



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación entre los valores organizacionales y la  
satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno  
Regional de Moquegua, 2016.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**AUTORA:**

**Nora Victoria Gutiérrez Mamani**

**ASESOR:**

**MBA. Carlos Luna Rioja**

**SECCIÓN:**

**Gestión Pública**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del Talento Humano**

**PERÚ – 2016**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Jarol Teófilo Ramos Rojas  
**PRESIDENTE**

---

Mónica Yesina Robles Ramírez  
**SECRETARIO**

---

MBA. Carlos Luna Rioja  
**VOCAL**

## **Dedicatoria**

A mi esposo e hijos, por su apoyo infatigable.

*Nora Victoria*

## **Agradecimientos**

La autora agradece al Gobernador Regional de Moquegua, por el apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo.

*La Autora*

## Declaración de autenticidad

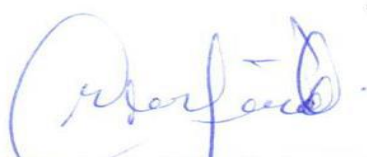
Yo, Nora Victoria Gutiérrez Mamani, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, e identificada con DNI 04434057, presento la tesis titulada *Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016*, y

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y, por tanto, los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, noviembre 2016.



---

*Nora Victoria Gutiérrez Mamani*  
DNI 04434057



## **Presentación**

Teniendo en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, y los requisitos que la universidad ha dispuesto en cuanto al trámite para la obtención del grado académico de Maestra, se pone a consideración de los miembros del jurado el presente informe de tesis, de la investigación *Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016*. En este informe se describe el estudio realizado en el gobierno Regional de Moquegua, Perú, con el propósito de determinar la relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución mencionada.

# Índice

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Declaración de autenticidad.....	v
Presentación.....	vii
Índice .....	viii
Resumen .....	10
Abstract.....	11
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Realidad problemática .....	12
1.2. Trabajos previos .....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	22
1.4. Formulación del problema .....	47
1.4.1. Problema general.....	47
1.4.2. Problemas específicos.....	47
1.5. Justificación del estudio .....	47
1.6. Hipótesis .....	48
1.6.1. Hipótesis general .....	48
1.6.2. Hipótesis específicas .....	49
1.7. Objetivos.....	49
1.7.1. Objetivo general.....	49
1.7.2. Objetivos específicos .....	49
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>50</b>
2.1. Diseño de investigación .....	50
2.2. Variables, operacionalización .....	50
2.3. Población y muestra .....	51
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
2.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	52
2.4.2. Acerca de los instrumentos.....	52
2.4.3. Fichas técnicas .....	53
2.4.4. Confiabilidad .....	54
2.4.5. Niveles de medición de las variables .....	55
2.5. Métodos de análisis de datos .....	58



2.6. Aspectos éticos.....	58
III. RESULTADOS.....	59
IV. DISCUSIÓN .....	73
V. CONCLUSIONES.....	77
VI. RECOMENDACIONES .....	79
VII. REFERENCIAS .....	80
ANEXOS.....	85
Instrumentos .....	86
Validez de los instrumentos .....	89
Matriz de consistencia de la investigación .....	100
Matriz de operacionalización de variables .....	102
Matriz de especificaciones del instrumento .....	105
Constancia.....	108
Artículo científico .....	110
Prueba de normalidad.....	119

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua. El estudio se llevó a cabo el año 2016.

Esta investigación se inscribe en el marco de los estudios no experimentales y sigue el diseño transeccional correlacional. Se trabajó con una muestra probabilística aleatoria simple de 200 trabajadores administrativos, que se extrajo de una población de 412 personas. Durante el proceso de levantamiento de información, se aplicó una escala de valores hacia el trabajo (EVAT 30) y la escala de satisfacción hacia el Trabajo.

Entre los resultados, se encontró que tanto los valores organizacionales (63%) como la satisfacción laboral (75,5%), se distribuye en el nivel medio. Como conclusión general, se encontró que existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral* percibida por los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua para el año 2016, siendo esta una relación positiva media ( $r = 0,723$ ), con un nivel de significancia del 1% ( $p = 0.000$ ).

**Palabras clave:** organización, valores organizacionales, satisfacción laboral, condiciones de trabajo, satisfacción en el trabajo, oportunidades laborales.

## **Abstract**

This study aims to determine the relationship between organizational values and job satisfaction in administrative workers Regional Government of Moquegua, 2016.

This research it is not experimental and correlational study with transeccional correlational design. We worked with a simple random probability simple of 200 administrative workers; they were extracted population consisted of 412. During the process of information collection, a Scale of Organizational Values EVAT30 and the Work Satisfaction Scale, were applied.

Among the results, it was found that organizational values are distributed in the middle level (63%), and job satisfaction is also distributed in the middle level (75.5%). As a general conclusion, it was found that there is a significant relationship between organizational values and job satisfaction among workers in the Regional Government of Moquegua, 2016 ( $r_s = 0.723$ ;  $p = 0.000$ ), indicating a direct relationship between organizational values and satisfaction labor.

Keywords: organization, organizational values, job satisfacci3n, relation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

A principios del nuevo siglo, se llegó a un consenso claro respecto del acontecer del mundo, un mundo en el cual la sociedad y las instituciones que existen en ella adquirirían un protagonismo inusitado, radicalmente distinto de lo que ocurría tan sólo unas décadas atrás. Este consenso se validaba desde diferentes perspectivas y, en ese sentido, varios autores reconocían que la humanidad estaba experimentando cambios que no tenían parangón en la historia.

En el plano global, Wang Xiaoping (2008), la principal ideóloga del Partido Comunista chino moderno, decía que “nuestros tiempos constituyen la era más revolucionaria de la historia”, pues “en esta era tienen lugar grandes revoluciones sin precedentes, y la velocidad de las revoluciones se acelera cada vez más” (p.15). Desde una tribuna ideológica distinta, Toffler y Toffler (2006) reconocían, por un lado, que “hoy en día nos bombardean blogs y correos electrónicos” y, por otro, que las “instituciones que en otra época dotaban de coherencia, orden y estabilidad a la sociedad”, hoy “se ven sacudidas por la crisis” (p.21).

En el plano económico, se reconoce que las economías nacionales del mundo llevan ya unas dos décadas integrándose a un ritmo sin precedente, pues “la creciente movilidad del capital, la desregulación y las nuevas tecnologías de las comunicaciones y las computadoras han eliminado la mayor parte de los obstáculos que mantenían diferenciadas esas economías” (Bryan, Fraser, Oppenheim y Rall, 2001, p.xiii).

Como consecuencia, esa situación en lo económico deriva en un impacto en lo individual: el comercio que se deriva de esa integración de las economías nacionales “desplaza trabajadores en los países industrializados” (Cox, 2008, p.17), aunque “la mayoría se moverá a otros trabajos” (p.18) debido a las oportunidades económicas que ofrece la apertura del comercio.

En ese escenario, se debe reconocer que “pocas cosas en el mundo actual son tan valoradas o tan menospreciadas como las organizaciones” (Jones, 2013, p.1). Y si bien, aunque normalmente disfrutamos de los bienes y servicios que dichas organizaciones nos ofrecen, en raras ocasiones nos molestamos en preguntarnos cómo se producen esos bienes y servicios” (Jones, 2013, p.1). En

consecuencia, una de las cualidades que se exige de las organizaciones, es la competitividad, rasgo que “implica tal demanda de energía, enfoque, planificación y recursos, que si se desestima o no se sostiene con esfuerzos conscientes y racionales, la organización rápidamente puede dejar de cumplir su rol en la sociedad” (Colque, 2013). Pero para que ésta sea posible, se requiere de empleados comprometidos, satisfechos con lo que hacen y con la entidad para la cual lo hacen. En consecuencia, en el centro de ese esfuerzo está la persona.

Aunque hace mucho que los gerentes entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado en entender esta situación. Hasta finales de la década de 1980, los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración (Robbins y Judge, 2009, p.4). Pero cuando se ha captado el mensaje, cuando se ha entendido que los empleados dejaron de ser tales para asumirse como personas (Drucker, 2002), la necesidad de vincularlos con la organización se hizo cada vez más evidente. Había que buscar el modo de proveer una estructura que se traduzca finalmente en una mayor satisfacción. De aquí que una de las mayores preocupaciones en el mundo actual es identificar los mecanismos en que opera la satisfacción laboral y los factores que influyen en ella, a fin de cristalizar medidas que la potencien y, por medio de ella, potencien también los resultados de la actividad de las organizaciones.

Esta tendencia ha recorrido espacios tan distantes y disímiles, como los que corresponden a Europa y América del Norte, por una parte, como los que corresponden a América Latina, los países del medio oriente e incluso África, por otra parte.

En ese esfuerzo por identificar no sólo los factores que identifican la satisfacción laboral, sino los que la influyen, se ha estudiado relaciones entre diferentes variables laborales y la satisfacción laboral. Entre esas variables, las más recurridas han sido el desempeño laboral, el clima organizacional e incluso la cultura organizacional y hasta la percepción del liderazgo.

Esa tendencia se ha observado también en el ámbito nacional y regional. Sin embargo, a pesar de la reconocida crisis de valores que se vive en un país como el Perú y aun cuando, a nivel teórico y empírico, ha quedado claramente establecido

que la cultura de una organización se alimenta de los valores que los trabajadores asumen como propios en su relación laboral con la organización (Chiavenato, 2009; Jones, 2013; Robbins y Judge, 2009), no se ha afianzado todavía una línea de interpretación de la satisfacción laboral directamente en función de los valores organizacionales, entendidos como el conjunto de valores con los cuales se identifica la persona en su vinculación laboral con la organización.

Si se considera que, en el escenario peruano, la crisis de valores se verifica no sólo a nivel de sociedad en conjunto, sino en diferentes espacios particulares, sobre todo en las instituciones del sector público, cabe preguntarse si los valores organizacionales se relacionan con la satisfacción que identifica en su vínculo laboral con la organización a la que pertenece o brinda sus servicios.

En el plano regional de Moquegua, las instituciones públicas que mayor cuestionamiento provocan entre la ciudadanía y la opinión pública, son el gobierno regional y los gobiernos locales. Es precisamente allí a donde se debe apuntar para verificar si la satisfacción del trabajador se sustenta en las variables que teóricamente se postulan como factores de influencia, o si tal vez existan algún otro tipo de factores que sean los que favorecen la satisfacción laboral entre los trabajadores de estas instituciones. Y, considerando lo expuesto, es precisamente en esos escenarios donde vale preguntarse hasta qué punto los valores organizacionales, o valores perseguidos por el trabajador en su relación con la organización, se relacionan con la satisfacción que encuentra en su trabajo.

Es esta inquietud la que da lugar al problema de investigación que se plantea, en el sentido de inquirir si los valores organizacionales se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de una de las organizaciones más poderosas del sector público en la región Moquegua, el gobierno Regional.

Es importante señalar que el acercamiento al tema se caracteriza por la presencia de muy poca investigación empírica al respecto.

## **1.2. Trabajos previos**

En el plano internacional, Oliva Abusleme, M. y Molina Fuentes, S. (2016), en Chile, realizaron el estudio *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán*, cuyo objetivo fue analizar los estilos de liderazgo que practican los

directores de centros de salud, la satisfacción laboral que perciben los funcionarios de estos centros, y la relación entre las dos variables. Se utilizó para ello un diseño descriptivo – correlacional, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 179 funcionarios contratados, que trabajan en los centros de atención primaria en salud, en la ciudad de Chillán, en la región del BíoBío. El proceso de recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios; uno, para el liderazgo situacional, y el otro, para la satisfacción laboral. Como resultados del estudio, se encontró que el estilo predominante fue el liderazgo directivo, que alcanzó una proporción del 38%; y en lo que concierne a la satisfacción laboral, el nivel predominante fue el nivel medio, que alcanzó una proporción del 52%. Por otro lado, se encontró relación positiva significativa entre los estilos directivo, participativo y persuasivo y la satisfacción laboral; esto se verificó en tres dimensiones de la satisfacción laboral: satisfacción respecto de las remuneraciones, satisfacción respecto de la supervisión y satisfacción respecto del ambiente físico.

Grueso-Hinostroza, M., González-Rodríguez, J. y Rey- Sarmiento, C. (2014), en Bogotá (Colombia), realizaron el estudio *Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud*. Este estudio se planteó como objetivo analizar la posible relación entre los valores que dan forma a la cultura organizacional y el bienestar que experimentan los trabajadores en el entorno laboral. Para ello, se basaron en el modelo teórico de organización saludable MIOS. La población estuvo constituida por el total de empleados de una empresa privada de la ciudad de Bogotá, en Colombia, que presta servicios de salud. En este caso, se trabajó con una muestra de 62 trabajadores; la selección de estos se hizo por muestreo aleatorio estratificado. Para efectos de la recolección de datos, se aplicó un cuestionario integrado por dos escalas orientadas a la medición de los valores, además de una batería de variables sociodemográficas. La primera escala fue propuesta y utilizada por Grueso (2010) y, posteriormente, por Grueso, Rey y González (2012). Consta de 35 reactivos, y se sustenta en el Modelo de valores de Hofstede; esta escala mide cinco valores propios de la cultura organizacional, los que se identifican como distancia al poder, masculinidad – feminidad, colectivismo – individualismo, tolerancia a la incertidumbre y orientación corto plazo – largo plazo. La segunda escala fue una versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale, UWES. Esta escala de engagement consta de nueve reactivos, que miden tres dimensiones.

Entre los resultados del estudio, se encontró que las puntuaciones promedio de los valores culturales oscilan entre 3.8 y 3.4; el promedio más bajo se identificó en los valores de distancia al poder. Por otro lado, la puntuación promedio de la escala de engagement fue 5.0 puntos, considerando una escala de 6.0 puntos. En cuanto a las relaciones entre las variables, se encontró que todos los valores de la cultura organizacional están asociados significativamente al engagement de los trabajadores; en este sentido, los resultados son los siguientes: para la relación entre distancia al poder y engagement ( $r = 0.37$ ;  $p < 0.01$ ); para la relación entre masculinidad- feminidad y engagement ( $r = 0.44$ ;  $p < 0.01$ ); para la relación entre tolerancia a la incertidumbre y engagement ( $r = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ); para la relación entre colectivismo- individualismo y engagement ( $r = 0.43$ ;  $p < 0.01$ ), y para la relación entre orientación corto plazo-largo plazo y engagement ( $r = 0.35$ ;  $p < 0.01$ ). Se encontró, asimismo, que la tolerancia a la incertidumbre es el único valor que tiene valor predictivo sobre el engagement de los trabajadores. En contraste, los valores *distancia al poder*, *masculinidad – feminidad*, *colectivismo – individualismo* y *orientación de corto plazo – largo plazo*, no son determinantes del engagement que evidencian los trabajadores.

Rodríguez Castellanos, C.R. & Romo Rojas, L. (2013), en México, realizaron el estudio *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. Este estudio se planteó como objetivos, primero, identificar la cultura organizacional; segundo, evaluar los valores organizacionales; y tercero, analizar la relación entre las dos variables. La población estuvo conformada por el conjunto de trabajadores de nivel operativo de una empresa de tamaño grande. Se trabajó con una muestra aleatoria de 171 trabajadores. Para efectos de la recolección de datos, en el caso de la cultura organizacional, se aplicó el Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI. Este instrumento identifica los siguientes tipos de cultura organizacional: cultura jerárquica, cultura de mercado, cultura de clan, y cultura adhocrática. En cuanto al análisis de los valores organizacionales, se utilizó la Escala de valores hacia el trabajo (EVAT 30). Este instrumento se basa en la escala de valores de Schwartz y consta de 16 ítems; esta escala explora los cuatro valores de orden superior: apertura al cambio, automejora, autotrascendencia, y conservación. Entre los resultados, se encontró que el tipo de cultura predominante es la cultura organizacional de mercado; este tipo de cultura procura mantener un enfoque de trabajo en función del medio ambiente externo. En cuanto a los valores que priman



en la organización, se encontró que el tipo de valor predominante entre los trabajadores es la autotranscendencia; este tipo de cultura mantiene un enfoque orientado hacia el medio ambiente interno; se expresa a través de valores como la flexibilidad, la preocupación por los demás, el respeto y la tolerancia, la búsqueda de bienestar, o la solidaridad. Por otro lado, se comprueba la hipótesis planteada, en tanto se encontró relación entre la cultura y los valores organizacionales; en ese sentido, se encontró relación entre la apertura al cambio y la cultura adhocrática ( $\chi^2=701,46$ ;  $p < 0,01$ , relación entre la automejora y la cultura de mercado ( $\chi^2=893,44$ ;  $p < 0,01$ ), relación entre la autotranscendencia y la cultura de clan ( $\chi^2=777,80$ ;  $p < 0,01$ ), y relación entre la conservación y la cultura jerárquica ( $\chi^2=726,46$ ;  $p < 0,01$ ).

Maldonado de Lozada, V. (2006), en México, realizó el estudio *La satisfacción laboral y su relación con el entorno ético de las organizaciones*. Se trata de una investigación de corte descriptivo, que apunta, primero, a describir la situación de la satisfacción laboral del profesor de la Deutsch als Fremdsprache, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. En segundo lugar, procura analizar la relación entre la satisfacción laboral y la efectividad ética organizacional. El estudio se realiza en un entorno universitario. Entre los resultados del estudio, se encontró que el nivel más alto de satisfacción laboral en el personal docente, se identifica en la dimensión docencia; en este caso, el nivel alcanzado se ubica por encima del resto de factores de satisfacción laboral. Segundo, para el personal docente es muy importante la infraestructura del entorno laboral; en ese sentido, consideran como factor de influencia en el desempeño de su actividad laboral la posibilidad de contar con instalaciones y equipo tecnológico adecuado. En tercer lugar, para el personal docente, un factor fundamental, que influye en la satisfacción laboral, es el entorno ético. En este aspecto, se destacan los siguientes hallazgos: Existe un alto sentimiento y predisposición a la cooperación entre los docentes. Existe un alto sentimiento de relación y de pertenencia, lo que se verifica con mayor incidencia en aquellos docentes que trabajan en la modalidad de tiempo completo. Se considera parte importante del entorno ético la relación con el jefe inmediato, de modo que cuando se percibe que el jefe inmediato superior evidencia una conducta ética, la satisfacción laboral se incrementa; asimismo, se percibe un reparto equilibrado de actividades, políticas claras, buen trato y buen comportamiento por

parte del jefe. Finalmente, en cuanto a satisfacción con la promoción laboral y el salario, el personal docente en general se encuentra insatisfecho; si bien el trabajo docente es de gran agrado, se manifiesta el deseo de acceder a un mejor salario, que permita la satisfacción de necesidades extrínsecas.

A nivel nacional, Castillo Dávila, N.F. (2014), en Lima (Perú), realizó el estudio *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Este trabajo de investigación se propuso analizar la relación entre tres variables psicológicas: el clima organizacional, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. Este estudio se realizó sobre la base de una población de trabajadores de una empresa del sector privado, que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos. Esta empresa fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Para la realización del estudio, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes, que ocupan diferentes posiciones jerárquicas en la organización y cuya edad oscila entre los 25 y 40 años de edad. Para la recolección de datos, se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma, de 1999, la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, esta última adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Entre los resultados se encontró correlación positiva entre las tres variables (clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral); los valores del coeficiente de correlación oscilan entre 0,40 y 0,58, en los tres casos altamente significativos ( $p < 0,01$ ). Se identificaron también diferencias significativas en los valores alcanzados en las variables, en función de los diferentes grupos jerárquicos; en ese sentido, los trabajadores que ocupan posiciones más altas en la jerarquía de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable que quienes ocupan posiciones menos elevadas, y evidencian niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Gabel-Shemueli, R., Yamada, G. & Dolan, S. (2013), en Lima (Perú), realizaron el estudio *Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú*. Este estudio se concibió como un trabajo exploratorio, que se propuso analizar los valores organizacionales en el sector público peruano. En un primer momento, los

valores fueron clasificados y jerarquizados en un modelo triaxial en el que se identifican como ejes principales el eje ético, el eje económico y el eje emocional. La muestra estuvo conformada por 338 trabajadores de entidades públicas, que ocupaban puestos de nivel medio y alto en las jerarquías organizacionales. Para la recolección de información, se aplicó el cuestionario Modelo Triaxial de Valores, que consta de tres partes: en la primera, se recoge información sobre variables demográficas (sexo, edad, estado civil, educación) y variables organizacionales (nivel de cargo en la organización y tipo de organización). En la segunda parte, se recoge información sobre los valores del lugar de trabajo en función de cada uno de los tres ejes identificados. En la tercera parte, se recoge información sobre los valores dominantes en el sector público del país; para ello, se pidió a los participantes que identificaran los cinco valores que, en su opinión, eran los valores dominantes en el sector público peruano. Los resultados muestran que, de un conjunto de 62 valores presentados, 42 fueron clasificados en ejes del modelo triaxial; por otro lado, se encontró que los cinco valores dominantes pertenecen al eje de valores pragmáticos. Un hallazgo final fue el hecho de identificar que los valores evidencian diferencias en función de factores demográficos y factores propios de la organización.

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012), en Lima (Perú), realizaron el estudio *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Este estudio tuvo como propósito, por un lado, evaluar la satisfacción laboral y, por otro, analizar la relación de ésta con un grupo de variables ocupacionales (condición laboral, género, tiempo de servicio). Un objetivo adicional fue la comparación del nivel de satisfacción medio. Se planteó el estudio como investigación de tipo descriptivo correlacional. Se trabajó con tres muestras obtenidas de cada una de las tres municipalidades que fueron parte del estudio; la primera consta de 82 trabajadores; la segunda, de 126; y la tercera, de 161. Para efectos del trabajo de campo, en la medición de la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Escala de Opiniones SL - SPC; este instrumento aborda cuatro dimensiones de satisfacción: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal, y beneficios económicos. Los resultados del estudio son los siguientes: primero, la satisfacción laboral se ubica en un nivel promedio; segundo, no hay diferencias significativas en el nivel medio de satisfacción laboral del trabajador en función de la municipalidad de procedencia; sin embargo, existen

diferencias significativas en función de la condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores.

A nivel regional o local, no se ha abordado el tema de la relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral. Es más, no se identifican estudios que hayan abordado el tema de valores organizacionales. Sin embargo, ha habido algunos trabajos que han abordado la satisfacción laboral, aunque éstos se han desarrollado en instituciones del sector salud.

Cruz, S.T. (2010), en la ciudad de Ilo (Perú), realizó el estudio *Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de la enfermera del servicio de hospitalización del Hospital "John F. Kennedy", Ilo, enero – marzo 2009*, que se planteó como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en el personal de enfermería del hospital. La muestra estuvo conformada por 16 enfermeras del servicio de hospitalización. Como instrumentos, se utilizaron la *Escala de Satisfacción Laboral SPC* y la *Guía de Observación del Desempeño Profesional*; estos instrumentos han sido validados y utilizados en entornos de Lima y de ciudades del sur del país. Entre las conclusiones del estudio se tienen: La satisfacción laboral de la enfermera alcanza el nivel medio. El desempeño laboral de la enfermera alcanza los niveles altos de desempeño (nivel muy bueno: 43.8% y nivel bueno: 31.3%). El nivel de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral de la enfermera se asocian significativamente ( $\chi^2=15.37$ ;  $p < 0.05$ ).

Alfaro, E. (2005), en la ciudad de Moquegua (Perú), realizó el estudio *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Sede Administrativa de la Región de Salud Moquegua, 2004*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de esta sede administrativa. La población estuvo conformada por el personal que labora en la Administración de la Región de Salud Moquegua (175 personas). Se trabajó con una muestra de 140 personas, seleccionada por muestreo sin reemplazo para poblaciones finitas. Para la recolección de datos, se aplicaron el *Cuestionario Percepción del Clima Organizacional* y la *Escala de Satisfacción en el Trabajo*. Las conclusiones a las que se arribó en este estudio son las siguientes: La mayoría de empleados de la sede administrativa de la Región

Salud Moquegua, hasta 111 personas, que representan casi el 89% del total, tiene una percepción negativa respecto al clima de la organización, considerando que esta percepción es sobre el conjunto de indicadores que definen la variable y no sobre aspectos determinados de la misma. La mayoría de empleados de la sede administrativa de la Región Salud Moquegua, un grupo conformado por 82 personas, que representan más del 65% del total, alcanzan un nivel medio de satisfacción laboral, en contraste con un 28.8% con baja satisfacción laboral y casi 6% con alta satisfacción laboral. La percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de la Sede Administrativa de la Región de Salud Moquegua, está asociados significativamente ( $\chi^2_e = 28.27$ ,  $p < 0.01$ ).

García, I. (2005), en Moquegua (Perú), realizó el estudio *Satisfacción laboral y desempeño laboral del personal del área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004*, cuyo objetivo fue identificar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral del personal del área de Enfermería del Hospital II ESSALUD de la ciudad de Moquegua. La población estuvo conformada por el total del personal del área de Enfermería (27 personas), que labora en el Hospital II ESSALUD de la ciudad de Moquegua. Se sostiene como hipótesis que la satisfacción del personal en las situaciones específicas de trabajo (trabajo en equipo, gestión basada en liderazgo, oportunidad de nuevas experiencias laborales, oportunidades de aprendizaje y capacitación), se asocian a su desempeño laboral. La información se recogió con la *Escala de Autoevaluación del Desempeño Laboral* y la *Escala de Evaluación del Desempeño Laboral*. Y para analizar la satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción en el Trabajo, que se basa en las escalas de actitudes como técnica de investigación y que toma forma de un inventario de actitudes. Entre los resultados finales, se encontró, primero, que el nivel de satisfacción en el trabajo del personal de enfermería se ubica en la categoría media, que corresponde a un nivel medio de satisfacción; segundo, que el desempeño laboral del personal de enfermería se distribuye en su mayoría en la categoría deficiente; y que una alta satisfacción laboral se asocia a un eficiente grado de desempeño laboral, mientras que un bajo nivel de satisfacción laboral se asocia a un desempeño deficiente. La correlación entre variables fue de 0.64.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Como muchos de los constructos de las ciencias sociales, y siguiendo la lógica que ha guiado el estudio de los valores como una noción general, los valores organizacionales se han definido de diferentes maneras, incluso en el marco de enfoques teóricos muy próximos. Aquí se destacan algunas de las definiciones utilizadas en el marco de algunos de los estudios más recientes sobre el tema, que por lo general retoman definiciones de investigadores que a lo largo de los años han venido subrayando el tema de los valores en las organizaciones; definiciones utilizadas por autores cuyos planteamientos han significado una ruptura o un reinterpretación de las concepciones tradicionales sobre los valores organizacionales; y definiciones de autores considerados clásicos en el campo del Comportamiento Organizacional, debido a sus brillantes y exhaustivas obras de texto. En la primera línea, se recogen las definiciones de Valbuena, Morillo y Salas (2006) y de Velásquez, Rodríguez y Guaita (2012). En el segundo caso, se recogen las definiciones de Arciniega y González (2000), que en el ámbito hispano posiblemente son los primeros en diseñar un instrumento de medición fundamentado en la teoría universal del contenido motivacional de valores de Schwartz (1992); y de Casagrande (2003), que desarrolló un amplio estudio de los valores organizacionales en el sector educativo, lo que le valió un premio de la Unesco. Y en la tercera línea, se recogen las definiciones de Robbins y Judge (2009) y de Hellriegel y Slocum (2009).

Así, Valbuena, Morillo y Salas (2006) señalan que, en una organización, los valores son aspectos que identifican y refuerzan el comportamiento por medio de propuestas de alcance social que permiten a la organización sobrevivir y alcanzar los fines que persigue; esto es posible en la medida que permiten a los miembros de la organización orientar su comportamiento y sus valores individuales en función de un conjunto de normas que se proponen al amparo de valores colectivos, con el propósito de conseguir una vida social exitosa. En ese sentido, en una relación laboral se identifican valores individuales, sociales y profesionales. Y la valoración del trabajo comienza con la valoración personal de la función que cumple una persona en la organización, la que termina siendo expresión de la responsabilidad, perseverancia y dedicación a las acciones ejercidas en el trabajo y como parte de

él. Por ello, una organización debe definir los valores que persigue, de modo que éstos guíen las acciones del grupo de empleados.

Por su parte, Velásquez, Rodríguez y Guaita (2012) definen los valores organizacionales como principios básicos de actuación que permiten a los miembros de una organización alcanzar los objetivos planteados, en tanto, al ser asumidos por ellos, promueven y fortalecen aquellos comportamientos individuales y grupales, que constituyen las bases gerenciales para proveer condiciones y pautas que apuntale el éxito de la organización.

En el caso de Arciniega y González (2000), mencionan que los valores hacia el trabajo son representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de “metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral”. Esta definición integra los tres componentes básicos de los valores: cognitivo, conativo y afectivo; y permite establecer una clara diferencia semántica y teórica respecto de otros constructos con los que podrían confundirse, en tanto los valores trascienden objetos y situaciones, y se ordenan en forma jerárquica, mientras que esos otros constructos no.

Y Casagrande (2003) expresa que “los valores de la empresa integran, guían y conducen diversas actividades desarrolladas por sus miembros”, sobre la base de un conjunto de atributos: constituyen una construcción colectiva; expresa algo deseable, accesible y factible para un grupo; se constituyen como un patrón de selección de alternativas, en tanto entrañan un carácter integrador y orientador. Los valores, entonces, reflejan los principios y prácticas que se considera prioritarios entre los miembros de la organización, y constituyen los indicadores que, en el ámbito organizacional, permiten a una persona o grupo elegir o rechazar “objetivos, soluciones y procedimientos” (Casagrande, 2003).

En lo que concierne a Robbins y Judge, los valores se definen como aquellas convicciones fundamentales que, a nivel personal y social, indican que determinado modo de conducta o “estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso”. Se reconoce, entonces, que contienen en sí mismos un componente criterial que incorpora las ideas personales que se tienen sobre lo que es “correcto, bueno o deseable” (Robbins y Judge, 2009, p.116). Cabe señalar que la identificación y establecimiento de valores implica la existencia de atributos de contenido y de intensidad. En ese sentido, mientras que el atributo de contenido

establece el modo o modos de conducta que se consideran importantes, el atributo de intensidad establece la importancia que alcanza.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) definen los valores culturales de la organización como un componente de la cultura organizacional constituido por las “creencias, supuestos y sentimientos colectivos” acerca de lo que se considera “correcto, normal, racional y valioso” en una organización, que dan forma a un cuerpo de nociones intangibles, pero presentes, que se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo, aun cuando los miembros de la organización pueden no seguir siendo los mismos (Hellriegel y Slocum, 2009, p.459).

En cuanto a los enfoques teóricos sobre los valores organizacionales, Milton Rokeach es considerado el pionero de las investigaciones sistemáticas que se han desarrollado sobre valores, en el ámbito de la psicología social y organizacional. Rokeach define los valores como las creencias perdurables, individuales o sociales, de que un modo particular de conducta o un propósito o fin en la vida, es preferible sobre otro modo de conducta o fin en la vida. Sobre esa base, identifica los valores como creencias prescritas, en las cuales la creencia define lo que es deseable o indeseable (Pérez, 2013).

De acuerdo con este modelo, los valores son de dos tipos: valores terminales y valores instrumentales. Un valor terminal es un estado o resultado final deseado que las personas buscan alcanzar (Jones, 2013). En el caso de una organización, se pueden adoptar como principios guía alguno de los valores terminales siguientes: responsabilidad, excelencia, confiabilidad, rentabilidad, innovación, economía, moral y calidad. Y un valor instrumental es una forma de comportamiento deseada (Jones, 2013).

En ese sentido, las formas de comportamiento frecuentemente perseguidas por las organizaciones son el trabajo duro, el respeto a las tradiciones y a la autoridad, asumir una posición conservadora y precavida, la moderación, la creatividad, la honestidad, la propensión al riesgo, o mantener altos niveles de desempeño. Precisamente, aquellos estados finales (sus valores terminales) que pretende alcanzar la organización y las formas de comportamiento que promueve (valores instrumentales) dan forma a la cultura de la organización. En términos ideales, los valores instrumentales coadyuvan al logro de los valores terminales de la organización (Jones, 2013).



En este marco, se desarrolló el Rokeach Value Survey (RSV) en la década de los 70. Se trata un instrumento que se basa en la teoría que fundamenta los test de carácter proyectivo. Este instrumento permite identificar dos tipos de valores: valores instrumentales y valores terminales. El cuestionario propone 18 valores para cada tipo, los que se presentan como un listado de estímulos; el sujeto evaluado debe asignar valores para cada uno de los estímulos presentados.

Lo cierto es que este instrumento, al se le reconoce como el primero que aborda la noción de valores culturales respetando el criterio de validez empírica, ha recibido numerosas críticas sobre todo porque se le atribuye una connotación claramente etnocentrista, en la medida que se fundamenta en los valores de la sociedad norteamericana (Grueso, 2009). Posteriormente se ha procedido a validarlo considerando muestras de pobladores australianos, y se ha hecho evidente que el instrumento integra tanto valores personales como valores sociales como un solo constructo; esta debilidad ha llevado a cuestionar tanto el instrumento como el modelo explicativo que lo sustenta en tanto subyace un error de constructo (Grueso, 2009).

Un modelo importante también es el de Hofstede. Este modelo es uno de los más referenciados cuando se trata de analizar las variaciones entre las culturas. Se trata de un modelo cuya evidencia empírica es bastante sólida, en tanto se desarrolla una escala de dimensiones de la cultura, sobre la base de la experiencia personal del autor con una compañía multinacional. En ese sentido, Hofstede recogió información sobre los valores referidos al trabajo, de un conjunto de más de 100 mil empleados de IBM procedentes de 40 países, según algunas fuentes (Rodríguez y Romo, 2013), o de 50, según otras (Grueso, 2009).

Considerando como criterios de evaluación de su escala, analizó la estabilidad y consistencia de 60 ítems que se habían evaluado en un primer momento; en función de los resultados, seleccionó sólo 32 ítems y desarrollo su propuesta de medición de valores organizacionales. El análisis de la estructura factorial de las aplicaciones del instrumento, evidencian una estructura de tres factores subyacentes, los cuales identifican los grandes problemas de la sociedad.

El análisis también detectó que los gerentes y los trabajadores se diferencian en cinco tipos de valores de la cultura nacional. Estos son:

*Distancia del poder.* Este factor refiere el grado de aceptación por parte de la población de un país en torno al hecho que el poder en las instituciones y organizaciones esté desigualmente distribuido. En ese sentido, las puntuaciones altas en distancia al poder implican que, en esa cultura, no solo existen, sino que se toleran grandes desigualdades sociales en función del poder y la riqueza. Por el contrario, las puntuaciones bajas en esta dimensión evidencian que la cultura tiende a oponerse a las diferencias que se suscitan en función del poder y riqueza. En consecuencia, las sociedades u organizaciones que se edifican con este tipo de cultura enfatizan la igualdad y la apertura de oportunidades para todos los miembros (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

*Individualismo versus colectivismo.* En este modelo, el individualismo se entiende como la preferencia de las personas a actuar en tanto individuos, en contraposición a una actuación como miembros de un colectivo; esta preferencia sostiene la preeminencia de los derechos individuales por encima del derecho de los demás. En contraste, el colectivismo enfatiza una estructura social muy próxima entre sus miembros, de modo tal que se espera cooperación y protección por parte de aquellas otras personas que también forman parte de sus mismos grupos (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

*Masculinidad versus feminidad.* La definición que utiliza Hofstede para la masculinidad refiere el grado de diferenciación que hace la cultura entre los roles que se asignan a los varones y a las mujeres. En ese sentido, se considera masculina una cultura que favorece los roles tradicionales masculinos, como el poder y el control, y se opone a valorar como iguales al hombre y la mujer. Así, las puntuaciones altas en masculinidad evidencian que la cultura tiene roles separados para mujeres y hombres, además de mostrar que son estos últimos quienes ejercen un rol dominante en la sociedad. Por el contrario, las puntuaciones altas en feminidad implican que la cultura hace poca diferencia entre los roles que se esperan del hombre y de la mujer; en otras palabras, no significa que la cultura enfatice los roles femeninos, sino que destaca la igualdad entre los géneros. En este tipo de culturas, las mujeres son tratadas como iguales a los hombres en todos los aspectos de la sociedad y la organización (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

*Evitación de la incertidumbre.* En el modelo de Hofstede, esta dimensión refiere el grado de preferencia de la población de un país, una comunidad o una organización

por las situaciones estructuradas, en oposición a las situaciones desestructuradas. En ese sentido, este modelo sostiene que las culturas en las cuales predominan las puntuaciones altas en esta característica, albergan una población que manifiesta mayores niveles de ansiedad en torno a la incertidumbre y la ambigüedad; con el propósito de reducir la incertidumbre, enfatiza la aplicación de leyes y controles. En contraste, en las culturas que evidencian bajas puntuaciones en esta dimensión, se verifica una menor propensión de las personas a alterarse en situaciones de ambigüedad; asimismo, tienden a actuar sobre la base de una orientación que enfatiza menos las reglas y el control, y están más dispuestos a correr más riesgos y aceptar el cambio (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

*Orientación de largo plazo versus orientación de corto plazo.* Esta dimensión, que constituye el añadido más reciente a la tipología de Hofstede, refiere el grado de devoción por los valores tradicionales de largo plazo, que evidencia una sociedad. En ese sentido, las puntuaciones altas en esta dimensión implican un componente humano cuyas perspectivas de vida y laborales se manejan en función del largo plazo. La gente de estas culturas demuestra preocupación por el futuro y por la conservación de los valores, la persistencia y la tradición. Por el contrario, en una orientación de corto plazo, las personas valoran más el momento presente, la situación presente; las situaciones de cambio se aceptan con más facilidad y los compromisos no representan impedimentos para cambiar (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

Un tercer enfoque lo constituye el modelo de valores en competencia. Este modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh, en 1983, que se denominó inicialmente *Competing Values Approach*, ha sido ampliamente utilizado para tipificar la cultura organizacional, en función de cuatro tipos de cultura organizacional: adhocrática, mercado, clan y jerárquica (Rodríguez y Romo, 2013). Este enfoque nació al amparo de la intención de determinar los indicadores más relevantes de la efectividad organizacional, sobre la base de inquietudes, algunas claves; la primera se refiere a identificar o delinear criterios que permitan determinar si una organización es efectiva o no; la segunda se refiere a identificar factores clave que configuran la efectividad organizacional; y la tercera se refiere a identificar los indicadores clave que deben tomarse en cuenta.

Sobre la base de los estudios realizados por Campbell, en los cuales se había identificado 39 indicadores de medición de la efectividad organizacional, Quinn y Rohrbaugh (1983) analizaron la estructura factorial del conjunto de indicadores, y encontraron dos dimensiones, en torno a las cuales se organizan cuatro grupos principales. En ese sentido, la primera dimensión separa los criterios de efectividad, entre los que se consideran la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, entre los que se consideran el orden y el control. Por su parte, la segunda dimensión distingue entre los criterios de efectividad que priorizan la orientación interna y la integración, de los criterios que destacan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. En consecuencia, las dos dimensiones dan forma a un modelo de cuatro cuadrantes, donde cada uno de ellos identifica un tipo específico de indicadores de efectividad organizacional.

Para Cameron y Quinn (1999) son precisamente esos indicadores lo que las personas valoran en lo que concierne al desempeño de una organización. Estos autores explican que la importancia del modelo radica en que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto de lo que se valora en otro, es más, hasta podría ser antagónico. De esa manera, se explica el modelo considerando valores opuestos, que se configuran tanto en cuadrantes contiguos (flexibilidad – estabilidad, orientación interna – externa), como en cuadrantes opuestos diagonalmente (orientación interna – orientación externa). Es esta cualidad de competencia entre valores antagónicos lo que le da nombre al modelo.

Posteriormente, sobre la base de los estudios realizados en más de tres lustros, se llegó al *Competing Values Framework*, que según sus autores fue creado para alcanzar un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan la manera de pensar, los valores, las suposiciones y el modo de procesar información de los miembros de la organización (Salazar, 2008).

Considerando los valores inscritos en cada uno de los cuatro cuadrantes, se forman cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocrática, jerarquizada y mercado.

Se denomina cultura de clan debido al tipo de organización familiar que la identifica. La organización se identifica como un lugar amistoso para trabajar, en el cual las personas comparten muchas cosas entre sí. Funciona de manera muy similar a como lo hacen las familias. Y la familia, como unidad social, nace, crece y se desarrolla dentro de un contexto cultural determinado, al que se vincula y en el cual

se sostiene para su propio bienestar y progreso (Treviño, 2010). La organización está unida por la lealtad o la tradición, y concede importancia a los beneficios que se aprecian en el largo plazo por medio del desarrollo de los recursos humanos, el fortalecimiento de la cohesión y una práctica moral (Hellriegel y Slocum, 2010).

La cultura adhocrática, también identificada como cultura empresarial, caracteriza a las organizaciones sensibles a los veloces e imprevistos cambios que se verifican en el ambiente organizacional de este siglo. En este caso, los miembros conciben la organización como un espacio dinámico de trabajo, que enfatiza el espíritu emprendedor y el ambiente creativo. Los individuos, tanto el personal como los líderes, tienden a ser creativos y a asumir riesgos aceptables. La experimentación con nuevos productos o servicios, la innovación, el crecimiento constante, el aprovechamiento del conocimiento interno e incluso la adquisición de nuevos recursos, son factores que sostienen a este tipo de organización en el tiempo (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Por otro lado, la cultura jerarquizada es el tipo de cultura que caracteriza a las organizaciones de corte burocrático, desde los tiempos en los que Max Weber se aproximó a este tipo de entidades (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). En este caso, la organización es un lugar estructurado y formalizado en donde trabajar. A fin de que la organización permanezca estructurada se promueven los aspectos que le permiten mantenerse cohesionada; para ello, prima en la orientación de la dirección una preocupación por la estabilidad y el funcionamiento eficaz, las que se consiguen con altos niveles de control. En consecuencia, las reglas, las políticas internas y los procedimientos formales cobran especial relevancia.

La cultura de mercado se da en empresas con marcado enfoque hacia el exterior; es decir, orientan su actividad hacia el entorno, antes que a sus procesos internos. Si bien persiguen el control y la estabilidad (Rodríguez y Romo, 2013), este tipo de cultura se pone en acción en función de transacciones con otros mercados que les permitan generar ventajas competitivas. Se trata de una organización orientada a los resultados, en donde predomina la preocupación por el trabajo bien hecho. Emplea personal competitivo y orientado a resultados y objetivos. Y los líderes son exigentes y competidores.

Frente a los enfoques señalados, aparece el modelo triaxial de la dirección por valores. Se trata de uno de los modelos más recientes para evaluar la convergencia entre los valores individuales y organizacionales. Este modelo fue propuesto por Salvador García y Shimon Dolan y ha ido evolucionando desde 1999, hasta dar forma a lo que se conoce como dirección por valores, enfoque de gestión que terminó por demostrar las debilidades intrínsecas de los enfoques previos: la dirección por instrucciones y la dirección por objetivos. En ese sentido, la dirección por valores se identifica con una triple finalidad: primero, simplificar la complejidad organizacional que se deriva de la incesante necesidad de adaptación a los cambios que se suscitan en todos los niveles de la organización; orientar la visión estratégica de la organización; y comprometer a la alta dirección con las nuevas políticas a seguir en torno a los recursos humanos. En ese sentido, este modelo destaca la importancia de la cultura organizacional en la búsqueda del éxito financiero de la organización.

El modelo sustenta una estructura de 62 valores, que se distribuyen en tres familias o dimensiones: el eje ético – social, el eje económico – pragmático y el eje emocional – desarrollo. El eje ético – social refiere la pauta de comportamiento de la persona al interior de la organización y el modo en que se relaciona en un entorno grupal, ya sea de la sociedad o del ámbito laboral. Por su parte, el eje económico – pragmático guía las actividades, procesos y resultados esperados. Y el eje emocional – desarrollo refiere el conjunto de expectativas individuales, las visiones personales de los individuos, y la creación de nuevas oportunidades de acción para el individuo y la organización (Rodríguez y Romo, 2013).

Estos tres ejes dan lugar al modelo triaxial de valores, en el que se identifican los siguientes grupos de valores: valores prácticos, valores poéticos y valores éticos. Los valores prácticos están orientados al control de los resultados de las actividades del sistema organizacional; entre éstos se mencionan la eficiencia, la rapidez, la medición. Los valores poéticos orientan la apertura creativa y el bienestar emocional que se buscan en la organización; entre estos se destacan la imaginación, la curiosidad, el buen humor, el equilibrio entre el trabajo y la vida. Y los valores éticos refieren valores que orientan el comportamiento personal respecto de los demás, que se sustenta en el propósito de ser dignamente

humanos; entre éstos se cuentan el respeto, la honestidad, la equidad, la generosidad, la dignidad, la solidaridad, la cooperación. (Pérez, 2013)

Recientemente, se ha consolidado la teoría funcionalista de los valores organizacionales. Esta teoría, presentada por Gouveia, Milfont, Fischer y Peçanha de Miranda (2009), identifica dos funciones consensuadas de valores, en tanto estos guían las acciones y expresan las necesidades humanas. La primera función diferencia tres tipos de orientaciones valorativas (social, central y personal). La segunda función clasifica los valores como humanitarios o materialistas. Cada una de esas dos funciones da origen a seis subfunciones de valores (experimentación, realización, existencia, suprapersonal, internacional y normativa).

La teoría se ha desarrollado a lo largo de más de una década con los trabajos de Gouveia, realizados entre 1998 y 2005; los de Gouveia y otros, del 2008; y los de Milfont, Gouveia y Fischer, 2008. E integra modelos previos de valores, sobre todo los de Inglehart y Schwartz, y representa una propuesta integradora más parsimoniosa de los valores humanos.

Se postulan cuatro supuestos teóricos principales: primero, los seres humanos tienen una naturaleza benévola o positiva; segundo, los valores son principios guía individuales que sirven como patrones generales de orientación para el comportamiento de los individuos; tercero, los valores presentan una base emocional; y cuarto, se consideran sólo los valores terminales, porque son de menor número y de fácil conceptualización. Esas cuatro suposiciones teóricas permiten establecer la siguiente definición de valores: conceptos o categorías sobre estados deseados de existencia, que trascienden situaciones específicas, asumen diferentes grados de importancia, guían la selección o evaluación de comportamientos y eventos, y representan cognitivamente las necesidades humanas.

Aun cuando existen pocos estudios sobre las funciones de los valores, Gouveia identificó dos funciones consensuales de los valores: guían las acciones, que refieren el tipo de orientación; y expresan las necesidades humanas, que refieren el tipo de motivador. Así, las funciones de los valores son definidas como aspectos psicológicos que los valores cumplen para guiar los comportamientos y representar cognitivamente las necesidades humanas.

De acuerdo con la primera función, los valores guían los comportamientos de los individuos en una orientación social o personal. Los individuos guiados por valores sociales están enfocados en la sociedad y asumen un enfoque interpersonal, mientras que los individuos impulsados por valores personales tienden a ser egocéntricos y asumen un enfoque intrapersonal. Por lo tanto, los individuos tienden a enfatizar el grupo (valores sociales) o a ellos mismos (valores personales) como la unidad principal de supervivencia.

Existe un tercer grupo de valores que se encuentran entre lo personal y lo social, y que no son exclusivamente sociales o personales.

De acuerdo con la segunda función, estos expresan las necesidades humanas como un motivador materialista o humanitario. Los valores materialistas se relacionan con ideas prácticas, y enfatizan aquellos valores que indican una orientación hacia metas específicas y reglas normativas. Por otro lado, los valores humanitarios expresan una orientación universal, basada en principios más abstractos. En comparación con los valores materialistas, los valores humanitarios no están dirigidos necesariamente a metas concretas y, generalmente, no son específicos. Esta segunda función se identifica por la dimensión funcional denominada tipo de motivador.

Por último, se señalará la teoría universal del contenido motivacional de valores de Schwartz. Los modelos de valores organizacionales que se sustentan en esta teoría conciben los valores como “representaciones cognitivas de necesidades universales” que se expresan por medio de “metas transituacionales”; estas metas se estructuran jerárquicamente y se manifiestan en los distintos escenarios en los que transcurre la vida de las personas, incluyendo el entorno laboral (Arciniega y González, 2000). Estas necesidades se agrupan en necesidades biológicas, necesidades sociales y necesidades de satisfacción de demandas sociales institucionales que contribuyen a la supervivencia y bienestar del grupo. La definición propuesta por estos autores incluye los componentes fundamentales de los valores: componente cognitivo, componente conativo y componente afectivo (Arciniega y González, 2000).

Considerando como fundamento el supuesto teórico descrito, la teoría de Schwartz sostiene que cada valor expresa un objetivo motivacional. Dependiendo de la



naturaleza del objetivo se postula una estructura dinámica de clasificación exhaustiva que puede cubrir la totalidad de tipologías existentes (Arciniega y González, 2000).

En este enfoque, los valores pueden entenderse como un puente entre necesidades y metas, razón por la cual desempeñan una función relevante en el proceso de motivación, en la medida que influyen en las expectativas del individuo y en la percepción que se tiene de la satisfacción que se atribuye a las recompensas. Por ello, los valores generales se vinculan con los valores hacia el trabajo en el marco de relaciones multivariadas, lo que significa que no todos los tipos de valores hacia el trabajo guardan una relación del mismo sentido o magnitud, ni necesariamente del mismo tipo, con los valores de referencia (los valores generales); es decir, para algunos tipos de valores estas relaciones adquieren un comportamiento compensatorio, mientras que en el caso de otros tipos se verifican distanciamientos respecto de los valores de referencia.

Las razones que han contribuido a la extensión de este modelo en el mundo, son varias. En primer lugar, el modelo de Schwartz propone (y cuenta con suficiente evidencia empírica al respecto) una visión dinámica de las dimensiones que integran la estructura del modelo. Por otro lado, el modelo ha sido probado en diferentes contextos, por lo cual goza de validación multicultural; en ese sentido, su estructura se ha comprobado en países de diferentes partes del globo, aun cuando en estos prevalecen diferencias de orden económico, religioso e incluso social (Arciniega y González, 2002).

El modelo se estructura en función de dos grandes dimensiones bipolares. Éstas se organizan en una estructura matricial de cuatro factores de orden superior en torno a los cuales se integran diez tipos específicos de valores. En la primera dimensión de orden superior, hacia un extremo, se incluyen los valores que refieren un contenido motivacional que se identifica con la apertura al cambio; en este marco, se tienen los valores de autodirección y estimulación (Cayón y Pérez, 2008). Hacia el extremo opuesto de esta dimensión, se incluyen los valores cuyo contenido motivacional está referido a la conservación; entre estos, se tienen los tipos específicos de conformidad, tradición y seguridad.

En lo que concierne a la otra dimensión, en uno de los extremos se ubican los valores cuyo contenido motivacional se identifica como autoengrandecimiento; en

este polo se integran los tipos específicos de valores relacionados con el logro y la autoridad. En el extremo opuesto se ubican los valores que refieren un contenido motivacional que se identifica con el universalismo y la benevolencia (Arciniega y González, 2002).

Los diez valores considerados en este modelo son los siguientes:

Autoridad, que se identifica con dos tipos de motivaciones: aquellas en las que prima la búsqueda de estatus social y prestigio; y aquellas en las que predomina el control y dominio sobre las demás personas e incluso sobre los recursos.

Logro, que se identifica en la valoración del éxito personal, en cuyo marco se busca demostrar ser competente en función de los estándares sociales en los que se mueve el individuo.

Hedonismo, que refiere la búsqueda de placer y de sensaciones gratas para uno mismo.

Estimulación, que se identifica con la valoración de acciones y sucesos estimulante, que lleven a la innovación y la asunción de retos.

Autodirección, que refiere la elección independiente de actos y pensamientos, y supone en sí mismo un proceso de creación del individuo.

Universalismo, que refiere la valoración de situaciones que denotan la comprensión, la tolerancia, el aprecio por la humanidad y el cuidado del bienestar de la naturaleza.

Benevolencia, que se identifica con la preservación y desarrollo (engrandecimiento) del bienestar de aquellas personas con las que se acostumbra estar en contacto.

Tradicición, que se identifica con la valoración del respeto, el compromiso y la aceptación de aquellas costumbres e ideas que proporcionan las tradiciones culturales o las expresiones religiosas propias de un lugar.

Conformidad, que se identifica con la identificación personal con situaciones de restricción a las diferentes acciones, inclinaciones e impulsos de un individuo o grupo de ellos, que pueden provocar molestia, daño o algún tipo de perjuicio a otras personas; se identifica asimismo con el cumplimiento de las reglas sociales o normas.

Seguridad, que expresa la valoración personal de situaciones que se manifiestan en la seguridad, la armonía y la estabilidad social, tanto en el plano individual (es decir, respecto de uno mismo), como en el plano de las distintas relaciones que se establece con los demás.

Al amparo de este modelo, se han propuesto diferentes acercamientos metodológicos, que han dado lugar a varias propuestas instrumentales de medición (Grueso, 2009). En este marco se han propuesto el cuestionario de Valores de Schwartz-VS, que se acoge íntegramente al modelo; el Portrait Values Questionnaire-PVQ, que es una adaptación del SVS; el Cuestionario de Valores Chinos (CVS), desarrollado en el marco del proyecto The Chinese Connection; la escala de valores hacia el trabajo EVAT30, desarrollada por Arciniega y González (2000), que es la que aquí se utiliza, además de otros instrumentos cuyas aplicaciones no han alcanzado la relevancia de los citados.

Por otro lado, en lo que concierne a la satisfacción laboral, se ha definido en diferentes términos, considerando como base las diferentes perspectivas teóricas en las que se sustentan. Desde una perspectiva temporal, se hace aquí una revisión panorámica y no exhaustiva de algunas de las definiciones que existen en torno a este constructo.

Se presenta, en primer lugar, la definición atribuida a Locke (1976), que define la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (cit. en García, 2010).

Haciendo un recuento de los tres últimos lustros, se han seleccionado algunas definiciones, atendiendo, sobre todo, a su proximidad conceptual, temporal o contextual, respecto de la perspectiva que aquí se desarrolla. En ese sentido, se reseña, primero, a Robbins (1998), uno de los más importantes autores de textos de comportamiento organizacional. Este autor define la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. En ese sentido, quien está muy satisfecho con su trabajo, ya sea con el puesto o cargo que ocupa, con las funciones que realiza en él, o con ambos, tiene actitudes positivas hacia su trabajo; por el contrario, quien está insatisfecho actitudes negativas.

Por su parte, Cruz (2000) expresa que la satisfacción laboral se concibe como una actitud que asume la persona respecto de las condiciones que caracterizan su trabajo (Cruz, 2000). En ese sentido, si la persona está muy satisfecha, en términos del trabajo que realiza, adopta actitudes positivas ante el trabajo; en caso contrario, actitudes de valencia negativa.

García (2005) sostiene que la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados en el individuo a partir de su experiencia ocupacional.

Gargallo (2008) concibe la satisfacción laboral como el grado de agrado experimentado por una persona respecto de su trabajo, el cual tiene incidencia tanto en el bienestar personal y en la satisfacción con la vida del empleado.

Ferrero (2011) expresa que la satisfacción laboral se concibe como un sentimiento del individuo respecto de su trabajo y de las consecuencias que se derivan del mismo, que implica en forma conjunta la cobertura de necesidades básicas, y la percepción que se tiene de la relación entre las expectativas o recompensas que se consideran adecuadas, y las recompensas reales obtenidas.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) señalan que la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que se define como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación que hace una persona del trabajo que realiza o de su experiencia laboral.

Por su parte, Asenjo, De Dios y Banqueri (2012) expresan que la satisfacción laboral se define como una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo, que resulta de una evaluación que hace la persona en torno a la capacidad del puesto de trabajo para cumplir o permitir cumplir los valores laborales de la persona. Por el contrario, la insatisfacción laboral se entiende como la respuesta emocional negativa que desestima o perjudica los valores laborales que evidencia el individuo (Asenjo, De Dios y Banqueri, 2012).

Y Castillo (2014) la define como la actitud general que los trabajadores tienen hacia su trabajo, la que puede adoptar una orientación positiva (y en ese sentido, satisfactoria) o negativa (y en ese sentido, insatisfactoria), dependiendo de cómo se sienten los trabajadores dentro de sus organizaciones.

En consecuencia, aunque aparentemente distintas, hasta donde se descubre, la mayoría de definiciones expresadas por los diferentes autores, de una forma u otra, remite a la definición de Locke. Así, en la mayoría de investigaciones empíricas en torno a la satisfacción laboral, ésta se concibe como un estado emocional placentero y positivo, que es resultado de las percepciones que tiene uno mismo respecto del trabajo que realiza (Topa y Moriano, 2012). Y en ese sentido, constituye una reacción afectiva en el individuo que deriva de la comparación de los resultados laborales obtenidos en un momento determinado con aquellos que se deseaba o esperaba alcanzar. Por ello, cuando, en el ámbito laboral, se habla de las actitudes de los trabajadores, por lo general se está haciendo referencia a la satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral, hay diferentes enfoques teóricos que la abordan; entre los más importantes, se identifican la aproximación bifactorial, las aproximaciones basadas en la discrepancia, la teoría del grupo de referencia social, las aproximaciones situacionales, la aproximación dinámica y los modelos mixtos.

Respecto de la aproximación bifactorial, esta teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción fue formulada por Frederick Herzberg hacia la década de los cincuenta (Robbins y Judge, 2009). Consideró la existencia de dos tipos de factores laborales: factores extrínsecos, también denominados higiénicos, y factores intrínsecos, también identificados como factores motivadores. Los factores extrínsecos refieren las condiciones de trabajo, en general; en este grupo de factores se consideran el salario, las políticas organizacionales y la seguridad en el trabajo. En contraparte, los factores intrínsecos refieren factores que se identifican con lo que define la actividad laboral; en este grupo de factores se incluyen el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro (Ferrero, 2011).

La teoría de la aproximación bifactorial sostiene que los factores higiénicos no tienen la capacidad de despertar satisfacción, sino que su radio de acción se limita a prevenir la insatisfacción laboral, en el mejor de los casos, o contribuir a su reversión, en el caso de que ya se haya dado (Ferrero, 2011, p.13). En contraste, los factores intrínsecos o motivadores sí tienen la capacidad de producir satisfacción.

En consecuencia, se puede arribar a un axioma fundamental: la satisfacción laboral es producto de la interacción de factores intrínsecos, y la insatisfacción es producto de la actuación de factores extrínsecos, que resultan desfavorables para el sujeto (García, 2010). Sobre la base de esos hallazgos, Herzberg argumentó que para potenciar el impacto de los factores motivadores se debe enriquecer el trabajo, sobre todo, creando ambientes laborales que promuevan la participación y desafíen a los trabajadores a ir más allá de lo que normalmente están dispuestos a hacer. En ese sentido, postuló la existencia de dos grupos de factores distintos entre sí que influyen en la motivación y que intervienen en el grado de satisfacción que las personas obtienen de su trabajo. Estos dos tipos de factores tienen el potencial para producir satisfacción; en consecuencia, las diferencias que se pueden encontrar en torno a este potencial están determinadas por las diferencias que identifican a cada individuo, por las características específicas que atañen a la actividad laboral, así como por las características de la organización y de la sociedad en su conjunto (Ferrero, 2011).

Un segundo enfoque corresponde a las aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia, entre las cuales surgen algunas teorías importantes.

La *teoría del ajuste en el trabajo*. Esta teoría se basa en la noción de discrepancia intrapersonal. Se enfoca en la interacción entre individuo y ambiente, y se fundamenta en el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente; en el ámbito organizacional, éste se identifica como ambiente laboral (García, 2010). En ese marco, emergen dos tipos de correspondencia: primero, una correspondencia que surge entre las habilidades y destrezas que posee una persona, y las demandas requeridas por un puesto o cargo específico. Y segundo, una correspondencia entre las necesidades y valores de los individuos, y las posibilidades del contexto laboral para cumplirlas. Así, cuando las habilidades y destrezas de la persona responden a las demandas de un puesto o cargo específico, se produce un resultado satisfactorio; y cuando las posibilidades del contexto laboral responden a las necesidades y valores de los individuos, se genera satisfacción desde el punto de vista personal (Ferrero, 2011).

En consecuencia, la satisfacción en el trabajo se entiende como el grado en que el *contexto* laboral atiende tanto las necesidades y los valores de los trabajadores de

una organización. En ese sentido, se identifica la satisfacción laboral como el resultado de la discrepancia en el plano individual, entre las necesidades y valores que el empleado aspira a obtener en su vínculo con el trabajo, y lo que realmente obtiene (Ferrero, 2011). Esto significa que, idealmente, cuando la discrepancia es nula o muy pequeña, hay una plena satisfacción laboral; pero cuando la discrepancia se incrementa, emerge la insatisfacción.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría, se identifican tres variables dependientes: *la satisfacción laboral, que se verifica en el individuo; los resultados satisfactorios, que se verifican a nivel de individuo y de organización, y la antigüedad laboral, que también se verifica en el individuo.*

*En contraste*, algunas de las variables independientes respecto de la satisfacción están constituidas por las destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por un puesto o cargo específico, la correspondencia entre esas dos clases de destrezas y habilidades, las necesidades y valores del individuo, los reforzadores motivacionales utilizados en la organización, entre otros.

La *teoría de la discrepancia de Locke*. También conocida como enfoque o modelo de las expectativas, esta teoría parte del planteamiento que la satisfacción laboral está *determinada* por los valores laborales que son importantes para la persona y pueden ser alcanzados por medio del propio trabajo; para ello, debe existir correspondencia entre los valores personales, las posibilidades de conseguir los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de la persona (Ferrero, 2011).

Las necesidades se entienden como condiciones innatas y objetivas necesarias para la supervivencia y el bienestar del individuo; en ese sentido, este enfoque considera dos tipos básicos de necesidades: físicas y psicológicas. Por otro lado, los valores son aquellas nociones que el individuo considera beneficiosas y tiene el propósito de obtener o mantener; éstos, son adquiridos y subjetivos. En consecuencia, la satisfacción laboral deriva de la percepción que tiene el trabajador en torno a las posibilidades que ofrece un puesto o cargo para alcanzar o permitir alcanzar aquellos valores laborales que son importantes para él; cabe destacar que esa percepción está condicionada por la congruencia de esos valores perseguidos con las necesidades de las personas (Ferrero, 2011).

Es importante señalar que, en torno al concepto de discrepancia, se postulan dos factores subjetivos que constituyen determinantes especialmente críticos de la satisfacción en el trabajo: primero, la discrepancia entre el nivel que la persona siente que ha alcanzado en una faceta o aspecto particular del trabajo, y la que le gustaría tener; y segundo, la importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo (Ferrero, 2011).

El *modelo de la satisfacción de facetas*. Este modelo fue propuesto por Lawler, en los años 70. En este caso, la satisfacción está determinada por la discrepancia entre lo que la persona piensa que debería recibir y lo que percibe que efectivamente obtiene (Ferrero, 2011). En términos generales, se considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por la persona entre lo que ella considera que debe entregarle a su actividad laboral y los beneficios que en realidad obtiene por esa labor (García, 2010). Sin embargo, lo que la persona supone que debería recibir depende, primero, de las contribuciones que hace y de los requerimientos del puesto, y segundo, de la correspondencia que percibe entre contribuciones y resultados obtenidos por aquellas personas que considera referentes.

Por otro lado, la percepción de los resultados que en efecto obtiene está determinada, hasta cierto punto, por los propios resultados reales, y, segundo, por los resultados que obtienen los demás.

En cuanto a la percepción de la cantidad que debería recibir, ésta refiere las recompensas esperadas. La percepción de las contribuciones personales en el ámbito laboral está determinada por algunas cualidades de la persona, entre las que se cuentan las habilidades, capacidades, etc. Por otro lado, en cuanto a la percepción de la cantidad recibida, se trata de cómo se perciben las recompensas reales percibidas. En consecuencia, la satisfacción laboral surge cuando se verifica correspondencia entre “lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir”. En contraste, la situación de insatisfacción aparece cuando las recompensas recibidas por el trabajador son percibidas como de menor magnitud que aquellas que el trabajador considera que debería recibir. Se postula también un tercer resultado que emerge de la comparación: las experiencias de inequidad



o culpabilidad; éstas se dan cuando el trabajador percibe que lo recibido excede lo que él supone que debería recibir (Ferrero, 2011).

Esta teoría marca una diferencia respecto de otras, en tanto no depende sólo del proceso de comparación intrapersonal, sino también del proceso de comparación social respecto de las personas que se toman como referentes en un contexto preciso.

Otro enfoque está marcado por la teoría del grupo de referencia social. Esta teoría tiene un fundamento de mayor arraigo social que otros enfoques. En este caso, la evaluación que hace la persona, el trabajador, para identificar la satisfacción laboral, se sustenta en la perspectiva laboral, en la perspectiva social y en las características del grupo o estrato socioeconómico al que pertenece. En otras palabras, como defiende la tesis central de este enfoque, el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral en función de su marco de referencia (Ferrero, 2011). En ese sentido, la satisfacción en el trabajo se determina en función del grado de ajuste entre las características del puesto de trabajo, cargo o función que desempeña, y la norma social y los deseos de aquellos grupos que son considerados guía para la propia evaluación del mundo y para la propia definición de la realidad social (Ferrero, 2011).

Sin embargo, cabe destacar que, en este proceso de valorarse a sí mismas, las personas tienden a observar a aquellas personas con las que se identifican. Esta situación plantea un problema de orden teórico y metodológico para la investigación: identificar y explicar los procesos que se activan durante la elección o aceptación de los grupos de referencia que se toman como criterio de evaluación de sí mismos o de otros objetos sociales; el mismo principio se aplica cuando se trata del ámbito laboral, cuando se tiene que identificar los grupos de referencia que funcionan como criterio (Ferrero, 2011).

Otro enfoque está constituido por las aproximaciones situacionales, en donde también emergen varias teorías.

El *Modelo del procesamiento de la información social*. Este modelo fue desarrollado en los años 70 por Salacik y Pfeffer (cit. en Ferrero, 2011). Este enfoque se edifica

sobre la base de un análisis previo de las deficiencias de los modelos existentes de satisfacción de necesidades para explicar las actitudes laborales de los trabajadores, sobre todo, la satisfacción laboral. En este marco, se ponen de relieve los factores disposicionales del individuo como aspectos que explican la conducta, y se resta importancia a los factores situacionales. En ese sentido, se sostiene que los individuos modelan sus actuaciones sobre la base de la información proporcionada por su contexto social, de la que pueden disponer en un determinado momento.

Este modelo se sustenta en la premisa de que los individuos, en tanto organismos susceptibles y proclives a la adaptación, adaptan sus actitudes, sus comportamientos y sus creencias a su contexto social y sus situaciones y conductas pasadas y presentes (Ferrero, 2011).

En este modelo, se considera que la actitud o necesidad constituye el resultado de la actuación conjunta de tres factores: las percepciones que tiene el individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea a realizar; la relación entre la información que provee el ambiente social y la aparición de las actitudes apropiadas; y la percepción personal del individuo respecto de las motivaciones de sus comportamientos pasados.

De esa manera, la satisfacción laboral y otras actitudes conexas se desarrollan como una forma de respuesta a los indicios sociales que están presentes en el ambiente laboral.

Cabe destacar como importante aporte de este modelo el cambio de concepción respecto de la naturaleza y los determinantes de la satisfacción laboral, en tanto incorpora una visión renovada de la misma, como fenómeno que se construye socialmente.

La *teoría de los eventos situacionales*. Esta teoría desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman, sostiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores: características situacionales y eventos situacionales (cit. en Machado-Taylor, Meira, Brites y Rocha, 2011). Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas. Las características situacionales se identifican con los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar un puesto o

cargo; entre otros, los aspectos que se evalúan son las remuneraciones, las oportunidades de promoción dentro de la organización, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización y la supervisión. Se trata de aspectos importantes para la persona, que generalmente son comunicados antes de ocupar el puesto o cuando se está ocupando (Ferrero, 2011, p.19).

En cambio, los eventos situacionales son aspectos laborales que, por lo general, no se evalúan previamente, sino que se dan cuando el trabajador ocupa el puesto; por ello, se trata de situaciones que, muchas veces, el individuo no espera, por lo cual pueden provocarle sorpresa.

Cabe señalar que esos aspectos pueden ser positivos o negativos, y que las características y los eventos situacionales se diferencian entre sí en una gama de aspectos. Las características situacionales son componentes del ambiente laboral que se caracterizan por ser relativamente estables y duraderos. En contraste, los eventos situacionales son relativamente transitorios. Por lo tanto, es más difícil y mucho más costoso cambiar o mejorar las características, que los eventos situacionales (Ferrero, 2011).

Un enfoque distinto surge con la *aproximación dinámica*. El modelo dinámico de la satisfacción laboral fue elaborado por Bruggemann en los años 70; se enfoca en la importancia de considerar las diferentes formas que puede adoptar la satisfacción laboral y la manifestación de su calidad para la investigación en el comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2009).

Este modelo refiere una concepción dinámica de la satisfacción laboral, tanto en el plano conceptual como en el plano de la investigación empírica, en contraposición a los modelos teóricos anteriores, que se identifican como estáticos. Por ello, por su aparente inamovilidad, apenas proporcionan una perspectiva insuficiente del fenómeno, en tanto se concede importancia a los aspectos cuantitativos de la satisfacción laboral, mientras que se desestiman los aspectos cualitativos.

Según este modelo, la satisfacción laboral debe entenderse como un producto del proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo, donde la satisfacción es mayor cuando mayor es el poder que tiene la persona para controlar su situación de trabajo (Cavalcante, 2004). En ese sentido, la cantidad y calidad de

la satisfacción laboral se determina en función de la congruencia o discrepancia entre el valor real y el valor nominal de las características del trabajo. El *valor real* se define como el grado en que esas características se evidencian en el contexto del trabajo; y el *valor nominal* refiere el objetivo que la persona espera obtener de las características en el trabajo (Ferrero, 2011).

El modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras (Ferrero, 2011). Las variables del modelo son: las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona; los cambios en el nivel de aspiraciones; y las conductas para afrontar los problemas.

Las seis formas de satisfacción laboral que se derivan son: 1) La satisfacción laboral progresiva; esto significa que el individuo se siente satisfecho con su trabajo, por lo cual se incrementa su nivel de aspiraciones. 2) La satisfacción laboral estabilizada; esto implica que el individuo se siente satisfecho con su trabajo y mantiene su nivel de aspiraciones. 3) La satisfacción laboral resignada; esto significa que el individuo experimenta insatisfacción laboral indeterminada y reduce su nivel de aspiraciones. 4) La insatisfacción laboral constructiva; lo que implica que el individuo experimenta insatisfacción, pero mantiene su nivel de aspiraciones en la búsqueda de soluciones y de control sobre la situación. 5) La insatisfacción laboral fija, que implica que el individuo siente insatisfacción con el trabajo, pero mantiene su nivel de aspiraciones y no se esfuerza por dominar la situación. Finalmente, la pseudo-satisfacción laboral, que supone que el individuo experimenta insatisfacción con su trabajo, experimenta frustración y valora los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones (Ferrero, 2011).

Finalmente, se señalan los modelos mixtos. En las últimas décadas emergió una concepción de la satisfacción laboral que no se identifica plenamente con los modelos previos, sino que, por el contrario, procura recoger tanto aspectos teóricos como metodológicos que se consideran válidos y suficientemente sólidos como para sostener un proceso constante de búsqueda de evidencia empírica.

Esta perspectiva se fundamenta en el hecho de que el tránsito de las organizaciones a nivel mundial, durante los últimos tiempos, ha experimentado

cambios cada vez más radicales, que se verifican a nivel de concepción de la organización, a nivel de gestión, a nivel de procesos y a nivel del componente humano. Esos cambios, que han sido suficientemente señalados en diversos estudios y documentos, han derivado en la configuración de dos grandes tipos de organizaciones, desde el punto de vista de la perspectiva laboral: organizaciones anticuadas, en las que se trabaja prácticamente por necesidad, y organizaciones en las que se desea trabajar.

En términos de satisfacción laboral, son estas últimas las que, teóricamente, cuentan con las mayores condiciones para generar satisfacción en sus trabajadores.

Pero al margen de lo que una organización puede representar para sus miembros, lo interesante es que, a medida que ganaban terreno en la sociedad este tipo de organizaciones, se hizo evidente que la evaluación de sus variables de comportamiento interno no podría hacerse únicamente desde perspectivas que Bruggemann calificaba de estáticas. Precisamente, el reconocimiento de esta necesidad abre las puertas a las aproximaciones situacionales y a la aproximación dinámica; pero las sutilezas intrínsecas en sus modelos, sobre todo en la perspectiva dinámica, prácticamente forzaron la revisión de los supuestos de perspectivas consideradas, hasta cierto punto, tradicionales.

En ese proceso, aun cuando no necesariamente los autores lo reconocen, emergen perspectivas de marcada orientación pragmática, que, si bien se sustentan ideológicamente en los enfoques más actuales, recogen procedimientos de enfoques más antiguos. En ese sentido, muchos de los instrumentos actuales de medición de la satisfacción laboral, sobre todo en el ámbito hispanoamericano, se han concebido, diseñado y aplicado al amparo de esa perspectiva. Se puede decir que en términos de filosofía organizacional son próximos a los enfoque situacionales y dinámicos, pero en términos operativos han rescatado incluso propuestas tan antiguas como las de Locke o Lawler. En lo que respecta a Locke, se retoma la concepción que la satisfacción laboral se conjuga con los valores laborales importantes para la persona. De Lawler se rescata la caracterización de la satisfacción por facetas: el reconocimiento de la existencia de aspectos o facetas del trabajo que tienen la posibilidad de producir satisfacción.

Las perspectivas actuales reconocen la existencia de estas facetas y las conciben como componentes del constructo. La investigación empírica, en la mayoría de casos, avala esta concepción multidimensional de la satisfacción.

En consecuencia, al amparo de este enfoque mixto, han surgido instrumentos de medición que apelan a la noción de la satisfacción laboral como una actitud personal respecto del trabajo, y que plantean una estructuración interna del constructo en función de un número no siempre concordante de dimensiones.

En el marco de esta perspectiva, y en el ámbito nacional, se identifica, primero, la Escala de satisfacción laboral, de Sonia Palma, que se constituyó en una herramienta de amplio uso para evaluar la satisfacción laboral en contextos organizacionales. Este instrumento, de 36 ítems, proporciona un nivel de satisfacción general del trabajador, pero también refiere satisfacción específica respecto de siete dimensiones: condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad (Alva y Domínguez, 2013).

En segundo lugar, se menciona la *Escala de Satisfacción hacia el trabajo*, que aquí se utiliza. Se trata de una propuesta de operacionalización y medición de la satisfacción laboral, realizada también en el sur del país, por Yvonne García (2005). Se trata de un cuestionario con escalamiento Likert de 30 ítems, que examina la satisfacción general y la satisfacción referida a cinco dimensiones: condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, relación con los superiores, remuneraciones y oportunidades de desarrollo. Como se puede ver, la estructura de la variable y, en consecuencia, del instrumento está integrada por cinco dimensiones que encuentran un paralelo cercano en la Escala de Satisfacción Laboral (SL –SPC). Sin embargo, su fundamento más cercano, en términos de indicadores, se encuentra en un cuestionario de satisfacción concebido y aplicado, con fines más limitados, en una institución de educación superior de la ciudad de Moquegua (Perú): el Cuestionario de Satisfacción con la Institución, de William Campos.

Cabe señalar que si bien García (2005) orientó la Escala hacia un ámbito laboral muy específico, el personal de enfermería de un hospital local, este instrumento encontró eco en diversos estudios que se han realizado posteriormente, para los cuales se han efectuado adaptaciones a contextos laborales mucho más generales.

Esto lleva a plantear el siguiente problema de investigación:

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?

### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la *conservación* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre el *autoengrandecimiento* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la *autotrascendencia* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?

## **1.5. Justificación del estudio**

El estudio propuesto se justifica desde un punto de vista práctico, en la medida que los resultados constituirán una línea de base para la toma de decisiones en la institución, considerando que, desde los resultados esperados, los valores organizacionales se constituyen en un factor predictivo de la satisfacción laboral y, en ese sentido, del desempeño y compromiso del trabajador con la organización.

Por otro lado, el estudio que se propone tiene relevancia teórica por lo menos en dos sentidos: Primero, se propone un acercamiento a la satisfacción laboral desde una arista distinta de las que normalmente se conocen. En ese sentido, la satisfacción laboral se ha visto comúnmente en función de variables laborales de diferente índole, algunas inscritas en la esfera organizacional y otras en el ámbito individual. En el primer sentido, diferentes estudios abordan la satisfacción laboral en dependencia de la motivación laboral, de la percepción de liderazgo, de la capacidad de gestión, del desempeño laboral e incluso del desempeño organizacional y de la cultura organizacional.

Sin embargo, la literatura en torno a la satisfacción laboral no presenta investigación consecuente respecto de la posible relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, aun cuando, por definición, los valores en una organización constituyen uno de los componentes de la cultura organizacional. En ese sentido, este estudio aborda una línea de investigación que se puede suponer válida, pero con poca evidencia empírica; en este caso, apenas se remite y muy indirectamente a los trabajos de Grueso, González y Rey, 2014, y Maldonado, 2006. Por ello, los resultados esperados aportarán evidencia empírica a esta línea de interpretación de la satisfacción laboral, como dependiente de los valores que subyacen a una organización.

En segundo lugar, el estudio aporta evidencia empírica a una de las líneas teóricas que destacan Arciniega y González (2000), que sostiene que entre los valores personales y los valores organizacionales existe un flujo continuo que se verifica en la existencia de una relación positiva entre ellos.

Finalmente, el estudio se justifica desde un punto de vista metodológico, en la medida que hace uso de dos instrumentos que o no se han aplicado en el medio o han tenido poco uso. En el caso de la Escala de Valores hacia el Trabajo EVAT 30 utilizada aquí, por un lado, es una versión reducida de la Escala de Valores hacia el Trabajo, cuyo fundamento es la teoría universal del contenido motivacional de valores de Schwartz. En ese sentido, el uso de este instrumento no sólo constituye un aporte en sí mismo a la medición de los valores organizacionales, sino que los resultados de la medición aportan validez empírica a los supuestos de la teoría de Schwartz. Lo mismo se puede decir de la Escala de Satisfacción en el Trabajo, cuyo uso estuvo limitado a pocos estudios realizados hace algunos años; en ese sentido, este estudio renueva la puesta en valor de esta escala que demostró versatilidad en los estudios en los que se aplicó.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.



## **1.6.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación significativa entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Existe relación significativa entre la *conservación* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Existe relación significativa entre el *autoengrandecimiento* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Existe relación significativa entre la *autotrascendencia* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

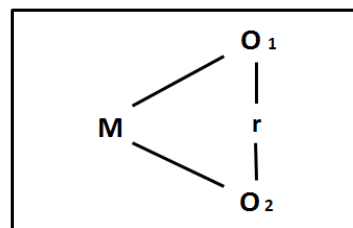
### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Determinar la relación entre la *conservación* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Determinar la relación entre el *autoengrandecimiento* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.
- Determinar la relación entre la *autotrascendencia* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

Para la contrastación de hipótesis, el estudio se inscribe en el marco de los estudios no experimentales y sigue el diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Los diseños de investigación transeccional o transversal se caracterizan porque la recolección de datos se efectúa en un solo momento, dado que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.150). Por otro lado, el diseño transeccional correlacional o, como lo denominan estos autores, correlacional – causal, se caracteriza porque describe “relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”, a veces, “únicamente en términos correlacionales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.150). Generalmente, se identifica con la siguiente representación gráfica:



Donde:

M : Muestra de trabajadores

O<sub>1</sub> : Observación de los valores organizacionales

O<sub>2</sub> : Observación de la satisfacción laboral

r : relación entre variables

### 2.2. Variables, operacionalización

#### **Variable 1: Valores organizacionales**

Representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral (Arciniega y González, 2000).

## Variable 2: Satisfacción laboral

Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, que se sustenta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en torno a su propio trabajo (Robbins y Judge, 2009).

### Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Escala
valores organizacionales	Representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral		Apertura al cambio		Ordinal <b>Escala de Likert</b> 5. Se parece mucho a mí 4. Se parece a mí 3. Se parece algo a mí 2. Se parece muy poco a mí 1. No se parece en nada a mí
			Conservación		
			Auto engrandecimiento		
			Auto trascendencia		
satisfacción laboral	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, que se sustenta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en torno a su propio trabajo.		Condiciones de trabajo		Ordinal <b>Escala de Likert</b> 5. Completamente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Completamente en desacuerdo
			Compañeros de trabajo		
			Superiores		
			Remuneraciones		
			Oportunidades de desarrollo		

### 2.3. Población y muestra

La población está conformada por 412 trabajadores administrativos.

Para la muestra, se procedió mediante muestreo probabilístico aleatorio simple.

El tamaño de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

**Donde,**

- $Z$  : Valor z determinado según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar
- $p$  : Proporción de unidades en las que se presenta el valor esperado de la variable
- $q$  : (1 – p) Proporción de unidades de análisis en las que el valor esperado de la variable no se presenta

$N$  : Población

$\varepsilon$  : Error permitido

**Los valores considerados son los siguientes:**

$Z$  = 1.96, considerando 0.95 de confianza y 0.05 de significancia)

$p$  = 0.5

$q$  = 0.5

$N$  = 412

$\varepsilon$  = 0.05

**Como resultado se obtiene:**

$n$  = 199.04

Redondeando,  $n$  = 200

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos**

Como técnica de recolección de datos se utiliza la encuesta, que es un procedimiento de recolección que se basa en la aplicación de cuestionarios que deben ser respondidos por la persona a la que se aplica. Es una técnica que ofrece la ventaja de la velocidad de aplicación, tanto por el hecho de que, por lo general, requiere de poco tiempo de respuesta, como por el hecho de que se formaliza y estandariza el procedimiento de respuesta. Estas ventajas permiten su uso en muestras relativamente grandes. Cabe destacar, sin embargo, que no resulta tan profunda en la información que recoge, como otras técnicas.

### **2.4.2. Acerca de los instrumentos**

El primero de los instrumentos a utilizarse es un cuestionario, en la modalidad de cuestionarios con escalamiento Likert, con un arreglo de interrogantes y formato de respuestas en forma de matriz (Sommer y Sommer, 2001). Se trata de la Escala de Valores hacia el Trabajo EVAT 30 propuesta por Arciniega y González (2000),

cuyos autores reportan validez factorial y confiabilidad suficiente, tanto para la escala en general, como para cada una de las dimensiones que evalúa la escala. La escala consta de 16 ítems y presenta una estructura de cuatro factores, correspondientes a las dimensiones de orden superior: apertura al cambio, conservación, autoengrandecimiento y autotrascendencia, cada uno conformado por cuatro ítems. En este estudio, se verificó su validez de contenido, la que se obtuvo mediante juicio de expertos (ver anexos).

En lo que concierne a la satisfacción laboral, se aplicará la Escala de Satisfacción en el Trabajo, que es una escala de actitudes de 30 ítems. A diferencia de la versión original, que seguía el planteamiento teórico de aproximación a seis factores de satisfacción (infraestructura, trabajo, compañeros de trabajo, superiores, remuneraciones y oportunidades de desarrollo), en esta versión se evalúan sólo cinco factores, aunque la infraestructura se incluye en condiciones de trabajo. Aquí también se procedió mediante juicio de expertos.

### 2.4.3. Fichas técnicas

Nombre	: Escala de Valores hacia el Trabajo EVAT30
Autores	: Luis Arciniega y Luis González
Administración	: Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	: 15 minutos.
Ámbito de aplicación	: Dirigido a empleados administrativos
Tipo de instrumento	: Cuestionario con escalamiento Likert
Número de ítems	: 16
Confiabilidad	: Superior a 0,8 (coeficiente alfa Cronbach)
Método de validación	: Validez de constructo y validez de contenido

Nombre	: Escala de satisfacción en el trabajo
Autor	: William Campos Lizarzaburu
Adaptación contextual	: Yvonne García Loayza
Administración	: Individual y autoadministrable.
Tiempo de administración	: 25 minutos.
Ámbito de aplicación	: Dirigido a empleados administrativos
Tipo de instrumento	: Cuestionario con escalamiento tipo Likert.

Número de ítems	:	30
Confiabilidad	:	Superior a 0,8 (coeficiente alfa Cronbach)
Método de validación	:	Validez de criterio, validez predictiva y validez de contenido

#### 2.4.4. Confiabilidad

La confiabilidad es una cualidad que se espera en un instrumento de recolección de datos, que refiere el grado de estabilidad de sus resultados a lo largo del tiempo; eso significa que su aplicación repetida al mismo sujeto, grupo de sujetos u objeto, debería producir resultados iguales o parecidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En esta investigación, el análisis de la confiabilidad se ha efectuado considerando la consistencia interna entre los ítems, la que se mide a través del coeficiente alfa – Cronbach. Este coeficiente parte del supuesto que toda respuesta a un conjunto de ítems que refieren un mismo objeto, deben ser relativamente similares entre sí (Cohen y Swerdlick, 2010). En este caso, sobre la base de una muestra piloto de 22 personas, trabajadores de la Subregión Ilo, el análisis de la confiabilidad de los instrumentos se describe a continuación:

Tabla 1. Confiabilidad de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,895	,894	16

Fuente: elaborado por el autor en función de la muestra piloto.

Como se observa, el coeficiente alcanzado, 0,895, muestra alta confiabilidad. En consecuencia, La Escala de Valores Organizacionales EVAT30 es confiable.

Tabla 2. Confiabilidad de la Escala de Satisfacción en el Trabajo

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,887	,886	30

Fuente: elaborado por el autor en función de la muestra piloto.

En este caso, el coeficiente alcanza un valor de 0,887, que evidencia alta confiabilidad. Por lo tanto, el Cuestionario de Satisfacción hacia el Trabajo es confiable.

#### 2.4.5. Niveles de medición de las variables

La calificación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 se efectúa según el valor asignado a las alternativas de respuesta de los ítems:

DESCRIPCIÓN	VALOR
Se parece mucho a mí	5
Se parece a mí	4
Se parece algo a mí	3
Se parece muy poco a mí	2
No se parece en nada a mí	1

Para la calificación de la escala, la sumatoria de las puntuaciones en los ítems de la escala, se categoriza según se indica:

PUNTUACIÓN	NIVEL
16 – 37	Bajo
38 – 59	Medio
60 – 80	Alto

La categorización de las dimensiones de la variable se hizo en función de las puntuaciones y niveles siguientes:

Apertura hacia el cambio	
Nivel	Puntuación
Bajo	4 – 9
Medio	10 – 15
Alto	16 – 20

Conservación	
Nivel	Puntuación
Bajo	4 – 9
Medio	10 – 15
Alto	16 – 20

Autoengrandecimiento	
Nivel	Puntuación
Bajo	4 – 9
Medio	10 – 15
Alto	16 – 20

Autotrascendencia	
Nivel	Puntuación
Bajo	4 – 9
Medio	10 – 15
Alto	16 – 20

Para la Escala de Satisfacción en el Trabajo se sigue un procedimiento similar, aunque, primero, se transforman las alternativas de respuesta en valores. Luego, se suman los valores asignados como puntuaciones en general, y por dimensión. Y se categorizan los resultados de acuerdo a las siguientes tablas:

DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	VALOR
Completamente de acuerdo	1	5
De acuerdo	2	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3
En desacuerdo	4	2
Completamente en desacuerdo	5	1



Para la calificación de la escala, la sumatoria de las puntuaciones en los ítems de la escala, se categoriza según se indica:

PUNTUACIÓN	NIVEL
30 – 70	Bajo
71 – 110	Medio
111 – 150	Alto

La categorización de las dimensiones de la variable se hizo en función de las puntuaciones y niveles siguientes:

Condiciones de trabajo	
Nivel	Puntuación
Bajo	6 – 14
Medio	15 – 22
Alto	23 – 30

Compañeros de trabajo	
Nivel	Puntuación
Bajo	6 – 14
Medio	15 – 22
Alto	23 – 30

Superiores	
Nivel	Puntuación
Bajo	6 – 14
Medio	15 – 22
Alto	23 – 30

Oportunidades de desarrollo	
Nivel	Puntuación
Bajo	6 – 14
Medio	15 – 22
Alto	23 – 30

Remuneraciones	
Nivel	Puntuación
Bajo	6 – 14
Medio	15 – 22
Alto	23 – 30

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos se hizo por medio de recursos informáticos. Se utilizaron las aplicaciones SPSS 22 y Excel. En cuanto a estadísticas, se utilizaron técnicas de la estadística descriptiva e inferencial. En ese sentido, se aplicaron: *Tablas de frecuencia absoluta y relativa*, para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías o niveles. Y el *coeficiente de correlación de Spearman*; se utiliza este coeficiente de correlación ( $r_s$ ), que expresa el grado de relación entre dos variables ordinales o cuantitativas, es decir, medidas en forma de valores numéricos.

Este coeficiente reúne dos propiedades que identifican la naturaleza de una relación entre dos variables: dirección, que puede ser positiva o negativa; y magnitud, que expresa la fuerza con que se relacionan las dos variables en estudio. El coeficiente de correlación varía de  $-1$  a  $+1$ . El valor de  $r = 1$  muestra una correlación lineal positiva perfecta entre dos variables X e Y. Por el contrario, un valor de  $r = -1$  indica una correlación lineal negativa perfecta entre dos variables X e Y. Pero si el valor de  $r$  es igual a 0, las dos variables X e Y no están correlacionadas (Lopes, 2000).

## **2.6. Aspectos éticos**

En la realización del presente estudio, se ha protegido el anonimato de los informantes que participaron del estudio, a fin de garantizar la confidencialidad de la información recogida.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Evaluación del nivel de valores organizacionales en el Gobierno Regional de Moquegua

Tabla 3  
*Frecuencias por niveles alcanzados en valores organizacionales*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	20,5
Medio	126	63
Alto	33	16,5
Total	200	100

Fuente: aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30

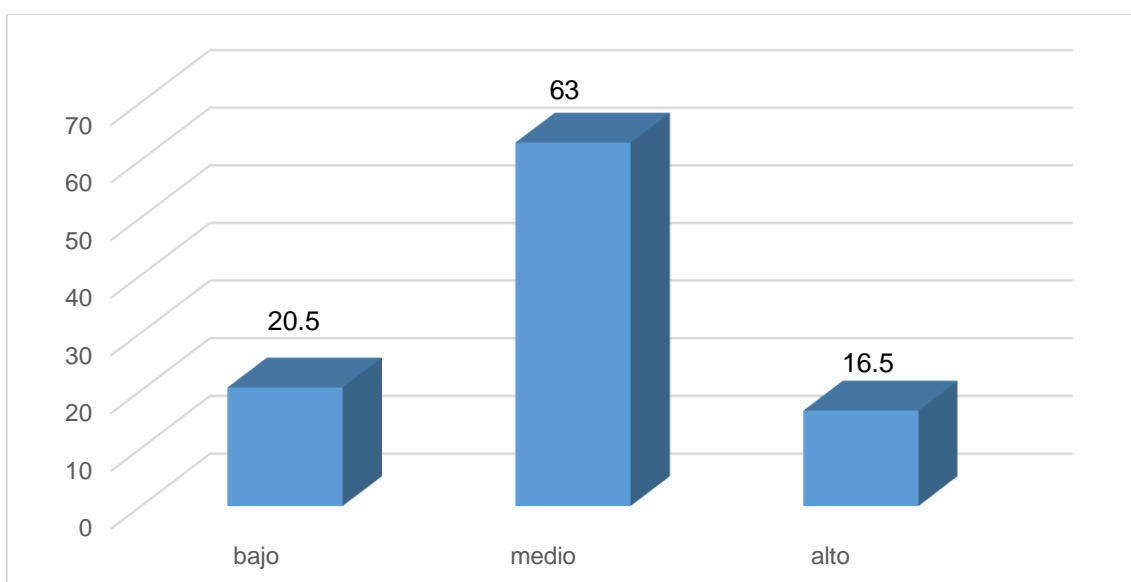


Figura 1. Porcentaje en niveles alcanzados de valores organizacionales

Fuente: Tabla 3

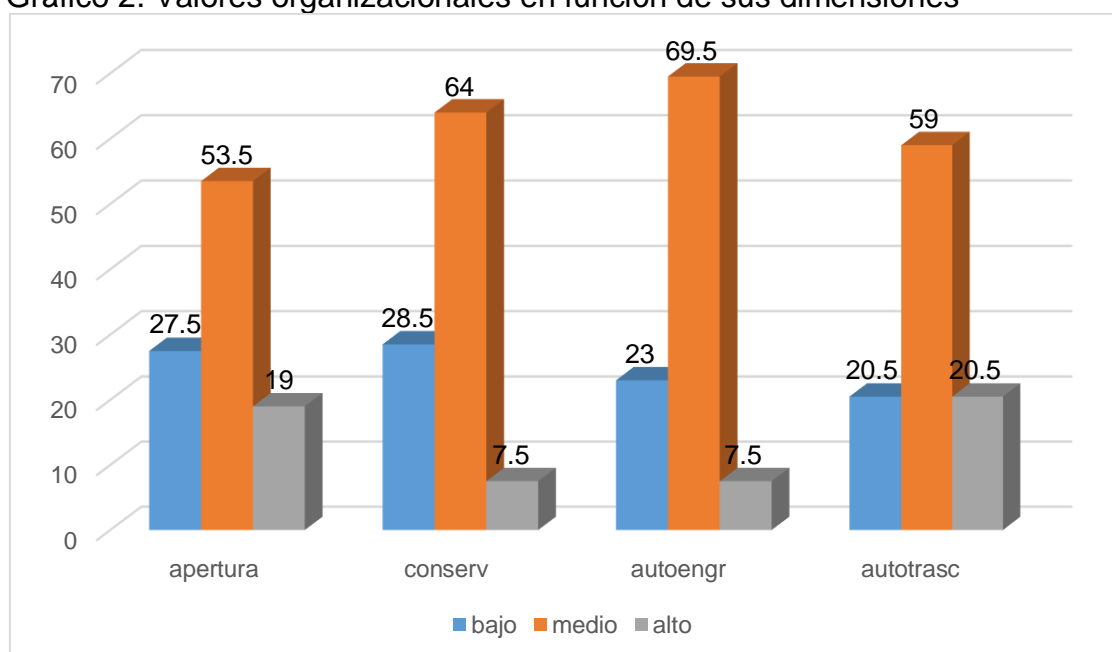
En esta tabla se muestra la distribución de los valores organizacionales considerando los niveles de la variable. Como se observa, la mayoría de trabajadores administrativos se ubica en el nivel medio de valores organizacionales. Así, 126 trabajadores, que representan el 63% del total, alcanzan este nivel. Asimismo, 41 trabajadores, que conforman el 20,5% del total, evidencian valores en el nivel bajo. En contraste, 33 trabajadores, que constituyen el 16,5% del conjunto, alcanzan el nivel alto de valores.

Tabla 4. Valores organizacionales en función de sus dimensiones

nivel	Apertura cambio		conservación		Auto engrandec.		Autotrasc.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
bajo	55	27,5	57	28,5	46	23	41	20,5
medio	107	53,5	128	64	139	69,5	118	59
alto	38	19	15	7,5	15	7,5	41	20,5
total	total	200	100	200	100	200	100	200

Fuente: aplicación del Cuestionario de Prácticas de Liderazgo

Gráfico 2. Valores organizacionales en función de sus dimensiones



Fuente: Tabla 4

Cuando se analizan los valores organizacionales en función de sus dimensiones, se descubre una tendencia general relativamente constante en la distribución de los casos: la mayoría de los trabajadores administrativos del Gobierno Regional se distribuyen el nivel medio de valores para cada dimensión. Sin embargo, se verifican diferencias evidentes entre las dimensiones. En el caso de apertura al cambio, la proporción que alcanza el nivel medio es 53,5%. En lo que respecta a conservación, esta proporción se sitúa en 64%. En el caso de autoengrandecimiento, la proporción en el nivel medio se ubica en 69,5%. Y en el caso de autotrascendencia, la proporción de trabajadores administrativos que repiten el nivel medio constituyen el 59%.

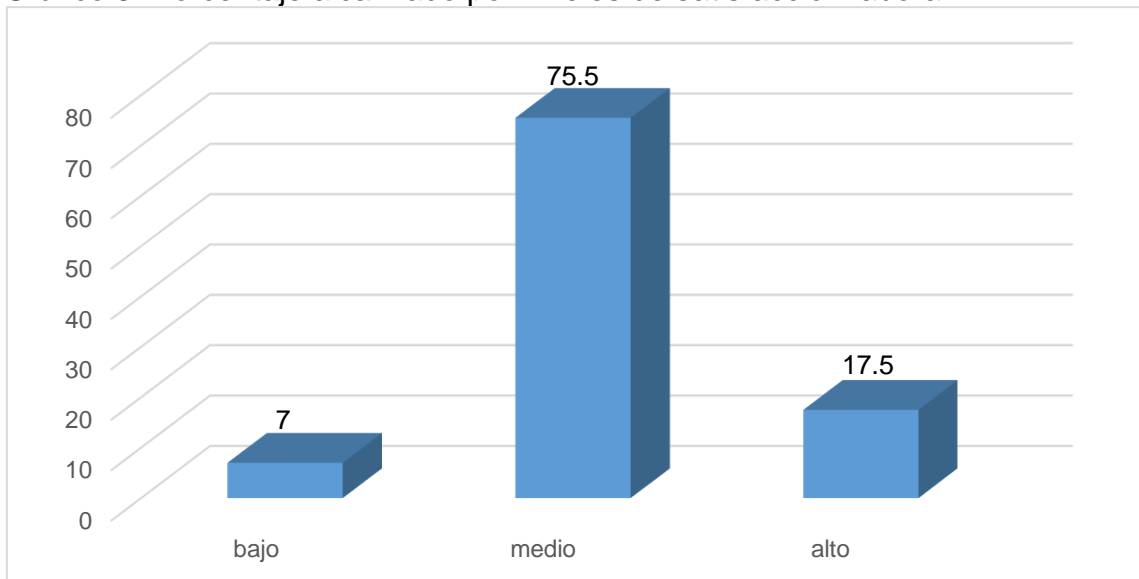
### 3.2. Evaluación del nivel de satisfacción laboral en el Gobierno Regional de Moquegua

Tabla 5. Satisfacción laboral

nivel	Frecuencia	Porcentaje
bajo	14	7
medio	151	75,5
alto	35	17,5
total	200	100

Fuente: aplicación de la Escala de Identificación de la Cultura Organizacional

Gráfico 3. Porcentaje alcanzado por niveles de satisfacción laboral



Fuente: Tabla 5

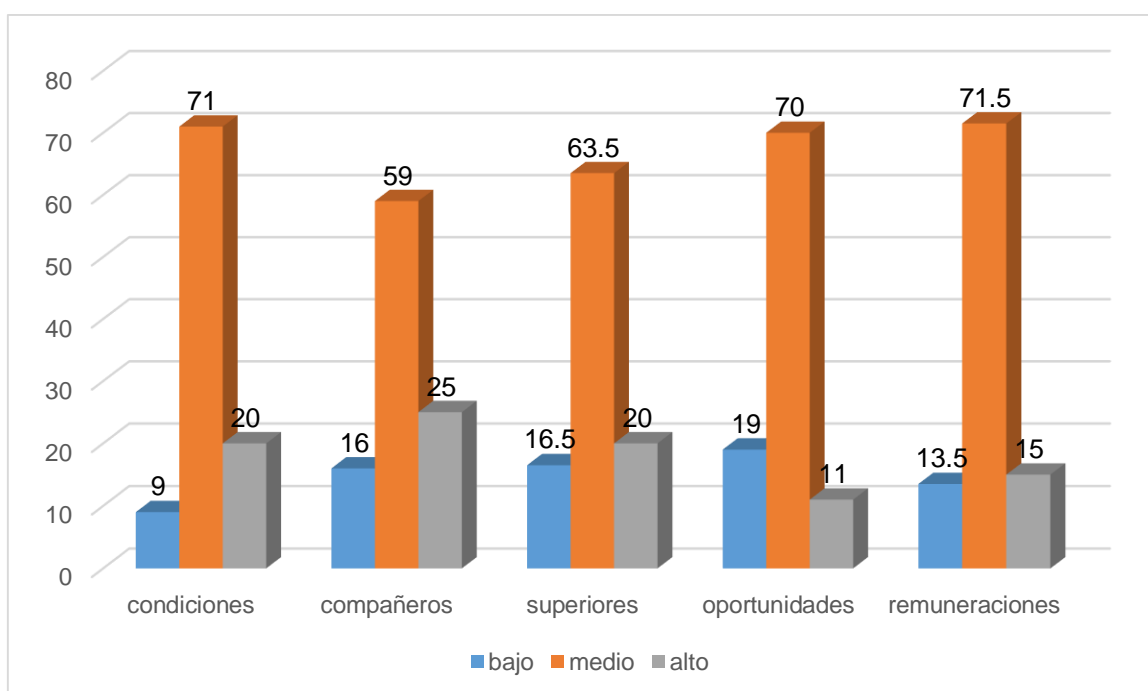
En esta tabla se muestran los resultados del análisis general de la satisfacción laboral. Se encontró que predomina el nivel medio de satisfacción laboral. En ese sentido, 151 trabajadores, que representan el 75,5% del total de empleados muestreados, alcanzan este nivel. Por otro lado, 14 trabajadores, que agrupan el 7% del total, evidencian un nivel bajo de satisfacción laboral. Y 35 trabajadores, que conforman el 17,5% del conjunto, alcanzan el nivel alto.

Tabla 6. Satisfacción laboral en función de sus dimensiones

Nivel	Condic. laborales		Compañeros trabajo		Superiores		Oportunid. desarrollo		remuneración	
	f	%	f	%	f		%	f	%	f
Bajo	18	9	32	16	33	16,5	38	19	27	13,5
Medio	142	71	118	59	127	63,5	140	70	143	71,5
Alto	40	20	50	25	40	20	22	11	30	15
total	200	100	200	100	200	100	200	100	200	100

Fuente: aplicación de la Escala de Identificación de la Cultura Organizacional

Gráfico 4. Satisfacción laboral en función de sus dimensiones



Fuente: Tabla 6

Cuando se analiza la satisfacción laboral en función de sus dimensiones, se identifica también una tendencia general en la distribución de los casos: la mayoría de los trabajadores administrativos del Gobierno Regional se distribuyen en el nivel medio de satisfacción laboral para cada dimensión. En lo que corresponde a la satisfacción con las condiciones laborales, se ubica en este nivel el 71% del conjunto de trabajadores. En lo que concierne a la dimensión compañeros de trabajo, se ubica en este nivel el 59%. En el caso de la dimensión satisfacción con los superiores, el 63,5% del conjunto se ubica en el nivel medio. En cuanto a la

dimensión satisfacción con las oportunidades de desarrollo, la proporción en el nivel medio alcanza 70%. Y en el caso de la satisfacción con las remuneraciones, 71,5% también se ubican en el nivel medio.

### 3.3. Grado de relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en el Gobierno Regional de Moquegua

Tabla 7. Análisis de correlación entre valores organizacionales y satisfacción laboral

Correlaciones			valores organizacionales	satisfacción laboral
Rho de Spearman	valores organizacionales	Coeficiente de correlación	1,000	,723**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaborado por el autor en base a la aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 y Escala de Satisfacción en el Trabajo

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de correlación realizado para verificar la posible relación entre las variables de estudio: valores organizacionales y satisfacción laboral. El análisis revela la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,723$ ;  $p=0,000$ ). El sentido positivo de la correlación identifica una relación directa entre las variables. Esto implica que a medida que se obtienen puntuaciones más altas en la escala de valores organizacionales, mayor es también la satisfacción laboral.

En ese sentido, la hipótesis general de investigación se expresa en los siguientes términos:

$H_G$  : Existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Se puede plantear el siguiente enunciado operacional:

$H_G$  : Existe correlación significativa.

$H_0$  : No existe correlación.

Operacionalizando, se tiene:

$H_G$  :  $R_s \neq 0$ , si  $p < 0,05$

$H_0$  :  $R_s = 0$ , si  $p \geq 0,05$

De la tabla se tiene:

- $R = 0,723$
- $p = 0,000$

En síntesis,  $p < 0,05$ , por lo tanto,  $R_s \neq 0$ ; es decir, existe correlación significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis general que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula. En conclusión, existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.



Tabla 8. Análisis de correlación entre apertura al cambio y satisfacción laboral

Correlaciones			apertura cambio	satisfacción laboral
Rho de Spearman	apertura cambio	Coefficiente de correlación	1,000	,498**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,498**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaborado por el autor en base a la aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 y Escala de Satisfacción en el Trabajo

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de correlación realizado para verificar la posible existencia de relación entre la dimensión apertura al cambio, de los valores organizacionales, y la satisfacción laboral. En este caso, el análisis muestra la existencia de una correlación positiva media altamente significativa ( $R_s = 0,498$ ;  $p=0,000$ ). El sentido positivo de la correlación identifica una relación directa entre las variables. Esto implica que a medida que se obtienen puntuaciones más altas en la subescala de apertura al cambio, mayor es también la satisfacción laboral.

Considerando que la primera hipótesis específica de la investigación se expresa en los siguientes términos:

$H_1$  : Existe relación significativa entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Se puede formular el siguiente enunciado operacional:

$H_1$  : Existe correlación significativa.

$H_0$  : No existe correlación.

Operacionalizando, se tiene:

$H_1$  :  $R_s \neq 0$ , si  $p < 0,05$

$H_0 : R_s = 0, \text{ si } p \geq 0,05$

De la tabla se tiene:

- $R = 0,498$
- $p = 0,000$

En síntesis,  $p < 0,05$ , por lo tanto,  $R_s \neq 0$ ; es decir, existe correlación significativa. En consecuencia, se acepta la primera hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula. En conclusión, existe relación significativa entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Tabla 9. Análisis de correlación entre conservación y satisfacción laboral

Correlaciones			conservación	satisfacción laboral
Rho de Spearman	conservación	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaborado por el autor en base a la aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 y Escala de Satisfacción en el Trabajo

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de correlación realizado para verificar la posible existencia de relación entre la dimensión conservación y la satisfacción laboral. En este caso, el análisis muestra la existencia de una correlación positiva media altamente significativa ( $R_s = 0,598$ ;  $p=0,000$ ). El sentido positivo de la correlación identifica una relación directa entre las variables. Esto implica que a medida que se obtienen puntuaciones más altas en la subescala de conservación, mayor es también la satisfacción laboral.

Considerando que la segunda hipótesis específica de la investigación se expresa en los siguientes términos:

$H_2$  : Existe relación significativa entre la conservación y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Se puede formular el siguiente enunciado operacional:

$H_2$  : Existe correlación significativa.

$H_0$  : No existe correlación.

Operacionalizando, se tiene:

$H_2$  :  $R_s \neq 0$ , si  $p < 0,05$

$H_0$  :  $R_s = 0$ , si  $p \geq 0,05$

De la tabla se tiene:

- $R = 0,598$
- $p = 0,000$

En síntesis,  $p < 0,05$ , por lo tanto,  $R_s \neq 0$ ; es decir, existe correlación significativa. En consecuencia, se acepta la segunda hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula. En conclusión, existe relación significativa entre la conservación y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Tabla10. Análisis de correlación entre autoengrandecimiento y satisfacción laboral

Correlaciones			Auto engrandecimien to	satisfacción laboral
Rho de Spearman	Auto engrandecimiento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 200	,689** ,000 200
	satisfacción laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,689** ,000 200	1,000 . 200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaborado por el autor en base a la aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 y Escala de Satisfacción en el Trabajo

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de correlación realizado para verificar la posible existencia de relación entre la dimensión autoengrandecimiento y la satisfacción laboral. En este caso, el análisis muestra la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,689$ ;  $p=0,000$ ). El sentido positivo de la correlación identifica una relación directa entre las variables. Esto implica que a medida que se obtienen puntuaciones más altas en la subescala de autoengrandecimiento, mayor es también la satisfacción laboral.

Considerando que la tercera hipótesis específica de la investigación se expresa en los siguientes términos:

$H_3$  : Existe relación significativa entre el autoengrandecimiento y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Se puede formular el siguiente enunciado operacional:

$H_3$  : Existe correlación significativa.

$H_0$  : No existe correlación.

Operacionalizando, se tiene:

$H_3$  :  $R_s \neq 0$ , si  $p < 0,05$

$H_0$  :  $R_s = 0$ , si  $p \geq 0,05$

De la tabla se tiene:

- $R = 0,689$
- $p = 0,000$

En síntesis,  $p < 0,05$ , por lo tanto,  $R_s \neq 0$ ; es decir, existe correlación significativa. En consecuencia, se acepta la tercera hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula. En conclusión, existe relación significativa entre el autoengrandecimiento y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Tabla 11. Análisis de correlación entre autotranscendencia y satisfacción laboral

Correlaciones			Auto trascendencia	satisfacción laboral
Rho de Spearman	Auto trascendencia	Coefficiente de correlación	1,000	,691**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	200	200
	satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,691**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	200	200

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaborado por el autor en base a la aplicación de la Escala de Valores Organizacionales EVAT30 y Escala de Satisfacción en el Trabajo

En esta tabla se presentan los resultados del análisis de correlación realizado para verificar la posible existencia de relación entre la dimensión autotranscendencia y la satisfacción laboral. En este caso, el análisis muestra la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,691$ ;  $p=0,000$ ). El sentido positivo de la correlación identifica una relación directa entre las variables. Esto implica que a medida que se obtienen puntuaciones más altas en la subescala de autotranscendencia, mayor es también la satisfacción laboral.

Considerando que la cuarta hipótesis específica de la investigación se expresa en los siguientes términos:

$H_4$  : Existe relación significativa entre la autotranscendencia y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Se puede formular el siguiente enunciado operacional:

$H_4$  : Existe correlación significativa.

$H_0$  : No existe correlación.

Operacionalizando, se tiene:

$H_4$  :  $R_s \neq 0$ , si  $p < 0,05$

$H_0 : R_s = 0, \text{ si } p \geq 0,05$

De la tabla se tiene:

- $R = 0,691$
- $p = 0,000$

En síntesis,  $p < 0,05$ , por lo tanto,  $R_s \neq 0$ ; es decir, existe correlación significativa. En consecuencia, se acepta la cuarta hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula. En conclusión, existe relación significativa entre la autotrascendencia y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.



#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados encontrados muestran una tendencia observada en diferentes instituciones del sector público tanto en el país como en la región: la distribución preferente de los trabajadores (en este caso, un conjunto conformado sobre todo por empleados administrativos y de servicios) en los niveles intermedios de las variables de evaluación de diferentes aspectos de la organización. En este estudio, esa tendencia se verifica en las dos variables examinadas: los valores organizacionales y la satisfacción laboral. Y pone en evidencia la fuerza y la persistencia de un hallazgo empírico que se ha documentado suficientemente e incluso se ha convertido en parte de la reflexión teórica respecto de las organizaciones: que en las organizaciones consideradas normales los empleados tienden a calificar diferentes variables actitudinales y de desempeño en los niveles medios., mientras que las categorías extremas obtienen porcentajes mucho menores. Robbins y Judge (2009), Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2010), Goffee y Jones (2007), entre otros autores de textos e investigadores sobre organizaciones dan cuenta de esta tendencia, que ya se entiende como un resultado que se ha convertido en postulado teórico.

En ese sentido, en este estudio se reporta que el 63% de los trabajadores del Gobierno Regional manifiesta un nivel medio de valores organizacionales. Y esta tendencia se replica también a nivel de dimensiones, aunque, lógicamente, se identifican diferencias entre los valores que corresponden a cada dimensión. Así, mientras que en las dimensiones conservación y auto engrandecimiento el predominio del nivel medio se traduce en proporciones claramente representativas (64%, para conservación, y casi 70%, para auto engrandecimiento), en el caso de apertura al cambio el nivel medio ocupa una proporción que supera apenas la mitad del conjunto (53,5%). En el caso de auto trascendencia, aunque hay un predominio claro de una categoría, el nivel medio, de modo que esta categoría alcanza una proporción de 59%, se destaca que la proporción está más cerca de la proporción general, que de la que corresponde a apertura al cambio. De todos modos, la distribución de las variables y sus dimensiones evidencian el predominio de los niveles intermedios.

Cabe señalar que los resultados se ubican en el marco general de hallazgos reportados por una serie de estudios. En ese sentido, los resultados apoyan los

hallazgos al respecto de Grueso, González y Rey (2014) y los de Rodríguez y Romo (2013). Sin embargo, cuando se analiza la información para detectar cuáles de las dimensiones de valores prevalece sobre las otras, los resultados encontrados se apartan de los hallazgos señalados. Mientras que aquí prevalece el auto engrandecimiento, en otros escenarios laborales reportados, prevalece la auto trascendencia (Rodríguez y Romo, 2013).

Por otro lado, los resultados revelan implicancias de orden práctico, que ameritan una reflexión detallada en el plano teórico. Primero, se observa una contradicción de orden pragmático con la tendencia general de interpretación de los valores en una organización. Hoy se sostiene con firmeza que un entorno en el cual primen valores organizacionales positivos, referidos sobre todo a las contribuciones que apuestan por el bien de la organización y el de sus miembros, antes que aquellos que fortalecen el individualismo, favorecen la marcha de la organización, su desempeño interno y su pertinencia en la sociedad. Chiavenato (2009), Jones (2013), Hellriegel y Slocum (2010) y Robbins y Judge (2009), documentan esta tendencia, hasta el punto que todo este marco de incorporación de los valores en la organización ha pasado a convertirse en parte de la enseñanza fundamental en las disciplinas que abordan la organización como objeto de estudio.

En contradicción con esta tendencia general, los resultados muestran que, a pesar de los esfuerzos realizados por diferentes organizaciones por incorporar una matriz de desempeño interno y de proyección a la sociedad fundamentada en un marco de valores definidos, que permitan la configuración de un espacio ético, el desempeño interno de una institución como el Gobierno Regional no ha adaptado su concepción a estos reclamos recientes que hace la sociedad en su conjunto. De alguna manera, parece que las instituciones del sector público se han quedado atrapadas en modelos de gestión que preconizan la eficiencia de la organización y el desempeño laboral en función de resultados obtenidos, la mayor parte de ellos expresados en términos contables (presupuesto por resultados, ejecución del presupuesto, etc.), como bien expresa Menacho (2006). O sea, los resultados indican que la conducción de una institución se hace al margen de un marco de valores que se corresponda con el conjunto de elementos estratégicos que se pretenden poner en acción, como habían encontrado también Gabel, Yamada y

Dolan (2013), y Loli y López (2002), lo que, en general, estos destacan más el plano pragmático.

Por otro lado, en lo que respecta a satisfacción laboral, también predomina el nivel medio. En el caso de la medición de la variable en general, este nivel alcanza una proporción tan alta como las tres cuartas partes del conjunto. En el caso de la medición en función de las dimensiones de la satisfacción laboral, las proporciones se ubican en el orden del 70%, para el caso de la satisfacción con las condiciones de trabajo (71%), oportunidades de desarrollo (70%) y remuneraciones (71,5%). En el caso de compañeros de trabajo y satisfacción con los superiores la proporción es mucho menor (59%, para compañeros de trabajo, y 63,5%, para superiores), aunque sigue siendo muy superior a los otros niveles.

En este caso, los resultados se corresponden con el marco de interpretación que existe en torno a la satisfacción laboral, donde también se verifica que los niveles medios agrupan la mayor cantidad de casos. En un marco general de abordaje de la organización, autores de peso como Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2010) y Robbins y Judge (2009), han señalado esta tendencia de mayorías en el nivel medio de satisfacción. Pero esta tendencia también ha sido reportada en el plano internacional; en España, hallazgos similares se documentan en los trabajos de Topa y Moriano (2012) y Asenjo, De Dios y Banqueri (2012), y en México, por Maldonado (2006). En la esfera nacional, esta tendencia se verifica en los estudios realizados por Alfaro et al. (2012), Alfaro (2007) y García (2005); en consecuencia, los resultados se corresponden con los hallazgos de gran parte de estudios, aun cuando las cifras puedan variar.

Cabe destacar que no en todos los casos de los estudios reportados se han utilizado los mismos instrumentos para la medición de la satisfacción laboral, ni se ha seguido un modelo teórico particular, como sí ha sucedido al evaluar los valores organizacionales, donde muchos de los resultados se inscriben en un marco teórico más particular. Sin embargo, aunque el abordaje teórico y metodológico en el caso de la satisfacción laboral puede haber sido distinto en varios de los estudios revisados, la tendencia a las distribuciones de las muestras en los niveles medios, se replica a pesar de los enfoques.

Cabe destacar que, si bien en el plano empírico, los resultados se inscriben en el marco general de interpretación de diversas variables organizacionales, los

resultados encontrados muestran que tanto los valores organizacionales como la satisfacción laboral siguen resistiendo los intentos de asimilar las variables organizacionales desde un marco de reflexión reciente, más centrado en la articulación de dos ejes de concreción: entre la persona y la organización, y entre la organización y la sociedad, que es lo que caracteriza la redefinición de la organización actual (Bock, 2015).

Finalmente, es necesario resaltar que se encontró relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, y que esta tendencia se replica también cuando se evalúa la relación entre cada una de las dimensiones de los valores y la satisfacción laboral. Pero qué significa esto. Para empezar, se debe aclarar que aquí no se habla de valores en un sentido de práctica de valores consuetudinarios, como podría esperarse; aquí se explica claramente que los valores organizacionales destacan cuatro aspectos de las formas como se sustentan las relaciones entre las personas al interior de la organización. En ese sentido, se identifica la orientación de los valores que cultivan los trabajadores, y qué tanto esos valores priman en la organización. Así, como se adelantó líneas atrás, los valores más destacados corresponden con la tendencia al auto engrandecimiento y en segundo lugar con los de conservación.

En segundo lugar, se destaca el hecho de que los niveles altos de los valores organizacionales se corresponden con niveles altos en satisfacción laboral. Y esto entraña una interpretación amplia y que deriva en la necesidad de seguir ahondando en el asunto: que los trabajadores que evidencian niveles más altos de orientación hacia cualquiera de las cuatro esferas de valores identificados, tienden a sentirse más satisfechos que aquellos trabajadores que alcanzan puntuaciones menores en la escala de valores. Este hallazgo implica que una clara orientación de la búsqueda de un marco axiológico para la conducción de la organización, se traduce en mayores niveles de satisfacción para el trabajador. Los resultados se enmarcan, entonces, en la línea de hallazgos de Castillo (2014), Maldonado (2006) y Leyton et al. (2012), pero dejan abierta la inquietud respecto de si alguno de los dominios dimensionales de los variables obtiene correlaciones más fuertes con la satisfacción laboral.

## V. CONCLUSIONES

### Primera

Como conclusión general, se encontró relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,723$ ;  $p = 0,000$ ). En ese sentido, se identifica una relación directa entre las variables, por la cual mientras más alta es la puntuación en la escala de valores organizacionales, más alta es también la puntuación en la escala de satisfacción laboral.

### Segunda

Existe relación significativa entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,498$ ;  $p=0,000$ ). Se identifica una relación directa entre las variables, lo que significa que mientras más alta es la calificación obtenida en apertura al cambio, más alta es también la calificación de la satisfacción laboral.

### Tercera

Existe relación significativa entre la *conservación* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,598$ ;  $p=0,000$ ). Se identifica una relación directa entre las variables, por la cual mientras más alta es la calificación obtenida en conservación, más alta es también la calificación de la satisfacción laboral.

### Cuarta

Existe relación significativa entre el *autoengrandecimiento* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,689$ ;  $p=0,000$ ). Se identifica una relación directa entre las variables, por la cual mientras más alta es la calificación alcanzada en autoengrandecimiento, más alta es también la calificación de la satisfacción laboral.

## Quinta

Existe relación significativa entre el autotrascendencia y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,689$ ;  $p=0,000$ ). Se identifica una relación directa entre las variables, por la cual mientras más alta es la calificación alcanzada en autotrascendencia, más alta es también la calificación de la satisfacción laboral.

## VI. RECOMENDACIONES

- Concientizar a los trabajadores en torno a los valores organizacionales que se han identificado y propuesto como principios guía de la marcha institucional.
- Promover y estimular en los trabajadores el debate, la reflexión y la propuesta de iniciativas de cambio institucional que conduzcan a mejoras concretas en la gestión institucional.
- Fortalecer el conocimiento, práctica y conservación de aquellos valores que contribuyen a la marcha eficaz de la institución, al mismo tiempo que se evalúan aquellos antivalores arraigados que deben ser erradicados.
- Promover actividades que contribuyan a fortalecer el sentimiento de autoengrandecimiento entre los trabajadores, con el objeto de que, sabiéndose importantes, puedan encontrar mayores motivos de satisfacción en sus labores.
- Fortalecer la práctica y adhesión de los valores organizacionales entre los trabajadores administrativos de la institución, como fundamento básico del mejoramiento de la satisfacción laboral del trabajador.

## VII. REFERENCIAS

- Alarco Ferradas, M.B. (2010). *Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: a test in Peru*. Proefschrift aangeboden tot het verkrijgen van de graad van Doctor in de Psychologie. Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.
- Alfaro Paco, E. (2005). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Sede Administrativa de la Región de Salud Moquegua, 2004*. Tesis para optar el grado de magister en Gerencia de Servicios de Salud. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Alva, J.A. & Domínguez, L.A. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad san pedro de chimbote, 2013. *In Crescendo. Institucional*, 6(1), 50-62.
- Arciniega, L. & González, L.. (2000). Desarrollo y validación de la Escala de Valores Hacia el Trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, (15)3, 281-296. Universidad de Salamanca.
- Asenjo, A., De Dios, M. & Banqueri, M. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente. *ReiDoCrea. Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 1, 12-20. Universidad de Granada.
- Berenson, M.L. y Levine, D.M. (1996) *Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Bock, I. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Buenos Aires: Conecta.
- Bryan, L., Fraser, J., Oppenheim, J. & Rall, W. (2001). *La carrera por ganar el mundo. Estrategias para crear una gran empresa global*. México D.F.: Oxford Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.



- Casagrande, R.J. (2003). *Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO.
- Castillo Dávila, N.F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Facultad de letras y ciencias humanas especialidad de psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Cavalcante Silva, J.J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundaria de la Región de Jacobina (Bahía – Brasil)*. Tesis doctoral. Programa de Doctorat Qualitat y procesos de Innovación Educativa, Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Ciéncias de L'Educació, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill/Interamericana.
- Cohen, R.J. y Swerdlik, M.E. (2010). *Pruebas y evaluación psicológicas*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Colque, A.I. (2013). *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua – 2011*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Cox, S. (editor) (2008). *Economía moderna. Características, hechos y protagonistas*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Cruz, S.T. (2010). *Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de la enfermera del servicio de hospitalización del Hospital “John F. Kennedy”, Ilo, enero – marzo 2009*. Tesis para para optar el título de Enfermera. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Ferrero, J. (2011). *Estudio de la satisfacción laboral de los yeseros*. Proyecto de fin de grado en Ingeniería de Edificación Modalidad: Científico-Técnico T29. Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Edificación, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G. & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores

- organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), agosto, 83-90. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, January, 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, julio 2010. Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- García, I. (2005). *Satisfacción laboral y desempeño laboral del personal del área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004*. Tesis para optar segunda especialidad. Universidad Nacional “San Agustín”, Arequipa, Perú.
- Gargallo, A.F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En Castro, E.J. y Díaz, F.J. (coord.). *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). pág. 563-575.
- Gouveia, Valdiney V., Milfont, Taciano I., Fischer, Ronald & Peçanha de Miranda Coelho, Jorge Artur. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), São Paulo, mai./jun, 34-59.
- Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. & Rey- Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3), enero- abril 2014, 77-91.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Loli, A.E. & López, E. (2002). La autoestima y los valores organizacionales en estudiantes universitarios y no estudiantes universitarios de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 5(1), Julio 2002, 143-155.

- Machado-Taylor, M.L., Meira, V., Brites, J. & Rocha, O.M. (2011). What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions? *Revista de Administracao Pública*, 45(1), 33-44, Rio de Janeiro.
- Maldonado, V. (2006). *La satisfacción laboral y su relación con el entorno ético de las organizaciones*. Departamento Académico de Administración, DAF Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey, México.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Menacho, J.L. (2006). *Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social. Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Oliva, M. & Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 51-68.
- Perez, A. (2013). Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial. *Gestión y Región*, 16, Julio-Diciembre, 25-40.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C.R. & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales Investigación. *Conciencia Tecnológica*, 45, Enero-Junio 2013, 12-17.
- Salazar, J.G., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Cañedo, R. (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sommer, B. & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford Press University Mexico.

- Stoner, J.F.R., Freeman, R.R. y Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Toffler, A. & Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Random House Mondadori S.A.
- Topa, G. & Moriano, J.A. (2012). Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: El papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(1), 57-68.
- Treviño, R.N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. México: Pearson Educación.
- Udiz, G.R. (16 setiembre 2010). Satisfacción laboral: Locke contra Lawler. *Pymes y autónomos* [Blog]. Disponible en <http://www.pymesyautonomos.com/management/satisfaccion-laboral-locke-contra-lawler>
- Valbuena, M., Morillo, R. & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Velásquez, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012). Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización*. Vigo, July 18-20, 2012. 840-846.
- Xiaoping, W. (2008). *La tercera declaración*. Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.

## ANEXOS

## Instrumentos

### ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

#### PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

Este Instrumento es estrictamente confidencial. Tiene por finalidad recoger información sobre el sentir del trabajador, a fin de conformar un marco de referencia para la institución.

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto/ cargo \_\_\_\_\_ Tiempo laborado en la instit. \_\_\_\_\_

1.1 Sexo: H  1 M  2  
1.2 Edad: \_\_\_\_ Condición laboral: Nombrado  1 Contratado  2  
1.3 Estado Civil: Soltero  1 Conviviente  3 Separado  5  
Casado  2 Divorciado  4 Viudo  6

#### SEGUNDA PARTE: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, encontrará una serie de enunciados, acompañados por una escala de valores. Se quiere recoger su primera impresión respecto a cada enunciado; por lo tanto, procure responder muy rápidamente. El significado de la escala se expresa en la tabla siguiente:

- 1 Completamente de acuerdo
- 2 De acuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 En desacuerdo
- 5 Completamente en desacuerdo

- |   |                            |                            |                            |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. El trabajo que desempeño me proporciona grandes satisfacciones.                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Mis compañeros de trabajo están siempre dispuestos a colaborar conmigo.                | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Mis superiores inmediatos se portan siempre con justicia y rectitud.                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. Definitivamente mi sueldo es muy bajo para las responsabilidades que asumo.            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. Tengo serias intenciones de trabajar en otra sección o departamento de la institución. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. Es mucho más fácil trabajar solo que con la ayuda de los compañeros de trabajo.        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. La institución cuenta con muy buenos directivos.                                       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. En esta institución hay muchos que ganan lo que no deberían.                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. Me siento muy satisfecho(a) de trabajar en esta institución.                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. Mis colegas son los mejores que podría desear.  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 13. Me llevo muy bien con mis superiores.   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. Las labores que desempeño son bastante rutinarias.                                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. Estoy seguro(a) de que la institución practica adecuadas políticas de estímulo.       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Esta institución cuenta con instalaciones de primera.                                 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. Mis colegas están siempre dispuestos a enseñarme lo que conocen.                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. Mi superior está suficientemente capacitado(a) para desempeñar bien sus funciones.    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

- |     |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20. | En esta institución, los beneficios sociales que se me dan son muy escasos.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. | La institución posee una infraestructura muy bien diseñada.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Existe un sólido ambiente de camaradería entre jefes y empleados.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Mis superiores están siempre dispuestos a discutir los problemas que surgen.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. | Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. | En esta institución, el salario se da de acuerdo al desempeño.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. | Estoy seguro(a) de que haría todo lo posible por seguir trabajando en esta institución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Estoy seguro(a) de que en esta institución hay quienes quisieran estorbar mi ascenso.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Creo que a veces la supervisión es excesiva.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Estoy convencido(a) que hacer paros o huelgas no sirve de mucho.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Gracias por su valiosa cooperación.

## ESCALA DE VALORES HACIA EL TRABAJO

INSTRUCCIONES. Los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados. Su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted, marcando con una X el cuadro de la derecha que mejor describa el parecido. Considere al TRABAJO EN GENERAL, y no sólo su situación actual.

ítem	enunciado	Se parece mucho a mí	Se parece a mí	Se parece algo a mí	Se parece muy poco a mí	No se parece en nada a mí
1.	Él (Ella), es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Para él (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leales y honesto(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Para él (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Él (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer la cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Validez de los instrumentos

**INSTRUMENTO: ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONALES EVAT30**

Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

HCJA 1

variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción respuesta	Evaluación								observaciones
					RELACION VARIABLE - DIMENSION		RELACION DIMENSION - INDICADOR		RELACION INDICADOR - ITEM		RELACION ITEM - OPCION RESPUESTA		
					si	no	si	no	si	no	si	no	
Valores organizacionales	Apertura al cambio	Inquietud	El (Ella), es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista	Nunca	/		/		/		/		
		Actividad	Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía solo de verlo.	Muy de vez en cuando	/		/		/		/		
		Actualización	El (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.	Ocasionalmente	/		/		/		/		
		Redes	Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	Frecuentemente	/		/		/		/		
	conservación	Solvencia económica	Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.	Casi siempre	/		/		/		/		
		Referente social	No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.		/		/		/		/		
		Seguimiento de reglas	Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.		/		/		/		/		
		Método	El (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.		/		/		/		/		
	Auto engrandecimiento	Manejo de gente	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.		/		/		/		/		
		Búsqueda de éxito	El (Ella) busca siempre sobresalir y ser exito(a) frente a los demás.		/		/		/		/		
		Imagen de superioridad	Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.		/		/		/		/		
		Bienes costosos	Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.		/		/		/		/		

autotranscendencia	Bienestar de los demás	Para él (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	✓		✓		✓		✓	
	Confianza	Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siendoles leales y honestos(a).	✓		✓		✓		✓	
	Solidaridad	El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.	✓		✓		✓		✓	
	Lealtad	Para él (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante.	✓		✓		✓		✓	



HOJA 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONALES EVAT30					
OBJETIVO	Establecer una categoría de valores en la organización					
DIRIGIDO A:	Empleados administrativos					
NOMBRE DEL EVALUADOR	<u>William Campos Lizarzaburu</u>					
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	<u>Magister</u>					
VALORACIÓN	<table border="1"><tr><td>Muy alto</td><td>alto</td><td>medio</td><td>bajo</td><td>Muy bajo</td></tr></table>	Muy alto	alto	medio	bajo	Muy bajo
Muy alto	alto	medio	bajo	Muy bajo		





	Trato con los superiores	Me llevo muy bien con mis superiores.	/	/	/	/
	Competencia específica del superior	Mi superior está suficientemente capacitado(a) para desempeñar bien sus funciones.	/	/	/	/
	Apertura de los superiores	Mis superiores están siempre dispuestos a discutir los problemas que surgen.	/	/	/	/
	Supervisión	Creo que a veces la supervisión es excesiva.	/	/	/	/
Oportunidades de desarrollo	Valoración	Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.	/	/	/	/
	Oportunidades de ascenso	Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.	/	/	/	/
	Rutina	Las labores que desempeño son bastante rutinarias.	/	/	/	/
	Oportunidades de aprendizaje	Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.	/	/	/	/
	Ejemplo de profesionalidad	Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.	/	/	/	/
	Aprendizaje en la institución	Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.	/	/	/	/
Remuneraciones	Beneficios sociales	Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.	/	/	/	/
	Sueldo	Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.	/	/	/	/
	Sueldo relativo	Las labores que desempeño son bastante rutinarias.	/	/	/	/
	Prácticas de estímulo	Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.	/	/	/	/
	Motos de protesta	Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.	/	/	/	/
	Beneficios sociales	Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.	/	/	/	/


  
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
   
 M. T. GARCÍA
   
 M. T. GARCÍA
   
 M. T. GARCÍA

## HOJA 2

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO					
OBJETIVO	Establecer una categoría de satisfacción laboral					
DIRIGIDO A:	Empleados administrativos					
NOMBRE DEL EVALUADOR	<u>William Campos Lizarzaburu</u>					
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR	<u>Magister</u>					
VALORACIÓN	<table border="1"><tr><td><del>Muy alto</del></td><td>alto</td><td>medio</td><td>bajo</td><td>Muy bajo</td></tr></table>	<del>Muy alto</del>	alto	medio	bajo	Muy bajo
<del>Muy alto</del>	alto	medio	bajo	Muy bajo		

  
Mg. William Campos Lizarzaburu  
Magister

**INSTRUMENTO ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONALES EVAT30**

Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

**HOJA 1**

variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción respuesta	Evaluación								observaciones		
					RELACION VARIABLE - DIMENSION		RELACION DIMENSION - INDICADOR		RELACION INDICADOR - ITEM		RELACION ITEM - OPCION RESPUESTA				
					si	no	si	no	si	no	si	no			
Valores organizacionales	Apertura al cambio	Inquietud	El (Ella), es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista.	Nunca	/		/		/		/				
		Actividad	Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía solo de verlo.	Muy de vez en cuando	/		/		/		/				
		Actualización	El (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.	Ocasionalmente	/		/		/		/				
		Retos	Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	Frecuentemente	/		/		/		/				
	conservación	Solvencia económica	Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.	Casi siempre	/		/		/		/				
		Referente social	No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.		/		/		/		/				
		Seguimiento de reglas	Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como señalan un jefe.		/		/		/		/				
		Método	El (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer la cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.		/		/		/		/				
	Auto engandecimiento	Manejo de gente	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.		/		/		/		/				
		Búsqueda de éxito	El (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.		/		/		/		/				
		Imagen de superioridad	Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.		/		/		/		/				
		Bienes costosos	Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.		/		/		/		/				

antecedencia	Bienestar de los demás	Para él (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo.	/	/	/	/	/	/
	Confianza	Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leales y honesto(a).	/	/	/	/	/	/
	Solidaridad	El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.	/	/	/	/	/	/
	Lealtad	Para él (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante.	/	/	/	/	/	/

  
 Diferida Lail. Sotomayor Chamblin  
 Mg. en Gestión Pública y Gobernabilidad



HOJA 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONALES  
EVAT30

OBJETIVO Establecer una categoría de valores en la  
organización

DIRIGIDO A: Empleados administrativos

NOMBRE DEL EVALUADOR Sifredo Zuvi Sotomayor Chumbilla

GRADO ACADÉMICO DEL  
EVALUADOR Magister en Gestión Pública

VALORACIÓN 

Muy alto	alto	medio	bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------



**INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

HOJA 1

variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción respuesta	Evaluación								observaciones
					RELACION VARIABLE - DIMENSIÓN		RELACION DIMENSIÓN - INDICADOR		RELACION INDICADOR - ÍTEM		RELACION ÍTEM - OPCIÓN RESPUESTA		
					si	no	si	no	si	no	Si	no	
Satisfacción laboral	Condiciones laborales	Satisfacción con el trabajo	El trabajo que desempeño me proporciona grandes satisfacciones.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Intenciones de trabajar en otro lugar	Tengo serias intenciones de trabajar en otra sección o departamento de la institución.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Satisfacción con la organización	Me siento muy satisfecho(a) de trabajar en esta institución.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		satisfacción con instalaciones	Esta institución cuenta con instalaciones de primera.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		satisfacción con infraestructura	La institución posee una infraestructura muy bien diseñada.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Deseo de permanencia	Estoy seguro(a) de que haré todo lo posible por seguir trabajando en esta institución.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Compañeros de trabajo	Disposición colaborativa de los compañeros de trabajo	Mis compañeros de trabajo están siempre dispuestos a colaborar conmigo.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trabajo en equipo	Es mucho más fácil trabajar solo que con la ayuda de los compañeros de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Calidad de los colegas de trabajo	Mis colegas son los mejores que podría desear.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Disposición para enseñar de los compañeros de trabajo	Mis colegas están siempre dispuestos a enseñarme lo que conozcan.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Comaradencia	Existe un sólido ambiente de comaradencia entre jefes y empleados.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Estorbo	Estoy seguro(a) de que en esta institución hay quienes quisieran estorbar mi ascenso.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	superiores	Comportamiento justo de superiores	Mis superiores inmediatos se portan siempre con justicia y rectitud.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Competencia general de los directivos		La institución cuenta con muy buenos directivos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



HOJA 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

OBJETIVO

Establecer una categoría de satisfacción laboral

DIRIGIDO A:

Empleados administrativos

NOMBRE DEL EVALUADOR

Alfredo Raúl Sotomayor Chambi

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

Magister en Gestión Pública

VALORACIÓN

Muy alto	alto	medio	bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------



autenticidad	Bienestar de los demás	Para el (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	/	/	/	/		
	Confianza	Para el (ella) es muy importante generar la confianza de sus compañeros de trabajo, siendoles leales y honestos(a).	/	/	/	/		
	Solidaridad	El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.	/	/	/	/		
	Lealtad	Para el (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante	/	/	/	/		

  
 PATRICIA HUERTO PANTOJA  
 MGR EN GESTIÓN PÚBLICA

HOJA 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONALES  
EVAT30

OBJETIVO Establecer una categoría de valores en la  
organización

DIRIGIDO A: Empleados administrativos

NOMBRE DEL EVALUADOR PATRICIA HUERTADO PANTOS

GRADO ACADÉMICO DEL  
EVALUADOR MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

VALORACIÓN 

Muy <del>alto</del>	alto	medio	bajo	Muy bajo
---------------------	------	-------	------	----------

  
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

**INSTRUMENTO: ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**


Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

HOJA 1

variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción respuesta	Evaluación								observaciones	
					RELACION VARIABLE - DIMENSION		RELACION DIMENSION - INDICADOR		RELACION INDICADOR - ITEM		RELACION ITEM - OPCION RESPUESTA			
					si	no	si	no	si	no	si	no		
Satisfacción laboral	Condiciones laborales	Satisfacción con el trabajo	El trabajo que desempeño me proporciona grandes satisfacciones.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Intenciones de trabajar en otro lugar	Tengo serias intenciones de trabajar en otra sección o departamento de la institución.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Satisfacción con la organización	Me siento muy satisfecho(a) de trabajar en esta institución.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		satisfacción con instalaciones	Esta institución cuenta con instalaciones de primera.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		satisfacción con infraestructura	La institución posee una infraestructura muy bien diseñada.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Deseo de permanencia	Estoy seguro(a) de que haría todo lo posible por seguir trabajando en esta institución.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Compañeros de trabajo	Disposición colaborativa de los compañeros de trabajo	Mis compañeros de trabajo están siempre dispuestos a colaborar conmigo.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Trabajo en equipo	Es mucho más fácil trabajar solo que con la ayuda de los compañeros de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Calidad de los colegas de trabajo	Mis colegas son los mejores que podría desear.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Disposición para enseñar de los compañeros de trabajo	Mis colegas están siempre dispuestos a enseñarme lo que conocen.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Comradecería	Existe un sólido ambiente de camaradería entre jefes y empleados.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Esmero	Estoy seguro(a) de que en esta institución hay quienes quieren estorbar mi ascenso.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
	superiores	Comportamiento justo de superiores	Mis superiores inmediatos se portan siempre con justicia y rectitud.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Competencia general de los directivos		La institución cuenta con muy buenos directivos.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				



	Tiempo con los superiores	Me llevo muy bien con mis superiores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Competencia específica del superior	Mi superior está suficientemente capacitado(a) para desempeñar bien sus funciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apertura de los superiores	Mis superiores están siempre dispuestos a discutir los problemas que surgen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Supervisión	Creo que a veces la supervisión es excesiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de desarrollo	Valoración	Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oportunidades de ascenso	Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rutina	Los labores que desempeño son bastante rutinarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oportunidades de aprendizaje	Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ejemplo de profesionalidad	Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aprendizaje en la institución	Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneraciones	Beneficios sociales	Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sueldo	Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sueldo relativo	Los labores que desempeño son bastante rutinarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prácticas de estímulo	Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Modos de protesta	Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beneficios sociales	Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

  
 Msc. Patricia Huertas Santos

HOJA 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

OBJETIVO Establecer una categoría de satisfacción laboral

DIRIGIDO A: Empleados administrativos

NOMBRE DEL EVALUADOR

PATRICIA HUERTA PANTOS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

MAGISTER GESTIÓN PÚBLICA

VALORACIÓN

Muy alto	alto	medio	bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------

Huertas  
MAG. EN GESTIÓN PÚBLICA

## Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO : Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Cuál es la relación entre los <i>valores organizacionales</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre los <i>valores organizacionales</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Existe relación significativa entre los <i>valores organizacionales</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Variable independiente: <i>Valores organizacionales</i>  <b>Dimensiones:</b> Apertura al cambio Conservación Autoengrandecimiento autotrascendencia	<b>Tipo de investigación:</b> Investigación no experimental Investigación básica  <b>Diseño de investigación:</b> Diseño transeccional correlacional  <b>Método de investigación</b> Cuantitativo
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación entre la <i>apertura al cambio</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la <i>apertura al cambio</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Existe relación significativa entre la <i>apertura al cambio</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Variable dependiente: Satisfacción laboral  Dimensiones Condiciones laborales Compañeros de trabajo Superiores Oportunidades de desarrollo Remuneraciones	<b>Población:</b> Trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua  N = 412  <b>Muestra:</b> muestreo probabilístico aleatorio simple. n = 200
	¿Cuál es la relación entre la <i>conservación</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la <i>conservación</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Existe relación significativa entre la <i>conservación</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.		
	¿Cuál es la relación entre el <i>autoengrandecimiento</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre el <i>autoengrandecimiento</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.	Existe relación significativa entre el <i>autoengrandecimiento</i> y la <i>satisfacción laboral</i> , en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.		<b>Instrumentos:</b> Escala de Valores Organizacionales Escala de satisfacción en el trabajo

	<p>¿Cuál es la relación entre la <i>autotrascendencia</i> y la <i>satisfacción laboral</i>, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la <i>autotrascendencia</i> y la <i>satisfacción laboral</i>, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.</p>	<p>Existe relación significativa entre la <i>autotrascendencia</i> y la <i>satisfacción laboral</i>, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.</p>		
--	--	--	---	--	--

### Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	escala
Valores organizacionales	Representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral	Categoría de orientación valórica determinada en función de la puntuación alcanzada en el Escala de Valores Organizacionales EVAT 30.	Apertura al cambio	Él (Ella), es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista.	ordinal
				Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle.	
				Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.	
				Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	
			conservación	Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.	ordinal
				No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.	
				Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.	
				Él (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer la cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.	
			Autoengrandecimiento	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.	ordinal
				Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.	
				Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.	
				Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.	
			autotranscendencia	Para él (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	ordinal
Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leales y honesto(a).					
El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.					

Para él (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	escala
Satisfacción laboral	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, que se sustenta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en torno a su propio trabajo.	Categoría actitudinal determinada en función de la puntuación alcanzada en la Escala de satisfacción en el trabajo.	Condiciones de trabajo	<p>El trabajo que desempeño me proporciona grandes satisfacciones.</p> <p>Tengo serias intenciones de trabajar en otra sección o departamento de la institución.</p> <p>Me siento muy satisfecho(a) de trabajar en esta institución.</p> <p>Esta institución cuenta con instalaciones de primera.</p> <p>La institución posee una infraestructura muy bien diseñada.</p> <p>Estoy seguro(a) de que haría todo lo posible por seguir trabajando en esta institución.</p>	ordinal
			Compañeros de trabajo	<p>Mis compañeros de trabajo están siempre dispuestos a colaborar conmigo.</p> <p>Es mucho más fácil trabajar solo que con la ayuda de los compañeros de trabajo.</p> <p>Mis colegas son los mejores que podría desear.</p> <p>Mis colegas están siempre dispuestos a enseñarme lo que conocen.</p> <p>Existe un sólido ambiente de camaradería entre jefes y empleados.</p> <p>Estoy seguro(a) de que en esta institución hay quienes quisieran estorbar mi ascenso.</p>	ordinal
			superiores	<p>Mis superiores inmediatos se portan siempre con justicia y rectitud.</p> <p>La institución cuenta con muy buenos directivos.</p> <p>Me llevo muy bien con mis superiores.</p> <p>Mi superior está suficientemente capacitado(a) para desempeñar bien sus funciones.</p> <p>Mis superiores están siempre dispuestos a discutir los problemas que surgen.</p> <p>Creo que a veces la supervisión es excesiva.</p>	ordinal
			Oportunidades de desarrollo	<p>En esta institución, los beneficios sociales que se me dan son muy escasos.</p> <p>Definitivamente mi sueldo es muy bajo para las responsabilidades que asumo.</p>	ordinal

			<p>En esta institución hay muchos que ganan lo que no deberían.</p> <p>Estoy seguro(a) de que la institución practica adecuadas políticas de estímulo.</p> <p>Estoy convencido(a) de que las huelgas no sirven de mucho.</p> <p>En esta institución, en realidad, el salario se da de acuerdo al desempeño.</p>	
		remuneraciones	<p>Creo que no soy muy bien valorado(a) en mi desempeño profesional.</p> <p>Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.</p> <p>Las labores que desempeño son bastante rutinarias.</p> <p>Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.</p> <p>Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.</p> <p>Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.</p>	ordinal

## Matriz de especificaciones del instrumento

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	N° ítems	ítems	escala
Valores organizacionales	Apertura al cambio	Inquietud	25%	4	Él (Ella), es un(a) empleado(a) inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista.	ordinal
		Actividad			Es un(a) empleado(a) muy activo(a), contagia energía sólo de verle.	
		Actualización			Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un empleado(a) eficiente.	
		retos			Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.	
	conservación	Solvencia económica	25%	4	Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.	ordinal
		Referente social			No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.	
		Seguimiento de reglas			Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.	
		Método			Él (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer la cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.	
	autoengrandecimiento	Manejo de gente	25%	4	A él (ella), le gusta manejar a la gente, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.	ordinal
		Búsqueda de éxito			Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.	
		Imagen de superioridad			Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.	
		Bienes costosos			Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.	
	autotrascendencia	Bienestar de los demás	25%	4	Para él (ella), es muy importante el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	ordinal
		Confianza			Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leales y honesto(a).	



	Solidaridad		El (Ella) siempre lucha por que todos los empleados reciban el mismo trato y oportunidades.
	Lealtad		Para él (ella), la lealtad hacia su empresa y/o grupo es muy importante.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	N° ítems	Ítems	escala
Satisfacción laboral	Condiciones laborales	Satisfacción con el trabajo	20%	6	El trabajo que desempeño me proporciona grandes satisfacciones.	ordinal
		Intenciones de trabajar en otro lugar			Tengo serias intenciones de trabajar en otra sección o departamento de la institución.	
		Satisfacción con la organización			Me siento muy satisfecho(a) de trabajar en esta institución.	
		satisfacción con instalaciones			Esta institución cuenta con instalaciones de primera.	
		satisfacción con infraestructura			La institución posee una infraestructura muy bien diseñada.	
		Deseo de permanencia			Estoy seguro(a) de que haría todo lo posible por seguir trabajando en esta institución.	
	Compañeros de trabajo	Disposición colaborativa de los compañeros de trabajo	20%	6	Mis compañeros de trabajo están siempre dispuestos a colaborar conmigo.	ordinal
		Trabajo en equipo			Es mucho más fácil trabajar solo que con la ayuda de los compañeros de trabajo.	
		Calidad de los colegas de trabajo			Mis colegas son los mejores que podría desear.	
		Disposición para enseñar de los compañeros de trabajo			Mis colegas están siempre dispuestos a enseñarme lo que conocen.	
		Camaradería			Existe un sólido ambiente de camaradería entre jefes y empleados.	
		Estorbo			Estoy seguro(a) de que en esta institución hay quienes quisieran estorbar mi ascenso.	
	Superiores	Comportamiento justo de superiores	20%	6	Mis superiores inmediatos se portan siempre con justicia y rectitud.	ordinal
		Competencia general de los directivos			La institución cuenta con muy buenos directivos.	
		Trato con los superiores			Me llevo muy bien con mis superiores.	
		Competencia específica del superior			Mi superior está suficientemente capacitado(a) para desempeñar bien sus funciones.	

	Apertura de los superiores			Mis superiores están siempre dispuestos a discutir los problemas que surgen.	
	Supervisión			Creo que a veces la supervisión es excesiva.	
remuneraciones	Beneficios sociales	20%	6	En esta institución, los beneficios sociales que se me dan son muy escasos.	Ordinal
	Sueldo			Definitivamente mi sueldo es muy bajo para las responsabilidades que asumo.	
	Sueldo relativo			En esta institución hay muchos que ganan lo que no deberían.	
	Prácticas de estímulo			Estoy seguro(a) de que la institución practica adecuadas políticas de estímulo.	
	Modos de protesta			Estoy convencido(a) de que las huelgas no sirven de mucho.	
	Correspondencia salarial			En esta institución, en realidad, el salario se da de acuerdo al desempeño.	
	Oportunidades de desarrollo	Valoración			
	Oportunidades de ascenso	20%	6	Existen grandes oportunidades de ascenso en esta institución.	
	Rutina			Las labores que desempeño son bastante rutinarias.	
	Oportunidades de aprendizaje			Mis funciones me proporcionan grandes oportunidades de aprender cosas nuevas.	
	Ejemplo de profesionalidad			Mis compañeros de labores me brindan un ejemplo notable de profesionalidad.	
	Aprendizaje en la institución			Definitivamente, para adquirir conocimiento y destrezas, esta institución es la mejor.	

# Constancia



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Nº RD: 557518  
Nº RE: 396617

Moquegua, 11 de Noviembre del 2016

CARTA N° 67 -2016-GRM/ORH-ORA

**SEÑORA:**  
**NORA VICTORIA GUTIERREZ MAMANI**

CIUDAD.-

**ASUNTO** : AUTORIZACION

**REFERENCIA** : SOLICITUD S/N REG. 551070 EXP. 396417

\*\*\*\*\*  
*Por la presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia, se le AUTORIZA realizar el Proyecto de Investigación de Tesis.*

*Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal*

*Atentamente,*



GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA  
28 OCT 2016  
TRAMITE DOCUMENTARIO  
**RECIBIDO**

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS  
28 OCT 2016  
**RECIBIDO**  
Moq. Reg. 4.5

Reg. N° 551070  
Esp. N° 396417

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA  
GOBERNACION  
28 OCT 2016  
**RECIBIDO**  
Moq. D.S. Firma

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

**SOLICITA: AUTORIZACION PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACION DE TESIS**  
**SEÑOR GOBERNADOR DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA**

**NORA VICTORIA GUTIERREZ MAMANI**, identificada con DNI N° 04434057, servidora contratada de la institución que usted dignamente dirige, ante usted respetuosamente expongo:

Que, recurrente soy alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, y actualmente vengo cursando Maestría de Gestión Pública, por el cual requiero para obtener el grado correspondiente, elaborar el estudio de investigación "Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua", motivo por el cual solicito su autorización para realizar dicha investigación.

**POR LO EXPUESTO:**

A usted ruego, acceder a mi solicitud por ser de justicia.

Moquegua, 14 de octubre del 2016.

  
Nora Victoria Gutierrez M.  
DNI NO 304.

GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA  
GOBERNACION REGIONAL  
Moquegua, 28 de 10 del 2016.  
Para el O.R. Humanos  
Para Autorizada,  
brindar facilidades



GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS  
Moquegua 28 de Nov del 2016  
Para el: SECRETARÍA  
Para: PROYECTO DOCUMENTARIO  
DE RESPUESTA



## Artículo científico

### Título

*Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016*

### Resumen

Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua. Se llevó a cabo el año 2016. Es un estudio no experimental con diseño transeccional correlacional. Se trabajó con una muestra probabilística aleatoria simple de 200 trabajadores administrativos. Se aplicó Escala de Valores hacia el Trabajo EVAT 30; y la Escala de Satisfacción hacia el Trabajo. Se encontró que los valores organizacionales, se ubican en el nivel medio (63%), y la satisfacción laboral también (75,5%). Como conclusión general, se encontró que existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral* en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $r_s = 0,723$ ;  $p = 0,000$ ).

### Palabras clave

Organización, valores, valores organizacionales, satisfacción laboral, relación, escala.

### Abstract

This study aims to determine the relationship between organizational values and job satisfaction in administrative workers Regional Government of Moquegua, 2016. This research it is not experimental and correlational study with transeccional correlational design. We worked with a simple random probability simple of 200 administrative workers. A Scale of Organizational Values EVAT30 and the Work Satisfaction Scale, were applied. Among the results, it was found that organizational values are distributed in the middle level (63%), and job satisfaction is also distributed in the middle level (75.5%). As a general conclusion, it was found that there is a significant relationship between organizational values and job satisfaction among workers in the Regional Government of Moquegua, 2016 ( $r_s = 0.723$ ;  $p = 0.000$ ).

### Keywords

Organization, values, organizational values, job satisfacción, relation, scale.

### Introducción

A principios del nuevo siglo, se llegó a un consenso claro respecto del acontecer del mundo, un mundo en el cual la sociedad y las instituciones que existen en ella adquirirían un protagonismo inusitado, radicalmente distinto de lo que ocurría tan sólo unas décadas atrás. Este consenso se validaba desde diferentes perspectivas y, en ese sentido, varios autores reconocían que la humanidad estaba experimentando cambios que no tenían parangón en la historia. En consecuencia, esa situación en lo económico derivó en un impacto en lo individual: el comercio que se deriva de esa integración de las economías nacionales “desplaza trabajadores en los países industrializados” (Cox, 2008, p.17), aunque “la mayoría se moverá a otros trabajos” (p.18) debido a las oportunidades económicas que ofrece la apertura del comercio.

En ese escenario, se debe reconocer que “pocas cosas en el mundo actual son tan valoradas o tan menospreciadas como las organizaciones” (Jones, 2013, p.1). Hoy, una de las cualidades que se exige de las organizaciones, es la competitividad, rasgo que “implica tal demanda de energía, enfoque, planificación y recursos, que si se desestima o no se sostiene con esfuerzos conscientes y racionales”, la organización puede dejar de cumplir su rol en la sociedad (Colque, 2013).

Aunque hace mucho que se entendió la importancia de la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, hasta fines de los 80, el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración (Robbins y Judge, 2009). Pero cuando se ha entendido que los empleados dejaron de ser tales para asumirse como personas (Drucker, 2002), se vio la necesidad de vincularlos con la organización. Era necesario proveer una estructura que se traduzca en una mayor satisfacción. De aquí que una gran preocupación en el mundo actual es identificar los mecanismos en que opera la satisfacción laboral y los factores que influyen en ella.

Esa tendencia se ha observado también en el ámbito nacional y regional. Sin embargo, a pesar de la reconocida crisis de valores que se vive en un país como el Perú y aun cuando, a nivel teórico y empírico, ha quedado claramente establecido que la cultura de una organización se alimenta de los valores que los trabajadores asumen como propios en su relación laboral con la organización (Chiavenato, 2009), no se ha afianzado todavía una línea de interpretación de la satisfacción laboral directamente en función de los valores organizacionales.

En el plano regional de Moquegua, las instituciones públicas que mayor cuestionamiento provocan entre la ciudadanía y la opinión pública, son el gobierno regional y los gobiernos locales. En ese marco, los *valores organizacionales* se entienden como representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral (Arciniega y González, 2000). Y la *satisfacción laboral*,

como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, que se sustenta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en torno a su propio trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Así, el problema de investigación planteado es: ¿Cuál es la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016? La hipótesis planteada señala que existe relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Como objetivo general se formuló determinar la relación entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016. Lo que da lugar a los siguientes objetivos específicos: determinar la relación entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016; determinar la relación entre la *conservación* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016; determinar la relación entre el *autoengrandecimiento* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016; y determinar la relación entre la *autotrascendencia* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016.

Cabe destacar que este estudio se justifica desde un punto de vista práctico, en la medida que los resultados constituirán una línea de base para la toma de decisiones en la institución. Por otro lado, tiene relevancia teórica por lo menos en dos sentidos: Primero, se propone un acercamiento a la satisfacción laboral desde una arista distinta de las que normalmente se conocen. Y segundo, el estudio aporta evidencia empírica a la línea teórica que sostiene que entre los valores personales y los valores organizacionales existe un flujo continuo que se verifica en la existencia de una relación positiva entre ellos (Arciniega y González, 2000).

#### Metodología

La población estuvo conformada por 412 trabajadores administrativos. Se trabajó con una muestra aleatoria simple, de 200 trabajadores (95% de confianza). Para la recolección de datos, se aplicaron la *Escala de Valores hacia el Trabajo EVAT 30* (Arciniega y González, 2000), que consta de 16 ítems y presenta una estructura de cuatro factores: apertura al cambio, conservación, autoengrandecimiento y autotrascendencia; y la *Escala de Satisfacción en el Trabajo*, que consta de 30 ítems y evalúa seis factores de satisfacción: infraestructura, trabajo, compañeros de trabajo, superiores, remuneraciones y oportunidades de desarrollo. Para el análisis de los datos, se aplicó una correlación bivariada mediante el coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s$ ).

## Resultados

La mayoría de trabajadores administrativos se ubica en el nivel medio de valores organizacionales. Así, 126 trabajadores, que representan el 63% del total, alcanzan este nivel. Asimismo, 41 trabajadores, que conforman el 20,5% del total, evidencian valores en el nivel bajo. En contraste, 33 trabajadores, que constituyen el 16,5% del conjunto, alcanzan el nivel alto de valores. Y cuando se analizan los valores organizacionales en función de sus dimensiones, se descubrió que, en el caso de apertura al cambio, la proporción que alcanza el nivel medio es 53,5%. En lo que respecta a conservación, esta proporción se sitúa en 64%. En el caso de autoengrandecimiento, la proporción en el nivel medio se ubica en 69,5%. Y en el caso de autotrascendencia, la proporción de trabajadores administrativos que repiten el nivel medio constituyen el 59%.

En cuanto a valores organizacionales, se encontró que predomina el nivel medio de satisfacción laboral. En ese sentido, 151 trabajadores, que representan el 75,5% del total de empleados muestreados, alcanzan este nivel. Por otro lado, 14 trabajadores, que agrupan el 7% del total, evidencian un nivel bajo de satisfacción laboral. Y 35 trabajadores, que conforman el 17,5% del conjunto, alcanzan el nivel alto. Y cuando se analiza la satisfacción laboral en función de sus dimensiones, se identifica también una tendencia general en la distribución de los casos: la mayoría de los trabajadores administrativos del Gobierno Regional se distribuyen el nivel medio de satisfacción laboral para cada dimensión. En lo que corresponde a la satisfacción con las condiciones laborales, se ubica en este nivel el 71% del conjunto de trabajadores. En lo que concierne a la dimensión compañeros de trabajo, se ubica en este nivel el 59%. En el caso de la dimensión satisfacción con los superiores, el 63,5% del conjunto se ubica en el nivel medio. En cuanto a la dimensión satisfacción con las oportunidades de desarrollo, la proporción en el nivel medio alcanza 70%. Y en el caso de la satisfacción con las remuneraciones, 71,5% también se ubican en el nivel medio.

Por otro lado, el análisis de correlación realizado para verificar la posible relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, revela la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,723$ ;  $p=0,000$ ). En consecuencia, se acepta la hipótesis general que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula.

Asimismo, el análisis de correlación realizado para verificar la existencia de relación entre la apertura al cambio y la satisfacción laboral, muestra la existencia de una correlación positiva media altamente significativa ( $R_s = 0,498$ ;  $p=0,000$ ). En consecuencia, se acepta la primera hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula.



El análisis de correlación realizado para verificar la existencia de relación entre la conservación y la satisfacción laboral muestra la existencia de una correlación positiva media altamente significativa ( $R_s = 0,598$ ;  $p=0,000$ ). En consecuencia, se acepta la segunda hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula.

El análisis de correlación realizado para verificar la relación entre el autoengrandecimiento y la satisfacción laboral, muestra la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,689$ ;  $p=0,000$ ). En consecuencia, se acepta la tercera hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula.

El análisis de correlación realizado para verificar la relación entre la autotrascendencia y la satisfacción laboral, muestra la existencia de una correlación positiva fuerte altamente significativa ( $R_s = 0,691$ ;  $p=0,000$ ). En consecuencia, se acepta la cuarta hipótesis específica que se ha planteado y se rechaza la correspondiente hipótesis nula.

#### Discusión

Los resultados encontrados muestran una tendencia observada en diferentes instituciones del sector público tanto en el país como en la región: la distribución preferente de los trabajadores (en este caso, un conjunto conformado sobre todo por empleados administrativos y de servicios) en los niveles intermedios de las variables de evaluación de diferentes aspectos de la organización. En este estudio, esa tendencia se verifica en las dos variables examinadas: los valores organizacionales y la satisfacción laboral. Y pone en evidencia la fuerza y la persistencia de un hallazgo empírico que se ha documentado suficientemente e incluso se ha convertido en parte de la reflexión teórica respecto de las organizaciones: que en las organizaciones consideradas normales los empleados tienden a calificar diferentes variables actitudinales y de desempeño en los niveles medios, mientras que las categorías extremas obtienen porcentajes mucho menores. Robbins y Judge (2009), Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2010), Goffee y Jones (2007), entre otros autores de textos e investigadores sobre organizaciones dan cuenta de esta tendencia, que ya se entiende como un resultado que se ha convertido en postulado teórico.

Los resultados se ubican, así, en el marco general de hallazgos reportados por una serie de estudios. En ese sentido, los resultados apoyan los hallazgos al respecto de Grueso, González y Rey (2014) y los de Rodríguez y Romo (2013). Sin embargo, cuando se analiza la información para detectar cuáles de las dimensiones de valores prevalece sobre las otras, los resultados encontrados se apartan de los hallazgos señalados. Mientras que aquí prevalece el auto engrandecimiento, en otros escenarios laborales reportados, prevalece la auto trascendencia (Rodríguez y Romo, 2013).

En lo que respecta a satisfacción laboral, también predomina el nivel medio. En el caso de la medición de la variable en general, este nivel alcanza una proporción tan alta como las tres cuartas partes del conjunto. En el caso de la medición en función de las dimensiones de la satisfacción laboral, las proporciones se ubican en el orden del 70%, para el caso de la satisfacción con las condiciones de trabajo (71%), oportunidades de desarrollo (70%) y remuneraciones (71,5%). En el caso de compañeros de trabajo y satisfacción con los superiores la proporción es mucho menor (59%, para compañeros de trabajo, y 63,5%, para superiores), aunque sigue siendo muy superior a los otros niveles.

En este caso, los resultados se corresponden con el marco de interpretación que existe en torno a la satisfacción laboral, donde también se verifica que los niveles medios agrupan la mayor cantidad de casos. En un marco general de abordaje de la organización, autores como Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2010) y Robbins y Judge (2009), han señalado esta tendencia de mayorías en el nivel medio de satisfacción. Pero esta tendencia también ha sido reportada en el plano internacional; en España, hallazgos similares se documentan en los trabajos de Topa y Moriano (2012) y Asenjo, De Dios y Banqueri (2012), y en México, por Maldonado (2006). En la esfera nacional, esta tendencia se verifica en los estudios realizados por Alfaro et al. (2012), Alfaro (2007) y García (2005); en consecuencia, los resultados se corresponden con los hallazgos de gran parte de estudios, aun cuando las cifras puedan variar.

Finalmente, es necesario resaltar que se encontró relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, y que esta tendencia se replica también cuando se evalúa la relación entre cada una de las dimensiones de los valores y la satisfacción laboral. Pero qué significa esto. Para empezar, se debe aclarar que aquí no se habla de valores en un sentido de práctica de valores consuetudinarios, como podría esperarse; aquí se explica claramente que los valores organizacionales destacan cuatro aspectos de las formas como se sustentan las relaciones entre las personas al interior de la organización. En ese sentido, se identifica la orientación de los valores que cultivan los trabajadores, y qué tanto esos valores priman en la organización. Así, como se adelantó líneas atrás, los valores más destacados corresponden con la tendencia al auto engrandecimiento y en segundo lugar con los de conservación.

## Conclusiones

- Como conclusión general, se encontró relación significativa entre los *valores organizacionales* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 ( $R_s = 0,723$ ;  $p = 0,000$ ).

- Existe relación significativa entre la *apertura al cambio* y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 (Rs = 0,498; p=0,000).
- Existe relación significativa entre la conservación y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 (Rs = 0,598; p=0,000).
- Existe relación significativa entre el autoengrandecimiento y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 (Rs = 0,689; p=0,000).
- Existe relación significativa entre el autotrascendencia y la *satisfacción laboral*, en los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Moquegua, 2016 (Rs = 0,689; p=0,000).

#### Referencias

- Alfaro Paco, E. (2005). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Sede Administrativa de la Región de Salud Moquegua, 2004*. Tesis para optar el grado de magister en Gerencia de Servicios de Salud. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Arciniega, L. & González, L.. (2000). Desarrollo y validación de la Escala de Valores Hacia el Trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, (15)3, 281-296. Universidad de Salamanca.
- Asenjo, A., De Dios, M. & Banqueri, M. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente. *ReiDoCrea. Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 1, 12-20. Universidad de Granada.
- Berenson, M.L. y Levine, D.M. (1996) *Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill/Interamericana.
- Colque, A.I. (2013). *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua – 2011*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Cox, S. (editor) (2008). *Economía moderna. Características, hechos y protagonistas*. Buenos Aires: Cuatro Media.

- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- García, I. (2005). *Satisfacción laboral y desempeño laboral del personal del área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004*. Tesis para optar segunda especialidad. Universidad Nacional “San Agustín”, Arequipa, Perú.
- Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. & Rey- Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3), enero- abril 2014, 77-91.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C.R. & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales Investigación. *Conciencia Tecnológica*, 45, Enero-Junio 2013, 12-17.
- Topa, G. & Moriano, J.A. (2012). Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: El papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(1), 57-68.

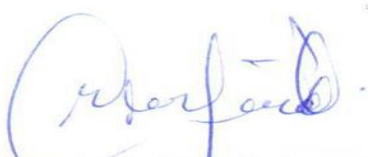
## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Nora Victoria Gutiérrez Mamani, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, e identificada con DNI 04434057, con el artículo titulado *Relación entre los valores organizacionales y la satisfacción laboral, en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016*, y

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Moquegua, enero del 2016.



Nora Victoria Gutiérrez Mamani

DNI 04434057

## Prueba de normalidad

Para el contraste de normalidad de la distribución, se ha utilizado el criterio del p-valor (en este caso, la significación asintótica), rechazando la hipótesis nula (hipótesis de normalidad) al nivel  $\alpha$  cuando el p-valor es menor que  $\alpha$ , y aceptándola en caso contrario. Esto es:

$$\begin{array}{ll} H_0 : & \text{La distribución es normal.} \\ H_a : & \text{La distribución no es normal.} \end{array} \qquad \begin{array}{ll} H_0 : & p > 0.05 \\ H_a : & p \leq 0.05 \end{array}$$

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
valores organizacionales	,068	200	,025	,981	200	,008
satisfacción laboral	,057	200	,200*	,989	200	,112

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se observa en la tabla, en el caso de la variable *valores organizacionales*, el p-valor es 0,025, menor que el nivel de significancia elegido de 0,05. Por lo tanto, en lo que respecta a esta variable, la muestra no se distribuye en forma normal.

Por otro lado, en el caso de la variable *satisfacción laboral*, el p-valor es 0,200, mayor que el nivel de significancia elegido de 0,05. Por lo tanto, en lo que respecta a esta variable, la muestra se distribuye en forma normal.

Esto implica que el análisis de datos respecto de las variables, debe basarse en pruebas no paramétricas.