos de su personalidad.

Por otra parte, el mismo Vroom plantea que la satisfacción de una persona se refiere a los resultados realmente conseguidos, dice textualmente "nos referimos a la satisfacción de una persona únicamente con los objetos que realmente posee. Por tanto, podemos hablar de la

[72] Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea. p. 146

satisfacción de una persona con su trabajo actual, pero no con respecto a aquellos que nunca ha realizado".[73]

- **Teoría de Porter y Lawler (1968):**

Porter y Lawler, plantean que la satisfacción está en función del valor y magnitud de las recompensas realmente recibidas por el trabajador, a su vez estas deben ser positivamente valoradas por el individuo que las recibe. Dicen textualmente, "si recibe algo que no desea, no será considerado recompensa...".[74]

De acuerdo a este modelo, la satisfacción viene determinada por el grado en que las recompensas realmente recibidas no alcanzan o exceden el nivel considerado equitativo, es decir, "la satisfacción depende tanto de las características propias del puesto de trabajo (las cuales determinan, en parte, el que el trabajador obtenga o no determinadas recompensas), como de las individuales del propio trabajador (las cuales determinan, en parte, la magnitud y valor atribuido a las recompensas realmente recibidas y el nivel de las mismas que se considera equitativo)."[75]

- **Teoría de Dawis, Lofquist y Weiss (1968)**

La teoría propuesta por estos investigadores, plantea que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo proviene de la correspondencia o falta de correspondencia entre la personalidad del trabajador y las características del trabajo que éste realiza. Es decir, utilizando sus mismas palabras, "la satisfacción es función de la correspondencia entre las necesidades del individuo y el sistema de refuerzo provisto por las características del trabajo".[76]

- **Teoría de Locke (1969)**

---

[73] Genesca, E. O.c. p. 147.
[74] Genesca, E. O.c..p. 148.
[75] Genesca, E. O.c. p. 148.
[76] Genesca, E. O.c. p. 143.

Según Locke, el nivel de satisfacción de un trabajador se concibe por "el grado en que realmente obtiene ciertos resultados o satisface ciertas necesidades y los deseos, ideales o niveles de aspiración que al respecto tiene"[77]. Es decir, únicamente los deseos no satisfechos pueden ser causa de insatisfacción.

Estudios anteriores señalan de igual modo, la importancia de los diferentes factores que pueden llegar a ocasionar la satisfacción en el trabajo, entre estos se encuentra el estudio de Morse (1953), quien al formular su hipótesis de que la satisfacción depende básicamente de lo que un individuo desea del mundo y lo que obtiene, propone cuatro índices de satisfacción en el trabajo: el primero tiene relación con el contenido del empleo, el segundo con la identificación con la compañía, el tercero con los aspectos financieros y la jerarquía del puesto, y el cuarto con el orgullo y desempeño de grupo.[78]

Su punto de vista fue el de considerar a la satisfacción laboral como el resultado de la suma total de actitudes, incluyendo a la moral como factor determinante, y como concepto intercambiable de la satisfacción. "En realidad, considera que la moral es una combinación de tres de sus índices de satisfacción en el trabajo: el contenido del empleo, el involucramiento con la compañía y la posición financiera y laboral."[79]

Stogdill (1957), plantea que la satisfacción ya no debe ser considerada como causa del desempeño del trabajo, llegó a la conclusión que es el individuo mismo quien la propicia, considerando la satisfacción como el resultado de la integración de grupos en la organización, donde la producción y la moral, son alcanzados cuando las condiciones del trabajo lleven al reforzamiento de la expectativas de los trabajadores.[80]

Investigaciones de E. Mayo, Walker y Guest (1952), Richards y Dobryns (1957), alegan que cuanto mayor es la oportunidad que da el trabajo de satisfacer la necesidad de afiliación, mayor es la satisfacción de los trabajadores. Smith y Kendall (1963), y de acuerdo con la hipótesis del Taylorismo, sostienen que la satisfacción en el trabajo depende de la cuantía de la

---

[77] Genesca, E. O.c. p 152.
[78] Blum y Naylor. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas. p. 544.
[79] Blum y Naylor. O.c. p. 545.
[80] Blum. y Naylor. O.c. p. 537.

remuneración. Según Viteles (1932), el privar al trabajador del control sobre sus propios métodos de trabajo tiene un efecto negativo sobre la satisfacción. Para Walker y Marriott (1951), el controlar el propio ritmo de trabajo es causa de satisfacción; y de acuerdo a French, Israel y As (1960), y Morse y Reymer (1956), la satisfacción de los trabajadores está positivamente relacionada con el grado en que pueden participar en la toma de decisiones. [81]

La investigaciones realizadas para hallar la causa por la cual se origina la satisfacción en el trabajo parecen contradecirse, unas hacen énfasis en determinadas características del puesto de trabajo, otras se centran en los resultados obtenidos mediante su ejecución, y otros resaltan la importancia de cierta clase de necesidades personales. Lo que hace suponer que no es que exista deficiencias metodológicas en cada teoría, sino que unas dejan de considerar factores como lo son las diferencias que existen de un individuo a otro, en donde rasgos de personalidad tales como: su formación, características fisiopsicológicas, nivel cultural, necesidades, etc., podrían ser un factor determinante de la satisfacción, consideran contrariamente, aspectos concernientes a las condiciones ofrecidas en el lugar de trabajo.

Luego de revisar los teorías de satisfacción laboral, se considera necesario abordar el punto considerando a esta variable como dependiente.

2.4 La satisfacción en el trabajo como variable dependiente

Robbins, luego de hacer una revisión sobre las teorías antes mencionadas indica que los factores centrales para considerar a esta variable como dependiente radica en los siguientes puntos:

- Trabajo mentalmente interesante: es "cuando los empleados tiende a preferir trabajos que le brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, variedad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones."[82]

[81] Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea. p. 142.

[82] Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. p. 108.

- Premios equitativos: "cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldo de la comunidad, tiende a haber satisfacción."[83]
- Condiciones de trabajo favorable: "a los empleados les interesa un ambiente laboral que les brinde comodidad personal y facilita un buen rendimiento."[84]
- Buenos Compañeros: el trabajo es el medio por el cual el individuo puede satisfacer su necesidad de interacción social.

Investigaciones anteriores, han llevado a cabo el estudio de la Satisfacción Laboral también desde el punto de vista dependiente, obteniendo como resultado que la satisfacción se debe a numerosos factores que intervienen en el lugar de trabajo.

Investigaciones anteriores, han llevado a cabo el estudio de la Satisfacción Laboral también desde el punto de vista dependiente, obteniendo como resultado que la satisfacción se debe a numerosos factores que intervienen en el lugar de trabajo, sin embargo, por considerarse a la congruencia de valores una de las determinantes, la investigación se limitó a la revisión de algunos estudios hechos sobre el mismo.

3. Evidencias empíricas en el estudio de la Congruencia de Valores y la Satisfacción laboral.

Meligno (1989) estudió la relación existente entre la congruencia entre los valores de los trabajadores y sus supervisores con los siguientes resultados organizacionales: satisfacción laboral, compromiso organizacional, el desempeño laboral y la antigüedad. El estudio ofrece evidencias empíricas sobre la relación entre congruencia entre valores y compromiso organizacional. Los principales resultados reportados por la investigación fueron: los trabajadores están más satisfechos y comprometidos cuando sus valores eran congruentes con los valores de sus supervisores; la congruencia entre valores de los trabajadores y sus

[83] Robbins, S. O.c. p. 108.
[84] Robbins, S. O.c. p. 108.

supervisores no estaban relacionados significativamente con la antigüedad, sin embargo su efecto sobre el compromiso fue mayor en los empleados con más años de antigüedad.[85]

O'Really (1991), ha estudiado la relación que existe entre la gente y la cultura organizacional, específicamente el ajuste entre el individuo y la organización. Para realizar el estudio se midió la congruencia de valores y se relacionó con la satisfacción laboral, con el compromiso organizacional, con la intención de dejar el trabajo y con la rotación de personal. El estudio tuvo como resultado que existe evidencia empírica que el ajuste entre el individuo y la organización se realiza sobre la base de la congruencia de valores; las culturas organizacionales tienden a ser similares cuando las organizaciones están en áreas relativamente homogéneas (con similares tamaños, estructuras, tecnologías, configuraciones de personal, orientaciones); y que el ajuste entre el individuo y la organización predice la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Parra y Pérez (1997) llevaron a cabo una investigación con la finalidad de determinar si existía relación entre las variables Congruencia entre los valores individuales y organizacionales y la Satisfacción laboral y la influencia que traería en los intentos de abandono de la organización. En cuanto a los resultados se encontró un nivel de congruencia alta entre los valores individuales y organizacionales y un nivel medio de satisfacción; por lo tanto, en este estudio se concluye que existe una relación positiva entre la Congruencia de valores individuales y organizacionales y la Satisfacción laboral.

"Hernández y Rodríguez (1998) realizaron una investigación sobre la influencia de la Congruencia de valores individuales y organizacionales sobre la Satisfacción laboral en una muestra de 106 individuos. Los resultados que encontraron indican que existe relación entre ambas variables, sin embargo, el comportamiento de la variable Satisfacción laboral no puede ser explicado única y exclusivamente por la variable Congruencia".[86]

---

[85] Giménez, O. (1998). Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales: Predictor del Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado de Post Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

[86] Bacía, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas. p.33.

Cayama (1998), realizó un estudio para determinar si existe relación entre la variable Congruencia de valores individuales y organizacionales con la variable Satisfacción laboral. Se realizó un estudio correlacional y se utilizó un instrumento denominado Organizational Culture Profile (OCP) diseñado por Chatman. Como resultado se obtuvo que no existió una relación significativa entre las variables.

En resumen, se considera muy importante el estudio de estas variables, ya que al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, se puede corregir ciertas situaciones, mejorando en esa forma la satisfacción laboral de su personal.

III. MARCO DE REFERENCIA

1. Ministerio del Interior y Justicia

1.1 Descripción de la Empresa

El Ministerio del Interior y Justicia, es uno de los Ministerios de más trayectoria en Venezuela. Debe su importancia a que de él se originaron muchos de los Ministerios que hoy conforman el Gabinete Ejecutivo. Su objetivo fundamental es la coordinación y ejecución de la política interior del Gobierno Nacional. De este se desprenden otros objetivos específicos, entre los cuales podemos citar:

- Ejercer las relaciones políticas del Ejecutivo Nacional con los demás organismos
- La orientación política del Estado
- La seguridad del Estado, la preservación y mantenimiento del Orden público en el territorio nacional.

Tiene como función:

- La organización constitucional de la República, la legislación y la política orgánica.
- La conservación del orden y la paz Pública, derechos políticos y civiles de los extranjeros
- Suspensión de las garantías constitucionales, armas y explosivos, etc.

1.2 Evolución histórica

El Ministerio del Interior y Justicia desde sus inicios tuvo una gran importancia en el acontecer político del País. A lo largo de toda su historia, experimentó reformas y contrarreformas algunas de las cuales sucedieron con extrema frecuencia.

AÑO	DENOMINACION
1810	Secretaría de Gracia y Justicia.
1819	Secretaría del Interior y Justicia.
1851	Secretaría del Interior y Justicia de Relaciones Exteriores.
1857	Secretaría del Interior y Justicia.
1863	Ministerio del Interior y Justicia.
1874	Ministerio de Relaciones Interiores.
1950	Ministerio de Justicia.
1999	Ministerio del Interior y Justicia.

Antecedentes históricos del Ministerio del Interior y Justicia.

Durante los últimos años con el advenimiento del régimen democrático, el Despacho del Interior ha tratado de establecer políticas necesarias para conducir al país por un clima de bienestar y seguridad social y de Orden Público, ya que una de las principales funciones es la Preservación de la Paz Ciudadana y de las Garantías Constitucionales.

A través de la Historia de la República Bolivariana de Venezuela se han gestado cambios en los nombres que identifican el Despacho del Interior. Actualmente con el Gobierno del Presidente Hugo Chávez Frías, el Ministerio de Relaciones Interiores, el cual había adoptado su nombre sin la palabra Justicia desde 1.874, y, con los cambios, reestructuraciones y fusiones de Ministerios, hoy asumido así como otros entes del País, la designación de Ministerio del Interior y Justicia.

El proceso de fusión entre los Ministerios de Relaciones Interiores y Justicia encuentra su soporte legal en la Gaceta Oficial No. 36.775 de fecha 30 de Agosto de 1999.

1.3 Visión del Ministerio del Interior y Justicia.

Formular políticas tendentes a hacer más eficiente la administración de los recursos del Estado y los esfuerzos del Gobierno central, regional y municipal destinados a:

- Garantizar la seguridad integral de los habitantes.
- Proteger la estabilidad de las instituciones democráticas.
- Promover la participación ciudadana y de distintos entes públicos y privados.

- Hacer cumplir la constitución y otros instrumentos jurídicos vigentes, de carácter nacional e internacional que ayuden a enaltecer los derechos humanos y propicien el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos que habitan en el Territorio Nacional.

1.4 Misión del Ministerio del Interior y Justicia.

Desarrollar acciones tendentes a:

- Garantizar la seguridad y protección integral de los ciudadanos contra hechos delictivos, accidentes y calamidades.
- Velar por la seguridad del Estado protegiendo la estabilidad y funcionamiento de las instituciones democráticas.
- Promover la seguridad jurídica de la población a través de los órganos encargados de la administración de justicia, registros y notarias, documentos de identificación y derechos humanos de los ciudadanos.
- Incentivar el proceso de descentralización y el uso eficiente de los recursos financieros del Estado, estableciendo relaciones políticas y administrativas, con órganos del poder regional y municipal.
- Velar por los derechos políticos y civiles de los venezolanos.
- Estimular el proceso de aprobación de leyes ante la Asamblea Nacional.
- Coordinar el ceremonial y protocolo donde participe el Presidente de la República, altos representantes del poder público y personalidades del país y otras naciones del mundo.
- Proteger el Acervo Histórico de la Nación a través de la cual se exalta el ideal y vida del libertador Simón Bolívar y la Guerra Independentista.

1.5 Estructura organizativa del Ministerio del Interior y Justicia

El Ministerio del Interior y Justicia está integrado por el Despacho del Ministro, Despacho del Vice Ministro de Relaciones Interiores, el Despacho del Vice Ministro de Seguridad Jurídica y el Despacho del Vice Ministro de Seguridad Ciudadana.

El Despacho del Ministro del Interior y Justicia, está conformado a su vez por la Dirección General y las siguientes dependencias: Dirección General Sectorial de Secretaría, Consultoría Jurídica, Dirección Ministerial de Personal, Dirección de Información y Relaciones Públicas, Contraloría Interna, Dirección Nacional de Armas y Explosivos y Dirección de Planificación y Presupuesto (Anexo A).

Para efectos de nuestra investigación se tomará solamente la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia de la República Bolivariana de Venezuela, que tiene bajo dependencias, la División Técnica, División de Registro y Control, División de Relaciones Laborales, División de Asesoría Legal, División de Seguridad y Bienestar Social, División de Adiestramiento y Capacitación (Anexo B).

1.6 Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia

Ente asesor de las políticas que en materia de Recursos Humanos requiere el Ministerio del Interior y Justicia.

Funciones:

- Asesor del Ministerio y de todas las dependencias del Ministerio en la fijación y aplicación de objetivos y políticas en materia de personal.
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Carrera Administrativa y su reglamento, así como las demás normas y procedimientos inherentes al Sistema de Personal del Organismo.
- Incentivar el bienestar y desarrollo de personal, estableciendo mecanismos que inciden favorablemente en la Seguridad Social del mismo.
- Realizar estudios e investigaciones para conocer las necesidades del Area de Personal, e instrumentar las políticas, medidas, técnicas pertinentes a fin de satisfacer dichas necesidades.

Esta conformada por seis Divisiones:

1. - División Técnica: tiene como objetivo fundamental llevar adelante los procesos de reclutamiento, selección, clasificación y remuneración de cargos, así como la evaluación de desempeño de los empleados del Ministerio del Interior y Justicia.

Funciones:

- Estimar las necesidades de Recursos Humanos para elaborar planes relativos a reclutamiento y selección, clasificación y remuneración de los empleados del Ministerio.
- Mantener actualizado el registro de elegibles a través de contactos permanentes con la Oficina Central de Personal, Universidades e Instituciones Educativas.
- Elaborar y actualizar el Registro de Asignación de Cargos (R.A.C).
- Analizar y tramitar los diversos movimientos de personal que se efectúan en las diferentes Dependencias del Ministerio.

2. - División de Registro y Control: división encargada de efectuar el registro y control de los distintos movimientos de personal tramitados ejecutados a los empleados del Ministerio.

Funciones:

- Tramitar todo lo concerniente a los movimientos del personal, prestaciones sociales e intereses (fideicomiso) ante la Oficina Central de Personal y el Ministerio de Finanzas.
- Tramitar todo lo referente al pago de remuneraciones del personal empleado fijo y contratado, y otros como bonos vacacionales, comisión de servicios, honorarios profesionales, horas extraordinarias, suplencias, viáticos, etc.
- Aperturar el registro y custodia de los expedientes del personal empleado adscrito al Ministerio.
- Procesar los movimientos del personal empleado en forma centralizada, restringiendo las modificaciones, retenciones, números de cuentas y demás datos necesarios a fin mantener actualizado el Banco de Datos del Sistema de Nómina.

3. - División de Relaciones Laborales: tiene como objetivo la coordinación de la administración del personal obrero del Ministerio del Interior y de Justicia.

Funciones:

- Participar en la elaboración de objetivos, políticas y disposiciones que se relacionen con la tramitación de documentos, pagos de personal y contratación colectiva de obreros.
- Coordinar las actividades de personal obrero al servicio del Ministerio.
- Facilitar las relaciones entre los representantes del sindicato y la dirección de personal para cumplir con los objetivos propuestos.
- Administrar el proceso de Evaluación de eficiencia del personal obrero.

4. - División de Seguridad y Bienestar Social: brindar a los funcionarios y a su grupo familiar un mejor bienestar, seguridad y calidad de vida; a través de los programas sociales, culturales, deportivos y de salud que se desarrollan sobre la base de los instrumentos legales que rigen la materia.

Funciones:

- Promover la ejecución de políticas y programas orientados a mejorar la calidad social de los funcionarios del Organismo y a su grupo familiar.
- Coordinar los aportes patronales y retenciones a los funcionarios por concepto de la Ley de Política Habitacional.
- Coordinación con el Instituto Venezolano de Seguro Sociales (I.V.S.S) todo lo relativo a reposos médicos y solicitudes de incapacidad de los funcionarios, así como la aplicación del régimen de Seguro Social Obligatorio.
- Coordinar la cancelación los beneficios contractuales (juguetes, becas, útiles escolares); para los hijos de los funcionarios.

5. - División de Adiestramiento y Capacitación: tiene como objeto fundamental mejorar el desempeño en el cargo de los funcionarios, contribuyendo a elevar la productividad dentro del Organismo a través de las diversas actividades de adiestramiento programadas.

Funciones:

- Efectuar la Detección de Necesidades de Adiestramiento (D.N.A) brindando la debida orientación a los Supervisores del Organismo.

- Elaborar, supervisar y coordinar programas de pasantías tanto del personal interno del Ente, como para estudiantes de instituciones educativas cuyas actividades estén ligadas con las funciones del Ministerio.
- Preparar planes de seguimiento a los participantes a fin de evaluar los resultados obtenidos en los programas ejecutados.
- Postulación de funcionarios a cursos de Post-Grado, que llevan a vincularlos con: Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, Universidad Católica Andrés Bello, Instituto Venezolano de Planificación.

IV. MARCO METODOLOGICO

1. Tipo y Diseño de Investigación

De acuerdo al problema planteado y en función de los objetivos propuestos se puede decir que el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se tratará de influir sobre las variables en estudio sino de observar como se dan en su contexto natural, en donde la variable independiente: Congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales ya ha sucedido, debido a que los valores se encuentran presentes tanto en la organización como en las personas que en ella laboran; por otra parte, la inferencia sobre las relaciones entre ésta variable independiente y la variable dependiente: Satisfacción laboral se realiza sin intervención o influencia directa, dado que ésta se manifiesta a través de las actitudes de los trabajadores.

El propósito o naturaleza de ésta investigación es de tipo Transeccional-Correlacional, ya que los diseños de investigación transeccional "recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia en un momento dado"[87] y transeccional del tipo correlacional porque se pretende describir si existe o no relación entre las variables mencionadas anteriormente, para luego analizar el grado de relación entre ambas.

2. Fuentes de Recolección de Información

Para llevar a cabo la investigación fue necesario buscar y analizar las fuentes primarias (libros, tesis, etc.) y de esta forma obtener la información necesaria que permitiera garantizar un mayor acercamiento al tema de estudio y la aproximación teórica requerida para su sustento. Se estableció un primer contacto con la organización objeto de estudio, con la

[87] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. p. 191

finalidad de determinar algunas características que justificarán la realización de la investigación. (Anexo C).

3. Unidad de Análisis

Está compuesta por la muestra de empleados que actualmente laboran en la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia, quienes se encuentran distribuidos entre las siguientes divisiones: División Técnica, División de Registro y Control, División de Relaciones Laborales, División de Asesoría Legal, División de Seguridad y Bienestar Social y División de Adiestramiento y Capacitación.

3.1 Población

La población de estudio para determinar si existe relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral, está compuesta por 110 empleados que conforman la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia.

Estos trabajadores se encuentran distribuidos entre las diferentes Divisiones que conforman la Dirección General de Recursos Humanos:

DIVISION	NUMERO DE EMPLEADOS
Técnica	20
Registro y Control	22
Relaciones Laborales	16
Asesoría Legal	32
Seguridad y Bienestar Social	9
Adiestramiento y Capacitación	11

3.2 Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó el sistema de muestreo probabilístico, en donde "los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos"[88]. El método para la selección de los empleados que constituyen la muestra fue la tabla de números aleatorios.

Para calcular el tamaño de la muestra, se consideró un nivel de confianza del 95%, un error del 5% y se estimó una probabilidad del 50% de que el evento sea favorable y un 50% de que sea desfavorable. Tomando en consideración estos niveles, el tamaño de la muestra fue de 86 trabajadores, distribuidos entre las seis divisiones que conforman la Dirección General de Recursos Humanos.

4. Variables

4.1 Variable independiente: Congruencia entre valores éticos individuales y valores éticos organizacionales.

4.1.1) Definición conceptual:

Grado de correlación que existe entre los valores éticos individuales y los valores éticos que fomenta la organización.

- Valores éticos individuales: es la organización de creencias relativamente permanente que orientan la conducta del individuo hacia lo correcto y lo justo, y reflejan el propósito general o filosofía de vida.

- Valores éticos organizacionales: es el conjunto de las creencias estables concernientes a los modos correctos de actuar en la organización para lograr su misión.

4.1.2) Definición operacional:

Indice de correlación de perfiles, resultante de la comparación entre valores éticos individuales y organizacionales, establecido mediante la jerarquización de la lista de valores en la escala de empates o concordancia entre cada par de valores. Donde los valores éticos individuales serán medidos a través de una serie de casos que pretenden determinar las actitudes de las personas ante determinadas situaciones y en el caso de los valores éticos organizacionales, se seguirá el modelo establecido por Chatman, tomando en cuenta solo los valores establecidos por la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales.	Valores Éticos Individuales.	Honestidad	1. A las 3:00pm comienza una reunión importante en la organización a la cual no puedes dejar de asistir y te das cuenta que se te hace imposible llegar, siendo esta la tercera vez que te sucede; te justificas diciendo que necesitabas hacer efectivo el pago de tu quincena, y de esta forma no recibir amonestación.	VI1
		Transparencia	2. Ha surgido una emergencia y tienes que viajar al extranjero en menos de 5 días, pero te das cuenta que el pasaporte no está vigente, para actualizarlo legalmente se demoran 15 días por lo cual decides buscar otro medio para obtenerlo.	VI2
		Responsabilidad	3. Están culpando a uno de tus compañeros de trabajo por un error que tú cometiste, las consecuencias de dicho error son la pérdida del empleo por lo que decides ocultar la verdad aunque esto perjudique a tu amigo.	VI3
		Vocación de Servicio	4. La organización ha diseñado un plan de voluntarios para llevar a cabo un proyecto, sin embargo tus compañeros que ya han participado están molestos porque no recibieron beneficio alguno, por lo que decides abstenerte de participar.	VI4
		Lealtad	5. Te encuentras en una reunión en donde representantes de otras organizaciones están desprestigiando a la organización a la que perteneces,	VI5

[88] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. O.c., p. 212.

			como sabes que la mayoría de las cosas que dicen son ciertas, decides apoyarlos.	
		Equidad	6. Se te hace tarde para asistir a una reunión y aun te quedan dos personas por atender, solo te da tiempo de recibir a una de ellas, la primera se trata de un obrero que tiene 15 min. esperándote y la segunda, un gerente que acaba de llegar, decides atender al gerente por considerar que el asunto a tratar puede ser más importante.	VI6
		Decoro	7. Te encuentras en una reunión de trabajo y entre los presentes se encuentra alguien que te hace pasar una vergüenza, cosa que es común en él, por lo que decides hacerle pasar por la misma situación.	VI7
		Disciplina	8. En la organización en la cual trabajas existe la norma de que se debe notificar el uso del teléfono para fines particulares, pero todos tus compañeros usan el teléfono sin notificación, ya que el jefe lo sabe y además lo permite, por lo cual tu piensas que tienes el mismo derecho que los demás y decides utilizarlo.	VI8
		Puntualidad	9. Te encuentras almorzando con tu jefe y otros compañeros, te das cuenta que ya va a ser la hora de entrar al trabajo, sin embargo tu jefe invita en que se queden un rato más, por lo tanto decides quedarte.	VI9
	Valores éticos organizacionales	Honestidad	Ser honrado, justo y sincero con nosotros mismos y con las demás personas que nos rodean.	VO1
		Responsabilidad	Asumir las consecuencias de nuestros actos.	VO2
		Vocación de servicio	Disposición e inspiración para ejercer un empleo.	VO3
		Lealtad	Es la fidelidad con la que debemos actuar.	VO4

		Equidad	Virtud de dar a cada quien lo que le corresponde.	VO5
		Decoro	Actuar con decencia y prudencia ante cualquier situación.	VO6
		Puntualidad	Cumplir a tiempo con los asuntos que se te presentan.	VO7
		Disciplina	Cumplir con el conjunto de leyes y reglamentos establecidos.	VO8
		Transparencia	Rectitud de nuestras acciones.	VO9

4.2 Variable dependiente: Satisfacción laboral

4.2.1) Definición conceptual:

"Es el grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo en su trabajo, cuando valora positivamente sus actividades y siente retribuida sus necesidades y carencias, sean estas de carácter físico, psicológico o sociales." [89](Herzberg, 1959).

La satisfacción laboral según la Teoría de Herzberg contiene dos factores:

- Factores motivadores: Herzberg, los define como "el conjunto de factores directamente relacionados con la tarea laboral en sí misma, que satisfacen la necesidad que todo individuo tiene de autorrealizarse y crecer como persona. Promueven actitudes positivas hacia el trabajo, crean satisfacción y sus efectos son profundos y duraderos".[90]

- El logro: incluye elementos que permiten al trabajador experimentar la sensación de haber alcanzado algo de manera satisfactoria.
- El reconocimiento: recibir recompensa (elogios, premios) al esfuerzo y rendimiento laboral alcanzado.
- El progreso: posibilidades de ser ascendido o promovido a un mejor puesto.

[89] Blum y Naylor. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas. p. 539.
[90] Betancourt, I. Y González, D. (1999). Satisfacción en el Trabajo y Calidad de Servicio al Cliente según la Teoría Dual de Herzberg. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- El trabajo en sí: se refiere al interés intrínseco para la persona en cuanto al contenido del trabajo, a las funciones que lo conforma.
- Las posibilidades de crecimiento: posibilidad de que el individuo adquiera nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan el avance hacia una nueva posición.
- La responsabilidad: satisfacción que experimenta el individuo cuando se otorga cierta responsabilidad por su trabajo.

- Factores higiénicos: Según Herzberg, "son aquellas que hacen referencia al ambiente o contexto del trabajador. No tienen poder de crear satisfacción, antes bien, previenen la insatisfacción o invitan al descontento, pues su función es más bien representativa que curativa ante el trabajador".[91]

- Políticas de administración de la empresa: eventos relacionados con aspectos y características de la compañía y la administración.
- La supervisión técnica: se refiere al trato que le confiere el supervisor a los trabajadores.
- Las relaciones interpersonales: se refiere a la interacción social entre el trabajador y demás personas de la organización, esta puede ser hacia superiores, subordinados y compañeros.
- El salario: implica la forma de compensación monetaria que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado.
- La seguridad en el empleo: se refiere a la estabilidad o inestabilidad que tiene el trabajador con respecto a su puesto de trabajo en la organización.
- Vida personal: se refiere a situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.
- Las condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, herramientas de trabajo, etc.).
- Los beneficios complementarios: implica la forma de compensación monetaria y no monetaria adicional que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado.
- El status: representa signos y oportunidades que el puesto es capaz de ofrecerle.

4.2.2) Definición operacional de la variable:

Medida a través de la puntuación obtenida por cada uno de los empleados en el instrumento de satisfacción laboral donde se empleará una serie de ítems que permiten medir las diferentes áreas de satisfacción presentados en la Teoría Bifactorial de Herzberg tomando en cuenta los factores motivadores e higiénicos, acompañados con una escala tipo Likert para que el sujeto responda con la categoría de respuesta que más se ajuste a cuán satisfecho se encuentra.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Satisfacción laboral	Motivadores	Logro	13. Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.	SL13
			19. Mi trabajo me permite conocer mi desempeño.	SL19
		Reconocimiento	6. Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.	SL6
			15. Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.	SL15
		Progreso	16. La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis capacidades.	SL16
			25. Las políticas de esta empresa me permiten progresar profesionalmente.	SL25
		El trabajo en sí	17. Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.	SL17
			26. Siento que esta empresa contribuye al logro exitoso de mis tareas.	SL26

[91] Betancourt, I. Y González, D. (1999). Satisfacción en el Trabajo y Calidad de Servicio al Cliente según la Teoría Dual de Herzberg. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

		Posibilidades de crecimiento	9. La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.	SL9
			12. El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo personal.	SL12
		Responsabilidad	14. Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.	SL14
			20. Asumo mis compromisos y los resultados de mis decisiones y acciones.	SL20
Satisfacción laboral	Higiénicos	Políticas de administración de la empresa	8. Puedo cumplir dentro del horario de trabajo establecido con el volumen de trabajo que me asignan.	SL8
			18. La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.	SL18
			21. Conozco los objetivos y metas que se plantea la empresa.	SL21
		Supervisión técnica	1. Los superiores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	SL1
			24. Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.	SL24
		Relaciones interpersonales	3. Considero que la organización realiza actividades sociales en donde sus empleados pueden compartir.	SL3
			7. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	SL7
		Salario	10. La razón principal por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.	SL10

		Seguridad en el empleo	22. La empresa crea un clima de máxima confianza y estabilidad laboral.	SL22
		Vida personal	23. Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo no influyen en mi relación familiar.	SL23
		Condiciones de trabajo	2.Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.	SL2
			4.El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado y cómodo para las tareas.	SL4
		Beneficios complementarios	11. Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa ayudan a mejorar mi nivel de vida (facilidad para adquirir vivienda, etc).	SL11
			27. Esta empresa tiene buenos planes de protección por enfermedades y accidentes.	SL27
		Status	5. La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.	SL5

5. Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de la información destinada a determinar si existe relación entre la congruencia de los valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral se utilizó la técnica del cuestionario, constituido por una serie de preguntas cerradas que se efectuaron a los empleados y que pretenden medir las variables en cuestión.

5.1 Procedimiento

5.1.1 Fase preparatoria: Selección y preparación de los instrumentos.

Esta fase consiste en seleccionar los instrumentos empleados para la medición de las variables en estudio.

Instrumento de valores

Con el propósito de determinar los perfiles de valores éticos individuales y organizacionales de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia, nos basamos en el instrumento "El Perfil de Cultura Organizacional" (OCP) diseñado por O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)[92].

El instrumento original de los autores está compuesto por 54 valores y consiste en ordenar un grupo de valores según su grado de importancia. Dado que se trata de valores éticos, fue necesario realizar algunas modificaciones a fin de ajustarlo a las exigencias de la investigación y de esta forma determinar tanto el perfil de los valores éticos individuales como organizacionales. Se tomaron en cuenta sólo los valores éticos establecidos por el Ministerio por ser estos el objeto de estudio, entre los cuales se distingue la honestidad, responsabilidad, vocación de servicio, lealtad, equidad, decoro, puntualidad, disciplina y transparencia.

El instrumento pretende medir la importancia de los valores éticos tanto para los individuos como para la organización, empleando una escala de cinco puntos tipo Likert, en donde los empleados deben asignarle un grado de importancia a cada valor.

[92] Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Instrumento de satisfacción laboral

El cuestionario para medir la satisfacción en el trabajo es un medio en el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa, para lo cual, se plantearon una serie de ítems capaces de medir los factores satisfactores e insatisfactores propuestos en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

Las respuestas son medidas en base a la escala tipo Likert, en donde el empleado tiene la posibilidad de escoger la respuesta de acuerdo al grado de satisfacción alcanzado en cada uno de los aspectos que caracterizan el trabajo que desempeñan.

5.1.2 Fase exploratoria: Comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

La fase consiste en la aplicación de la prueba piloto del instrumento a 15 personas de la población objeto de estudio, con la finalidad de determinar su validez y confiabilidad., y de esta forma determinar si es necesario realizar alguna corrección (Anexo D).

Adicionalmente el instrumento aplicado en la prueba piloto consta de una serie de preguntas donde se pretende determinar la claridad de las instrucciones; sencillez y facilidad para entender los diferentes planteamientos. Como resultado se obtuvo que la mayoría de las personas entendieron las instrucciones y planteamientos, respondiéndolos en un tiempo promedio de 30 minutos.

De la prueba piloto se puede deducir que el instrumento utilizado para la medición del perfil de valores éticos individuales resultó ser no confiable, ya que al tratarse de valores éticos observamos que las personas fueron poco sinceras en sus respuestas, es decir, todas las personas le dieron un alto grado de importancia a cada valor. Por lo cual, fue necesario diseñar y aplicar un nuevo instrumento para determinar el perfil de valores éticos individuales, arrojando resultados más confiables (Anexo E).

Este se encuentra constituido por nueve casos que pretenden determinar la actitud de las personas ante diferentes situaciones de la vida cotidiana, asignándole a cada una de las cinco categorías de respuesta una puntuación, como se puede apreciar a continuación:

CATEGORIA	PUNTUACION
Definitivamente si	1
Probablemente si	2
Indeciso	3
Probablemente no	4
Definitivamente no	5

El instrumento relacionado con valores individuales fue tomado como referencia al ya propuesto por Hamilton, A. (1976) en su estudio "La medición de la moral del personal mediante encuestas: clave para aumentar la productividad", donde son situaciones las que tratan de medir la actitud frente a un valor no explícito. Así mismo, el instrumento fue validado por expertos en el área para obtener una mayor confiabilidad:

NOMBRE	CARGO
Cabrera Lilian	Prof. De Metodología.
Coppin Michel	Dir. De la Escuela Filosofía y Teología.
Angel Ruben	Prof. De Estadística.

Al instrumento para determinar el perfil de valores éticos organizacionales no se le realizaron modificaciones, este quedó de igual forma constituido por los nueve valores establecidos por el Ministerio con sus respectivas definiciones y una escala tipo likert con cinco alternativas de respuesta con sus respectivas puntuaciones.

CATEGORIA	PUNTUACION
Nada Importante	1
Poco Importante	2
Indiferente	3
Importante	4
Muy Importante	5

El instrumento de satisfacción laboral aplicado a un grupo de 15 personas durante la primera prueba piloto estuvo constituido por 37 afirmaciones. (Anexo D). Al observar los resultados, se llevó a cabo la eliminación de diez (10) ítems por considerarlos innecesarios, ya que al observarse en la segunda aplicación, no se altera la confiabilidad del instrumento, ya que discriminan poco al analizar los resultados finales

Finalmente, éste instrumento quedó conformado por 27 afirmaciones y cinco categorías de respuestas donde se hace posible determinar que tan acorde es cada afirmación con la opinión de cada persona (Anexo E).

CATEGORIA	PUNTUACION
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Muy de Acuerdo	5

5.1.3 Fase definitiva: Aplicación de los instrumentos definitivos.

Se procedió a aplicar el instrumento a 86 empleados de la Dirección General de Recursos Humanos para medir las variables y establecer su posible relación, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

- Valores éticos individuales y organizacionales:

La parte A del cuestionario mide la importancia de los valores éticos para los individuos, se encuentra constituida por nueve casos que se le presentan a cada empleado, para su elaboración se tomaron en cuenta las definiciones de cada valor ético, donde se les pidió que respondieran de acuerdo a como seria su actuación en cada uno de ellos, mediante una escala tipo likert que les presenta cinco alternativas de respuesta para seleccionar solo una de ellas. La parte B del cuestionario esta destinado a medir los valores éticos organizacionales a través de una lista de valores donde se incluyen únicamente los valores éticos del Ministerio del Interior y Justicia. Se les pidió a los empleados que le asignarán una puntuación en la escala

tipo likert a cada valor, de acuerdo al grado de importancia que dichos valores tuvieran para el Ministerio del Interior y Justicia, es decir, el grado en que ellos consideran que la organización los toma en cuenta (Anexo E).

- Satisfacción laboral:

La parte C del cuestionario mide la satisfacción laboral de los empleados de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg. Se pidió a los empleados que marcarán con una equis (X) en una escala tipo likert la alternativa que ellos consideraban que se ajusta más a su forma de pensar (Anexo E).

En cada una de las partes de este instrumento se realizó el calculo del coeficiente Alfa Cronbach a fin de determinar la confiabilidad de estos, obteniendo como resultado, coeficientes de confiabilidad de 0.80, 0.83 y 0.86 respectivamente.

V. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

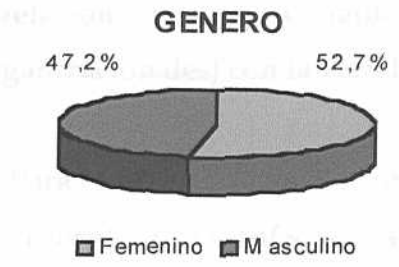
A continuación se presenta el análisis y discusión de resultados obtenidos en la investigación. En primer lugar se presenta la distribución de la muestra de acuerdo a las variables sociodemográficas consideradas en la investigación; en segundo lugar, se interpreta el coeficiente de correlación obtenido entre la variable independiente: congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales, y la variable dependiente: satisfacción laboral; en tercer lugar, se presenta el análisis de valores éticos individuales y organizacionales, así como la congruencia para cada sujeto por último se analiza el comportamiento de la variable satisfacción laboral, de acuerdo a las variables sociodemográficas para cada empleado y considerando cada uno de los factores de la teoría Bifactorial de Herzberg utilizada en la investigación.

Los resultados de la investigación se presentan de forma general y desglosados por personas y por ítem. De igual forma, se muestran las tablas para apoyar la presentación de los resultados.

Composición de la muestra

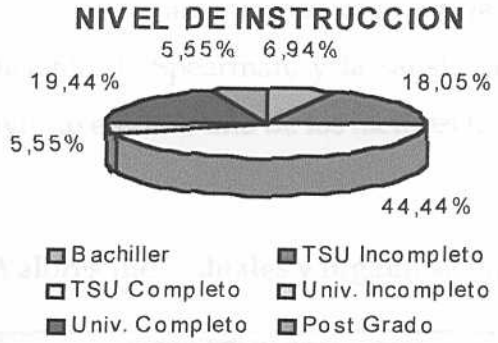
La muestra (86 personas) quedó finalmente conformada por 72 empleados, debido a que en el momento de aplicar el instrumento definitivo estos no se encontraban en sus puestos de trabajo.

La muestra está a su vez distribuida según el género, antigüedad, nivel de instrucción y divisiones de la Dirección General de Recursos Humanos, como se presenta a continuación:

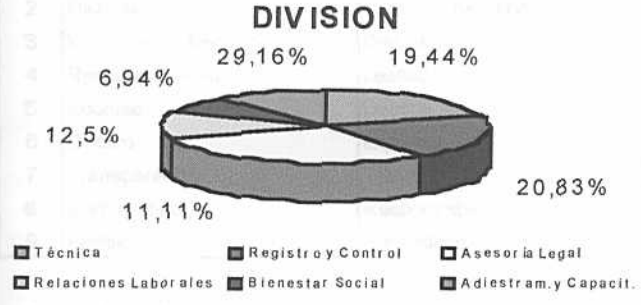


Género	Frec.
Femenino	38
Masculino	34

Antigüedad	Frec.
0 - 1 año	13
1 - 5 años	25
5 - 10 años	23
10 a más años	11



Nivel de Instrucción	Frec.
Bachiller	5
TSU Incompleto	13
TSU Completo	32
Univ. Incompleto	4
Univ. Completo	14
Post Grado	4



Divisón	Frec.
Técnica	14
Registro y Control	15
Asesoría Legal	21
Relaciones Laborales	9
Bienestar Social	5
Adiestram.y Capacit.	8

Tabla No. 1: Composición de la muestra

1. Correlación de la variable Congruencia de valores éticos (individuales y organizacionales) con la variable satisfacción laboral

Para hallar la relación entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales y la satisfacción laboral compuesta tanto por los factores motivacionales como por los higiénicos, se utilizó el coeficiente de Pearson, obteniendo como resultado 0.237 al correlacionar la congruencia de valores éticos y el factor motivacional, siendo éste factor el que determina la satisfacción en el trabajo, lo cual indica que aunque existe relación ésta no es muy significativa.

Sin embargo, se observa que al hallar la correlación entre la congruencia de valores éticos y el factor higiénico (factor que no produce satisfacción) se obtuvo como resultado 0.459, lo que refleja una relación más significativa en comparación con el factor anterior.

Específicamente, la congruencia entre los valores se obtuvo mediante el calculo del coeficiente de Spearman, y la satisfacción laboral al sumar los puntos totales obtenidos por individuo en cada uno de los factores (motivacionales e higiénicos).

1.1 Valores individuales y organizacionales

PERFIL DE VALORES ETICOS		
Núm.	Valores Ind	Valores Org.
1	Honestidad	Puntualidad
2	Disciplina	Vocaciòn de Servicio
3	Vocación de Servicio	Disciplina
4	Responsabilidad	Lealtad
5	Equidad	Decoro
6	Decoro	Equidad
7	Transparencia	Transparencia
8	Puntualidad	Responsabilidad
9	Lealtad	Honestidad

Tabla No. 2: Perfil de Valores Eticos Individuales y Organizacionales.

En la tabla No. 2, se presentan los perfiles de valores éticos individuales y organizacionales indicando en cada uno de estos los valores considerados más importantes, el cual se obtuvo al jerarquizar por orden de importancia los valores de acuerdo al total de puntos obtenidos en el máximo puntaje (5) en cada uno de ellos.

En los resultados se observa que el valor Honestidad es el más importante para los individuos mientras que el mismo es percibido como menos importante para la organización

según los mismos individuos. En cuanto al valor Puntualidad sucede lo contrario, para los individuos es considerado como uno de los menos importantes, mientras que para la organización es percibido como el más importante. Así mismo, el valor Lealtad presenta una diferencia en cuanto a la importancia que le otorgan cada uno de estos, para el individuo es el valor menos importante mientras que para la organización es percibido medianamente importante.

Con respecto al resto de los valores, se observa que no existe gran diferencia en cuanto a la importancia que tanto los individuos como la organización le atribuyen.

En la tabla No. 3, se puede observar como se comporta cada uno de los valores éticos de acuerdo a los puntajes asignados por los individuos, considerando que el puntaje mínimo asignado fue uno (1) y el máximo cinco (5). Para los individuos, el promedio de las puntuaciones medias obtenidas por cada uno de los valores fue de 2.94 puntos, lo cual indica que el nivel de importancia para los sujetos en cuanto a los nueve (9) valores fue media, donde la mayoría de los sujetos tuvo una tendencia a puntuar tres (3).

	Media		Moda		Mín		Máx	
Valores Eticos	Ind	Org	Ind	Org	Ind	Org	Ind	Org
Honestidad	4	3	4	3	2	1	5	4
Responsabilidad	3	3	3	3	1	1	5	5
Vocaciòn de Servicio	3	4	2	4	1	2	5	5
Lealtad	2	3	2	3	1	2	5	5
Equidad	3	3	2	3	1	1	5	5
Decoro	3	3	2	3	1	1	5	5
Puntualidad	2,5	4	2	4	1	2	5	5
Disciplina	3	4	4	4	1	2	5	5
Transparencia	3	2,5	2	2,5	1	1	5	5

Tabla No. 3: Comportamiento de Valores Eticos Individuales y Organizacionales.

Para la organización, se observa que el promedio de las medias de los puntajes obtenidos fue de 3.28 puntos, lo que indica con una diferencia leve con respecto a los individuales, que el nivel de importancia de estos valores es también media. Así mismo, las personas mostraron una tendencia a puntuar tres (3) en cuanto a como perciben estos valores en la organización, respuestas que oscilaron entre el puntaje mínimo de uno (1) y máximo de cinco (5).

1.2 Congruencia de valores individuales y organizacionales (por sujeto).

Sujetos	Sexo	Congr.	Nivel de Congr.
1	M	0,742	Media
2	M	0,842	Alta
3	F	0,825	Media
4	F	0,967	Alta
5	F	0,783	Media
6	M	0,808	Media
7	F	0,908	Alta
8	M	0,817	Media
9	M	0,767	Media
10	M	0,717	Media
11	F	0,900	Alta
12	M	0,750	Media
13	F	0,800	Media
14	M	0,733	Media
15	F	0,800	Media
16	F	0,717	Media
17	M	0,958	Alta
18	M	0,842	Alta
19	M	0,733	Media
20	F	0,817	Alta
21	F	0,942	Alta
22	M	0,867	Alta
23	M	0,700	Media
24	F	0,850	Alta
25	F	0,717	Media
26	M	0,783	Media
27	F	0,833	Media
28	M	0,808	Media
29	F	0,733	Media
30	M	0,892	Alta
31	M	0,925	Alta
32	F	0,825	Media
33	M	0,900	Alta
34	F	0,900	Alta
35	F	0,742	Media
36	M	0,917	Alta
37	M	0,775	Media
38	F	0,850	Alta
39	M	0,850	Alta
40	F	0,758	Media
41	M	0,833	Media
42	M	0,883	Alta
43	M	0,883	Alta
44	F	0,925	Alta
45	F	0,875	Alta
46	F	0,892	Alta
47	M	0,875	Alta
48	F	0,700	Media
49	M	0,775	Media
50	M	0,842	Alta
51	F	0,942	Alta
52	M	0,742	Media
53	F	0,867	Alta
54	F	0,892	Alta
55	F	0,842	Alta
56	M	0,975	Alta
57	F	0,733	Media
58	M	0,883	Media
59	M	0,808	Media
60	M	0,867	Alta
61	F	0,917	Alta
62	F	0,808	Media
63	M	0,800	Media
64	M	0,917	Alta
65	F	0,633	Media
66	M	0,892	Alta
67	F	0,867	Alta
68	F	0,858	Alta
69	F	0,858	Alta
70	M	0,942	Alta
71	M	0,942	Alta
72	M	0,775	Media

Tabla No. 4:: Congruencia de valores individuales y organizacionales.

Con la finalidad de determinar el nivel de congruencia entre los valores éticos individuales y organizacionales se consideraron sólo dos categorías: Alta y Media congruencia ya que se obtuvieron coeficientes que oscilaron entre 0.633 y 0.975, observando que la mayoría de los sujetos encuestados presentan un coeficiente cercano a uno (1) , interpretando a éste como una perfecta congruencia.

Para ello se calculó la mediana (0.842) de los resultados obtenidos de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales por cada individuo, por considerar que su resultado es independiente de los valores extremos.

En el nivel Alta congruencia, se ubicaron aquellas personas que obtuvieron una puntuación igual o por encima de la mediana, dando como resultado que 39 personas presentan una alta congruencia y 33 una media congruencia.

En los resultados obtenidos por género, se observa que el personal masculino (34) presenta una congruencia más alta que el personal femenino (38), debido a que las medianas arrojadas por estos fueron 0.846 y 0.833 respectivamente.

2. Satisfacción Laboral

	Factor Motivacional		Factor Higiénico	
Sujetos	Total Puntuac.	Nivel Satisf.	Total Puntuac.	Nivel Satisf.
1	24,0	Alta	33,8	Media
2	24,0	Alta	36,2	Alta
3	23,5	Alta	32,5	Media
4	19,0	Media	26,5	Media
5	22,5	Media	29,0	Media
6	23,0	Alta	36,5	Alta
7	23,5	Alta	40,7	Alta
8	24,5	Alta	39,8	Alta
9	24,0	Alta	38,3	Alta
10	25,0	Alta	38,3	Alta
11	23,5	Alta	38,7	Alta
12	23,5	Alta	41,8	Alta
13	23,5	Alta	40,7	Alta
14	25,0	Alta	39,5	Alta
15	24,0	Alta	36,0	Alta
16	21,5	Media	27,7	Media
17	21,5	Media	32,2	Media
18	23,0	Alta	34,0	Alta
19	24,0	Alta	38,3	Alta
20	24,0	Alta	38,2	Alta
21	23,0	Alta	37,0	Alta
22	22,5	Media	33,3	Media
23	24,5	Alta	34,5	Alta
24	21,0	Media	30,8	Media
25	16,5	Media	25,2	Media
26	20,5	Media	31,5	Media
27	24,0	Alta	30,8	Media
28	19,5	Media	30,7	Media
29	25,0	Alta	24,8	Media
30	25,5	Alta	39,0	Alta
31	23,0	Alta	32,0	Media
32	23,5	Alta	37,3	Alta
33	22,0	Media	27,8	Media
34	19,0	Media	22,5	Media
35	19,5	Media	24,0	Media
36	16,0	Media	21,7	Media
37	19,0	Media	24,8	Media
38	18,0	Media	28,5	Media
39	18,5	Media	27,0	Media
40	21,0	Media	28,8	Media
41	18,0	Media	30,7	Media
42	20,0	Media	31,2	Media
43	19,5	Media	31,2	Media
44	21,5	Media	34,0	Alta
45	20,0	Media	34,2	Alta
46	21,0	Media	36,7	Alta
47	23,5	Alta	38,7	Alta
48	23,0	Alta	37,3	Alta
49	23,0	Alta	40,3	Alta
50	24,0	Alta	37,8	Alta
51	21,0	Media	30,8	Media
52	19,5	Media	32,3	Media
53	20,5	Media	30,3	Media
54	22,0	Media	33,5	Media
55	21,5	Media	33,3	Alta
56	23,0	Alta	34,3	Alta
57	20,0	Media	34,0	Media
58	22,0	Media	32,7	Media
59	24,5	Alta	35,3	Alta
60	22,0	Media	36,0	Alta
61	21,5	Media	31,5	Media
62	23,0	Alta	35,7	Alta
63	24,0	Alta	37,8	Alta
64	24,0	Alta	39,8	Alta
65	22,0	Media	36,3	Alta
66	22,5	Media	32,2	Media
67	21,0	Media	32,0	Media
68	18,5	Media	27,3	Media
69	24,0	Alta	29,5	Media
70	23,0	Media	34,2	Alta
71	22,5	Media	32,8	Media
72	23,5	Alta	31,2	Media

Tabla No. 5: Satisfacción Laboral

Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción se establecieron tres categorías: Alta, Media y Baja satisfacción laboral, los cuales se determinan hallando el puntaje total obtenido por individuo en cada factor. Reduciendo el número de ítems debido a que se calculó un promedio por indicador de satisfacción laboral, es decir, en aquellos en donde el indicador es medido a través de dos o más ítems fue necesario obtener un sólo puntaje (un promedio).

Estableciendo intervalos entre los puntos obtenidos, siendo el puntaje mínimo 6 para el factor motivacional, cuando los individuos le asignan la mínima puntuación (1); y el máximo 30, cuando los individuos le asignan la máxima puntuación (5), quedando la escala establecida de la siguiente manera:

Nivel de Satisfacción	Punt. Total
Baja Satisfacción	6 - 14
Media Satisfacción	15 - 22
Alta Satisfacción	23 - 30

Para el caso del factor higiénico se establecieron de igual forma intervalos entre los puntos obtenidos, siendo el puntaje mínimo 9, cuando los individuos le asignan la mínima puntuación (1); y el máximo 45, cuando los individuos le asignan la máxima puntuación (5), quedando la escala establecida de la siguiente manera:

Nivel de Satisfacción	Punt. Total
Baja Satisfacción	9 - 21
Media Satisfacción	22 - 33
Alta Satisfacción	34 - 45

De acuerdo a la sumatoria de las puntuaciones obtenidas por cada ítem (Tabla No. 5) quedaron establecidos los niveles de satisfacción laboral, los cuales se definen como:

- Baja Satisfacción: indica una actitud o predisposición desfavorable hacia el trabajo, ya que el individuo percibe que sus carencias y necesidades no son cubiertas al no tener una actitud favorable o positiva hacia el trabajo, su labor y su desempeño será poco significativo y valioso.

- Media Satisfacción: indica una actitud o predisposición favorable hacia el trabajo, ya que el individuo percibe que algunas de sus necesidades y carencias son cubiertas. El individuo siente que el trabajo le permite obtener casi todo lo que desea y tiene una actitud positiva hacia él, por lo cual su labor y su desempeño son significativos y valiosos.

- Alta Satisfacción: indica una actitud o predisposición muy favorable hacia el trabajo, ya que el individuo percibe que sus carencias y necesidades son completamente cubiertas. El individuo siente un gran interés por el trabajo, siendo su labor y desempeño extremadamente significativos y valiosos.

Los resultados obtenidos muestran que tanto en el factor motivacional como en el factor higiénico 34 personas manifiestan tener una alta satisfacción y 38 personas una media satisfacción.

2.1 Satisfacción laboral según las variables sociodemográficas

Al analizar los niveles de satisfacción laboral en cada uno de los factores que la componen con las variables sociodemográficas, se encuentra que existen algunas diferencias.

GENERO			
FACTORES MOTIVACIONALES			
Género	N	Media	Nivel de Satisfacción
Femenino	38	22,39	Alta
Masculino	34	21,65	Media
FACTORES HIGIENICOS			
Género	N	Media	Nivel de Satisfacción
Femenino	38	34,20	Media
Masculino	34	32,24	Media

Tabla No.6: Nivel de Satisfacción según el Género

En el caso del género (tabla No. 6), se observa que en los factores motivacionales, el personal femenino presenta una satisfacción alta, mientras que el personal masculino presenta una satisfacción media. En cuanto al factor higiénico, no existe diferencia, ya que ambos se ubican en una satisfacción media.

ANTIGÜEDAD			
FACTORES MOTIVACIONALES			
Antigüedad	N	Media	Nivel de Satisfacción
0 - 1 año	13	21,88	Media
1 - 5 años	25	21,86	Media
5 - 10 años	23	22,50	Media
10 a más años	11	21,59	Media
FACTORES HIGIENICOS			
Antigüedad	N	Media	Nivel de Satisfacción
0 - 1 año	13	32,68	Media
1 - 5 años	25	33,10	Media
5 - 10 años	23	33,83	Media
10 a màs años	11	33,30	Media

Tabla No. 7: Nivel de Satisfacción según la Antigüedad.

Con respecto a la antigüedad (Tabla No. 7), se observa que, todo el personal encuestado presenta una media satisfacción tanto en los factores motivacionales como en los higiénicos, obteniendo una mayor satisfacción aquellas personas entre 5 y 10 años de servicio.

NIVEL DE INSTRUCCION			
FACTORES MOTIVACIONALES			
Nivel de Instrucción	N	Media	Nivel de Satisfacción
Bachiller	5	22,90	Media
TSU Incompleto	13	21,62	Media
TSU Completo	32	22,00	Media
Univ. Incompleto	4	20,50	Media
Univ. Completo	14	22,69	Media
Post Grado	4	21,63	Media
FACTORES HIGIENICOS			
Nivel de Instrucción	N	Media	Nivel de Satisfacción
Bachiller	5	36,37	Alta
TSU Incompleto	13	31,96	Media
TSU Completo	32	33,32	Media
Univ. Incompleto	4	32,72	Media
Univ. Completo	14	33,40	Media
Post Grado	4	31,79	Media

Tabla No. 8: Nivel de Satisfacción según el Nivel de Instrucción.

En cuanto al nivel de instrucción de los empleados (Tabla No. 8), se observa que en el factor motivacional, todos presentan una media satisfacción; mientras que en el factor higiénico, aunque predomina una media satisfacción, se observa que el nivel de instrucción Bachiller es el único con una alta satisfacción.

DIVISION			
FACTORES MOTIVACIONALES			
Divisón	N	Media	Nivel de Satisfacción
Técnica	14	22,85	Media
Registro y Control	15	21,79	Media
Asesoría Legal	21	21,98	Media
Relaciones Laborales	9	23,06	Alta
Bienestar Social	5	22,00	Media
Adiestramiento y Cap.	8	21,38	Media
FACTORES HIGIENICOS			
Divisón	N	Media	Nivel de Satisfacción
Técnica	14	35,80	Media
Registro y Control	15	33,43	Media
Asesoría Legal	21	32,99	Media
Relaciones Laborales	9	35,46	Media
Bienestar Social	5	30,71	Media
Adiestramiento y Cap.	8	30,25	Media

Tabla No. 9: Nivel de Satisfacción según la División.

El nivel de satisfacción alcanzado en cada División de la Dirección de Recursos Humanos (Tabla No. 9), fue media, existiendo una diferencia en la División de Relaciones Laborales en cuanto al factor motivacional, donde si se presenta una alta satisfacción.

2.3 Nivel de satisfacción para cada ítem

Los niveles de satisfacción se establecieron al jerarquizar de acuerdo al total de puntos obtenidos por cada ítem, considerando 72 como la puntuación mínima cuando todos los individuos responden uno (1) de puntuación y 360 como la puntuación máxima cuando todas responden cinco (5).

Num.	Item	Total	Nivel de satisf.
26	Siento que esta empresa contribuye al logro exitoso de mis tareas.	219	Media
25	Las políticas de esta empresa me permiten progresar profesionalmente.	228	Media
24	Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.	230	Media
16	La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis capacidades.	242	Media
3	Considero que la organización realiza actividades sociales en donde sus empleados pueden compartir.	242	Media
2	Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.	247	Media
5	La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.	254	Media
13	Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.	257	Media
9	La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.	259	Media
23	Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo no influyen en mi relación familiar.	264	Media
22	La empresa crea un clima de máxima confianza y estabilidad laboral.	265	Alta
17	Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.	267	Alta
1	Los superiores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	269	Alta
10	La razón principal por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.	238	Medi
4	El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado y cómodo para las tareas.	270	Alta
19	Mi trabajo me permite conocer mi desempeño.	275	Alta
11	Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa ayudan a mejorar mi nivel de vida (facilidad para adquirir vivienda, etc).	275	Alta
6	Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.	277	Alta
18	La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.	279	Alta
20	Asumo mis compromisos y los resultados de mis decisiones y acciones.	282	Alta
12	El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo personal.	284	Alta
8	Puedo cumplir dentro del horario de trabajo establecido con el volumen de trabajo que me asignan.	286	Alta
27	Esta empresa tiene buenos planes de protección por enfermedades y accidentes.	289	Alta
14	Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.	290	Alta
21	Conozco los objetivos y metas que se plantea la empresa.	291	Alta
15	Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.	294	Alta
7	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	295	Alta

Tabla No. 10: Nivel de satisfacción por ítem.

Observándose en la tabla como quedaron establecidos los niveles de satisfacción para cada ítem de acuerdo a la escala de intervalos:

Nivel de Satisfacción	Puntuación Total
Baja satisfacción	72-168
Media satisfacción	169-264
Alta satisfacción	265-360

2.4 Nivel de satisfacción por área

Para establecer los niveles de satisfacción por área, fue necesario agrupar los ítems que corresponden a cada una de ellas. Para su análisis se calculó el puntaje total, la media, moda y el porcentaje de personas que respondieron en cada alternativa, como se observa en las tablas que se muestran a continuación.

Factor Motivacional

En cuanto a este factor, los resultados por áreas fueron los siguientes:

- **Logro**

Se observa que para ésta área la puntuación promedio es de 266 puntos, lo que indica que en términos generales las personas presentan una alta satisfacción en cuanto al conjunto de planes que la Dirección de Recursos Humanos posee para que sus empleados puedan culminar exitosamente una tarea, hallen la solución de algún problema, etc., que les permita experimentar la sensación de haber alcanzado alguna meta de manera satisfactoria.

En un análisis más detallado, tanto en el ítem Num. 13 y 19, se presenta una tendencia a puntuar cuatro (4), donde el porcentaje obtenido en cada ítem fue 59.72% y 62.50% respectivamente. Observándose además que ninguna persona llegó a asignar puntuaciones menores de dos (2) para cada ítem.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
13	Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.	257	3,6	4	0,00	5,55	33,33	59,72	1,38
19	Mi trabajo me permite conocer mi desempeño.	275	3,8	4	0,00	2,77	23,61	62,50	11,11

Tabla No. 11: Factor Motivacional Logro.

- **Reconocimiento**

En ésta área se puede observar que la media del total de puntos obtenidos por los individuos fue de 285.5, indicando que existe una alta satisfacción en los empleados de esta Dirección, lo que refleja que la organización se preocupa por recompensar tanto los esfuerzos como el rendimiento laboral alcanzado por estos.

En el ítem No. 6, se obtuvo el mayor porcentaje de respuestas (44.44%) con la puntuación cuatro (4), no existiendo además personas que asignaran la puntuación mínima (1). Igualmente en el ítem No. 15, el mayor porcentaje de personas (63.88) asignaron cuatro (4) de puntuación.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
6	Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.	277	3,8	4	0,00	4,16	29,16	44,44	22,22
15	Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.	294	4,1	4	0,00	0,00	13,88	63,88	22,22

Tabla No. 12: Factor Motivacional Reconocimiento.

- **Progreso**

En esta área se observa a diferencia de las anteriores, un nivel de satisfacción media, ya que el promedio de las puntuaciones fue 235, lo que indica que la Dirección de Recursos Humanos ha descuidado un poco los planes de ascenso y promoción de personal.

Sin embargo, la mayoría de los individuos (43.05%) en el ítem No. 16, muestran una tendencia a puntuar cuatro (4), mientras que en el ítem No. 25 la tendencia fue a responder tres (3) por la mayoría de los individuos (41.66%) .

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
16	La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis	242	3,4	4	2,77	9,72	40,27	43,05	4,16
25	Las políticas de esta empresa me permiten progresar	228	3,2	3	1,38	20,83	41,66	31,94	4,16

Tabla No. 13: Factor Motivacional Progreso.

- **Trabajo en sí**

Los resultados en esta área indican una media de 243, lo que significa una satisfacción media de los empleados de esta Dirección, la cual puede deberse al contenido y funciones que posee cada puesto de trabajo, que hace que el trabajo sea demasiado variado o rutinario, muy fácil o complicado.

En el ítem No. 17 se observa que el 50 % de los individuos asignaron una puntuación de cuatro (4), mientras que en el ítem No. 26 se refleja una proporción de individuos (40.27%) que se concentran en una puntuación neutral en la escala tipo Likert (3).

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
17	Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.	267	3,7	4	1,38	4,16	30,55	50,00	13,88
26	Siento que esta empresa contribuye al logro exitoso de mis tareas.	219	3	3	1,38	27,77	40,27	26,38	4,16

Tabla No. 14: Factor Motivacional Trabajo en Sí.

- **Posibilidades de Crecimiento**

En esta área, se observa que la media (271,5) indica una alta satisfacción, lo que significa que la organización se preocupa porque el individuo se supere y crezca adquiriendo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. En términos generales, tanto en el ítem No. 9 como en el 12, los individuos (41.66% y 44.44% respectivamente) le asignaron una puntuación de cuatro (4).

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
9	La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.	259	3,6	4	0,00	12,50	30,55	41,66	15,27
12	El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo persona	284	3,9	4	1,38	5,55	19,44	44,44	29,16

Tabla No. 15: Factor Motivacional Poibilidades de Crecimiento.

- **Responsabilidad**

En esta última área dentro de este factor motivacional, se denota igualmente una alta satisfacción, dado que la media indica una puntuación total de 286. Sin embargo, es necesario destacar que tanto en el ítem No. 14 como en el ítem No. 20, las respuestas oscilaron entre las puntuaciones tres (3) y cinco (5), observándose ninguna respuesta asignada a las puntuaciones uno (1) y dos (2) de la escala de Likert, predominando la respuesta cuatro (4) al igual que en los casos anteriores.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
14	Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.	290	4	4	0,00	0,00	19,44	58,33	22,22
20	Asumo mis compromisos y los resultados de mis decisiones y acciones.	282	3,9	4	0,00	0,00	27,77	52,77	19,44

Tabla No. 16: Factor Motivacional Responsabilidad.

Factor Higiénico

- **Políticas de Administración de la Empresa**

Al observar la media obtenida de la puntuaciones totales (285.3), se puede decir que la satisfacción con respecto a éste indicador es alta. Las puntuaciones asignadas a cada ítem varían entre el puntaje dos (2) y cinco (5), asignándole la mayoría de las personas (45.83%, 45.83% y 56.94% respectivamente) la puntuación cuatro (4) en sus respuestas. Lo que permite deducir que la Dirección de Recursos Humanos ha sido eficiente en el establecimiento del conjunto de premisas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
8	Puedo cumplir dentro del horario de trabajo establecido con el volumen de trabajo que me asignan.	286	4	4	0,00	4,16	22,22	45,83	27,77
18	La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.	279	3,9	4	0,00	4,16	22,22	45,83	27,77
21	Conozco los objetivos y metas que se plantea la empresa.	291	4	4	0,00	2,77	23,61	56,94	16,66

Tabla No. 17: Factor Higiénico Políticas de Administración de la Empresa.

- **Supervisión Técnica**

A diferencia de la anterior, la media arrojada entre las puntuaciones de los ítems No. 1 y 24 fue de 249.5, lo que evidencia una media satisfacción por parte de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos, manifiesta que el trato que tiene el supervisor hacia sus subalternos no es tan adecuado, específicamente, un 45.83% del total de las personas en cuanto al primer ítem asignaron la puntuación cuatro (4) y en el ítem No. 24, 48.61% de las personas asignaron la puntuación tres (3) en sus respuestas.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
1	Los superiores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	269	3,7	4	1,38	8,33	25,00	45,83	19,44
24	Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.	230	3,2	3	1,38	13,88	48,61	36,11	0,00

Tabla No. 18: Factor Higiénico Supervisión Técnica.

- **Relaciones Interpersonales**

La media arrojada en esta área (268.5) indica una media satisfacción, lo cual hace suponer que la interacción entre los miembros de la Dirección puede estar presentando algún problema, sin embargo, esto no quiere decir que no exista satisfacción en cuanto a este aspecto, ya que aunque hay una satisfacción media, la mayoría de las personas (51.38% y 52.77% respectivamente) asignaron una puntuación bastante alta en sus respuestas (4).

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
3	Considero que la organización realiza actividades sociales en donde sus empleados pueden compartir.	242	3,4	4	0,00	20,83	25,00	51,38	2,77
7	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	295	4,1	4	0,00	1,38	16,66	52,77	29,16

Tabla No. 19: Factor Higiénico Relaciones Interpersonales.

- **Salario**

Se observa una satisfacción media debido a que la puntuación total es de 238, esto refleja una diferencia bastante significativa con respecto a las áreas mencionadas anteriormente. Puede deberse a un descontento por parte de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en cuanto a los sistemas de remuneración que ofrece la organización. Se observa que hubo una tendencia a puntuar tres (3), indicando que la mayoría de las personas (37.50%) asignan una puntuación neutra.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
10	La razón principal por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.	238	3,7	4	2,77	11,11	37,50	22,22	26,38

Tabla No. 20: Factor Higiénico Salario.

- **Seguridad en el Empleo**

En esta área, la puntuación total fue de 265, lo que indica una alta satisfacción, con una tendencia a puntuar cuatro (4) en las respuestas por la mayoría de las personas (43.05%). Esto refleja que los empleados de esta Dirección consideran que existe estabilidad en el puesto de trabajo.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
22	La empresa crea un clima de máxima confianza y estabilidad laboral.	265	3,7	4	2,77	5,55	30,55	43,05	18,05

Tabla No. 21: Factor Higiénico Seguridad en el empleo.

- **Vida Personal**

Según el resultado obtenido en la puntuación total en el ítem No. 23, indica que los individuos presentan una media satisfacción, debido a que algunos aspectos del trabajo pueden estar afectando la vida personal de cada uno de ellos. La tendencia fue a responder cuatro (4) en las puntuaciones.

					Porcentajes				
Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	1	2	3	4	5
23	Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo no influyen en mi relación familiar.	264	3,7	4	2,77	8,33	25,00	47,22	16,66

Tabla No. 22: Factor Higiénico Vida Personal.

- **Condiciones de Trabajo**

En cuanto a las condiciones físicas del lugar de trabajo se observó que los empleados se encuentran medianamente satisfechos, es decir, según la media obtenida entre los ítems No.2 y No.4 (264), la mayoría de los individuos (41.665 y 40.05%) manifestaron estar de acuerdo en que la organización cumple con las condiciones de iluminación, ventilación, espacio, etc., observándose sin embargo, una diferencia leve, en cuanto a la disposición de equipos y herramientas de trabajo, ya que pueden darse ocasiones en que no disponen de estos.

Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	Porcentajes 1	2	3	4	5
2	Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.	247	3,4	4	4,16	12,50	30,55	41,66	11,11
4	El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado y cómodo para las tareas.	270	3,8	4	2,77	6,94	25,00	40,05	22,22

Tabla No. 23: Factor Higiénico Condiciones de Trabajo.

- **Beneficios Complementarios**

La media arrojada en las puntuaciones obtenidas en los ítems No. 11 y No. 27, fue de 282. Esto demuestra que en cuanto a los beneficios complementarios que el personal recibe, logra que se sientan muy satisfechos. La tendencia fue asignar la puntuación cuatro (4) así

Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	Porcentajes 1	2	3	4	5
11	Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa ayudan a mejorar mi nivel de vida (facilidad para adquirir vivienda, etc).	275	3,8	4	0,00	9,72	25,00	38,88	26,38
27	Esta empresa tiene buenos planes de protección por enfermedades y accidentes.	289	4	4	0,00	2,77	19,44	51,38	26,38

Tabla No. 24: Factor Higiénico Beneficios Complementarios.

como sucedió en el caso anterior.

- **Status**

El puntaje total obtenido (254) en el ítem No. 5 refleja una satisfacción media, lo que indica que la Dirección no está preocupándose completamente por los retos, oportunidades, etc., que el puesto de trabajo sea capaz de proporcionar al individuo a fin de que éste logre una posición de prestigio dentro del Ministerio.

Num.	Item	Punt. Total	Media	Moda	Porcentajes 1	2	3	4	5
5	La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.	254	3,5	4	4,16	8,33	27,77	50,00	9,72

Tabla No. 25: Factor Higiénico Status.

VI. CONCLUSIONES

La investigación tuvo como finalidad el realizar un estudio de la congruencia entre los valores éticos individuales y organizacionales y su relación con la satisfacción laboral, en un contexto organizacional que actualmente presenta cambios debido a la nueva estructura organizativa del Ministerio del Interior y Justicia.

Esta consistió en la obtención de datos empíricos que sirviera de base para el cumplimiento de los objetivos trazados y con ello comprobar la hipótesis planteada: La congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales tiene relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia.

El estudio de la congruencia entre valores éticos individuales y organizacionales se realizó con apoyo de los estudios realizados por Hamilton A. (1976) y Jennifer Chatman (1991). Así mismo, para la segunda variable, se utilizó la Teoría Bifactorial propuesta por Frederick Herzberg (1959) en el cual se plantean los factores que determinan la satisfacción en el trabajo.

Ambos estudios nos permitieron determinar la posible relación que podía existir entre las variables, debido a que estos se enfocaron en la relación existente entre los procesos de adecuación del individuo y la situación, y sus implicaciones en las actitudes y comportamientos dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en esta investigación reflejan que entre la congruencia de valores éticos individuales y organizacionales con la satisfacción laboral no existió una relación tan significativa, al observar que el coeficiente arrojó un resultado de 0.237 al correlacionar la congruencia de valores con el factor motivacional y un coeficiente de 0.459 con respecto al factor higiénico, factores determinantes de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, se puede afirmar que la hipótesis de investigación si se cumple, porque existe relación aunque ésta no

sea tan significativa. En el caso de la congruencia de valores la proporción de personas con una alta congruencia fue de 39 y para una media congruencia 33 personas; en la satisfacción laboral se observa una proporción de 34 personas que reflejan una alta satisfacción laboral y una proporción de 38 personas presentan una media satisfacción tanto en el factor motivacional como en el higiénico. Resultados que hacen suponer que si en ambas variables existiera una alta congruencia de valores y una alta satisfacción laboral por parte de todos los individuos la relación entre estas variables pudiese ser más significativa. Tomando en cuenta, que además de la congruencia de valores, la satisfacción laboral es una suma compleja de varios elementos presentes en la organización.

Al realizar un análisis más detallado en cada una de estas variables, se observa que en la congruencia entre los valores éticos de los individuos y la organización existe una diferencia en cuanto al género, donde el personal masculino presentó una congruencia alta (0.846), mientras que el personal femenino, una congruencia media (0.833).

De acuerdo al perfil establecido para los valores individuales y organizacionales, se observó que el orden de importancia otorgado varía entre cada uno de estos. El perfil individual quedó establecido de la siguiente manera: honestidad, disciplina, vocación de servicio, responsabilidad, equidad, decoro, transparencia, puntualidad y lealtad; y el perfil organizacional: puntualidad, vocación de servicio, disciplina, lealtad, decoro, equidad, transparencia, responsabilidad y honestidad.

Estos resultados reflejan diferencias entre estos perfiles, ya que para los individuos algunos valores parecen ser más importantes que aquellos que para el Ministerio no lo son. Lo que puede originar problemas en la cultura, cuando éste no se preocupa por fomentar los valores para una organización de esta índole (pública), como es el caso de la honestidad, quien para el perfil individual ocupa la posición número uno y en la organización la posición número nueve. Es importante destacar que por ser ésta una entidad pública, los conflictos de valores puede sucederse debido a la poca confianza que se tiene sobre la integridad de los funcionarios; originado por la defectuosa disposición institucional que puede impulsar una actitud de negligencia de parte de los funcionarios; la falta de mecanismos que permitan hacer

efectiva la responsabilidad individual de los funcionarios por lo que hacen, la dispersión de la responsabilidad de tal manera que resulte posible determinar quien es el responsable de un determinado hecho, la tolerancia o la condonación por los funcionarios de supuestas actividades no éticas a alto nivel y la falta de voluntad por parte de los funcionarios de aceptar el concepto de responsabilidad pública.

Para llevar a cabo las conclusiones correspondientes a la satisfacción laboral, se consideró pertinente hacer la distinción entre los factores motivacionales e higiénicos, a fin de conseguir un análisis más profundo de los resultados obtenidos en cada uno de estos factores y de acuerdo a cada variable sociodemográfica.

En el caso de la variable sociodemográfica que determina el nivel de satisfacción obtenido por género, se observó que en el personal femenino y masculino predominó una satisfacción media en cada uno de estos factores, observándose solo una diferencia en el personal femenino, quienes presentan una satisfacción alta en el factor motivacional.

En la Dirección de Recursos Humanos, las personas a medida que tienen más años de servicio en el Ministerio manifiestan estar más satisfechos, sin embargo, al superar los 10 años de servicio se puede notar que la satisfacción comienza a disminuir, de ello se concluye que la satisfacción según los años de servicio puede verse afectada debido a que las expectativas de los empleados a medida que pasa el tiempo son mayores y la organización no lo está tomando en cuenta.

Así, en los niveles de instrucción se refleja que los bachilleres son los que se sienten más satisfechos, tanto en los factores motivacionales como higiénicos. Lo que conduce a suponer que mientras menor sea el nivel de instrucción del empleado menores son sus aspiraciones y exigencias hacia la organización.

Finalmente, en cada División, los empleados manifiestan igualmente una media satisfacción en cuanto a todos los elementos que contiene el lugar de trabajo. Sin embargo, los empleados del departamento de Relaciones Laborales, manifiestan estar altamente satisfechos

en cuanto al factor motivacional, debido a que en ésta División se le da mayor importancia en que sus empleados se sientan estimulados para el logro exitoso de sus metas.

En términos generales, estos factores presentan una media satisfacción con relación a las diferentes áreas que los conforman:

En el factor motivacional, tanto el logro, el reconocimiento, las posibilidades de crecimiento y la responsabilidad, los empleados de esta Dirección manifestaron tener una alta satisfacción, y el progreso y trabajo en sí, indican ser las área de este factor que proporcionan menor satisfacción. En el factor higiénico, se observa que la mayoría de las personas manifestaron una satisfacción media, específicamente en cuanto a la supervisión técnica, relaciones interpersonales, salario, vida personal, condiciones de trabajo y status, observando que el salario, fue el área que reflejó una mayor insatisfacción dentro de esta categoría. Obteniendo una satisfacción alta sólo en los aspecto: políticas de administración de la empresa, seguridad en el empleo y beneficios complementarios.

VII. RECOMENDACIONES

Para la organización:

- Establecer un Código de Etica de los funcionarios públicos del Ministerio del Interior y Justicia a fin de implementar y fomentar valores éticos aun no presentes en éste.

- Llevar a cabo una reflexión ética sobre la empresa estudiando las conductas de sus miembros en tanto responden a normas conscientemente advertidas y referidas a valores, y a nociones de buenos o malos objetivos.

- Resultaría interesante comprobar si el nivel de importancia atribuido a los valores individuales coincide con el comportamiento real de los sujetos, así mismo sería importante comprobar si sus percepciones en cuanto a la presencia de los valores éticos fomentados por la organización es cierta.

- Realizar periódicas encuestas sobre las actitudes del personal en sus puestos de trabajo, conociendo sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral, a fin de determinar si es necesario fortalecer algunos aspectos que conforman tanto los factores de contexto como los de contenido.

- Se hace necesario reforzar las herramientas utilizadas para hallar una mayor compatibilidad entre los miembros que ahora se ven sujetos a conformar una misma cultura organizacional.

- Sería interesante realizar una revisión de las políticas de remuneración que posee el Ministerio, debido a que en los análisis se denotó una insatisfacción por parte de los empleados con respecto al salario.

Para futuras investigaciones:

- Resultaría importante realizar un análisis de las variables en estudio con una muestra que comprenda a todas las Divisiones que conforma el Ministerio del Interior y Justicia a fin de determinar si la congruencia de valores existente en la División de Recursos Humanos repercute con su gestión en el resto de la organización.

- Resultaría interesante analizar la importancia de una reflexión ética de la empresa, estudiando no sólo las acciones humanas referidas a valores y normas conscientemente asumidas, sino también, aquellas acciones humanas que son normalizadas por adaptación o por oscuros intereses. Promulgando principios y normas éticas para los trabajadores tanto del ámbito público como del privado, como guía para orientar sus actuaciones y con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de los valores éticos y morales.

- Realizar investigaciones donde la variable Congruencia de valores éticos individuales y organizacionales incida en otros aspectos que conforman el contexto laboral como la efectividad organizacional en cuanto a su producción, eficiencia, desarrollo, adaptabilidad y supervivencia.

- Realizar investigaciones referidas a otros aspectos que puedan determinar la satisfacción laboral tomando en consideración factores como la edad, inteligencia, experiencia laboral, personalidad y nivel ocupacional.

BIBLIOGRAFIA

Barcia, H. (1999). Efectos de un taller en el área de valores sobre la congruencia de valores individuales y organizacionales y sobre la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Betancourt, I. Y González, D. (1999). Satisfacción en el Trabajo y Calidad de Servicio al Cliente según la Teoría Dual de Herzberg. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). Administración por Valores. Colombia: Norma.

Brown, A. y Weiner, E. (s.f.) Super Administración. México: Continental.

Cayama, C. (1998). Estudio de la influencia de la congruencia de valores individuales y organizacionales y su influencia en la satisfacción laboral. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chruden y Sherman. (1986). Administración de Personal. México: Continental S.A.

Conde, R. (1996). Los valores y su pedagogía. Caracas: Artegrafo.

Cortina, A. (1995). Etica empresarial y opinión. Madrid: Claves.

Cortina, A. (1997). El mundo de los valores. Bogota: El Buho.

Cruz, J. (1995). Valores éticos de la empresa. Pamplona: Idazluma.

De Viana, M. (1992). "Etica y valores en el proceso de selección de personal". Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, No. 28. UCAB. Caracas: Arte.

Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. USA: Legis.

Diez, J. y Redondo, C. (1999). "En busca de la empresa ética". Alta Dirección, XXXIV (204), 95 - 101. Barcelona.

Donnelly., Ivancevicn y Gibson. (1994). Dirección y Administración de Empresas. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Dugarte, M. (1994). Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Dwivedi, P. (1980). La ética en el servicio público. Bruselas: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

Ferrater, J. (1958). Diccionario de Filosofía. Buenos Aires: Sudamericana.

Ferrater, J. (1994). Diccionario de Filosofía. Barcelona: Ariel S.A.

Ferrer, R. (1997). "La Gestión Emocional. Gestión Etica y Gestión Estratégica en las Pequeñas y Grandes Empresas". Alta Dirección, XXXII (196), 421-434. Barcelona.

García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: Mc Graw Hill.

Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea.

Gestión y Estrategia. (1998). ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas?. [On-line]. Disponible en:

http: ://chandra.uam.mx/gestion/num13/doc09.htm

Giménez, O. (1998). Congruencia entre los valores individuales y organizacionales: predictor del comportamiento organizacional. Trabajo de grado de Post Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gordon, J. (1995). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hamilton, A. (1976) La medición de la moral del personal mediante encuestas: clave para aumentar la productividad. Nueva York: Modern Business.

Hellriegel, Slocun y Woodman. (1999). Comportamiento Organizacional. USA: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Howard, S. (1968). Etica y Progreso. México: Grijalbo S.A.

Katz, D. y Kahn, R. (1981). Psiclogía Social de las Organizaciones. México: Trillas.

Keith, D. y Newston, J. (1994). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.

Kreitner, K. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. España: Irwin.

Ley sobre el Derecho de Autor. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36.775 (Extraordinaria), Noviembre, CXXVI.

Machado, E. (1995). Etica como factor de éxito y competitividad. Caracas: Asociación Venezolana de Ejecutivos.

Martínez, A. y Tamayo, A. (1992). Etica y educación, aportes a la polémica sobre los valores. Colombia: Magisterio.

Nadler, D. y Gerstein. (1994). Arquitectura Organizativa. Barcelona: Granica.

Perez, R. (1998). Sobre la percepción de crisis ética. Venezuela: Ediciones IESA

Peters, T. y Waterman, R (s.f.). En Busca de la Excelencia. USA: Norma.

Rivas, C. (1992). La Dimensión Etica en una empresa Global. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de RRHH. (pp.1-16). Caracas: ASRI

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..

Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill.

Sverdlik, M., Clifton, W., DuBrin, A. y Sisk, H. (1991). Administración y organización. Florida: Harper Collins Publishers.

Treglia, J. (s.f.) La educación en los valores éticos y cívicos. [On-line]. Disponible en: htp://www.guanajuato.gob.mx/seg/congre99/ponencias/juanatreglia.htm

Urquijo, J. (1987). Preocupación de Fedecamaras y la CTV por los valores éticos. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, No 21. UCAB. Caracas: Arte.

Valores. (1998). [On-line]. Disponible en: htttp://www.sd.com.ni/valores.htm

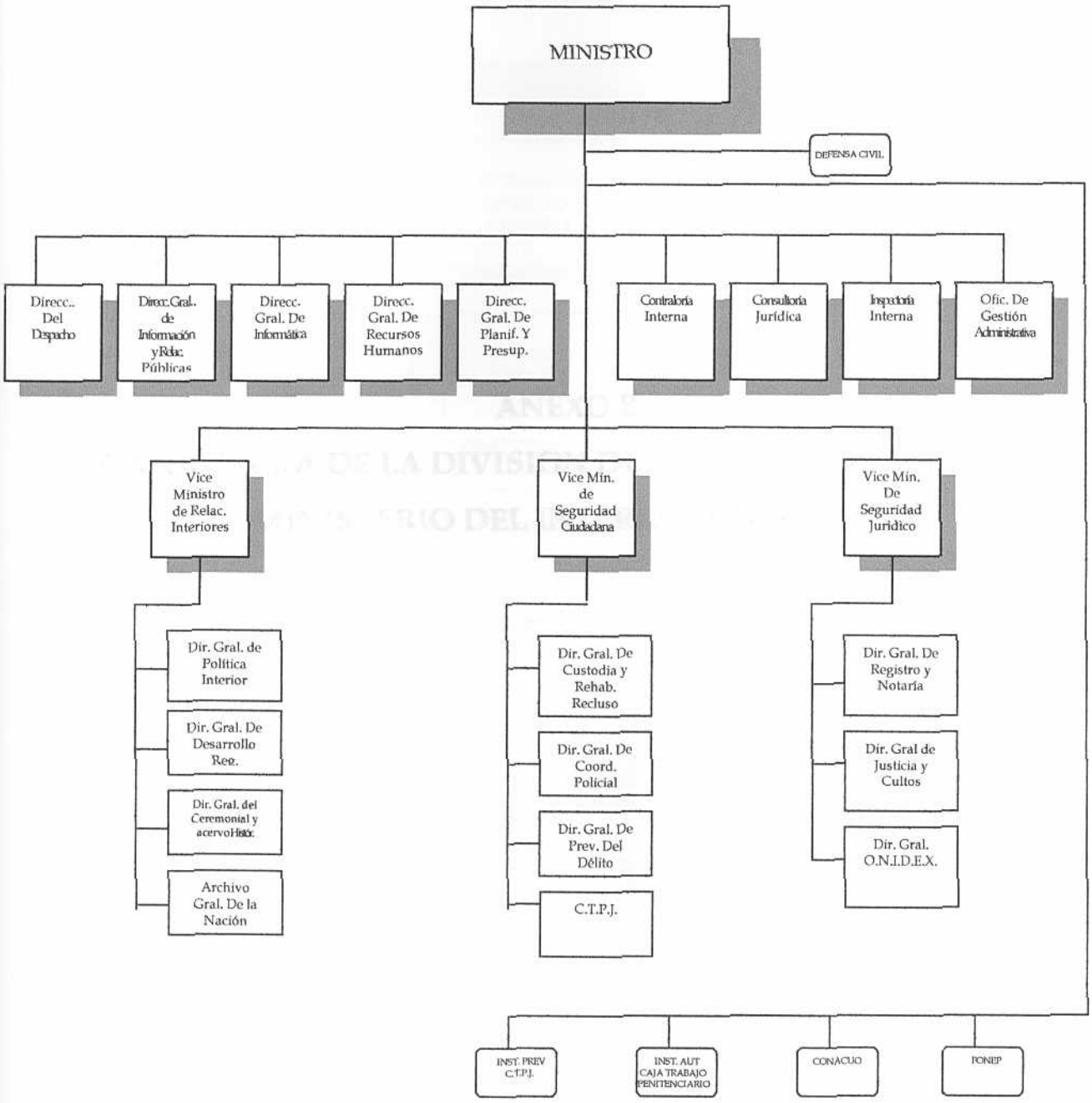
Zapata. (1994). Los valores del Venezolano. Venezuela: Consciencia 21.

ANEXOS

ANEXO A

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA



ANEXO B

ORGANIGRAMA DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO C
CARTAS DE PRESENTACION DE TRABAJO DE GRADO Y APROBACION EN LA ORGANIZACION

Sr. Guillermo Sánchez
Jefe de Departamento de Adiestramiento y Capacitación
Dirección de Recursos Humanos
Su despacho
Caracas 28 de junio del 2000

Apreciado Señor,

Concierne: Trabajo de Grado.

Ante todo es un placer para nosotras dirigirnos a Usted en la oportunidad de comunicarle nuestro deseo de llevar a cabo nuestro trabajo de grado apoyándonos en la Institución que representa.

La selección de su organización obedece a los importantes cambios que en estos momentos experimentan, mas aún con la fusión de los Ministerios de Relaciones Interiores y Justicia en un sólo ente, por lo que nos proporciona un excelente escenario para la realización de nuestro estudio "Estudio de la Congruencia entre Valores Eticos Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral". La investigación tendrá como fin último el aporte de recomendaciones y posibles soluciones a los problemas que se le presentan a nivel organizacional.

Sin más que agregar y en espera de una positiva respuesta, quedan de Usted,
atentamente,

María A. Nijst	Susana Taboada
C.I. 12.639.820	C.I. 14.427.820

Caracas, 10-07-00.

Escuela de Ciencias Sociales
Universidad Católica "Andrés Bello"
Presente.-

Me dirijo a Ustedes, en atención a su oficio relativo a la solicitud de Nijst María , C.I. 12.639.820 y Taboada Susana, C.I. 14.427.820, para cumplir con el Trabajo de Grado en la Dirección de Recursos Humanos que conforma este Ministerio.

Al respecto, les comunico que la Gerencia no tiene objeción alguna para recibirlas a partir de la fecha que se indica 10-07-2000.

Sin más que hacer referencia, se despide.

Atentamente,

GUILLÉRMO SANCHEZ
Jefe División de Adiestramiento y Capacitación

REPUBLICA DE VENEZUELA
Ministerio de Relaciones Interiores
Dirección General de Personal
División de Adiestramiento y Capacitación

ANEXO D

INSTRUMENTO DE VALORES ETICOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES Y SATISFACCION LABORAL

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad medir el grado de congruencia de los valores éticos individuales y organizacionales y su incidencia en la satisfacción laboral.

Consta de tres partes, en cada una de ellas se le facilitará la información necesaria para que pueda ser respondido correctamente.

No deje de contestar ninguna pregunta, al hacerlo no busque respuestas buenas o malas, pues solamente nos interesa conocer su opinión.

Recuerde que este es un cuestionario anónimo. No debe colocar su nombre en ningún lado.

Gracias por su tiempo y colaboración!!!

Parte A:

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una lista de valores con su correspondiente definición, léalos con mucha atención.

Tomando en cuenta la importancia que usted cree que tienen estos valores ***para Usted como persona****, marque con una equis (X) el grado en el que usted considera es importante ese valor.*

Ejemplo de cómo debe responder el cuestionario:

		Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
VALORES	DEFINICION DE VALORES	1	2	3	4	5
Honestidad	Ser honrado, justo y sincero con nosotros mismos y con las demás personas que nos rodean.			x		

Al finalizar con este cuestionario, por favor continúe con el siguiente.

CUESTIONARIO - PARTE A

VALORES	DEFINICION DE VALORES	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muy Importante 5
Honestidad	Ser honrado, justo y sincero con nosotros mismos y con las demás personas que nos rodean.					
Transparencia	Rectitud de nuestras acciones.					
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de nuestros actos.					
Respeto	Considerar, comprender y valorar a las personas que nos rodean.					
Vocación de servicio	Disposición e inspiración para ejercer un empleo.					
Lealtad	Es la fidelidad y franqueza con la que debemos actuar.					
Equidad	Virtud de dar a cada quien lo que le corresponde.					
Disciplina	Respeto y ahesión al conjunto de leyes y normas.					
Decoro	Actuar correctamente ante cualquier situación, y guardar con las personas que se relacionen la consideración y cortesía debidas.					
Puntualidad	Cumplir a tiempo con los asuntos que se le presentan.					

Parte B:

INSTRUCCIONES

En esta parte del cuestionario deberá seguir el mismo procedimiento que el anterior, pero en este caso tomando en cuenta la importancia que usted cree que tienen estos valores ***para la organización****.*

Al finalizar con este cuestionario, por favor continúe con el siguiente.

CUESTIONARIO - PARTE B

VALORES	DEFINICION DE VALORES	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muy Importante 5
Honestidad	Ser honrado, justo y sincero con nosotros mismos y con las demás personas que nos rodean.					
Transparencia	Rectitud de nuestras acciones.					
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de nuestros actos.					
Respeto	Considerar, comprender y valorar a las personas que nos rodean.					
Vocación de servicio	Disposición e inspiración para ejercer un empleo.					
Lealtad	Es la fidelidad y franqueza con la que debemos actuar.					
Equidad	Virtud de dar a cada quien lo que le corresponde.					
Disciplina	Respeto y ahesión al conjunto de leyes y normas.					
Decoro	Actuar correctamente ante cualquier situación, y guardar con las personas que se relacionen la consideración y cortesía debidas.					
Puntualidad	Cumplir a tiempo con los asuntos que se le presentan.					

Parte C:

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta un cuestionario constituido por un conjunto de afirmaciones, a las cuales usted deberá responder marcando con una equis (X) aquella alternativa que se encuentre acorde con su opinión, cada afirmación consta de 5 respuestas posibles, de las cuales deberá escoger solo una.

- ***Muy de Acuerdo:*** *Cuando la afirmación presentada coincida totalmente con su opinión.*
- ***De Acuerdo:*** *Cuando la afirmación presentada, coincida con algunos aspectos de su opinión.*
- ***Ni de acuerdo, ni en desacuerdo:*** *Cuando su opinión sobre la información presentada no se incline por ninguna de las alternativas.*
- ***En Desacuerdo:*** *Cuando la afirmación presentada, no coincida con algunos aspectos de su opinión.*
- ***Muy en Desacuerdo:*** *Cuando la afirmación presentada no coincida totalmente con su opinión.*

Al finalizar el cuestionario, por favor introduzca el material en el sobre.

CUESTIONARIO-PARTE C

Nº	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desac.	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Los superiores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.					
2	Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.					
3	Considero que la organización realiza acitividades sociales en donde sus empleados pueden compartir.					
4	El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado y cómodo para las tareas.					
5	La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.					
6	Obtengo reconocimiento de la empresa por la labor que realizo.					
7	Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.					
8	Tengo buenas relaciones con mis compeñeros de trabajo.					
9	Puedo cumplir dentro del horario de trabajo establecido con el volumen de trabajo que me asignan.					
10	La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.					
11	La razón principal por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.					
12	Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa ayudan a mejorar mi nivel de vida (facilidad para adquirir vivienda, etc).					
13	El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo personal.					
14	Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.					
15	Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.					
16	Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.					
17	La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis capacidades.					
18	Tengo a mi disposición todos los materiales e implementos necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.					
20	Mis superiores realizan un control riguroso sobre las tareas que realizo.					
21	La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.					

Nº	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Ni de Acuerdo Ni en Desac. 3	De Acuerdo 4	Muy de Acuerdo 5
23	Mis superiores me dan la oportunidad de comunicarme con ellos ante cuaquier problema.					
24	Asumo mis compromisos y los resultados de mis decisiones y acciones.					
26	La empresa crea un clima de máxima confianza y estabilidad laboral.					
27	La empresa ubica a su personal en los puestos de trabajo más acordes con sus habilidades y conocimientos.					
28	Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo influyen en mi relación familiar.					
29	Cuando hay necesidad forzosa de disminuir el personal, esto se maneja equitativamente.					
30	Considero justo el salario que recibo por mi trabajo.					
31	Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.					
32	Las políticas de esta empresa me permiten progresar profesionalmente.					
33	Considero que tengo amigos en el trabajo.					
34	Esta empresa se preocupa porque los empleados nos sintanos seguros en ella.					
35	Siento que esta empresa contribuye al logro exitoso de mis tareas.					
36	Esta empresa tiene buenos planes de protección por enfermedades y accidentes.					
37	Pienso que en esta empresa somos una gran familia.					

PREGUNTAS EN RELACION A LA PRUEBA PILOTO

Señale sólo una opción:

1. ¿Cómo considera las preguntas?

   O Sencillas

   O Complejas

2. ¿Entendió las preguntas?

   O Si

   O No

3. ¿Considera que el cuestionario fue?

   O Corto

   O Largo

   O Muy largo

4. ¿Entendió las preguntas de la parte A del cuestionario?

   O Si

   O No

5. ¿Entendió las preguntas de la parte B del cuestionario?

   O Si

   O No

6. ¿Entendió las preguntas de la parte C del cuestionario?

   O Si

   O No

ANEXO E

INSTRUMENTO DE VALORES ETICOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES Y SATISFACCION LABORAL

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario es realizado por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello con la finalidad de llevar a cabo su trabajo de grado, pretende medir el grado de congruencia entre los valores éticos individuales y organizacionales y su relación con la satisfacción laboral.

Consta de tres partes, en cada una de ellas se te facilitará la información necesaria para que pueda ser respondido correctamente.

No deje de contestar ninguna pregunta, al hacerlo no busque respuestas buenas o malas, pues solamente nos interesa conocer su opinión.

Recuerde que este es un cuestionario anónimo. No debe colocar su nombre en ningún lado.

La información recolectada por medio del cuestionario no persigue ningún fin organizacional, simplemente es un requisito para llevar a cabo el trabajo de grado.

Gracias por su tiempo y colaboración!!!

CUESTIONARIO

Sexo: F M

Años de Servicio:

- ☐ 0 a 1 años
- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 5 a 10 años
- ☐ 10 a más años

División a la que perteneces:

- ☐ Técnica
- ☐ Registro y Control
- ☐ Asesoría Legal
- ☐ Relaciones Laborales
- ☐ Bienestar Social
- ☐ Adiestramiento y Capacitación

Nivel académico:

- ☐ Bachiller
- ☐ Técnico Superior incompleto
- ☐ Técnico Superior completo
- ☐ Universitario incompleto
- ☐ Universitario completo

PARTE A:

A continuación se te presenta un cuestionario constituido por un conjunto de casos, a los cuales deberás responder marcando con una equis (X) aquella alternativa que se encuentre acorde con la forma como actuarías ante determinadas situaciones, cada caso consta de 5 respuestas posibles, de las cuales deberás escoger sólo una.

1. A las 3:00pm comienza una reunión importante en la organización a la cual no puedes dejar de asistir y te das cuenta que se te hace imposible llegar, siendo esta la tercera vez que te sucede; te justificas diciendo que necesitabas hacer efectivo el pago de tu quincena, y de esta forma no recibir amonestación.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

2. Están culpando a uno de tus compañeros de trabajo por un error que tú cometiste, las consecuencias de dicho error son la pérdida del empleo por lo que decides ocultar la verdad aunque esto perjudique a tu amigo.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

3. La organización ha diseñado un plan de voluntarios para llevar a cabo un proyecto, sin embargo tus compañeros que ya han participado están molestos porque no recibieron beneficio alguno, por lo que decides abstenerte de participar.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

4. Te encuentras en una reunión en donde representantes de otras organizaciones están desprestigiando a la organización a la que perteneces, como sabes que la mayoría de las cosas que dicen son ciertas, decides apoyarlos.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

5. Se te hace tarde para asistir a una reunión y aun te quedan dos personas por atender, solo te da tiempo de recibir a una de ellas, la primera se trata de un obrero que tiene 15 min. esperándote y la segunda, un gerente que acaba de llegar, decides atender al gerente por considerar que el asunto a tratar puede ser más importante.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

6. Te encuentras en una reunión de trabajo y entre los presentes se encuentra alguien que te hace pasar una vergüenza, cosa que es común en él, por lo que decides hacerle pasar por la misma situación.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

7. Te encuentras almorzando con tu jefe y otros compañeros, te das cuenta que ya va a ser la hora de entrar al trabajo, sin embargo tu jefe te invita a que se queden un rato más, por lo tanto decides quedarte.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

8. En la organización en la cual trabajas existe la norma de que se debe notificar el uso del teléfono para fines particulares, pero todos tus compañeros usan el teléfono sin notificación, ya que el jefe lo sabe y además lo permite, por lo cual tu piensas que tienes el mismo derecho que los demás y decides utilizarlo.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

9. Ha surgido una emergencia y tienes que viajar al extranjero en menos de 5 días, pero te das cuenta que tu pasaporte no está vigente, para actualizarlo legalmente se demoran 15 días por lo cual decides buscar otro medio para obtenerlo.

   ( ) Definitivamente Si
   ( ) Probablemente Si
   ( ) Indeciso
   ( ) Probablemente No
   ( ) Definitivamente No

PARTE B:

A continuación encontrarás una lista de valores con su correspondiente definición, léelos con mucha atención.

Marca con una equis (X) el grado en el que consideras que **la organización** los toma en cuenta, ubicando hacia el extremo inferior (1) de la escala dada, los menos importantes para la organización y hacia el extremo superior (5) los más importantes.

Recuerda que solo debes marcar una alternativa por cada valor que se te presenta.

VALORES	DEFINICION DE VALORES	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Indiferente 3	Importante 4	Muy Importante 5
Honestidad	Ser honrado, justo y sincero con nosotros mismos y con las demás personas que nos rodean.					
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de nuestros actos.					
Vocación de servicio	Disposición e inspiración para ejercer un empleo.					
Lealtad	Es la fidelidad con la que debemos actuar.					
Equidad	Virtud de dar a cada quien lo que le corresponde.					
Decoro	Actuar con decencia y prudencia ante cualquier situación.					
Puntualidad	Cumplir a tiempo con los asuntos que se te presentan.					
Disciplina	Cumplir con el conjunto de leyes y reglamentos establecidos.					
Transparencia	Rectitud de nuestras acciones.					

PARTE C:

A continuación se te presenta un cuestionario constituido por un conjunto de afirmaciones, a las cuales deberás responder marcando con una equis (X) aquella alternativa que se encuentre acorde con tu opinión, cada afirmación consta de 5 respuestas posibles, de las cuales deberás escoger solo una.

N°	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Ni de Acuerdo Ni en Desac. 3	De Acuerdo 4	Muy de Acuerdo 5
1	Los superiores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.					
2	Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.					
3	Considero que la organización realiza actividades sociales en donde sus empleados pueden compartir.					
4	El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado Y cómodo para las tareas.					
5	La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.					
6	Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.					
7	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
8	Puedo cumplir dentro del horario de trabajo establecido con el volumen de trabajo que me asignan.					
9	La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.					
10	La razón principal por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.					
11	Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa Ayudan a mejorar mi nivel de vida (facilidad para adquirir vivienda, etc).					
12	El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo personal.					
13	Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.					
14	Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.					
15	Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.					

Nº	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Ni de Acuerdo Ni en Desac. 3	De Acuerdo 4	Muy de Acuerdo 5
16	La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis capacidades.					
17	Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.					
18	La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.					
19	Mi trabajo me permite conocer mi desempeño.					
20	Asumo mis compromisos y los resultados de mis decisiones y acciones.					
21	Conozco los objetivos y metas que se plantea la empresa.					
22	La empresa crea un clima de máxima confianza y estabilidad laboral.					
23	Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo no influyen en mi relación familiar.					
24	Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.					
25	Las políticas de esta empresa me permiten progresar profesionalmente.					
26	Siento que esta empresa contribuye al logro exitoso de mis tareas.					
27	Esta empresa tiene buenos planes de protección por enfermedades y accidentes.					

ANEXO F

MATRIZ DE DATOS

MATRIZ DE DATOS

SUJETOS	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7
1	2	5	1	5	1	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4
2	4	4	4	2	5	1	2	2	2	4	4	5	2	4	5
3	2	3	5	1	2	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5
4	4	4	2	2	2	4	5	4	3	3	4	3	2	3	4
5	4	5	1	3	3	1	2	2	3	2	5	4	1	4	3
6	4	1	3	1	1	1	3	3	2	4	4	3	1	2	4
7	3	5	2	2	4	2	4	2	4	3	4	4	2	3	4
8	1	4	2	4	3	1	2	3	4	4	5	3	3	3	4
9	3	3	1	2	2	2	4	1	3	2	5	4	4	2	5
10	4	1	3	3	4	4	2	2	1	1	5	4	1	4	4
11	3	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	4	2	3	4
12	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	4	4	3	2	5
13	2	2	2	2	2	2	3	5	3	4	4	3	4	3	5
14	2	4	1	1	2	2	4	4	3	4	5	5	2	2	5
15	4	1	2	2	4	4	1	3	3	3	5	3	4	4	5
16	2	2	4	2	1	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5
17	4	4	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	2	4
18	3	3	3	4	3	1	4	2	2	3	5	4	2	2	4
19	1	2	2	2	4	3	3	4	1	3	4	5	1	3	5
20	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	5	3	2	3	5
21	3	5	2	2	1	4	5	4	3	3	4	2	3	2	4
22	4	2	3	4	3	1	3	2	3	4	4	3	3	4	4
23	5	4	2	5	2	1	1	3	2	3	5	4	4	3	5
24	3	2	2	1	3	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4
25	4	2	2	3	3	1	4	1	2	2	5	3	2	4	4
26	5	3	4	4	5	4	3	3	2	3	4	2	1	3	4
27	4	4	4	3	2	3	5	1	3	1	3	2	1	2	2
28	3	5	4	3	5	1	2	2	1	2	4	4	3	4	5
29	5	2	2	2	3	2	5	3	3	1	2	3	1	4	5
30	5	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	4	3	3	4
31	2	3	2	2	1	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4
32	3	2	1	3	3	2	4	2	2	4	3	4	3	4	5
33	5	5	4	4	3	2	5	2	3	3	4	3	4	4	4
34	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	5	4	3	2	5
35	4	2	3	4	4	1	2	5	3	4	5	4	4	3	5
36	2	5	2	3	1	4	5	1	3	2	3	2	3	2	5
37	3	3	1	2	2	5	3	1	3	3	5	4	4	5	4
38	4	2	3	4	2	1	2	3	4	4	5	3	3	4	3
39	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
40	3	3	3	2	1	2	2	4	2	3	5	5	4	4	4
41	5	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	5	3	5
42	3	4	2	4	4	4	5	3	2	4	4	3	2	2	4
43	2	3	1	3	2	2	4	1	3	2	3	3	2	4	4
44	4	4	3	4	3	2	5	3	3	2	4	3	3	3	4
45	3	3	3	2	4	2	4	3	2	3	5	4	3	2	3
46	3	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	4
47	2	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5
48	1	1	2	3	1	1	2	3	1	2	4	4	3	4	4
49	5	2	3	2	2	2	1	2	2	2	5	3	2	4	4

MATRIZ DE DATOS

SUJETOS	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7
50	2	4	1	1	3	3	2	1	3	3	4	3	4	3	5
51	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4
52	2	2	1	5	5	4	3	2	2	5	3	4	3	3	4
53	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	3	3	2	2	5
54	4	4	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	3	4
55	1	5	2	1	3	5	5	4	4	2	5	4	4	5	4
56	3	4	3	1	4	3	4	3	2	2	3	3	1	4	3
57	2	4	1	2	1	3	3	2	1	1	4	3	1	4	4
58	2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3
59	4	2	4	2	3	1	4	1	4	2	3	2	4	3	4
60	5	2	3	3	3	2	5	3	2	5	3	4	3	2	5
61	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
62	3	3	2	2	4	1	2	2	4	3	5	4	4	5	4
63	2	4	1	5	3	4	2	4	1	2	4	4	3	4	5
64	3	4	2	3	3	3	3	2	3	5	5	3	4	4	4
65	4	2	2	2	2	2	4	3	1	2	3	5	4	3	5
66	2	2	3	4	4	2	5	2	3	3	3	4	5	2	4
67	3	4	2	2	3	3	3	3	1	4	3	4	3	1	4
68	4	5	1	4	1	4	3	4	2	3	5	3	2	3	4
69	5	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	4	2	5
70	2	3	3	3	2	3	4	5	2	4	3	2	3	3	3
71	2	3	3	4	3	3	2	4	2	3	5	3	3	3	4
72	4	2	2	5	2	4	2	3	1	2	4	3	2	2	4

MATRIZ DE DATOS

VO8	VO9	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	SL14
4	2	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
5	1	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4
3	3	2	5	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4
4	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	3	2	2	2	2	2	3	4	5	4	3	3	3	3	3
5	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4
4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
5	5	4	3	3	5	3	5	5	4	4	2	3	4	4	5
4	4	4	2	2	3	4	5	3	3	4	3	5	3	4	3
3	2	2	4	4	3	1	3	5	4	2	1	4	1	3	4
3	2	4	4	4	2	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4
2	1	5	1	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	5
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3
4	4	4	1	3	2	2	4	4	2	3	3	4	5	4	5
5	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4
3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
3	3	4	3	2	1	4	3	5	5	3	1	2	4	4	4
2	2	2	2	2	4	4	2	5	4	4	2	2	4	3	4
5	2	3	1	2	1	4	4	5	4	4	2	2	2	4	4
2	3	4	2	2	4	1	2	3	5	2	2	2	2	2	4
5	4	2	2	3	3	1	5	4	5	2	3	3	2	3	5
4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	3	4
3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3
4	3	3	2	2	5	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5
5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	3	2	2	4	4	4	5	4	3	3	3	2	5
3	2	5	4	2	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	4
4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4
3	2	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4
4	1	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3

MATRIZ DE DATOS

VO8	VO9	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	SL14
4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4
2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3
2	3	3	3	2	3	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4
3	1	4	5	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3
3	2	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
5	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	3	3
4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4
3	2	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
2	1	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	2	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3	5	3	4
4	3	3	4	3	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	5
3	2	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	5
2	1	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4
2	3	4	2	2	4	2	4	4	2	5	5	4	5	3	5
3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	5	4	4	5	4
3	2	4	2	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5

MATRIZ DE DATOS

SL15	SL16	SL17	SL18	SL19	SL20	SL21	SL22	SL23	SL24	SL25	SL26	SL27
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5
4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4
4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	2	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	2	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5
3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5
5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	5
5	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	3	5
4	2	1	3	4	5	4	3	2	2	2	2	5
4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4
5	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3
5	4	4	3	4	5	5	4	1	3	4	3	2
3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	2	4	4	4	5	4	3	4	2	4	3	4
3	2	2	2	4	4	3	1	1	2	2	4	4
4	1	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2
4	1	4	2	4	4	4	1	2	3	1	2	4
4	2	3	3	2	5	5	2	3	1	2	3	5
4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4
5	4	3	4	3	3	5	3	2	3	3	2	5
4	3	2	4	3	3	4	3	4	2	2	1	4
5	3	3	5	3	4	4	4	4	3	2	2	3
4	3	3	3	4	5	4	3	4	2	2	2	4
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5
4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	2	5

MATRIZ DE DATOS

SL15	SL16	SL17	SL18	SL19	SL20	SL21	SL22	SL23	SL24	SL25	SL26	SL27
5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3
3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5
5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	2	4
4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3
4	3	5	4	5	5	4	4	5	3	2	3	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4
4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4
4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3
4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	2	5
4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	2	4
4	3	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4
4	5	5	4	3	4	4	3	4	2	2	2	3
5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3
3	4	4	3	4	5	3	3	3	2	2	2	3
4	5	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3
3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4
5	3	3	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5

ANEXO G

MATRIZ DE TABULACION DE RESULTADOS

MATRIZ DE TABULACIONES

GENERO	VALOR
Masculino	1
Femenino	2

DIVISION	VALOR
Técnica	1
Registro y Control	2
Asesoría Legal	3
Relaciones Laborales	4
Bienestar Social	5
Adiestramiento y Capacitación	6

NIVEL ACADEMICO	VALOR
Bachiller	1
Técnico Superior Incompleto	2
Técnico Superior Completo	3
Universitario Incompleto	4
Universitario Completo	5
Post-Grado	6

AÑOS DE SERVICIO	VALOR
0 a 1 año	1
1 a 5 años	2
5 a 10 años	3
10 a más años	4

VALORES INDIVIDUALES	VALOR
Definitivamente Si	1
Probablemente Si	2
Indeciso	3
Probablemente No	4
Definitivamente No	5

VALORES ORGANIZACIONALES	VALOR
Nada Importante	1
Poco Importante	2
Indiferente	3
Importante	4
Muy Importante	5

SATISFACCION LABORAL	VALOR
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Muy de Acuerdo	5