RESUMEN

MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO
Y COMPROMISO LABORAL VALIDADO CON EMPLEADOS
DE INSTITUCIONES DE LA UNIÓN DOMINICANA

Por

Belkis Leonor Alcántara García

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE DOCTORADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y COMPROMISO LABORAL VALIDADO CON EMPLEADOS DE INSTITUCIONES DE LA UNIÓN DOMINICANA

Nombre del Investigador: Belkis Leonor Alcántara García

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Abril de 2016

Problema

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

Metodología

La investigación fue empírica-cuantitativa, descriptiva, exploratoria, explicativa,

transversal, de campo y multivariante. La muestra fue de 155 empleados y se utilizaron cinco instrumentos. Se validó el constructo utilizando la técnica de análisis factorial, con resultado de varianza total explicada como *muy aceptable* (clima, 68.67%; motivación, 63.17%; satisfacción, 56.10%; desempeño, 67.70% y compromiso, 61.59%). La confiabilidad, medida con el alfa de Cronbach, para cada instrumento fue *alta* (clima, .947; motivación, .877; satisfacción, .927; desempeño, .931 y compromiso con .869). El proceso estadístico estuvo basado en el análisis de diagramas de secuencia mediante modelos de ecuaciones estructurales, realizado en AMOS 6.0.

Resultados

La modelación estructural permite la formulación de diversos modelos alternativos, dada la cantidad de variables latentes incluidas en ellos. Para esta investigación, se realizaron evaluaciones diversas de relaciones causales, tanto teóricas como empíricas. Se utilizaron diferentes métodos, el MLE, el ULS y el SLS, para evaluar el modelo confirmatorio y el modelo alterno. Se sometieron las hipótesis nulas al análisis multivariante denominado modelo de ecuaciones estructurales. La hipótesis del modelo confirmatorio con todos los indicadores de los constructos fue retenida. Las hipótesis nulas del modelo confirmatorio y alterno evaluado con los diez indicadores jerarquizados con mayor coeficiente estandarizado fueron rechazadas. El modelo confirmatorio evaluado con el método MLE arrojó cuatro de siete índices de bondad de ajuste aceptables (χ^2 = 1699.352, p = .000, χ^2/gl = 1.626, NFI = .729, TLI = .848, CFI = .870, GFI = .726 y RMSEA = .064). El modelo alterno evaluado con el método MLE también arrojó cuatro de siete índices de bondad de ajuste aceptables (χ^2 = 1721.748, p = .000, χ^2/gl = 1.648, NFI = .725, TLI = .843, CFI = .866, GFI = .723 y

RMSEA = .065). Los dos modelos fueron adecuados para explicar las relaciones causales entre las diferentes variables latentes. El modelo alterno puede generar una polémica académica importante de que el nivel de desempeño laboral puede ser predictor del compromiso laboral.

Conclusiones

Los esfuerzos que hagan los directivos de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día por mejorar el ambiente laboral de la organización pueden influir positiva y significativamente en una mayor motivación y satisfacción laboral; una mayor satisfacción puede impactar positiva y significativamente el compromiso laboral. Una mejora en la motivación laboral puede influir positiva y significativamente en el desempeño laboral; la mejora en el desempeño laboral puede ser un factor determinante de un mayor compromiso laboral. Cuando el empleado considera que su desempeño es alto, puede experimentar sentimientos de compromiso con el trabajo realizado.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y COMPROMISO LABORAL VALIDADO CON EMPLEADOS DE INSTITUCIONES DE LA UNIÓN DOMINICANA

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Doctorado en Administración de Negocios

por

Belkis Leonor Alcántara García

Abril de 2016

MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y COMPROMISO LABORAL VALIDADO CON EMPLEADOS DE INSTITUCIONES DE LA UNIÓN DOMINICANA

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Doctorado en Administración de Negocios

por

Belkis Leonor Alcántara García

APROBADA POR LA COMISIÓN:

Asesor principal: Dr. Ramón Meza Escobar

Dra. Karla Liliana Haro Zea
Examinador externo

Miembro: Dr. Omar Flores Laguna

Dra. Raquel B. de Kormejczuk,
Directora de Estudios Graduados

Miembro: Dr. Pedro Gonzáles Urbina

13-Abril-2016
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Dios todopoderoso, por haberme acompañado y guiado en el transcurso de todos mis estudios y por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

La familia es una de las joyas más preciadas que el ser humano puede tener. Ellos son los que animan y te dan fuerzas para poder lograr los objetivos. Esta investigación es un esfuerzo que involucró a las personas más cercanas a mí.

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño a mi esposo, Cesario Acevedo del Villar, por su sacrificio y esfuerzo; por su comprensión, paciencia, ánimo, cariño y amor constantes.

La dedico a mi mayor motivación: mis queridos hijos Saribelys, Sharely y Hammerly Acevedo Alcántara, por su invalorable apoyo; gracias por ser lo mejor en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS x

LISTA DE TABLAS xi

RECONOCIMIENTOS xiii

Capítulo

I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA 1

Antecedentes 1
Clima laboral 1
Motivación laboral 1
Satisfacción laboral 3
Desempeño laboral 3
Compromiso laboral 4
Relación entre las variables 5
Motivación y desempeño 5
Satisfacción y desempeño 5
Desempeño y compromiso 6
Investigaciones realizadas 7
Satisfacción y desempeño 7
Satisfacción y compromiso 7
Clima y satisfacción…… 8
Planteamiento del problema 8
Declaración del problema 11
Problema confirmatorio 11
Problema alterno 12
Definición de términos 13
Hipótesis 14
Hipótesis confirmatoria 14
Hipótesis alterna 15
Hipótesis complementarias 15
Preguntas de investigación complementarias 16
Objetivos de la investigación 16
Justificación 17
Limitaciones 18
Delimitaciones 19
Supuestos 19
Trasfondo filosófico 20
Clima 20

Motivación y satisfacción 21
Desempeño y compromiso 28
Organización del estudio 30

II. MARCO TEORICO 32

Antecedentes 32
Clima laboral 32
Concepto 32
Teorías del clima laboral 34
Tipos de climas laboral.....35
Dimensiones del clima laboral 36
Motivación laboral 41
Concepto 41
Teorías generales sobre motivación laboral 42
Teoría de las necesidades de Maslow 43
Necesidad de estima 44
Necesidad de autorrealización 45
Teoría X-Y de McGregor 46
Teoría de las expectativas de Vroom 47
Teoría de las expectativas de Locke 48
Teoría de Alderfer.....49
Teoría de McClellan 49
Necesidad de logro 49
Necesidad de poder 51
Necesidad de afiliación 51
Aspectos motivadores en el trabajo.....52
Satisfacción laboral.....53
Concepto 53
Teorías sobre la satisfacción laboral 55
Dimensiones de la satisfacción laboral 56
Desempeño laboral 59
Concepto 59
Dimensiones del desempeño laboral 60
Evaluación del desempeño y sus objetivos 61
Compromiso laboral 62
Concepto 62
Importancia del compromiso laboral 63
Dimensiones del compromiso laboral 64
Teoría del compromiso laboral 65
Relación entre variables 66
Clima laboral y motivación laboral 66
Clima laboral y satisfacción laboral 66
Motivación laboral y desempeño laboral.....67
Motivación laboral y compromiso laboral 67
Satisfacción laboral y desempeño laboral 68

Satisfacción laboral y compromiso laboral 68
Desempeño laboral y compromiso laboral 69
Satisfacción laboral y motivación laboral.....69
Clima laboral y desempeño laboral 70
Investigaciones realizadas.....70
Satisfacción laboral y desempeño laboral 70
Clima laboral, satisfacción laboral
y desempeño laboral 72
Clima laboral y satisfacción laboral ..... ……74

III. MARCO METODOLOGICO 76

Introducción 76
Tipo de investigación 76
Población de estudio y muestra.....78
Instrumento de medición 79
Variables 80
Elaboración de los instrumentos 81
Clima laboral 81
Motivación laboral 82
Satisfacción laboral.....83
Desempeño laboral.....84
Compromiso laboral.....86
Validez del instrumento 87
Validez de contenido 87
Validez del constructo 90
Confiabilidad de los instrumentos 112
Operacionalización de las variables 114
Hipótesis nulas.....115
Hipótesis confirmatoria 115
Hipótesis alterna 115
Hipótesis complementarias 116
Operacionalización de las hipótesis nulas 116
Índices de bondad de ajuste 117
Medidas absolutas de ajuste 117
Medidas incrementales de ajuste 118
Medidas de ajuste de parsimonia.....120
Criterios de ajustes 120
Preguntas complementarias 121
Recolección de datos 122
Análisis de datos .....…122

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 123

Introducción 123
Descripción demográfica de la población.....124

Género.....124
Organización a la que pertenece 125
Antigüedad en el servicio 126
Nivel académico 126
Validación de constructo latentes.....127
Clima laboral.....128
Motivación laboral 129
Satisfacción laboral 131
Desempeño laboral 132
Compromiso laboral 134
Normalidad de constructos latentes.....135
Asimetría y curtosis 135
Prueba de Kolmogorov-Smirnov.....137
Pruebas de hipótesis nulas 138
Modelo confirmatorio 138
Método MLE con totalidad de indicadores 139
Método MLE con indicadores jerarquizados 141
Método ULS con indicadores jerarquizados.....146
Método SLS con indicadores jerarquizados.....148
Modelo alterno.....150
Método MLE con indicadores jerarquizados 151
Método ULS con indicadores jerarquizados.....153
Método SLS con indicadores jerarquizados 155
Hipótesis complementarias 157
Hipótesis nula para clima laboral 158
Hipótesis nula para motivación laboral.....158
Hipótesis nula para satisfacción laboral.....159
Hipótesis nula para desempeño laboral.....160
Hipótesis nula para compromiso laboral 161
Preguntas complementarias 162
Resumen del capítulo 166

V. CONCLUSIONES, DISCUSION Y RECOMENDACIONES 167

Introducción….....167
Conclusiones 168
Conclusiones sobre el modelo confirmatorio..... 168
Conclusiones sobre el modelo alterno 172
Conclusiones sobre los modelos estructurales 178
Conclusiones sobre las hipótesis complementarias 180
Clima laboral 180
Motivación laboral 180
Satisfacción laboral.....180
Desempeño laboral 181
Compromiso laboral 181
Conclusiones sobre las preguntas complementarias 181

Clima laboral 181
Motivación laboral 181
Satisfacción laboral 182
Desempeño laboral 182
Compromiso laboral 182
Discusión 182
Clima laboral.....182
Motivación laboral 184
Satisfacción laboral 185
Desempeño laboral 187
Compromiso laboral 188
Modelo alterno.....189
Clima laboral y motivación laboral 189
Clima laboral y satisfacción laboral 190
Motivación laboral y desempeño laboral 190
Satisfacción laboral y desempeño laboral.....191
Satisfacción laboral y compromiso laboral 192
Desempeño laboral y compromiso laboral 192
Recomendaciones 193
Para los administradores de la Unión Dominicana 194
Para futuras investigaciones 195

Apéndice
A. Instrumento 197

B. Análisis factorial de los cinco constructos 204

C. Alfa de Chronbach del instrumento.....217

D. Operacionalización de las variables.....220

E. Operacionalización de las hipótesis nulas.....227

F. Estadísticos de datos demográficos.....230

G. Modelo de medidas de los constructos.....232

H. Asimetría y curtosis de los indicadores.....255

I. Pruebas de hipótesis nulas de modelos
estructurales 261

J. Pruebas de hipótesis nulas complementarias.....312

K. Estadísticos de preguntas complementarias.....329

LISTA DE REFERENCIAS.....335

CURRÍCULUM VITAE.....347

LISTA DE FIGURAS

1. Diagrama de secuencias del modelo confirmatorio.....12

2. Diagrama de secuencias del modelo alterno……. 13

3. Modelo estructural de satisfacción y desempeño laboral,
caracteristicas del trabajo, satisfacción y desempeño……. 72

4. Modelo de la investigación de Delgado González…….....75

5. Modelo de medida de clima laboral.....129

6. Modelo de medida de motivación laboral.....130

7. Modelo de medida de satisfacción laboral 132

8. Modelo de medida de desempeño laboral 133

9. Modelo de medida del compromiso laboral.....135

10. Parámetros del modelo confirmatorio general
con método MLE 140

11. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado
con el método MLE.....145

12. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado
con el método ULS 147

13. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado
con el método SLS 149

14. Parámetros del modelo alterno jerarquizado
con el método MLE.....152

15. Parámetros del modelo alterno jerarquizado
con el método ULS 154

16. Parámetros del modelo alterno jerarquizado
con el método SLS 156

LISTA DE TABLAS

1. Distribución de la población del estudio..... 79
2. Varianza total explicada con cuatro factores para clima laboral..... 96
3. Matriz de componentes rotados para clima laboral..... 97
4. Varianza total explicada con cinco factores para motivación laboral……. 100
5. Matriz de componentes rotados para la motivación laboral…….. 100
6. Varianza total explicada con cuatro factores para satisfacción laboral…….. 103
7. Matriz de componentes rotados para la satisfacción laboral..... 104
8. Varianza total explicada con cinco factores para desempeño laboral……. 107
9. Matriz de componentes rotados para el desempeño laboral..... 108
10. Varianza total explicada con tres factores para el compromiso laboral..... 111
11. Matriz de componentes rotados para compromiso laboral..... 112
12. Operacionalización de las variables..... 114
13. Operacionalización de las hipótesis..... 117
14. Distribución de los participantes por género..... 125
15. Distribución de los participantes por lugar donde trabajan…… 125
16. Distribución de los participantes por rango de años de servicio..... 126
17. Distribución de los participantes por nivel académico..... 126
18. Prueba de Kolgomorov-Smirnov ……..... 138
19. Indicadores jerarquizados de clima laboral..... 142
20. Indicadores jerarquizados de motivación laboral..... 142

21. Indicadores jerarquizados de satisfacción laboral…….. 143

22. Indicadores jerarquizados de desempeño laboral..... 143

23. Indicadores jerarquizados de compromiso laboral…… 144

24. Índices de los dos modelos confirmatorios..... 146

25. Índice de modelos confirmatorios jerarquizados..... 150

26. Índice de los modelos jerarquizados ……... 157

RECONOCIMIENTOS

Mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios, por bendecirme y ayudarme a llegar hasta donde he llegado.

Agradezco al Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, asesor de esta investigación, quien con sus conocimientos, experiencia y paciencia me dio la orientación, motivación, seguimiento, supervisión y apoyo durante el proceso.

Agradezco a todos los profesores que me ayudaron en el transcurso de mis estudios, ya que cada uno colaboró en mi desarrollo profesional. Merecen mención especial el Dr. Omar A. Flores Laguna, el Dr. Pedro A. Gonzáles Urbina, la Dra. Karla L. Haro Zea y el Dr. Ronny Kountur, quienes expandieron mi percepción y entendimiento y aportaron a mi formación.

Gracias a todas aquellas personas que, con su ayuda han colaborado en la realización del presente proyecto, entre ellos el Ing. Wilkin Santanas, la Lic. Rosa Grajeda y la Lic. Rosa Gómez de Reyes.

Deseo extender mi gratitud a mis compañeros de clases y de trabajo, por su amistad, colaboración y apoyo.

Gracias a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, ya que sin su apoyo financiero hubiera sido imposible llevar a cabo este proyecto.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

Esta sección contiene algunos conceptos y definiciones sobre las variables latentes: motivación laboral, clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

Clima laboral

Forehand y Gilmer (1964, citados en Álvarez, 1992) coinciden con Brunet (1999) cuando se refieren al clima como las características que son las que distinguen una organización, la diferencian de otra y, a la vez, influyen en la manera de actuar de las personas que trabajan en ella.

Halpin y Crofts (1963) consideran que el clima es la idea que los empleados poseen de su organización.

García (2003, citado en García Solarte, 2009) dice que el clima es la percepción que el empleado posee de la institución para la cual labora y la opinión que tiene de esta debido a algunos factores, como son autonomía, estructura, consideración y recompensas, entre otras.

Motivación laboral

Mitchell (1982) considera que la motivación es como el conjunto de procesos

psicológicos que provocan el interés y la persistente repetición en el tiempo de acciones voluntarias encaminadas a lograr un objetivo concreto.

Mook (1987) mantiene que el objeto de estudio de la psicología de la motivación es conocer por qué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, y por qué las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas.

En palabras de Dessler (1993), motivación es el deseo que una persona tiene de satisfacer algunas de sus necesidades. En este sentido, Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) consideran que por medio de la motivación las personas buscan satisfacer algunas de sus necesidades, pues esta produce un impulso que las ayuda a lograr los objetivos de la organización; los que buscan lograr con esfuerzo, alegrándose cuando ven cumplirse las metas trazadas.

Rosemberg (1999) considera que la motivación impulsa a las personas a actuar de maneras diferentes cuando sus necesidades no son satisfechas.

Para Robbins (1999), la motivación es el deseo que experimentan las personas de hacer el esfuerzo para lograr las metas de la organización y es condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad.

Chiavenato (2000a) comenta que la motivación viene como resultado de la interacción del individuo y la situación que le rodea. Lo que la persona esté viviendo en un momento determinado es lo que va a permitir que esté o no motivado.

Dolan y Martin (2000) señalan que la motivación es un conjunto de fuerzas que lleva a un individuo a comportarse de una manera determinada; es influida por factores externos e internos y provoca cambios en su conducta.

Petri y Govern (2006) destaca que el término motivación se utiliza para definir las fuerzas que están en el interior de las personas, iniciando o dirigiendo la conducta de ellas.

Satisfacción laboral

Para Dunham y Smith (1985), la satisfacción laboral comprende las actitudes que tienen los empleados hacia su trabajo y hacia el medio ambiente.

Muñoz (1990) considera que la satisfacción es un sentimiento positivo que posee una persona cuando realiza una labor que le gusta, en un ambiente donde se siente cómodo; lo cual le permite estar a gusto y, por esa labor, recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas, acorde con las expectativas que tiene.

Según las apreciaciones de Garmendia y Parra Luna (1993), la satisfacción de un empleado va a depender de que sus necesidades sean cubiertas y que posea factores como la remuneración, la afiliación, los logros y la autorrealización.

Por último, Koontz y O'Donnell (1995) plantean que este concepto tiene que ver con el bienestar que experimenta un trabajador cuando se satisface el deseo personal.

Desempeño laboral

Pritchard (1992) mide el desempeño como un índice de la productividad, comparando la actitud de las personas frente a lo que espera la organización. Es, además, la predicción de que una persona realiza su trabajo.

De acuerdo con Stoner et al. (1996), el desempeño laboral es la manera cómo los empleados se esfuerzan en trabajar de forma eficaz con la finalidad de lograr las metas y objetivos establecidas por la organización.

El desempeño, según Milkovich y Boudreau (1994) es el nivel en el cual el empleado cumple con las exigencias de su trabajo.

Brutus y Gorriti (2005) miden este concepto a través de indicadores de eficiencia y eficacia, tomando en cuenta que la rotación del personal es muy eficaz en las organizaciones para tener un buen desempeño.

Compromiso laboral

Meller y Allen (1991) definen el compromiso como la relación existente entre una persona y la institución para la cual labora, lo cual trae como consecuencia que la persona decida si continúa en la institución o la deja.

El compromiso, según Steers (1997) es la identificación y la forma de involucrarse que tiene una persona con la institución para la cual labora.

Para Robbins (1999), el compromiso es un estado en el cual el empleado se identifica con su institución, con los objetivos y metas que esta posee, que son las causas por las que quiere formar parte de ella.

Mowday, Steers y Porter (1979, citado en Hawkins, 1998) consideran el compromiso laboral como una fuerza la cual hace que una persona se identifique con la institución en donde labora, y a su vez toma en cuenta estos tres factores: la convicción y aceptación de los objetivos, metas y valores de la institución, la disposición a realizar todo lo que este a su alcance para que la institución pueda lograr avanzar y el deseo de permanecer como parte de ella.

Relación entre las variables

Motivación y desempeño

Rosemmberg (1999) expresa que la motivación en el desempeño de las tareas es el reflejo de cómo la persona se puede sentir con relación a su trabajo. Cuando la persona está motivada, se refleja en la capacidad de lo que puede hacer.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) argumentan que el desempeño es el resultado de la capacidad y la motivación que tiene una persona, formulando de la siguiente manera: D = f(C, M), donde D es el desempeño; C la capacidad, la competencia que desarrollan las personas y que se convierten en habilidad y destreza con la finalidad de lograr las metas y los objetivos de la organización; M es la motivación, que es la fuerza que actúa sobre las personas y f es la capacidad obtenida por la motivación. Se puede observar, según esta fórmula, que el desempeño tiene dos componentes, que son la capacidad y la motivación. El desempeño de un empleado viene como resultado de la unión de la habilidad que tenga y lo motivado que se encuentre.

Satisfacción y desempeño

Kopelmal, Brief y Guzo (1990) señalan que la relación que existe entre satisfacción laboral y desempeño laboral es clara y directa, pues la satisfacción es un importante vaticinador del desempeño. Según Killian (1990), existe una mayor productividad y, por ende, mayores beneficios, cuando los empleados están satisfechos con la función que desempeñan.

Gibson (1993) considera que una alta satisfacción laboral mejora las condiciones de trabajo en una organización, lo que produce un mayor rendimiento, prontitud y rapidez en la realización de las tareas y, a la vez, se identifica con la organización.

Según las consideraciones de Salinas, Laguna y Mendoza (1994), el modelo de Vroom enfatiza que los empleados se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan hasta que se les permite lograr lo que ellos desean y su desempeño será más eficiente cuando puedan satisfacer sus necesidades.

Chiavenato (2000a) destaca que un empleado satisfecho es un empleado que produce, y su satisfacción se verá a través de la manera como trata a los clientes.

De acuerdo a Patterson, Warr y West (2004), la satisfacción laboral se relaciona más con el desempeño cuando este es medido a través de aspectos económicos, siendo la satisfacción laboral un predictor del desempeño.

Desempeño y compromiso

Meyer y Allen (1991) presentan los tres tipos del compromiso laboral que siguen:

1. Emocional. Se refiere al orgullo que siente el empleado por pertenecer a la institución en la cual trabaja.

2. Material. El empleado está en la organización porque espera recibir compensación.

3. Normativo. El empleado se siente obligado a permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido.

Toda organización tiene objetivos, metas y valores. Si el empleado se identifica con estos y da de sí un buen desempeño, se va a producir un intercambio de esfuerzos y se observará el compromiso que él tiene con su organización.

Investigaciones realizadas

A continuación se resumen algunas investigaciones realizadas que demuestran la relación que existe entre algunas de las variables en estudio, las cuales son satisfacción y desempeño, satisfacción y compromiso y clima y satisfacción.

Satisfacción y desempeño

Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernales (2010) realizaron un estudio en una empresa, *Retail* de Chile, el cual buscaba analizar si había una relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral. Se tomó una muestra de 53 empleados y se utilizó un instrumento que contenía 54 indicadores con datos descriptivos.

Para la evaluación que se realizó al desempeño, el análisis mostró que los empleados conocen la herramienta de evaluación del desempeño y esta varió entre tres y siete, en una escala del uno al ocho. La evaluación de satisfacción laboral mostró un nivel promedio alto de cuatro sobre cinco, y la correlación que hubo entre ambas variables dio como resultado que a medida que los empleados tienen la oportunidad de desarrollarse y recibir reconocimiento aumenta su satisfacción y su orientación al logro disminuye.

Satisfacción y compromiso

Díaz Torres y Quijada Fragoso (2005) llevaron a cabo una investigación para conocer la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una empresa de manufactura de filtros. Se tomó una muestra aleatoria de 72 empleados, con 92.5% de confianza y un 5% de error. Se utilizaron dos instrumentos con una escala tipo Likert. El de compromiso, dio como resultado un alfa de Cronbach de 0.81

para el compromiso afectivo, 0.48 para el compromiso de continuación y 0.82 para el compromiso normativo. En lo que respeta a la satisfacción laboral, un alfa de Cronbach de 0.91. Se realizó una correlación lineal de Pearson que dio como resultado 0.592, con un nivel de significancia de 0.01. Los resultados arrojaron que hay una relación moderada positiva: si aumenta la satisfacción laboral en un empleado, aumenta también el compromiso que este tiene con la organización.

Clima y satisfacción

Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012) realizaron una investigación con la finalidad de determinar la influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral de los empleados del municipio de Choloma en Honduras. Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario de 65 preguntas, para la variable clima tenía ocho dimensiones y para la variable satisfacción seis dimensiones. Dio como resultado un índice de alfa de Cronbach de 0.928. De una población de 355 empleados se tomó una muestra de 154. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.80, con una significancia de 5%; y el coeficiente de determinación dio como resultado un 64%. Lo que significa que existe una relación fuerte de influencia del clima laboral sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choloma.

Planteamiento del problema

La Hispaniola, como se le denominó a la Republica Dominicana a la llegada de los españoles, es la única isla del Caribe que está dividida en dos repúblicas independientes. Está bañada, al norte, por el Océano Atlántico; al sur, por el Mar de las Antillas o Mar Caribe; al este se encuentra el Canal de La Mona; y al oeste, la República de Haití.

La República Dominicana, ocupante de la otra mitad de la isla, el mensaje adventista fue llevado desde la isla de Jamaica por el colportor Charles Moulton, quien encontró en una sección de San Pedro de Macorís que siete personas estaban guardando el sábado, por el año 1907. En 1908 se celebró la primera escuela sabática y en el 1924 se estableció la primera misión en la zona de la capital. En el año 1972, surgió una nueva misión en la región norte del país y en el 1986, otra más en la región sur.

Estas misiones pertenecían a la denominada Unión Antillana, formada por República Dominicana y Puerto Rico, que fue disuelta en el año 1994, para dar origen a la Unión Misión Dominicana. Este nuevo campo contaba con una feligresía de 89,271 miembros, quienes se reunían en 610 congregaciones, distribuidas en cuatro campos locales.

Para el año 2012, la Unión Misión se convirtió en una Unión Asociación, con seis campos locales, conformados por cuatro asociaciones y dos misiones, y una feligresía de 290,959 miembros, que se congregaban en 720 iglesias y 455 grupos. Posee una universidad con tres extensiones, setenta colegios, seis restaurantes vegetarianos, una imprenta, una asociación fiduciaria con siete sucursales en todo el territorio, un hospital, un centro de diagnóstico, un centro de vida sana y un estudio de grabación.

En toda institución existe un factor que es esencial: el factor humano. En la actualidad, esta Unión tiene 1,063 empleados y 215 pastores.

Las personas que laboran en ella son quienes permiten que esta pueda funcionar, ya que son quienes organizan, planean, dirigen y controlan, a fin de que la institución pueda funcionar eficazmente.

Es importante que toda institución logre que su personal esté motivado, satisfecho y que, además, disfrute de un buen clima laboral para poder alcanzar todos sus objetivos.

De la motivación y la satisfacción va a depender la actitud con que los empleados ejerzan sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo. Tener empleados motivados es una de las claves para el éxito de cualquier empresa.

Según Schultz (1995), se han elaborados técnicas para reclutar, seleccionar y capacitar a los empleados, pero ninguna dará resultados, a menos que el personal este motivado en dar el máximo de su esfuerzo. Anteriormente, los administradores de una institución creían que solo bastaba con subir el salario, pero esto no es suficiente, hay otras necesidades que los empleados quieren satisfacer.

Si los empleados de una institución no se sienten motivados y satisfechos adecuadamente, pierden el entusiasmo y la ilusión, su rendimiento se reduce y la calidad de su trabajo se afecta. Esto se refleja en la apreciación de los clientes, porque los empleados insatisfechos producen artículos y ofrecen servicios de mala calidad, lo que influye negativamente en los logros y las metas de una institución.

Chiavenato (2000a) señala que, aunque las personas son diferentes, con necesidades, comportamientos valores y capacidades individuales, la forma para motivarlos en sus actitudes y comportamiento, es más o menos igual en todos los casos. El término motivación está conformado por las palabras motivo y acción; para que un empleado esté motivado y comprometido con su institución y rinda al máximo, debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Robbins (2004) considera que la satisfacción es el conjunto de actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo.

De la consideración de los términos anteriores surge la problemática de cómo motivar, satisfacer y mantener un clima adecuado para que los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, puedan tener un buen desempeño y sentirse comprometidos con la Institución.

Declaración del problema

Esta sección contiene la declaración del problema confirmatorio y el problema alterno.

Problema confirmatorio

El problema confirmatorio a investigar en este estudio es el siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventista del Séptimo Día, ¿tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico?

La Figura 1 presenta el modelo teórico que busca identificar las relaciones lineales de las cinco variables: clima organizacional, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

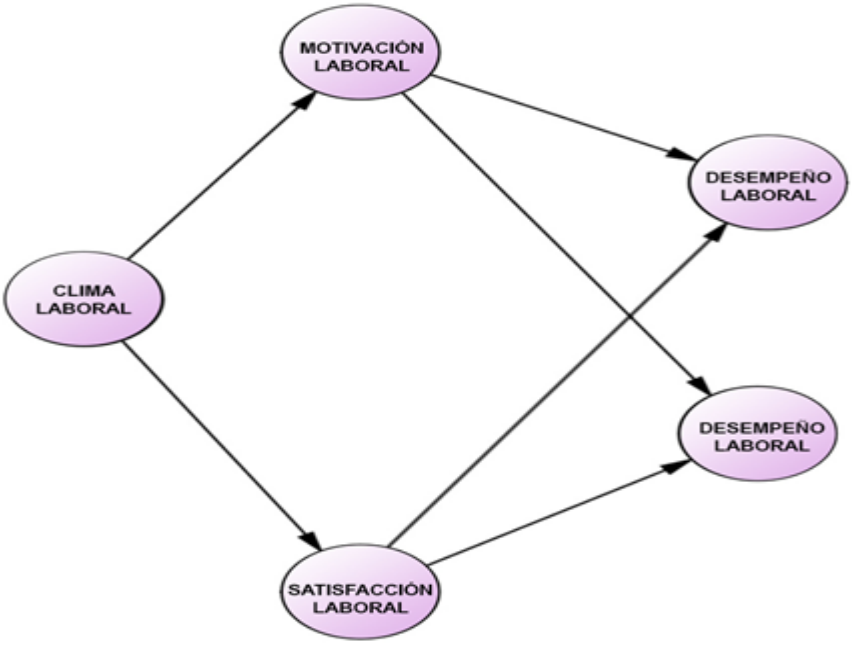


Figura 1. Diagrama de secuencias del modelo confirmatorio.

Problema alterno

El problema alterno a investigar en este estudio es el siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

La Figura 2 presenta el modelo teórico alterno que busca identificar las relaciones lineales de las cinco variables: clima organizacional, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

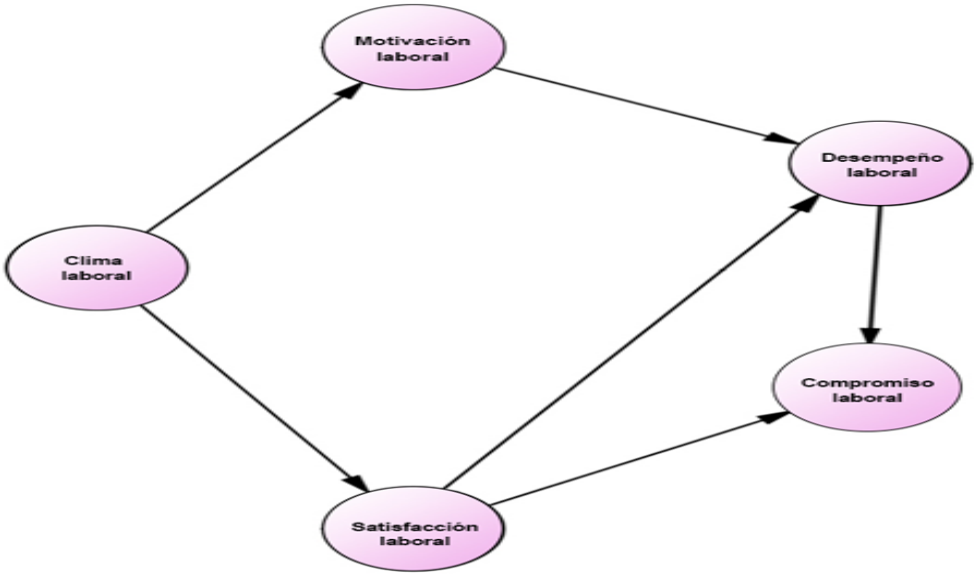


Figura 2. Diagrama de secuencias del modelo alterno.

Definición de términos

Autopercepción: imagen que el individuo se hace de sí mismo cuando trata de evaluar su conducta, actitudes, su entorno y la autoestima.

Percepción: función que posibilita al organismo recibir, procesar y descifrar los estímulos que recibe desde el exterior, valiéndose de los sentidos.

Bondad de ajuste: capacidad que tiene un modelo para predecir el comportamiento de los datos empíricos.

Clima laboral: atmósfera psicológica, espiritual, física, intelectual y social que rodea el ambiente de trabajo, la cual es percibida, directa o indirectamente, por los empleados. Es la percepción que tiene el trabajador de la estructura y de los procesos que suceden en el medio laboral.

Motivación laboral: aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo

ciertas acciones, al ser satisfechas ciertas necesidades y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos sus objetivos.

Satisfacción laboral: sentimiento positivo que tiene una persona al realizar una laborar que le gusta, en un ambiente donde se siente cómodo.

Desempeño laboral: realización de las funciones propias de un cargo o trabajo, donde el empleado se esfuerza para lograr las metas establecidas por la organización.

Compromiso laboral: estado en el cual el empleado se identifica con los objetivos y las metas que tiene la institución para la cual trabaja y desea formar parte de ella.

Hipótesis

Para McMillam y Shumacher (2005), las hipótesis son enunciados provisionales de la relación que se espera entre dos o más variables; el enunciado describe los resultados esperados.

Hipótesis confirmatoria

En esta investigación se planteó la siguiente hipótesis confirmatoria:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.

Hipótesis alterna

La hipótesis alterna de esta investigación fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.

Hipótesis complementarias

En esta investigación, se plantearon las siguientes hipótesis complementarias:

H_1. Existe diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_2. Existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral auto- percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_3. Existe diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_4. Existe diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_5. Existe diferencia significativa en el grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

Preguntas de investigación complementarias

Las preguntas de investigación permiten una orientación de las respuestas que se están buscando en la misma. A continuación se presentan las preguntas que resultan del problema planteado, las cuales serán respondidas con el desarrollo de este estudio.

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día?
2. ¿Cuál es el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día?
3. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día?
4. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día?
5. ¿Cuál es el grado de compromiso laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día?

Objetivos de la investigación

Para la validación del modelo y complemento de esta investigación se establecieron los siguientes objetivos:

1. Diseñar o adoptar un instrumento para medir cada variable en estudio (motivación

laboral, satisfacción laboral, clima organizacional, desempeño laboral y compromiso).

2. Evaluar cada una de las siguientes variables: clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

3. Evaluar la bondad de ajuste entre los modelos empírico y teórico, en los que se formulan relaciones lineales entre las siguientes variables: motivación laboral, satisfacción laboral, clima laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

4. Hacer un aporte de información sobre el modelo y las variables a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

Justificación

A medida que transcurre el tiempo, se observa que los empleados son más independientes y tienen intereses dentro y fuera de la institución para la cual laboran; están más preparados, en lo que se refiere a su educación y poseen más información de todo lo que les rodea debido, en gran parte, a los avances de la tecnología. El trabajador necesita experimentar el sentimiento de que lo que hace es importante para la institución y, a la vez, que su trabajo es reconocido. Es de suma importancia analizar y profundizar en la actitud que los empleados muestran en su trabajo. El propósito de realizar esta investigación es identificar las actitudes de los empleados hacia la institución, tomando en cuenta que de su nivel de motivación y satisfacción va a depender la calidad del servicio que ofrecerán en sus diferentes lugares de trabajo.

Las personas que llegan a las instituciones y diferentes campos de la Unión Dominicana procuran informaciones, realizan transacciones y, a su vez, buscan también refugio y comprensión. La atmósfera que reine en esos lugares debe ser de paz, tranquilidad y armonía. La prestación de un excelente servicio permitirá que todo el

que llegue a estos espacios salga renovado y con deseos de seguir adelante.

Para conseguir ese resultado, quienes dirigen las diferentes instituciones deben conocer el nivel de motivación y satisfacción de sus empleados y saber qué hacer para lograr una plena identificación entre la institución y el trabajador, así como entre los objetivos que persiguen ambos, para lograr un aumento de la productividad. Un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos para lograr los objetivos de la institución, ya que estos se convertirán en sus propios objetivos.

Las instituciones deben motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de sus tareas; es por eso que la Unión Dominicana, que ha tratado de reunir al personal más idóneo para las diferentes funciones, está consciente de que existen factores que modelan y modifican la conducta de estos cuando realizan su labor. Por consiguiente, es muy importante poder mantener al personal motivado y satisfecho, lograr un clima organizacional adecuado y tomar en cuenta su desarrollo profesional para que puedan desempeñarse óptimamente y, a la vez, estar comprometidos con la Institución.

Se verificó y no se encontró ninguna otra investigación que haya medido los constructos clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral en el territorio de la Unión Dominicana.

Limitaciones

La realización de este estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. El instrumento fue aplicado en las horas de trabajo.

2. No todos los empleados de la oficinas pudieron participaron, ya que algunos se encontraban de vacaciones y otros no estaban en su lugar de trabajo al momento de aplicar el instrumento.

Delimitaciones

A continuación se estipulan algunas delimitaciones en esta investigación:

1. La investigación se delimita a empleados de la Unión Dominicana.

2. El instrumento fue aplicado solamente a los empleados de oficina, de apoyo y departamentales.

3. Se excluyeron los empleados de instituciones educativas y otras dependencias de la Iglesia Adventista.

4. En la investigación, solo se incluyeron las asociaciones, misiones y la Asociación Fiduciaria Dominicana de los adventistas del séptimo día (AFIDA).

5. No se incluyeron los colegios pertenecientes al sistema educativo de la Unión Dominicana.

6. No se investigaron cuáles fueron las causas de los resultados de esta investigación.

7. El instrumento utilizado para medir la motivación laboral está construido basado en la teoría de las necesidades de David McClelland y parte de las teorías de Abraham Maslow, como son la necesidad de estima y la de autorrealización.

Supuestos

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. De acuerdo a la teoría, el instrumento utilizado midió lo que tenía que medir.

2. Se considera que las personas entrevistadas respondieron las diversas variables investigadas.

3. Se considera que las respuestas fueron dadas con sinceridad.

4. Se consideró que el ambiente es similar en todas las instituciones incluidas en esta investigación sobre la Unión Dominicana.

Trasfondo filosófico

En esta sección se retoman las diferentes variables del presente estudio y se las relaciona con la cosmovisión bíblica cristiana.

Clima

Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010), con relación al tema del clima, dicen que una organización obtiene mejores resultados cuando las personas que trabajan en ella se sienten parte del grupo y tienen un clima organizacional satisfactorio y, a la vez, entienden que pueden desarrollar su trabajo y ser recompensados como parte integral de los resultados de su organización.

Mientras estuvo en esta tierra, Jesús trató que sus discípulos disfrutaran de un clima de paz y tranquilidad. En algunas ocasiones los llevó aparte, los sacó del bullicio que los rodeaba para que en la quietud lograran tener una comunicación más estrecha con Dios. El clima que Jesús había establecido los hacía sentir cómodos y con el deseo ardiente de continuar adelante con su misión, sin importar las consecuencias.

En las Escrituras aparecen muchos pasajes donde se afirma que Jesús se preocupaba para favorecer un clima propicio. Jesús les dijo: “Venid vosotros aparte a un lugar desierto, y descansad un poco” (Marcos 6: 31). También les dijo: “Venid a mí

todos los que estáis trabajados y cargados y yo os haré descansar" (Mateo 11: 28). "La paz os dejo, mi paz os doy; yo no os la doy como el mundo la da. No se turbe vuestro corazón, ni tenga miedo" (Juan 14:27). En el Antiguo Testamento se encuentran también palabras divinas al respecto: "Porque yo sé los pensamientos que tengo acerca de vosotros, dice Jehová, pensamientos de paz y no de mal, para daros el fin que esperáis" (Jeremías 29: 11). "Y mi pueblo habitará en moradas de paz, en habitaciones seguras y en recreos de reposo" (Isaías 32:18). En el Nuevo Testamento se menciona: "Echad toda vuestra ansiedad sobre Él, porque Él tiene cuidado de vosotros" (1ª Pedro 5:7). "Y la paz de Dios, que sobrepasa todo entendimiento, guardará vuestros corazones y vuestros pensamientos en Cristo Jesús" (Filipenses 4: 7).

"Y procurad la paz de la ciudad a la cual os hice transportar, y rogad por ella a Jehová; porque en su paz tendréis vosotros paz" (Jeremías 29: 7). Este pasaje se puede aplicar a diferentes áreas como el hogar, el lugar de trabajo, la comunidad y la iglesia.

Si se colabora para que haya siempre un ambiente de paz entre aquellas personas con las cuales se convive diariamente, se podría también disfrutar de ese clima de tranquilidad y paz. Estos pasajes muestran cómo Jesús se preocupaba por el equilibrio de sus discípulos, que tuvieran paz y pudieran disfrutar de un clima tranquilo, sin preocupaciones, porque con él todo estaba asegurado.

Motivación y satisfacción

> Desde entonces, muchos de sus discípulos volvieron atrás, y ya no andaban con él. Dijo entonces Jesús a los doce: ¿Queréis acaso iros también vosotros? Le respondió Simón Pedro: Señor, ¿a quién iremos? Tú tienes palabras de vida eterna. Y nosotros hemos creído y conocemos que tú eres el Cristo, el hijo del Dios viviente (Juan 6: 66-69).

El incidente referido sucedió luego de la multiplicación de los panes y los peces. Este fue un momento crucial para que Jesús enfatizara su misión en la Tierra, a fin de que los discípulos la entendieran bien. En el Evangelio de Juan se narra que un gran grupo de seguidores de Jesús estaban con él solo por los panes y los peces. Al ya no ver muchos seguidores, Jesús menciona las palabras registradas en Juan 6: 67.

Matthew (1999) expresa que este hecho señaló un tiempo determinante de la labor de Jesús en Galilea y, evidentemente, de todo su ministerio. Hasta ese momento Jesús había sido aceptado como un maestro y profeta popular. En esa ocasión muchos de los que le seguían lo dejaron. Hubo un éxodo masivo, pero Jesús no corrió tras ellos para rogarles que no lo abandonaran. Habían andado con él, vieron los milagros que realizó, escucharon sus enseñanzas y comieron en la multiplicación de los panes y los peces. Surgen, entonces, las preguntas: ¿Qué pasó? ¿Por qué se fueron?

Podría decirse que decidieron abandonarlo porque no se sintieron motivados a seguirlo ni satisfechos con las cosas que él les ofrecía. Las expectativas que ellos tenían no fueron llenadas por Jesús.

Se acercaron a él con propósitos que no estaban de acuerdo a la voluntad de Dios. Querían ver a Jesús como rey, un gran líder que gobernara la nación y restableciera de nuevo un reino terrenal. No estaban dispuestos a recibir lo que Jesús les ofrecía.

A ellos les interesaba satisfacer tanto sus necesidades materiales como las temporales, la posición y el dinero. Jesús deseaba que colaboraran con su ministerio. Estos seguidores eran motivados, no por la acción misma, sino por lo que recibirían a cambio. Tenían una motivación extrínseca, la que, según Reeve (1994), proviene del

exterior y lleva a las personas a hacer algo que no les gusta; sin embargo, lo realizan porque van a recibir una recompensa que puede ser tangible (un pago) o intangible (la alabanza y el reconocimiento en público).

Esta experiencia se repite una y otra vez en un gran número de instituciones en el mundo. Hay empleados que no rinden, que no llenan las expectativas esperadas por su empresa debido a que mantienen una productividad baja y no alcanzan las metas fijadas. No se sienten motivados ni satisfechos en su trabajo porque no siempre se les puede ofrecer lo que ellos esperan. Sus acciones no son motivadas por el servicio a los demás, sino por fines egoístas.

Perla (1999) considera que, para motivar a las personas a que sean productivas, se deben conocer las necesidades que poseen. Samaan (1990) añade que es imperativo que se dedique tiempo para conocer a las personas y descubrir sus necesidades, ya que si estas no se suplen, se podría estar perdiendo el tiempo.

Casi todos los autores que abordan el tema de la motivación, de una u otra manera, hacen referencia a Maslow (1991), quien comenta en su libro *Motivación y personalidad* que los seres humanos poseen cinco necesidades universales: (a) necesidades fisiológicas (alimento, agua y oxígeno, entre otras), (b) necesidades de seguridad (estabilidad, dependencia, protección y otras), (c) necesidades sociales (de pertenencia y amor), (d) necesidades de ego y estima (estima propia y estima de otros) y (e) necesidades de autorrealización.

Es difícil afirmar qué cantidad de discípulos o seguidores de Jesús se fueron ese día, pero se observa cómo Jesús les habló a los doce, el grupo más reducido que permaneció: “¿Queréis acaso iros vosotros también?”

Pedro, quien mostraba liderazgo sobre los demás, contestó la pregunta de Jesús con otra pregunta: “¿A quién iremos?”; es decir, No hay mejor opción. No hay otro como tú. Él mismo respondió su pregunta: “Tú tienes palabras de vida eterna y eres Jesús el Mesías, el Hijo de Dios” (Juan 6:68, 69).

Qué contraste con la experiencia que tuvo con Jesús tiempo atrás y que se registra en Lucas: “Viendo esto [la pesca milagrosa], Simón Pedro cayó de rodillas ante Jesús y le dijo: ‘apártate de mí, Señor, porque soy hombre pecador” (Lucas 5:8).

Pedro no tenía una visión completa de la trascendencia de las palabras que pronunció. No comprendía del todo la naturaleza espiritual del reino de Cristo, pero su declaración comenzó a dar vislumbres de que el verdadero éxito y la satisfacción consistían en las palabras dichas por Jesús. Frecuentemente, en sus enseñanzas, Jesús mencionaba la vida eterna y esto los motivaba a ellos a seguir adelante, al tener una convicción plena de que él era especial.

Jamieson, Fausset y Brown (1871, citados en Matthew, 1999) destacan que no se podía negar que todos estaban asustados al ver que tantos se iban. ¡Qué interesante ver cómo Pedro tomó el control y pudo mantener la unidad entre los discípulos y fortalecer su fe! Esto los animó a no tomar una decisión equivocada.

Los discípulos no aceptaron la propuesta de su maestro de irse, porque solo él podía suplir sus necesidades; solo él podía garantizarles verdadero éxito en esta vida; solo él les daba palabras de vida eterna. Es una evidencia de que el nivel de satisfacción de los discípulos era elevado, porque amaban a su líder, amaban la causa a la que los llamó y tenían un gran espíritu de abnegación y servicio.

La pregunta de Jesús, “¿Queréis acaso iros también?”, es una interrogante directa, pero a la inversa de lo que se puede interpretar hoy. El anhelo del Maestro era que los discípulos se quedaran con él y esta era una prueba de fuego. Quedaría en evidencia cuán convencidos, motivados, satisfechos y comprometidos estaban con Jesús.

Según Matthew (1999), esta pregunta en griego es una respuesta negativa, la fuerza la frase es “Vosotros no queréis iros también, ¿no es cierto?". Jesús sabía quiénes de sus discípulos le eran leales y cuales no lo eran, por ende, esta pregunta no fue expresada para la informar a Jesús, sino para cuestionar a los doce en cuanto a las motivaciones que tenían para seguirlo.

Jesús deseaba grabar en las mentes de los discípulos que él era el pan y el agua de vida y que tenía palabras de vida. Si se apartaban de él, si volvían atrás, ¿adónde irían? El detalle principal es que Jesús conocía sus necesidades y las suplía.

La Biblia afirma: “Mi Dios, pues, suplirá todo lo que os falta conforme a sus riquezas en Cristo Jesús” (Filipenses 4:19). En Mateo se expresa de diferentes formas: “No os hagáis, semejantes a ellos; porque vuestro Padre sabe de qué cosas tenéis necesidad, antes que vosotros le pidáis” (Mateo 6: 8). “Bienaventurados los que tienen hambre y sed de justicia, porque ellos serán saciados” (Mateo 5: 6). “El pan nuestro de cada día, dánoslo hoy” (Mateo 6: 11). “Mirad las aves del cielo, que no siembran, ni siegan, ni recogen en graneros; y vuestro Padre celestial las alimenta, ¿No valéis vosotros mucho más que ellas?” (Mateo 6: 26).

Lucas lo expresa así: “Pedid, y se os dará; buscad, y hallareis; llamad, y se os abrirá” (Lucas 11:9). Juan registra en el capítulo 4 la historia del encuentro de Jesús

con una mujer samaritana junto a un pozo: “Dame de beber”, pidió el Rabí. Ella le contestó:

> ¿Cómo tú siendo judío, me pides a mí de beber, que soy mujer samaritana? Porque judíos y samaritanos no se trataban entre sí.
> Respondió Jesús y le dijo: Si conocieras el don de Dios, y quién es el que te dice: dame de beber; tú le pedirías, y Él te daría agua viva […] Cualquiera que bebiere de esta agua, volverá a tener sed; mas el que bebiere del agua que yo le daré, no tendrá sed jamás; sino que el agua que yo le daré será en él una fuente de agua que salte para vida eterna (Juan 4:7-14).

La garantía de que las necesidades de los seres humanos serán suplidas es porque las riquezas de Jesús son inagotables. Solo en él se puede encontrar plena satisfacción en la vida espiritual del individuo.

Jesús fue un gran motivador; motivaba a sus seguidores a la acción productiva. Fue un motivador excepcional en su forma de actuar y de hablar; poseía una gran capacidad para animar a las personas que estaban tristes y desamparadas; tenía palabras de aliento para ellas y, a la vez, los instaba a avanzar y alcanzar lo más alto; les animaba a hacer cosas que nunca hubieran hecho por su propia cuenta o iniciativa.

Jesús sabía cómo podía ayudar a la gente a salir de lo rutinario y normal para vivir experiencias espirituales nuevas y extraordinarias. Llevó a las personas a levantarse, a tener fe, a ser valientes y, sobre todo, a arrepentirse de sus pecados.

En Juan 5 se encuentra la historia de un paralítico que tenía enfermo 38 años y se encontraba cerca de un estanque llamado Betesda o “casa de la gracia”. Este era muy concurrido, ya que muchos enfermos acudían a él procurando obtener la salud, pues existía la creencia de que un ángel movía las aguas y el primero que entrara después de ocurrir ese movimiento, sería sanado de cualquier enfermedad.

En aquellos tiempos, una persona inválida dependía de otros para poder sobrevivir. No habían sillas de ruedas ni existían las diversas maneras modernas de ayudar a personas imposibilitadas físicamente; no había hospitales, ni terapias físicas, ni ayuda del gobierno. Lo que sí existía en las personas enfermas que anhelaban ser curadas era mucha desesperación.

Este hombre paralítico no podía siquiera arrastrarse para llegar al agua. Cuando Jesús lo vio le preguntó si quería tener sanidad. La respuesta del incapacitado denotaba mucho desconsuelo. Tal vez había trazado algunas estrategias, planes y esfuerzo para llegar hasta el estanque, pero todo había sido inútil. Entonces Jesús, al verlo acostado, lo motivó y le indicó: "Levántate, toma tu lecho y anda" (Juan 5:8).

En el mismo evangelio se narra cómo Jesús motivó a sus discípulos a tener fe:

> No se turbe vuestro corazón; creéis en Dios, creed también en mí. En la casa de mi padre muchas moradas hay; si así no fuera, yo os lo hubiera dicho; voy, pues, a preparar lugar para vosotros. Y si me fuere y os preparare lugar, vendré otra vez, y os tomare a mí mismo, para que donde yo estoy, vosotros también estéis" (Juan 14:1-3).

Pablo describe en qué consiste la fe: "Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve" (Hebreos 11:1). Juan expresa la certeza de que "Si permanecéis en mí y mis palabras permanecen en vosotros, pedid todo lo que queréis, y os será hecho" (Juan 15: 7).

Jesús también motivó a sus discípulos a tener valor: "Estas cosas os he hablado para que en mi tengáis paz. En el mundo tendréis aflicción; pero confiad, yo he vencido al mundo" (Juan 16: 33).

El Salvador motivó a las personas a que se arrepintieran: "El tiempo se ha cumplido, y el reino de Dios se ha acercado; arrepentíos, y creed en el evangelio" (Marcos 1:15).

La motivación no es nada más animar a alguien a que proceda a realizar algo de una determinada manera. En los versos previamente mencionados, se muestra que Jesús era un experto en animar e inspirar a las personas. No las manipulaba, sino que las movía de manera profunda y poderosa; cuando él las animaba a hacer algo, su comportamiento cambiaba.

Los mayores enemigos de la motivación son la pereza, la indiferencia y la comodidad; sin embargo, Jesús se ganaba la confianza de las personas y luego estas le seguían y cumplían los deberes que les asignaba con entusiasmo, alegría y de manera competente.

Desempeño y compromiso

Stoner, Freeman y Gilbert Jr,. (2000) consideran que el desempeño laboral es la manera como los empleados trabajan de manera eficaz para lograr las metas establecidas por la organización. Antes de irse, Jesús les encomendó una misión a sus discípulos:

> Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo. (Mateo 28:19-20).

Este fue el mayor trabajo asignado a los discípulos. En su paso por el mundo, al realizar sus actividades personales, tenían que cumplir con su labor. El mensaje de salvación se extendió desde Jerusalén a todo el mundo.

No solamente dio Jesús la orden a los discípulos de salir a realizar esta inmensa labor, sino que los motivó, se comprometió a estar con ellos todos los días y suplir lo que necesitaban para que pudieran tener un buen desempeño, como lo registra el

Antiguo Testamento: “No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia” (Isaías 41:10).

Lucas comenta: “Así que, los que recibieron su palabra, fueron bautizados. Y se añadieron aquel día como tres mil personas. Y perseveraban en la doctrina de los apóstoles, en la comunión unos con otros, en el partimiento del pan y en las oraciones” (Hechos 2:41-42). Cuando Pedro vio que una multitud se convirtió a Jesús en un solo día, se sintió satisfecho y feliz; había cumplido con la misión encomendada, había tenido un buen desempeño y se dio cuenta de que tenía un gran compromiso con el Señor. Apenas estaba comenzando su labor y estaba motivado a seguir y expandir el mensaje por todo el mundo.

Cuando una organización posee empleados motivados y satisfechos, estos tendrán un mejor desempeño en las labores que realizan.

Pablo instó a los colosenses: “Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres” (Col. 3:23). Mateo escribió: “Así alumbre vuestra luz delante de los hombres, para que vean vuestras buenas obras, y glorifiquen a vuestro Padre que está en los cielos” (Mateo 5:16).

La motivación para que las personas tengan un buen desempeño no es suficiente; también se debe velar porque el trabajo se realice. El sabio Salomón expresa: “Sé diligente en conocer el estado de tus ovejas y mira con cuidado por tus rebaños” (Proverbios 27:23). Tanto el control como la supervisión son esenciales en toda organización para poder garantizar el éxito. No solo se debe verificar el buen desempeño de los empleados, sino también medir los resultados de su trabajo.

El desempeño es el nivel con el cual un empleado cumple con las exigencias de su trabajo. Al analizar el exitoso trabajo de Jesús y su equipo conformado por los doce apóstoles, se encuentran los elementos clave para lograr el éxito en el cumplimiento de cualquier tarea en esta tierra, que son: el compromiso y la competencia.

Jesús se desempeñó de manera competente, porque mediante la oración, el estudio y el trabajo se preparó para ser altamente productivo en su misión. Su productividad no ha podido ser igualada por ningún servidor que haya pasado por esta tierra. El apóstol Juan declaró: “Y hay también otras muchas cosas que hizo Jesús, las cuales si se escribieran una por una, pienso que ni aun en el mundo cabrían los libros que se habrían de escribir” (Juan 21:25). Todo aquel que quiera tener éxito en el cumplimiento de cualquier función o trabajo que realice, debe imitar a Jesús y cultivar las dos cualidades del éxito mencionadas.

Organización del estudio

La presente investigación está conformada por cinco capítulos.

El Capítulo I contiene los antecedentes del problema, las relaciones entre las variables, las investigaciones realizadas, el planteamiento del problema, la declaración del problema, la definición de términos, las hipótesis de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación, las limitaciones, las delimitaciones, los supuestos y el trasfondo filosófico.

El Capítulo II presenta la literatura que aborda las variables a investigar que son las siguientes: la motivación laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional, el desempeño laboral y el compromiso laboral.

El Capítulo III presenta la metodología utilizada, la población, la muestra, el instrumento de medición, la validez, la confiabilidad, las hipótesis nulas, las preguntas de investigación, la recolección de datos y su análisis.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos en la investigación, la descripción de la población y muestra, el comportamiento de las variables, la validación del instrumento, las pruebas de las hipótesis, el análisis del modelo confirmatorio, el análisis del modelo alterno, los análisis adicionales y los resultados cualitativos.

Finalmente, el Capítulo V presenta el resumen de la investigación realizada, la discusión de los resultados, la presentación de las conclusiones, las implicaciones y las recomendaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Este estudio tiene como objetivo explorar la relación de causalidad entre la motivación laboral, la satisfacción laboral, el clima laboral, el desempeño laboral y el compromiso laboral, según un modelo teórico específico, con empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del Séptimo Día.

En el presente capítulo se destaca una aportación teórica sobre las variables latentes: clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral. En primer lugar, se analizan cada una de las variables en forma individual. Posteriormente se presentan algunas relaciones que existen entre los diferentes constructos en estudio y, por último, se hace referencia a investigaciones realizadas sobre las variables en estudio y la relación entre ellos.

Clima laboral

A continuación se presentan algunos conceptos de clima laboral, las teorías generales, los diferentes tipos de clima laboral y sus dimensiones.

Concepto

Krieger (2002) declara que son las características del medio ambiente, las cuales son percibidas de una manera directa o indirecta por los trabajadores.

Palma Carrillo (2004) describe el clima laboral como la percepción que tienen los que están dentro del ambiente de trabajo, la cual permite hacer un diagnóstico que puede orientar a la toma de decisiones para prevenir y corregir, para optimizar y/o fortalecer el buen funcionamiento de los procesos y los resultados de la organización.

Baguer Alcalá (2005a) define el clima como el ambiente en el cual el talento humano de la organización desarrolla su actividad; también como las características del ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados y que, a su vez, influyen en su conducta.

Jones y George (2006) consideran que el clima laboral es la unión de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo, las cuales influyen en las relaciones de los que laboran en la institución y en su contribución para lograr las metas de esta.

Para Méndez Álvarez (2006), el clima laboral es el ambiente propio de una institución, producido y percibido por los empleados; este tiene influencia sobre su satisfacción, comportamiento y su nivel de desempeño.

Jovell (2007) considera que es una manifestación del capital afectivo de una empresa, que puede también ser uno de los factores que genera adversidad dentro de esta.

Para Hellriegel et al. (2009), el clima laboral es el conjunto de los supuestos, valores y normas que permiten sociabilizar los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.

Llaneza Álvarez (2009) considera que el clima laboral es el valor dado por los trabajadores a los elementos de la cultura de una organización.

Koontz (2009) lo percibe como el conjunto de fuerzas que están dentro de una

organización y que afecta la forma en que esta funciona.

Robbins y Coulter (2010) consideran el clima laboral como los valores, los principios, las tradiciones y las maneras de realizar las cosas, las cuales influyen en la forma de actuar de los empleados de la organización.

Con relación al tema, Orbegoso Galarza (2010) sostiene que el clima está constituido por las percepciones que tienen los empleados de la institución para la cual laboran, las cuales son afectadas por las características de esta y las personas.

Para León Sánchez y Díaz Paniagua (2013), el clima laboral es como el fenómeno mediador entre el sistema de la institución y la motivación de los empleados, lo cual ejerce influencia en su comportamiento, con consecuencias que pueden ser negativas o positivas para la institución.

Teorías del clima laboral

Likert (citado en Brunet, 1999) establece que la actitud que asumen los empleados va a depender directamente del comportamiento de los administradores y de cómo perciben las condiciones de la institución. Considera tres tipos de variables que son las que definen las características propias de una institución y que influyen en la percepción que tienen quienes laboran para ella, las cuales son: causales, intermedias y finales.

1. Variables causales, también denominadas variables independientes: Indican el sentido en el que una organización va evolucionando y a su vez logrando resultados. De estas variables se destacan cinco: la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, las competencias y las actitudes.

2. Variables Intermedias: estas miden la situación interna que puede tener la

empresa, la cual se refleja en aspectos tales como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones, las cuales son muy importantes, ya que constituyen los diferentes procesos organizacionales de la institución.

3. Variables finales: vienen como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias; se orientan a establecer los resultados obtenidos por la institución, como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

Tipos de clima laboral

Para Likert (citado en Brunet, 1999), la relación de las variables causales, las intermedias y las finales trae como resultado dos tipos de clima laboral, que son el de tipo autoritario y el de tipo participativo.

1. Clima de tipo autoritario. Está comprendido por el sistema autoritario explotador y el sistema autoritario paternalista; estos sistemas comprenden un clima cerrado, donde se encuentra una estructura estricta, por lo cual el clima no es favorable. Este tipo de clima se divide en explotador y paternalista.

En el sistema autoritario explotador, su principal característica es que los que dirigen la institución no confían en sus empleados y el clima percibido por estos es de temor; no hay relación entre superiores y subordinados; y las decisiones las toman solo los directivos de las instituciones.

En el sistema autoritario paternalista, quienes dirigen confían en sus empleados, motivan a través de recompensas y castigos y el control está a cargo de los supervisores; se trabaja en un ambiente seguro y organizado, aunque quienes dirigen manipulan las necesidades que tienen los empleados.

2. Clima de tipo participativo, el cual está formado por el sistema consultivo y el

sistema de participación en grupo; en estos sistemas se encuentra un clima abierto con una estructura flexible, y crea un ambiente favorable dentro de la institución. Este clima se subdivide en consultivo y de participación en equipo.

El sistema consultivo se caracteriza por que quienes dirigen tienen confianza en sus empleados; los cuales toman decisiones en algunos casos; se trata de satisfacer sus necesidades, se delega y hay buenas relaciones entre el personal directivo y los empleados; el ambiente es dinámico.

El sistema de participación en grupo se caracteriza porque hay confianza entre quienes dirigen y los empleados, en la toma de decisiones se integran todos los niveles, hay buena comunicación, se trabaja en equipo para lograr las metas de la institución, las relaciones son amistosas y la responsabilidad es compartida.

Koontz (2009) considera dos tipos de clima o ambiente, el ambiente específico y el ambiente general. El específico está formado por las fuerzas externas que afectan la capacidad de una organización para asegurar sus recursos, que son los clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno. El ambiente general constituye las fuerzas que conforman el ambiente específico, que son las económicas, tecnológicas, políticas y ambientales, demográficas, culturales y sociales.

Dimensiones del clima laboral

Koys y Decottis (1991) consideran ocho dimensiones del clima laboral:

1. Autonomía: la apreciación del trabajador acerca de la autodeterminación en la toma de decisiones, con relación a las metas y prioridades.

2. Cohesión: es la percepción de las relaciones de los trabajadores dentro de la organización.

3. Confianza: libertad para comunicarse con los superiores.

4. Presión: percepción con respecto al desempeño y funcionamiento de las tareas.

5. Apoyo: se refiere a la relación al respaldo y la tolerancia dentro de la organización.

6. Reconocimiento: recompensas que se reciben cuando se contribuye con la organización.

7. Equidad. Es la percepción de la existencia o no de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la organización.

8. Innovación: es la percepción acerca del ánimo de asumir riesgos creativos, así como nuevas áreas de trabajo en donde no tenga experiencia.

Litwin y Stinger (1998, citados en Sandoval Caraveo, 2004) consideran que existen de seis dimensiones que revelan el clima existente en una determinada institución, las cuales son las siguientes:

1. Estructura: que es la percepción que tienen los que componen la institución sobre las reglas, los procedimientos, los trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan cuando están desarrollando su trabajo.

2. Responsabilidad: se refiere al sentimiento que tienen los empleados de la institución, relacionado con la libertad en la toma de decisiones en su trabajo.

3. Recompensa: percepción de los empleados de la organización sobre la recompensa recibida cuando realizan un buen trabajo.

4. Riegos y toma de decisiones: sentimiento que tienen los empleados acerca de los retos que implica su trabajo.

5. Cooperación: sentimiento de los miembros de la organización sobre el apoyo y la amistad que se experimenta en su lugar de trabajo.

6. Conflictos: cómo los diferentes miembros de la organización, tanto iguales como superiores, pueden asimilar las divergencias.

Baguer Alcalá (2005b) considera que, para efectuar el análisis del clima, se deben tomar en cuenta las siguientes dimensiones:

1. Satisfacción en el lugar de trabajo: relacionada con el puesto, el cual debe ser adecuado a la persona que lo ocupa.

2. Trato personal y ambiente de trabajo: esta se relaciona con el buen trato de la dirección, los jefes y los compañeros de labores; los empleados necesitan trabajar en un ambiente limpio, moralmente bueno, sin altercados, sin gritos ni molestias permanentes, donde sus ideas puedan ser respetadas y, además, donde la empresa y los compañeros de trabajo se preocupen y muestren interés por los problemas personales del trabajador.

3. Promoción: relacionada con la esperanza que tienen los empleados de que las organizaciones le van ayudar a superar sus retos profesionales, tanto en lo que concierne a su preparación intelectual, como el de su promoción dentro de la institución.

4. Reconocimiento del trabajo: el cual puede ser económico y no económico.

5. Estructuras adecuadas de la organización: relacionadas con el organigrama de la institución, las reglas y que los procedimientos sean flexibles y con controles razonables.

6. Delegación del trabajo: implica incentivar a las personas a tomar iniciativas

y así aprender a asumir riesgos y estar preparados de gestionar su trabajo.

7. Formación: se relaciona con el interés que tiene la institución en que sus trabajadores se preparen intelectualmente.

8. Condiciones de trabajo y seguridad: relacionada con el lugar de trabajo, la iluminación, la calefacción, la climatización y la ausencia de elementos perjudiciales para la salud y prevención de accidentes.

9. Políticas medioambientales: se relaciona con implantar en la organización las normas medioambientales y respetar el entorno.

10. Evaluación de los conceptos de motivación por parte del trabajador.

11. Participación y sentimiento de pertenencia.

12. Calidad de liderazgo.

13. Prestaciones de tipo social: relacionadas con los beneficios de prestaciones, así como guardería, cafetería o lugar de almorzar, celebraciones en la empresa, horarios flexibles, zonas de descanso, seguro médico e instalaciones de centros de recreación, entre otros.

Méndez Álvarez (2006) destaca que el clima se ve influenciado por una multitud de variables con las cuales se puede construir un instrumento o cuestionario y, de esta manera, poder medir la forma como han sido observadas. Estas variables a considerarse pueden ser el control o revisión del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo, la oportunidad de desarrollarse o el crecimiento personal, el compromiso, la confianza en la institución, las recompensas por el esfuerzo y trabajo realizado, el conocimiento de la distribución de la institución por parte de los empleados, estabilidad laboral, cum-

plimiento con las tareas asignadas, libertad de tomar decisiones, relaciones interpersonales, imagen que tienen los empleados de la institución, trabajo orientado hacia el logro de las metas de la institución y las personales y la manera de comunicar la información.

Para Umaña Montero (2007), existen varias dimensiones con las cuales se puede medir el clima laboral de una institución; de estas solo enfatiza cuatro que, de acuerdo con su experiencia, son las más importantes. A continuación se presentan.

1. Impacto del entorno: se toman en cuenta varios puntos tales como, el tipo de relación que existe entre superiores y jefes del departamento que se está analizando, la relación que existe entre el director del departamento y sus iguales y el grado de satisfacción que es percibido por el personal del departamento relacionado a la forma que se utiliza para la selección del personal, la inducción, la capacitación y la compensación, entre otros.

2. Estilo gerencial. Esta dimensión tiene que ver con el conocimiento técnico que tenga el que dirige, la forma de establecer y asignar los objetivos del trabajo, si utiliza la retroalimentación en sus colaboradores, el valor que tiene para él la promoción y desarrollo de su personal, buena comunicación, el estilo utilizado para motivar al empleado, su grado emocional para hacerle frente a las situaciones conflictivas que se le presenten en la institución, entre otras.

3. Características del trabajo. En la actividad desarrollada, hay que tomar en cuenta la variedad, el grado de dificultad, la identidad y el significado.

4. Ambiente físico. Se relaciona con la iluminación, el ruido, la temperatura y las dimensiones de las oficinas, entre otros aspectos, es importante que se considere la

debida atención a estos aspectos, de forma tal que se pueda percibir, hasta donde sea posible, imparcialidad y justicia dentro de las políticas de la institución.

Gan y Berbel Giménez (2007) revelan que las dimensiones en los estudios del clima laboral son las siguientes: las actitudes hacia la institución, las actitudes hacia los que dirigen la institución, las actitudes hacia el desarrollo y las oportunidades de promoción, las actitudes hacia lo que contiene el puesto de trabajo, las actitudes hacia la supervisión y el apoyo que se recibe de parte del jefe, las actitudes hacia el sueldo y los incentivos percibidos, las actitudes hacia las condiciones del lugar de trabajo y hacia los compañeros de trabajo.

Motivación laboral

A continuación se presentan algunos conceptos de motivación laboral, las teorías generales, la teoría de Maslow, la teoría X-Y de McGregor, las teorías de las expectativas de Vroon, las teorías de las expectativas de Locke, las teorías de Alderfer y las teorías de McClellan, los aspectos motivadores del trabajo y la jerarquía de las necesidades de Mcllelland.

Concepto

Krieger (2002) considera que la motivación impulsa a un individuo a actuar de una determinada manera o aquello que puede originar un comportamiento específico.

Morales Tamaral y Pons Peregort (2002) consideran la motivación laboral como una energía interna que impulsa a los individuos a trabajar con el objetivo de alcanzar una meta o lograr un propósito.

Latham y Pinder (2005) consideran la motivación como un proceso psicológico

que viene como consecuencia de la interacción del individuo y el entorno.

Petri y Govern (2006) destacan que el término motivación se utiliza para definir las fuerzas que trabajan sobre una persona en su interior, e inician o dirigen su conducta.

Espada García (2006) considera la motivación como un factor emocional que es básico para el ser humano y para cualquier profesional. Estar motivado significa realizar los deberes diarios con alegría y sin un sobreesfuerzo.

Para Silva González, Santos Duran, Rodríguez Jiménez y Rojo (2008), la motivación es una emoción positiva que experimenta una persona cuando recibe un estímulo o un incentivo que le permite satisfacer sus necesidades, y que influye en que tenga una mejor disposición en el logro de sus objetivos.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) consideran que la motivación laboral es un proceso interno, que tiene su inicio en una serie de necesidades particulares, las cuales están orientadas a ser satisfechas mediante actuaciones externas de índole laboral.

Kanfer (2012) expresa que la motivación es todo un proceso que ocurre a través del tiempo y que está constantemente cambiando.

Gabriele Napolitano (2014) afirma que la motivación es la expresión de los impulsos que inducen a un individuo a desarrollar una determinada acción. Desde una perspectiva psicológica, se puede considerar como el grupo de factores dinámicos que impulsan el proceder del individuo hacia un objetivo determinado; según este punto de vista, cualquier acto sin justificación, es probable que fracase.

Teorías generales sobre motivación laboral

Se han llevado a cabo muchas investigaciones acerca de la motivación laboral

y sobre cuales variables son las que motivan a las personas, incluso, se han hecho muchas clasificaciones de estas teorías. En esta sección se presentan algunas de ellas.

Campbell (1970) expone dos teorías sobre la motivación:

1. La teoría del contenido: describe cuales son los aspectos y los factores específicos que motivan a una persona a trabajar. Reconoce que todos tienen necesidades que le son propias, otras que adquieren y otras que aprenden.

2. La teoría del proceso. Se centra en describir la forma de desarrollar, guiar y terminar la conducta en el trabajo.

Locke (1968) clasifica la motivación en tres teorías, las cuales se basan en las necesidades, los valores y las metas y en la autoeficacia.

Las teorías antes mencionadas son las más actuales, pero las más significativas son las que surgieron en la década de 1950, las cuales analizan los elementos o factores que motivan a los individuos a trabajar. Algunas de las más destacadas se describen a continuación.

Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow (1991) consideraba que los individuos poseen cinco necesidades:

1. Fisiológicas: abarcan la alimentación, la necesidad de agua, la temperatura y la vivienda, entre otras.

2. De seguridad: Incluye la estabilidad personal, la ausencia de amenazas y otras.

3. Sociales: como la amistad, el afecto, la vinculación social, la interacción, amor y otras.

4. De estima: abarca la autoestima, la posición y el reconocimiento externo.

5. De autorrealización: proceso progresivo, oportunidad de decidir elegir el progreso o una elección regresiva.

Cuando alguna de estas necesidades no se satisface, no hay motivación. Se convertirá en la jerarquía que motive a una persona a actuar.

Necesidad de estima

Maslow (1991) considera que toda persona siente la necesidad de sentirse apreciada, tener prestigio, destacarse dentro de un grupo, sentirse autovalorada y respetada. Hay dos tipos de necesidad de estima o necesidad de reconocimiento: alta y la baja.

1. Alta. Comprende las necesidades de respeto por uno mismo, confianza, competencia, logros, independencia y libertad.

2. Baja. Es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, aprecio, reconocimiento, fama, reputación, entre otros.

Cuando se realiza algo que representa un esfuerzo fuera de lo común, algunas personas creen que es una labor que pocos realizarían y piensan que deben ser reconocidas por las personas que le rodean; si esto no ocurre, tienden a desmotivarse. Las personas, al ver que su trabajo es reconocido, tienden a esforzarse más en sus labores, ya que les gusta que admiren sus éxitos.

Caballero Cavazos (2003) destaca que el ser humano tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra, que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Esta necesidad es bien conocida en la teoría de

la psicología como la presión que reclama el conocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo.

Algunos estudios muestran que las personas trabajan más adecuadamente por reconocimiento que por dinero. En ocasiones, el ser humano requiere el reconocimiento porque sienten el deseo de ser importante; unos tienen el afán de sobresalir y otros tienen la necesidad de llamar la atención. El reconocimiento debe darse públicamente para animar a los demás a que se esfuercen.

Necesidad de autorrealización

Maslow (1991) afirma que la autorrealización es el fin del hombre y ocupa el lugar más alto en su pirámide. El autor describió ocho maneras que tienen las personas para auto realizarse. Estas son una vivencia plena y desinteresada, consideración de la vida como un proceso de elecciones, la autorrealización ocurre cuando el mismo individuo se realiza, cuando existe alguna duda hay que tomar la opción de ser sinceros, a menos que la persona no se escuche a sí misma, no puede tomar una decisión sabia, las experiencias permiten que el individuo se autorrealice, descubrir quién es uno, y a la ves identificar las defensas y tener la fuerza de renunciar.

Quezada Oviedo (2007) considera que la autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, la tendencia que tiene el hombre de aprovechar su capacidad y su potencial. Es un programa de desarrollo personal del ser humano, un proceso dinámico que hace posible el desarrollo de la personalidad de una manera gradual, hasta que se adquiere la madurez que permite enfrentar los problemas, superar las frustraciones y terminar viviendo en equilibrio y en paz consigo mismo.

Para Mendoza (2012), la autorrealización es desarrollar todo el potencial que

poseen las personas para convertirse en lo que son. Llegar a ser uno mismo no es un estado perfecto, sino un proceso.

Robbins (1999) expresa que no se han encontrado suficientes pruebas para decir que la distribución de las necesidades debe organizarse de acuerdo con las dimensiones que propuso Maslow de que las necesidades cuando son satisfecha motiven, ni que las necesidades satisfechas sean las que activen la motivación hacia otro nivel de necesidades. Asevera que la pirámide de Maslow no es muy precisa cuando describe la motivación humana, ya que no todo el mundo pasa por estas cinco necesidades en orden jerárquico; sin embargo, este autor hizo tres contribuciones importantes en el área de la motivación, las cuales se destacan a continuación.

1. Identificación de importantes categorías de necesidades las cuales pueden ayudar a quienes dirigen a usar algunos medios, como las cartas de reconocimiento, evaluaciones de desempeño y aumentos de salario, entre otros.

2. Tomar en cuenta dos niveles generales de necesidades en los que las necesidades inferiores tiene que ser satisfechas antes de que las necesidades superiores se vuelvan indispensables.

3. Tener en cuenta por parte de dirigentes y administradores que es importante que el personal crezca y se autorrealice.

Teoría X-Y de McGregor

McGregor (1960) tenía dos posiciones distintas para ubicar a los seres humanos: de una manera negativa, nombrada teoría X y otra positiva, nombrada teoría Y. Al observar cómo trataban a su personal quienes dirigían, McGregor consideró que estos agrupaban a sus trabajadores en dos supuestos, cuyo comportamiento dependía de esto.

De acuerdo con la teoría X, los cuatro supuestos que adoptan los gerentes son los siguientes:

1. A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que este a su alcance, tratarán de evadirlo.

2. Al no gustarles el trabajo, deben ser reprimidos, vigilados o amenazados con castigos para que puedan lograrse los objetivos de la institución.

3. Los empleados evitan responsabilidades y buscan dirección siempre que exista la posibilidad.

4. La mayoría de los empleados pone la seguridad por sobre todos los demás componentes que se asocian con el trabajo y no muestran ambición.

Con relación a la teoría Y, los cuatro supuestos son los siguientes:

1. Los empleados consideran el trabajo tan natural como descansar o jugar.

2. Los empleados pueden autodirigirse y tener autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.

3. La persona promedio puede aprender a aceptar la responsabilidad.

4. Se puede tener la destreza de tomar decisiones que sean innovadoras.

La teoría X considera que las necesidades del nivel bajo son las que dominan para motivar; y la teoría Y asume que las necesidades del nivel alto son las que dominan. Ambas pueden ser idóneas, dependiendo de la situación que se presente.

Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom (1964) sostiene en su teoría que los individuos son seres pensantes, tienen creencias, esperanzas y expectativas con relación a los eventos futuros. Este concepto está compuesto por tres elementos:

1. Valencia: es el nivel de deseo que tiene la persona de alcanzar sus expectativas.

2. Medios: estimación que se posee sobre la obtención de una recompensa.

3. Expectativas: es el grado de convicción de que el esfuerzo producirá un resultado.

Esta teoría contempla las siguientes relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: es la probabilidad que percibe el individuo de que una cantidad determinada de esfuerzo lo va a llevar al desempeño.

2. Relación desempeño-recompensa: es el grado hasta el cual el individuo cree que el desempeñarse a un nivel determinado lo llevará a lograr lo que desea.

3. Relación recompensas-metas personales. Es el grado hasta el cual las recompensas que otorga la organización satisfacen las metas o necesidades personales de los individuos.

Robbins (2004) afirma que la clave de esta teoría radica en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y satisfacción de las metas individuales.

Teoría de las expectativas de Locke

La teoría de Locke (1968, citado en Atalaya Pisco, 1999) considera que el establecimiento de metas motiva el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar en igualdad de condiciones. Para que las metas puedan ser utilizadas como incentivos de motivación, las tareas deben tener cierto grado de dificultad, deben ser específicas y claras. Las metas

específicas y difíciles producen deseos de alcanzarlas, orientan la conducta en un sentido determinado y estimulan la persistencia hasta que se logre la meta.

Teoría de Alderfer

Trechera (2005, citado en Naranjo Pereira, 2009) menciona que Alderfer después de revisar las teorías de Maslow, agrupó las necesidades humanas en tres categorías (ERG, por las siglas en inglés de *existence*, *relation* y *growth*). Este autor se distingue porque no considera una estructura rígida donde hay que seguir un orden para lograr la satisfacción.

Existencia. Agrupa las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad.

Relación. El ser humano requiere relacionarse con otra persona para su satisfacción. Comprende las necesidades sociales.

Crecimiento. Representa el deseo interno de crecer que tienen las personas: comprende las secciones de estima y autorrealización.

Teoría de McClelland

McClelland (1989) afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales. Sostiene que todos los individuos poseen tres necesidades que motivan al ser humano: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Necesidad de logro

Esta ha sido considerada en últimamente como un componente del éxito empresarial, es la necesidad psicológica de tener éxito, ya sea en los estudios, en el trabajo o en cualquier otro aspecto de la vida.

McClelland (1986, citado en Robbins, 2004), el cual ha contribuido al estudio de la necesidad del logro, considera que este es el esfuerzo de una persona por sobresalir, el impulso irresistible por triunfar y por ser exitosa, la lucha más por las relaciones personales que por recibir recompensas; le interesa más encontrar situaciones en las cuales pueda tomar personalmente la responsabilidad y tiende a fijarse metas moderadas.

El logro es el interés por conseguir un estándar de excelencia. Los estándares pueden estar relacionados con desempeñar con éxito las tareas.

Veroff (1969, citado por McClelland, 1989) expresa que la motivación de logro aparece en los dos primeros años del niño, al desarrollarse en edad temprana, influye la familia y el modelo de educación que recibe.

Para Atkinson (1999), la motivación de logro es la que empuja y dirige a la consecución exitosa de una meta o de un objetivo de forma competitiva.

Robbins (2004) comenta que la necesidad del logro es el deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito a la hora de buscarle soluciones a cualquier problema que se le presente. Ellas prefieren encontrar un problema que le resulte desafiante y aceptar responsabilidades, no importando que el resultado sea el éxito o el fracaso.

Murray (1938, citado en Sanz Aparicio, Menéndez Balaña, Rivero Espósito y Conde Pastor, 2009) se basó en un estudio de las diferentes necesidades de los individuos. Considera la motivación de logro como el deseo o la tendencia que tiene una persona de vencer obstáculos, superando tareas que son difíciles de manera rápida. Son personas que evitan la rutina, pues les aburre; confían en el esfuerzo para lograr el éxito, asumen riesgos y sus metas implican un reto.

La motivación de logro se origina en toda persona; cada una establece sus objetivo y metas en diferentes áreas: familiar, social, académicas, entre otras.

Necesidad de poder

McClelland (1986, citado en Robbins, 2004) considera que hay dos tipos de poder: el poder personal, que es el deseo de dominar a los demás; se relaciona con dominio-sumisión y origina reacciones negativas y el poder social, que es aquel que el individuo utiliza para beneficio de los demás.

Winter y Stewart (1978) explican la necesidad de poder como una tendencia que posee el individuo para tener impacto, control e influencia sobre las personas que lo rodean. El impacto es lo que da inicio al poder; el control ayuda a mantenerlo; y la influencia permite recuperarlo, si se ha perdido. Se podría decir que las personas que se motivan con el poder se sienten felices y disfrutan el mandar, dar órdenes y usar su autoridad, a la vez que ocupan posiciones que les dan prestigio.

Para Stoner et al. (1996), la necesidad de poder es el deseo que tienen las personas de controlar los medios que le puedan permitir dirigir, influenciar, controlar y someter a otras. El poder se asocia con las personas que son autoritarias y déspotas.

Newstrom (2011) afirma que la gente motivada es excelente administradora cuando sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal, es decir, es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización.

Necesidad de afiliación

Stoner et al. (2000) aseveran que la necesidad de afiliación se crea cuando existe ansiedad en el trabajo, lo cual ocurre, mayormente, por la rutina que a veces

afecta las labores. Una persona que tiene alta afiliación piensa en la calidad de sus relaciones personales, le gustan las relaciones interpersonales y las oportunidades de comunicación que pueda tener, trata de influir sobre las demás personas que le rodean, le gusta recibir atención y labora mejor cuando recibe reconocimientos por su colaboración.

Schachter (citado en Reyes Ponce, 1999) realizó experimentos que han ayudado a que se pueda comprender mejor la motivación de afiliación. Demostró que las personas buscan a los demás para poder afianzar sus creencias o para calmar las tensiones que se presentan cuando existe incertidumbre.

Las personas que tienen necesidad de afiliación tratan de conseguir amigos y rodearse de ellos; sienten la necesidad de ser apreciados, que los demás los puedan aceptar y se sienten satisfechos cuando se encuentran entre personas que conocen. Prefieren más cooperar que competir y les gusta trabajar en grupo.

Aspectos motivadores en el trabajo

Caligiore Corrales y Díaz Sosa (2003) destacan que el comportamiento de un trabajador viene como resultado de la percepción que este tiene de los factores organizacionales que existen en su lugar de trabajo. Esta percepción va a depender de las interacciones, las actividades y el reconocimiento por parte de su organización y también de qué tan satisfecho se encuentre al ser cubiertas sus necesidades. Si esto ocurre, asumirá responsabilidades y encaminara su conducta laboral para alcanzar los objetivos, lo que permitirá que la organización alcance altos niveles de eficiencia y desempeño laboral.

Según Espada García (2006), aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros son un alivio y, a veces, una liberación.

Muchos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales. Se automotivan en su trabajo, porque consideran que es la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables personas a los cuales se les da mayor reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él.

Hernández Junco, Quintana Tapanes, Mederos Torres, Guedes Díaz y García Gutiérrez (2006) consideran que, para lograr que una institución sea competitiva los que dirigen deben atraer y motivar al personal, recompensarlo, retenerlo, formarlo, educarlo, satisfacer sus necesidades, ya que un trabajador motivado y satisfecho puede brindar un mejor servicio; esto traerá como consecuencia que la organización tenga empleados con iniciativa y dispuestos a trabajar y a tomar decisiones en conjunto, haciéndose responsables de la calidad de su trabajo y de lograr los objetivos de esta.

Satisfacción laboral

A continuación se presentan algunos conceptos de satisfacción laboral, las teorías generales y las dimensiones de la satisfacción laboral.

Concepto

Para Dawis y Lofquist (1992), la satisfacción laboral es una condición afectiva del trabajador que viene como resultado de la valoración y de la forma en que lo que

realiza en el trabajo resuelve sus necesidades, valores y expectativas.

Cavalcante Silva (2004) considera que la satisfacción laboral es un estado emocional o una actitud generalizada que posee el trabajador con relación a su trabajo; se basa en lo que él cree y valora de su propio trabajo. Las actitudes se determinan por las características reales del puesto y el conocimiento que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Según Martínez (2004) es un sentimiento de bienestar que viene como consecuencia de las situaciones que se presentan en el trabajo, de la realización de las tareas, de sentir que se pertenece a la institución y de lograr las metas y logros profesionales.

Para González García (2006), la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que tiene el empleado hacia el trabajo que se le asigne dentro de la institución. Esas actitudes estarán determinadas por las peculiaridades del lugar de trabajo y por cómo considera dicha labor.

De acuerdo con Anaya Nieto y Suárez Riveiro (2007), la satisfacción laboral es un cambio emocional positivo, el cual da como resultado una respuesta afectiva hacia el trabajo; es decir, cómo es el estado de ánimo de las personas en relación con su labor o con los diferentes aspectos de la misma.

Ramírez et al. (2008) consideran la satisfacción laboral como la actitud que proporciona el proceso propio de la motivación. Mientras que Lee y Chang (2008) definen la satisfacción laboral como la actitud general que el empleado tiene hacia su trabajo.

Hellriegel y Slocum (2013) consideran la satisfacción laboral como el grado de satisfacción que encuentran los empleados en su trabajo. Mientras que, para Robbins

y Judge (2009) es una sensación positiva sobre el trabajo que se desempeña, la cual surge de la evaluación de sus características. Una persona que está satisfecha en su puesto de labor tiene sentimientos positivos hacia este, en tanto que alguien insatisfecho experimenta sentimientos negativos.

Morillo (2006, citado en Gamboa Ruiz, 2010) sostiene que la satisfacción laboral es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los empleados con relación al trabajo que desempeñan, relacionadas con las recompensas, las relaciones interpersonales y la forma o el estilo gerencial.

Teorías sobre la satisfacción laboral

La teoría de Herzberg (1959, citado en Mas, 2005) es una de las que más ha tenido influencia en el área de la satisfacción laboral. Se denomina Teoría de los dos factores o Teoría bifactorial de la satisfacción; considera que ciertos factores dan lugar a la satisfacción e insatisfacción. Este autor agrupó dichos factores en dos clases, los factores extrínsecos y los intrínsecos.

1. Extrínsecos: se refieren a las condiciones del trabajo, como políticas de la empresa, entorno físico, seguridad en el trabajo, dirección, supervisión, relaciones interpersonales, salarios y otros. Estos factores previenen la insatisfacción laboral; sin embargo, no determinan la satisfacción.

2. Intrínsecos: son los factores que determinan la satisfacción. Abarcan el contenido del trabajo, la responsabilidad, el logro, el reconocimiento, la promoción, entre otros.

Munduate (1984) y Locke (1976) son autores que critican esa teoría, debido a su metodología, ya que, según ellos, la satisfacción y la productividad deben relacionarse,

pero en esta teoría solo se contempla la satisfacción. Más que una teoría de motivación, ellos la perciben como una teoría de satisfacción.

Hackman y Oldham (1980) consideran que la satisfacción en el trabajo viene como consecuencia de las características de la labor que el empleado ejecuta. Estos autores desarrollaron el modelo de características de la función, en el cual consideran que las personas se pueden motivar por medio de la satisfacción intrínseca, que es un resultado del desempeño del trabajo.

En este sentido, Dawis y Lofquist (1992) elaboraron la teoría de la adaptación al trabajo basada en la relación entre el empleado y el ambiente de trabajo en un proceso continuo y eficiente, al cual designan “adaptación al trabajo”.

Hay dos tipos de correspondencia: grado de correspondencia entre atributos individuales y grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Locke (1976) identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral, de las cuales clasifica a las seis primeras como eventos o condiciones y a las restantes, como designación de agentes.

Los eventos o condiciones se describen a continuación:

1. La satisfacción con el trabajo, que tiene que ver con lo relacionado a la variedad del mismo, las oportunidades de aprender, los problemas, así como las posibilidades de éxitos, entre otras.

2. La satisfacción con el sueldo, la cual se relaciona con la remuneración y la forma como esta se distribuye entre los empleados.

3. La satisfacción con las promociones, que incluye la oportunidad de formación y otros aportes tomados en cuenta para promover el empleado.

4. La satisfacción con el reconocimiento comprende las críticas y los elogios que se reciben por los trabajos realizados.

5. La satisfacción con los beneficios, que tiene que ver con la seguridad, vacaciones, pensiones y demás.

6. La satisfacción con el jefe, que involucra estilo de liderazgo, nivel de relaciones interpersonales y capacidad técnica y administrativa.

La designación de agentes son los siguientes:

1. La satisfacción con los compañeros de trabajo, que tiene que ver con la amistad, competencias y apoyo.

2. La satisfacción con las condiciones de trabajo y aspectos económicos involucra horarios, período de descanso, lugar de trabajo y aspectos económicos.

3. La satisfacción con la organización y la dirección, la cual se refiere a las políticas de beneficios y salarios.

Melia y Peiró (1989) dimensionaron la satisfacción laboral en seis factores: la satisfacción por el trabajo en general, la satisfacción con la manera en que lleva a cabo la realización de su trabajo, la satisfacción con las oportunidades de desarrollarse, la satisfacción con relación a la remuneración, la satisfacción con el ambiente físico del trabajo y la satisfacción con la relación entre los subordinados y el jefe.

Wanous y Lander (1972, citados en Fernández, 2003) identificaron nueve definiciones operacionales distintas que dividieron en dos grupos principales; la de los métodos aditivos o sustractivos y la de los modelos multiplicativos.

1. Métodos aditivos o sustractivos: este plantea que la satisfacción laboral es la suma de la satisfacción en lo que se refiere a los aspectos del trabajo. También puede ser de la diferencia que exista entre el grado en el que se pueden satisfacer las necesidades y el grado en que deberían ser satisfechas.

2. Modelos multiplicativos: este plantea que es una función de la suma de productos de una de las variables que se derivan del rol laboral y de la intensidad del deseo que se siente de la misma.

A continuación se presentan algunos elementos de la satisfacción laboral tomados en cuenta y que han resultado estables y consistentes en diversas investigaciones realizadas:

El trabajo mismo (contenido, funciones y control, intereses, probabilidades de éxito), la supervisión o estilo (relaciones humanas), la organización y dirección (interés hacia los colaboradores, entre otros), las posibilidades de progreso (base y honradez), los colaboradores (competencia, altruismo, afabilidad), las condiciones de trabajo (físicas y psíquicas), la recompensa y los pagos financieros y no financieros (cantidad, conveniencia), y el reconocimiento.

Smith, Kendall y Hulin (1969) crearon un instrumento para evaluar la satisfacción, conocido como *Job Descriptive Index* (JDI), traducido al español como Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST). Ellos propusieron cinco dimensiones: los compañeros, el trabajo y las funciones, las oportunidades de ascenso, la dirección y la satisfacción y el salario.

Desempeño laboral

A continuación se presentan algunos conceptos del constructo desempeño laboral, sus dimensiones, la importancia que tiene la evaluación de desempeño y sus objetivos, así como los factores del desempeño.

Concepto

Para Campbell (1990), desempeño laboral son aquellas acciones o conductas que están bajo el control de un individuo y que contribuyen a que se logren las metas de una organización. Estas se puedan medir al nivel de suficiencia o dominio del individuo.

Para Chiavenato (2000b) el desempeño laboral es el trabajo y el comportamiento que se pueden ver en los empleados y que son relevantes para poder lograr las metas de la institución.

Stoner et al. (1996) expresan que el desempeño laboral es la medida de la eficiencia y la eficacia de una institución que logran alcanzar los objetivos propuestos.

Para Schermerhorn (2006), el desempeño laboral es la suma y calidad de los trabajos que realiza un empleado o un grupo de ellos en su lugar de trabajo; es el balance que existe de las personas en el trabajo y, a su vez, una piedra principal de la productividad que debe contribuir a obtener las metas y los objetivos de la institución.

González Ariza (2006) menciona que el desempeño es la forma o manera como un empleado realiza sus tareas y cómo, ante los demás, supera los resultados de producción en la organización, aportando y cumpliendo con los requisitos que su puesto le exige.

Newstrom (2007) considera que el desempeño laboral es un proceso permanente en el cual se define y comunica a los empleados cuáles son las expectativas que se espera de ellos y, a la vez, se les ofrece "*coaching"* y retroalimentación para asegurarse que se realicen las acciones deseadas.

Chiang Vega et al. (2010) consideran que el desempeño de los trabajadores constituye gestiones como la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la cooperación, la responsabilidad, el tener conocimiento del trabajo, la asistencia al trabajo y la necesidad de supervisión, entre otras.

Robbins y Coulter (2010) destacan que el desempeño es el resultado final de una actividad, ya sea que con esta se haya hecho un esfuerzo muy grande o se hayan llevado a cabo responsabilidades laborales eficientes y eficaces, tanto como sea posible.

Dimensiones del desempeño laboral

Riddle (2006) considera dos áreas dentro de las cuales puede ser dividida una evaluación del desempeño: competencias (creatividad, flexibilidad, paciencia, liderazgo, iniciativa y otros) y habilidades (enfoque de negocios, técnicas, mecanismos, comunicación verbal y escrita, computación, y otras más).

Chiavenato (2007) propone ciertas áreas que pueden determinar el desempeño de un trabajador, a saber: la comunicación, la resolución de los problemas, la toma de decisiones, la realización de las tareas de manera profesional, la aceptación de los cambios que puedan ocurrir, la iniciativa, las relaciones interpersonales, la responsabilidad, el trabajar en equipo, la actitud y la forma de desenvolverse en el trabajo.

Evaluación del desempeño y sus objetivos

Castillo Aponte (2006) comenta que la evaluación del desempeño es un inventario del capital humano de la empresa. Originalmente se pensó realizarla para aumentos de salarios, pero en la actualidad se implementa para conocer el aporte que cada trabajador hace a la organización, a fin de darle la oportunidad de desarrollarse.

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) señalan que la evaluación del desempeño constituye una serie de factores con la finalidad de mejoras en la productividad y la calidad que tiene que desempeñar quien ocupa un puesto.

Para Alles (2007), la evaluación es un proceso para definir, implementar y medir el trabajo que se desea que tenga cada integrante de la organización.

Prieto (2007) menciona que la evaluación debe realizarse a través de un proceso bien estructurado, a fin de evaluar comportamientos relacionados con el trabajo y con lo que los empleados reflejan en su productividad. Es una forma de verificar si su productividad se incrementará en el futuro; por esto se considera que la evaluación está enfocada directamente a verificar si hay incremento en los niveles de productividad de una organización.

Fernández Caveda (2007) clasifica los objetivos de la evaluación del desempeño según se destacan a continuación.

1. Operativos: al medir los resultados obtenidos en la evaluación se puede motivar al trabajador, reconocer sus méritos, descubrir las áreas que hay que mejorar y ayudar a determinar la retribución salarial.

2. Estratégicos: modifican el estilo de dirección y mando, proveen entrenamiento para procesos posteriores y motivan al nuevo personal.

Robbins y Judge (2009) señalan que al hacer la evaluación del desempeño, el objetivo tiene diferentes finalidades tales como las siguientes:

1. Tomar decisiones de recursos humanos: con las evaluaciones, se pueden obtener informaciones que permitan tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos.

2. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo: muestran las actitudes de competencia que tienen los empleados que son inadecuadas y así poder desarrollar programas correctivos.

3. Brindar realimentación a los empleados, de la forma como la institución ve su desempeño.

4. Tener una base para asignar recompensas: las evaluaciones determinan quién debe obtener incremento salarial, recompensas y otros.

Compromiso laboral

A continuación se presentan algunos conceptos del constructo compromiso laboral; asimismo, se analiza la importancia de esta variable, sus dimensiones y la teoría de los tres componentes del compromiso.

Concepto

Luthans (2008) considera que el compromiso es una actitud en la que se siente un fuerte deseo de ser parte de una organización, creer firmemente en los valores y los objetivos de la misma y, a su vez, tener disposición de realizar el mayor esfuerzo para el beneficio de esta.

Zamora Poblete (2009) destaca que el compromiso es el grado en que un empleado hace suyos los valores y objetivos de su institución, y esto hace que sienta una gran lealtad hacia el lugar donde trabaja.

Pons Verdú y Ramos López (2010) consideran el compromiso como la fuerza que hace que el empleado se identifique con la institución como algo que le pertenece y se involucre en la misma.

Robbins y Coulter (2010) mencionan que el compromiso es el grado en el cual un empleado se identifica con la institución para la cual trabaja, de forma particular con sus objetivos y sus deseos, a fin de asegurar su permanencia en la misma.

Blanco y Castro (2011) consideran el compromiso laboral como la unión emocional que las personas forjan con la institución. Se apegan a ella al recibir la satisfacción de sus necesidades y sus expectativas.

Importancia del compromiso laboral

Edel Navarro, García Santillán y Bustamante (2007) afirman que el compromiso es en una de las variables que más se estudia en el comportamiento institucional y una de las causas de esto es que suele ser el que mejor predice la rotación y la puntualidad del personal.

Rivera Carrascal (2010) menciona que el compromiso es de suma importancia, ya que puede hacer que la organización alcance el éxito esperado, basado en la productividad de los colaboradores y medible en el entorno laboral a través del desempeño organizacional.

Colan (2010) opina que es muy importante que los líderes de una entidad estén comprometidos con ella, ya que este hecho constituye el primer eslabón en la cadena

de valor. Líderes comprometidos tendrán empleados comprometidos y, a su vez, clientes leales.

Rodas Girón (2013) menciona que la importancia del compromiso se debe principalmente a que este tiene impacto en las actitudes y la forma de conducirse el empleado; algunas de estas pueden ser aceptar los objetivos, los valores y la cultura de la institución.

Dimensiones del compromiso laboral

Porter y Smith (1979) plantean que el compromiso se define por tres aspectos: deseo de permanencia en la organización, disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida y aceptación de los valores y objetivos de la organización. Un empleado comprometido se refleja en la calidad de su trabajo, el rendimiento, la asistencia y la permanencia.

Claure Rocha y Bohrt Peláez (2004) mencionan tres importantes dimensiones del compromiso organizacional, que son los siguientes:

1. Identificación: aceptar las metas organizacionales, identificarse con las creencias, propósitos, ideas y objetivos con la empresa.

2. Membrecía: el deseo de permanecer en la institución; sentir que forma parte de esta.

3. Lealtad: siempre estar dispuesto a defender la organización, cumplir con ella y respetarla.

Gordon (1980, citado en Grajales Guerra, 2000) considera que hay cuatro dimensiones que explican el compromiso: la lealtad, la responsabilidad, la disposición hacia el trabajo y la convicción o fe en la unidad.

Teoría del compromiso laboral

Meyer y Allen (1997) aseguran que el compromiso laboral tiene tres componentes o dimensiones, los cuales identifican al empleado con su institución. Estas tres dimensiones son la afectiva, la continuidad y la normativa.

El compromiso afectivo surge cuando el empleado se identifica con la organización y sus objetivos; como está vinculado emocionalmente, hay armonía entre los valores, los objetivos individuales y los de la organización. Los empleados que tienen el compromiso afectivo, sienten que la organización les pertenece; se sienten parte de ella como si fueran una familia. El compromiso afectivo, a su vez, se dimensiona en la familia, el amor, la pertenencia, la lealtad, la felicidad, la solidaridad y la satisfacción.

El compromiso de continuidad involucra la necesidad que siente el empleado de permanecer en la institución para la cual labora; tiene antigüedad en esta y su compromiso lo relaciona con el tiempo, el esfuerzo y todo lo que perdería si sale. Su compromiso se relaciona más con lo material que lo emocional. Este compromiso se dimensiona en: la indiferencia, la conveniencia, la consecuencia, el coste económico, la necesidad económica, la comodidad y los beneficios.

El compromiso normativo es igual que el compromiso afectivo. Ambos son emocionales y están centrados en la lealtad. Surgen de valores que se aprenden en el hogar y la escuela. La persona es un trabajador incondicional, se siente en deuda con la organización, ya que esta le abrió sus puertas; si la abandona, piensa que es desleal. Este compromiso se dimensiona en: la obligación moral, lo correcto, el sentimiento de culpabilidad, el deber y la reciprocidad.

Betanzos Díaz, Andrade Palos y Paz Rodríguez (2006) señalan que con el compromiso normativo el empleado piensa que está obligado a ser leal a su institución; siente que está obligado moralmente lo que hace que continúe en la institución.

Relación entre variables

En esta sección se presentan las relaciones de las variables en estudio: clima laboral y motivación laboral, clima laboral y satisfacción laboral, motivación laboral y desempeño laboral, motivación laboral y compromiso laboral, satisfacción laboral y desempeño, satisfacción laboral y compromiso laboral y desempeño laboral y compromiso laboral.

Clima laboral y motivación laboral

Para Chiavenato (2007), el clima laboral está unido a la motivación o desmotivación de los empleados. Un empleado que no puede satisfacer sus necesidades, como las de pertenencia, autoestima y autorrealización, se desmotiva y afecta el clima laboral, ya que este depende de la capacidad que tengan las personas para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan en su ambiente de trabajo.

Clima laboral y satisfacción laboral

Schulte, Ostroff y Kinicki (2006) destacan que se ha observado que hay relación significativa y positiva entre el clima laboral y la satisfacción laboral, de forma tal que cuando los empleados perciben un mejor clima, más satisfechas se encontraran.

Según Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007), el clima y la satisfacción laboral son factores que determinan el buen éxito en el trabajo de toda organización.

Motivación laboral y desempeño laboral

Quijano y Navarro (1998) consideran que, al inicio, la motivación es el motor del rendimiento, que una vez percibido, incide en este; es un proceso circular.

Rodríguez Sacoto y Acosta Carranza (2009) consideran que en una organización donde se motive al empleado y se tenga comunicación directa, donde este sabe qué se espera de él, esto traerá como resultado empleados animados a lograr las metas de la institución, a continuar mejorando su trabajo y a lograr un desempeño sobresaliente.

Si el empleado está motivado en cumplir una meta, mayores esfuerzos hará para conseguirla; mientras más motivado se encuentre para realizar un mejor trabajo, hará mayores esfuerzos para hacerlo y lograr sus objetivos; estas metas son las herramientas utilizada por las personas para desarrollarse; si alguien no tiene metas no llegará a ninguna parte.

Cuando se tienen metas, cuando los empleados sienten que sus necesidades son satisfechas y, a la vez, tienen una mente positiva, se activa la motivación y surge la disposición de lograr un mejor desempeño.

Motivación laboral y compromiso laboral

Sager y Johnston (1989) aseveran que la motivación y el compromiso tienen en común el hecho de que se relacionan con el esfuerzo que realizan los individuos. El compromiso hace que el individuo tenga el deseo de realizar un esfuerzo mayor y la motivación es el significado que el individuo utilizará para realizarlo.

Satisfacción laboral y desempeño laboral

Salinas et al. (1994) señalan que los modelos de satisfacción laboral como el modelo de Vroom enfatizan que las personas están satisfechas con su trabajo cuando pueden lograr aquellas cosas que desean y se desempeñaran de forma eficiente cuando este lo lleve a satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con Saari y Judge (2004), se ha encontrado que existe una relación positiva entre el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo tienden a tener un mejor rendimiento y son más productivos.

Patterson et al. (2004) aseveran que la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño laboral cuando este es medido a través de los aspectos económicos que están relacionados con la productividad del empleado.

Griffith (2006) afirma que la variable satisfacción laboral es un predictor importante del desempeño laboral, en tanto que Barraza Macías y Ortega Muñoz (2009) destacan que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes del trabajo humano y siempre se le ha relacionado con el desempeño laboral, al punto de llegarse a afirmar que, cuando un trabajador se siente satisfecho, muestra un mejor desempeño.

De acuerdo con Rivas Hernández (2009), existen algunos elementos que tienden a afectar el desempeño y muchas veces proceden de la satisfacción laboral, y esto se refleja de una manera directa en los clientes.

Satisfacción laboral y compromiso laboral

De acuerdo con Mowday, Steers y Porter. (1979), la satisfacción tiene como centro aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad y el

compromiso y enfatiza los aspectos que se asocian con la organización, como son las metas y los valores.

Para Baker y Baker (1999), la satisfacción laboral está ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales, mientras que el compromiso es una respuesta afectiva general a la organización.

Desempeño laboral y compromiso laboral

Colan (2010) considera que las personas se desempeñan bien cuando están comprometidas con su trabajo. El compromiso y el desempeño son términos que van de la mano: el empleado que se siente comprometido, se desempeñará de una forma apasionada. Este autor habla de la importancia del compromiso de los líderes en una organización, dado que ellos son el primer eslabón en la cadena de valor: líderes comprometidos → empleados comprometidos → clientes leales → calor de acción.

Existen otras relaciones que no están en el modelo, pero que pueden darse. Entre ellas, se muestran las siguientes:

Satisfacción laboral y motivación laboral

Según la teoría bifactorial de Herzberg (1966), tanto la satisfacción laboral como la motivación laboral se relacionan con el contenido del trabajo y con el contexto. El contenido satisface las necesidades de orden superior y son los elementos que determinan la satisfacción–no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto satisfacen las necesidades de orden inferior y a su vez inciden en la insatisfacción–no satisfacción.

Cuando se refiere a las teorías de las necesidades en general, si existe insatisfacción de una necesidad superior, esto traerá como resultado una tensión; cuando desaparece esa tensión, se considera que existe satisfacción laboral.

Clima laboral y desempeño laboral

Silva (1996) establece que, cuando se habla de la influencia que tiene el clima laboral sobre el desempeño, hay que tomar en consideración las repercusiones que este tiene sobre las actitudes y el comportamiento, como también en el desempeño laboral, pues las percepciones que tienen los empleados de su lugar de trabajo juegan un papel muy importante: la forma en que está elaborada la tarea, el sistema de recompensas que tiene la institución, entre otras. Señala, además, que el clima laboral se utiliza como una herramienta útil para poder comprender y, a su vez, mejorar el desempeño, pues tiene un impacto indirecto sobre este.

Martínez (2003) considera que el clima laboral se puede convertir en un vínculo o en un obstáculo para el mejor desempeño del empleado en una organización e, incluso, en algunas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede llegar a ser un factor que lo distinga y que tenga influencia sobre su comportamiento, incidiendo directamente en el desempeño de la organización.

Investigaciones realizadas

En esta sección se presentan algunas investigaciones realizadas por otros autores.

Satisfacción laboral y desempeño laboral

Feng, Yongjuan y Erping (2009) realizaron una investigación con la finalidad de

explorar las relaciones existentes entre las características de las tareas del trabajo (significado de tareas, autonomía y realimentación), con el desempeño laboral y la satisfacción laboral. El instrumento utilizado fue aplicado a 382 empleados, los cuales pertenecían a un total de 39 empresas. Se probaron tres hipótesis, las cuales fueron las siguientes: las características de trabajo (significado, autonomía y realimentación) tienen una relación positiva con el desempeño laboral; las características del trabajo (significado, autonomía y realimentación), tienen una relación positiva con la satisfacción laboral y el significado del trabajo; y las características del trabajo (significado, autonomía y realimentación) tienen una relación positiva con la satisfacción laboral y esta con el desempeño laboral. Se realizaron evaluaciones de la bondad de ajuste de los diferentes modelos estructurales y se determinó que el modelo que tuvo mejor bondad de ajuste es el que se muestra en la Figura 3. Los índices de bondad de ajuste fueron los siguientes: χ^2 igual a 1.31, p = .22, índice de bondad de ajuste (CFI) igual a .99, índice de Tucker Lewis (TLI) igual a .96 y RMSEA igual a .059. Los parámetros que pueden observarse en la figura muestran que los coeficientes estandarizados estimados son significativos e indican que existe una relación positiva entre los constructos.

El significado del trabajo tiene un efecto directo sobre el desempeño del equipo de .29; la autonomía de su efecto es de .27 y la realimentación en el trabajo de .43, estas dos variables afectan directamente a la satisfacción y el desempeño tiene un efecto directo de .66 efecto sobre la satisfacción laboral de los empleados.

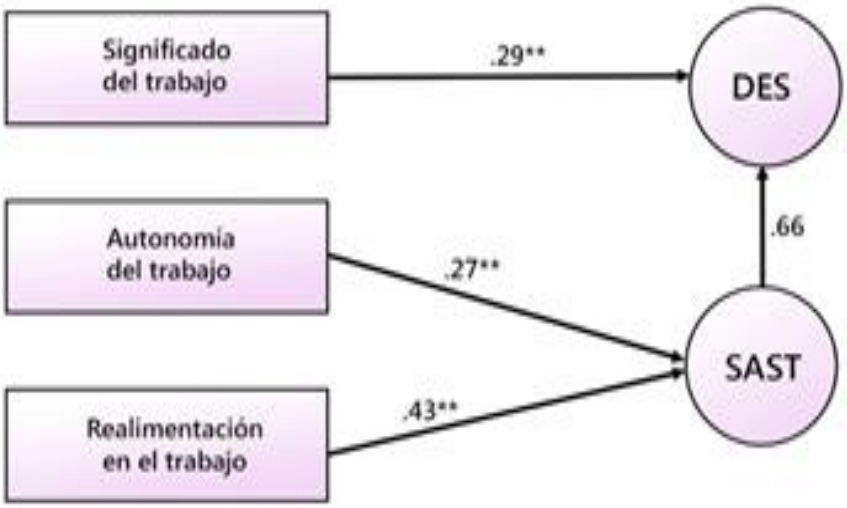


Figura 3. Modelo estructural de satisfacción y desempeño laboral, características del trabajo, satisfacción y desempeño.

Si a un puesto de trabajo se le da la facultad y libertad para que pueda cumplir sus funciones y al empleado, a su vez, se le suministra constantemente información sobre el desempeño que está realizando, esto podría mejorar su satisfacción laboral.

Clima laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral

Rodríguez, Paz Retamal, Lizana y Cornejo (2011) realizaron un estudio en una organización pública en la región del Maule, sector agrícola en Chile. El estudio fue cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Se realizó un muestreo y se seleccionó a 96 trabajadores. La evaluación tomó en cuenta la totalidad del personal y consideró todos los niveles de dirección (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, personal de apoyo, administradores y secretarias). De la totalidad de participantes, 54 eran hombres (56.3%) y 42 eran mujeres (43.7%). El promedio de edad que ellos tenían era de 41.5 años. Para medir el clima laboral, se utilizó el cuestionario

de Litwin y Stringer, el cual contenía 50 ítems estructurados en nueve dimensiones: estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo. La confiabilidad que se obtuvo para este instrumento en esta investigación fue de una alfa de Cronbach igual a .855.

Para medir la satisfacción laboral, se utilizaron dos cuestionarios. El primero, el de satisfacción por facetas (JDI) de Amith, Kendall y Hulin que fue validado por Castro y Paredes (2006 citados en Rodríguez et al., 2011) con 72 ítems distribuidos en cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso. La confiabilidad de este instrumento obtenida en esta investigación fue de una alfa de Cronbach igual a .925. El segundo es de satisfacción general (JIG) creado por Iroson, Brannick, Smith, Gibson y Paul, validado por Castro y Paredes (2006, citados en Rodríguez et al., 2011), el cual posee 18 ítems. La confiabilidad del instrumento obtenida en esta investigación fue de una alfa de Cronbach igual a .880, para la evaluación de desempeño. Este fue diseñado específicamente para la organización por el ministerio a cargo de dicha institución y posee tres dimensiones. Para el análisis de los datos, se utilizó el software paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) versión 15.0 para Windows. A fin de identificar la relación entre satisfacción laboral y el clima laboral, se realizaron las correlaciones de Pearson, con el fin de determinar si las variables independientes clima y satisfacción predicen de manera significativa a la variable dependiente desempeño laboral. La correlación entre el clima laboral general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, pues presentó una relación positiva y una asociación de un 41.3% (r = .413. p <.05). El clima organizacional tuvo

una correlación significativa y positiva con el desempeño general (r = .539, p <.05). El desempeño general tuvo una correlación significativa y positiva con la satisfacción general (r = .466) y con cuatro de las dimensiones de esta (p < .05). El análisis de regresión lineal identificó dos modelos significativos, uno con el clima como único predictor del desempeño y otro con la satisfacción y el clima como predictores del desempeño en conjunto.

Ambos modelos resultaron significativos; en el que caso del modelo que considera al clima y la satisfacción en conjunto como predictores del desempeño, se explica un 38,4% de su variabilidad (F (2; 93) = 26.334; p < .05), mientras que el clima por sí solo explica el 28.2% de la variabilidad del desempeño (F (1; 94) = 38.401; p < .05). Al analizar los coeficientes de regresión del modelo en conjunto, se confirma la tendencia en la que el clima tiene mayor poder como predictor del desempeño (β= .417; t (95) = 4.587; p < .05); mientras que el poder predictivo de la satisfacción es menor (β = .294; t (95) = 3,228; p < 0.05).

Clima laboral y satisfacción laboral

Delgado González (2011) planteó cuatro modelos de ecuaciones estructurales (ver Figura 4), para explicar la satisfacción de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel Básico y medio superior de México. Este estudio fue empírico, cuantitativo, exploratorio, descriptivo, explicativo, transversal y comparativo. Se encontró que el comportamiento del director (Cadr), conducta de compromiso y espiritualidad (Ccer), frustración del docente (Fdr), comportamiento interpersonal (Ci) y nivel de clima organizacional general (Cir) (ambiente laboral) son predictores en un 54 % de la satisfacción laboral.

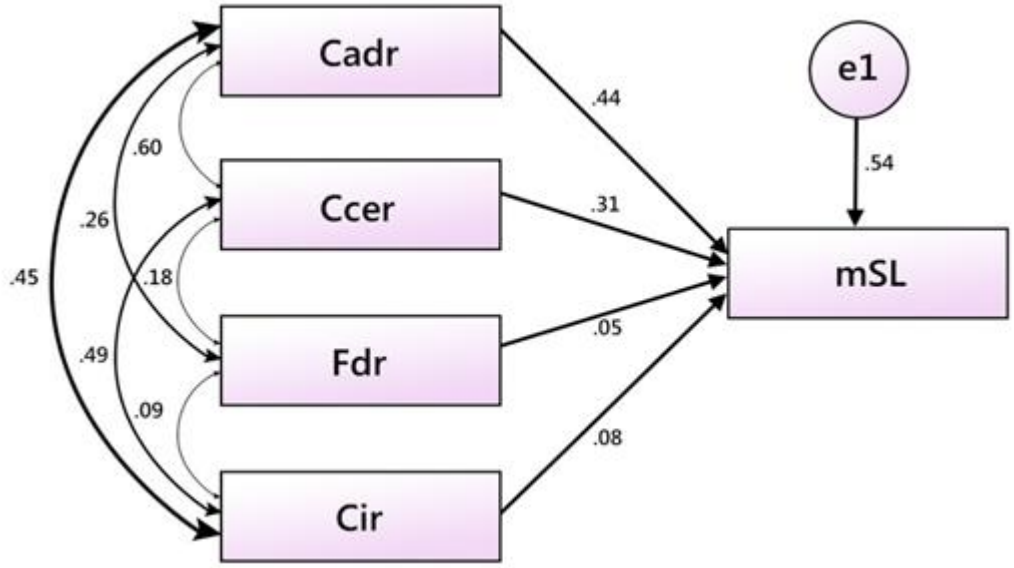


Figura 4. Modelo de la investigación de Delgado González.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo explorar la relación de causalidad entre el clima laboral, la motivación laboral, la satisfacción laboral, el desempeño y el compromiso, según un modelo teórico específico, con empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

El contenido de este capítulo está diseñado de la siguiente manera: tipo de investigación, población de estudio y muestra, instrumentos de medición, criterios de ajustes, hipótesis nulas, preguntas complementarias, recolección de datos y análisis de datos.

Tipo de investigación

De acuerdo con García Paz (2000), la investigación es un conjunto de procedimientos teóricos, metodológicos y técnicos que se utiliza para interpretar las partes esenciales y las relaciones fundamentales de un determinado objeto o fenómeno de la realidad.

Esta investigación fue empírico-cuantitativa pues, de acuerdo con Abdellah y Levine (1994), una investigación es cuantitativa cuando se recogen y analizan los datos cuantitativos sobre variables cuantitativas, con la finalidad de determinar la asociación o correlación entre las variables. Con los resultados obtenidos a través de una

muestra, se pretende hacer inferencia en una población y, tras el estudio de la asociación o correlación, hacer inferencia causal para explicar por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

La investigación incluyo cinco variables latentes, cada una con sus respectivas dimensiones e indicadores. Para cada constructo se utilizó la escala Likert con siete modelos de indicadores, pudiendo estimarse parámetros, como las medias aritméticas y los coeficientes estandarizados, entre otros.

Esta investigación fue de alcance explicativo, transversal, descriptivo, exploratorio, de campo y multivariante por las razones que se describen a continuación.

Arias (2006) afirma que la investigación es explicativa cuando trata de buscar el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de las relaciones causa–efecto, utilizando las pruebas de hipótesis, cuyos resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo del conocimiento. Esta investigación se consideró explicativa porque su propósito fue evaluar la posible influencia del clima laboral en la motivación laboral y la satisfacción laboral y estas, a su vez, en el nivel de desempeño laboral y el grado de compromiso laboral.

Heinemann (2003) explica que una investigación transversal se da cuando los datos se recopilan de una sola vez y en un momento determinado, para describir las variables. La aplicación del instrumento de esta investigación fue en un solo momento con empleados de la Unión Dominicana de los adventistas del séptimo día.

Para Mas Ruiz (2010), la investigación descriptiva, cuyo objetivo principal es describir la realidad, es concluyente y el principal método que utiliza para recoger la información es la observación. En esta investigación se pretendió encontrar si existían

diferencias entre los diferentes grupos constituidos por las variables género, nivel académico y antigüedad en el servicio.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), los estudios exploratorios se realizan con la finalidad de examinar un caso o un problema de investigación que no se ha estudiado mucho. En la revisión de la literatura no fue encontrado un modelo estructural que tuviera bondad de ajuste y que, a la vez, incluyera las variables clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

Palella Stracuzzi y Martins (2010) consideran la investigación de campo como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Esta investigación fue realizada en el lugar y horario de trabajo de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

Cuadras (2014) considera que una investigación es de análisis multivariante cuando se estudia, analiza, representa y se interpretan los datos que resultan de observar un número de variables estadísticas de una muestra elegida. Tomando esto en consideración la investigación que se realizo fue multivariante.

Población de estudio y muestra

La población es un conjunto de personas de la misma clase, limitada por el estudio. Tamayo y Tamayo (1997) consideran que la población es el objeto a estudiar, donde las unidades de la misma poseen características comunes, las cuales dan origen a datos que serán utilizados en la investigación. La población que se seleccionó para la realización de la investigación estuvo conformada por empleados de diferentes

asociaciones, misiones e instituciones pertenecientes a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

La Tabla 1 presenta las asociaciones, misiones e instituciones participantes en el estudio y el total de empleados. La muestra seleccionada, que fue de 155 sujetos, representa un 94% del total de empleados.

Tabla 1

Distribución de la población del estudio

Asociación, Misión, Institución	Población	Muestra
Unión Dominicana y sus instituciones	30	19
Asociación Central Dominicana	22	21
Asociación Dominicana del Norte	16	14
Asociación Dominicana del Este	12	12
Asociación Dominicana del Sureste	15	15
Misión Dominicana del Sur	8	8
Misión Dominicana del Nordeste	10	9
Asociación Fiduciaria Dominicana y sus instituciones	54	54
Totales	164	155

Se pretendió incluir a todo el personal que labora para la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día y parte de sus instituciones; se tomó una muestra, ya que no todos los empleados se encontraban en el momento de pasar el instrumento.

Instrumentos de medición

Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que el instrumento de medición es cualquier recurso que utiliza un investigador para aproximarse a las personas o

entidades y poder lograr que ellos le proporcionen la información que requiere. El instrumento reúne en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por tanto, a las variables o conceptos utilizados.

En esta sección se presentan las diferentes variables que se utilizaron en la investigación realizada, la elaboración de los instrumentos, la validez de estos, su confiabilidad y la operacionalización de las variables.

Variables

Rojas Soriano (2000) afirma que las variables podrían definirse como las características, las propiedades o las cualidades que pueden darse o estar ausentes en los individuos, grupos o sociedades. Esta puede presentarse en matrices o modalidades diferentes y puede darse en grados, magnitudes o medidas distintas en todo el desarrollo de una investigación.

Este estudio incluyó cinco variables latentes que se categorizaron en endógenas y exógenas y tres variables demográficas.

1. Endógenas: la motivación laboral, con 23 variables observadas o criterios; la satisfacción laboral, con 25 variables observadas o criterios; el desempeño laboral, con 25 variables observadas o criterios y el compromiso laboral, con 17 variables observadas o criterios.

2. Exógenas: el clima laboral, formado por 21 variables observadas o criterios.

3. Demográficas: compuestas por el género, el nivel académico y la antigüedad en el servicio.

Elaboración de los instrumentos

A continuación se hace una descripción general de cómo fueron elaborados los instrumentos que se utilizaron en la investigación realizada. La batería instrumental con los cinco constructos se presenta en el Apéndice A.

Clima laboral

El instrumento utilizado de clima laboral fue adaptado, de otro elaborado por Paredes Saavedra y su asesor principal, el cual contenía 20 indicadores o variables observadas. La investigadora y el asesor de esta investigación dividieron una de las preguntas en dos, resultando en 21 las variables observadas.

El procedimiento utilizado por Paredes Saavedra (2011) fue el siguiente:

1. Se realizó una consulta exhaustiva del material bibliográfico.

2. Se analizaron algunos instrumentos ya existentes.

3. Se seleccionaron las dimensiones en las cuales se distribuirían cada uno de los indicadores.

4. Se recopiló la lista de declaraciones para cada variable.

5. Se analizaron y se seleccionaron las declaraciones por parte de la investigadora y los asesores, procediendo a eliminar las que tenían falta de claridad.

6. Se elaboraron las variables observadas que constituirían el instrumento.

7. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada una de las variables por parte de los expertos en investigación y administración.

8. Los expertos propusieron modificaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta al elaborar los cambios correspondientes.

9. Se solicitó autorización para realizar la aplicación de una prueba piloto a 30

empleados de la guardería Mis Amiguitos.

10. Se realizaron algunas modificaciones de redacción para la aplicación final del instrumento, ya que en la prueba piloto hubo dificultad con relación a la claridad de los indicadores o variables.

11. Se confeccionó el instrumento final, el cual fue dividido en las tres secciones siguientes: la descripción del objetivo de la investigación e instrucciones generales para la contestación del instrumento, los datos demográficos y las 21 variables observadas con siete opciones a elegir: (1) *pésimo*, (2) *muy malo*, (3) *malo*, (4) *regular*, (5) *bueno*, (6) *muy bueno* y (7) *excelente*.

Motivación laboral

El instrumento de motivación laboral fue elaborado por la investigadora y su asesor principal, estuvo formado por 23 indicadores o variables observadas. El procedimiento que se utilizó fue el siguiente:

1. Se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.

2. Se elaboró una amplia lista de declaraciones para cada variable.

3. Se elaboró un instrumento con 25 ítems, el cual fue revisado por cinco expertos de la Universidad de Montemorelos.

4. Se realizó un análisis y una selección de las declaraciones por parte de la investigadora y los asesores y se eliminaron las que tenían falta de claridad.

5. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada una de las variables por parte de un grupo de expertos en psicología y administración.

6. Se solicitó autorización para la aplicación de una prueba piloto a 102 empleados pertenecientes a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

7. Se realizaron algunas modificaciones de redacción para la aplicación final del instrumento, porque en la prueba piloto surgieron algunas dudas relacionadas con la claridad de las variables.

8. Se confeccionó el instrumento final, el cual se dividió en tres secciones: la descripción del objetivo de la investigación e instrucciones generales para la contestación del instrumento, los datos demográficos y 23 variables observadas con siete opciones a elegir: (1) *totalmente en desacuerdo*, (2) *muy en desacuerdo*, (3) *algo en desacuerdo*, (4) *indeciso*, (5) *algo de acuerdo*, (6) *muy de acuerdo* y (7) *totalmente de acuerdo*.

Satisfacción laboral

El instrumento utilizado para medir el grado de satisfacción laboral fue adaptado; este fue elaborado por Quintanilla Morales y su asesor principal.

Los pasos utilizados por Quintanilla Morales (2009), para su elaboración fueron los siguientes:

1. Se revisó las referencias que se especializaban en el tema a investigar.

2. Se buscó información con algunos profesionales que tenían conocimientos sobre las variables en estudio.

3. Se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral que fue creado por Joseph L. Meliá, de la Universidad de Valencia, del cual se tomaron algunas ideas para la elaboración del instrumento.

4. Se elaboraron varias declaraciones correspondientes a cada una de las variables en estudio, procediendo luego a eliminar algunas por falta de claridad en la redacción.

5. El asesor principal reviso y corrigió en varias oportunidades las declaraciones; luego de seleccionadas las declaraciones finales, se le realizó el análisis de claridad y pertinencia, utilizando expertos en el área.

6. Se analizaron las observaciones realizadas por los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.

7. Se procedió a la aplicación de la prueba piloto a diez pastores de El Salvador.

8. Se confeccionó el instrumento final, el cual estuvo formado por tres secciones: la descripción del objetivo de la investigación, los datos demográficos y las 36 variables observadas con siete opciones a elegir: (1) *totalmente insatisfecho*, (2) *muy insatisfecho*, (3) *algo insatisfecho*, (4) *indeciso*, (5) *algo satisfecho*, (6) *muy satisfecho* y (7) *totalmente satisfecho*.

Este instrumento fue adaptado por la investigadora, modificando algunas declaraciones y seleccionando los indicadores de acuerdo con el asesor principal, quedando un ejemplar final formado por 25 indicadores o variables observadas.

Desempeño laboral

El instrumento para medir el nivel de desempeño laboral de los empleados fue adoptado; este fue elaborado por Cruz Castillo y su asesor principal.

Los pasos para su elaboración dados por Cruz Castillo (2008) fueron los siguientes:

1. Se llevó a cabo un estudio de las referencias enfocada en el tema de investigación.

3. Se seleccionó una recopilación de las distintas dimensiones para la medición de la autopercepción del nivel de desempeño laboral utilizadas por los diferentes autores.

3. Se analizaron algunos instrumentos ya elaborados por otros investigadores.

4. Se realizó la selección de las dimensiones en las cuales se agruparían las variables y la lista de las declaraciones, las cuales fueron analizadas por la investigadora y los asesores; se identificaron solo las que servían para el estudio y se eliminaron las que no tenían claridad.

5. Se elaboraron los ítems que formarían el instrumento en cada una de las dimensiones seleccionadas, se consideró su claridad y pertinencia, según los expertos en el área de investigación, los cuales propusieron las modificaciones que fueron tomadas en cuenta y se realizaron los cambios correspondientes.

6. Se pidió la autorización para la aplicación de la prueba piloto, la cual se llevó a cabo con los empleados de la compañía Panificadora La Carlota.

7. La prueba piloto fue aplicada a un total de 32 trabajadores de las áreas de oficina, ventas y producción. Durante la aplicación esta prueba, no hubo problemas en la claridad de los indicadores, por lo que no fue necesario realizar cambios.

8. A estos indicadores se les realizó el análisis de confiabilidad, quedando 60 ítems o indicadores para medir el desempeño laboral.

Para reducir el instrumento y poder aplicarlo a la investigación en estudio, la investigadora adaptó el instrumento, seleccionando los indicadores de acuerdo con el asesor principal y redactando el indicador para que iniciara con un verbo en infinitivo, en lugar de un verbo en primera persona.

El instrumento definitivo quedó conformado por 25 indicadores o variables observadas, con siete niveles de medición: (1) *pésimo*, (2) *muy bajo*, (3) *bajo*, (4) *regular*, (5) *alto*, (6) *muy alto* y (7) *excelente*.

Compromiso laboral

Para medir el grado de compromiso laboral, se adoptó un instrumento desarrollado por Méndez Cruz y su asesor principal, el cual estaba compuesto por 19 indicadores o variables observadas.

El proceso utilizado por Méndez Cruz (2014) para su elaboración fue el siguiente:

1. Se estableció cuál era el objetivo de la investigación, se hizo una selección de los sujetos participantes y la literatura de donde se tomaría la información.

2. Se procedió al estudio de las referencias del tema a investigar.

3. Se seleccionaron las diferentes dimensiones para el compromiso laboral que recomiendan los autores.

4. Se analizaron diferentes instrumentos usados en otras investigaciones y se elaboró una lista de declaraciones basadas en las dimensiones elegidas.

5. Cada declaración fue analizada por la investigadora y sus asesores; se identificaron aquellas que estuvieran acorde con la investigación a realizar y se eliminaron aquellas que no estaban muy claras.

6. Luego se procedió a la elaboración de todos los ítems que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas.

7. Posteriormente, se llevó a cabo el estudio de claridad y pertinencia de cada ítem con la ayuda de personas expertas en el área de investigación y administración, los cuales propusieron algunas modificaciones.

8. Se aplicó una prueba piloto a empleados del Parque Xcaret del departamento de fotografía y video, a un total de 60 empleados.

9. La investigadora redujo el instrumento en acuerdo con el asesor; y se utilizó el alfa de Cronbach para elegir los indicadores que se consideraron más adecuados para medir el compromiso laboral, quedando un total de 17 indicadores.

10. Se confeccionó el instrumento final el cual quedó dividido en tres secciones: descripción del objetivo de la investigación e instrucciones generales para la contestación del instrumento, los datos demográficos y los 17 indicadores o variables observadas con siete opciones a elegir: (1) *totalmente en desacuerdo*, (2) *muy en desacuerdo*, (3) *algo en desacuerdo*, (4) *indeciso*, (5) *algo de acuerdo*, (6) *muy de acuerdo* y (5) *totalmente de acuerdo*.

Validez del instrumento

En esta sección se presenta la validez del contenido y del constructo de las variables latentes que se utilizaron en la investigación.

Validez de contenido

Ding y Hershberger (2002) consideran que la validez de contenido es un componente importante de la estimación de la validez de inferencias derivadas de los puntajes de las pruebas, ya que puede brindar evidencia acerca de la validez del constructo y, a su vez, provee una base para la construcción de formas paralelas de una prueba en la evaluación a gran escala.

Para Grajales Guerra (2004), la validez de un instrumento implica la posibilidad de verificar la información que se ha obtenido, así como la seguridad de que el instrumento realmente mide lo que se espera.

Clima laboral

Para el desarrollo de la investigación, el proceso de validez del instrumento de clima laboral fue realizado de la siguiente manera:

1. Se realizó un análisis exhaustivo de las diferentes referencias que tenían relación con la variable clima laboral.

2. Se realizaron diferentes consultas para determinar si existían instrumentos ya elaborados sobre dicho constructo.

3. Se construyó el instrumento basado en el marco teórico y en la experiencia de los asesores.

4. Se realizó una evaluación por parte de profesionales y asesores.

5. Se hizo una evaluación donde el asesor principal reviso y corrigió el instrumento.

6. Se procedió a la aplicación una prueba piloto con la cual se pudo medir la confiabilidad de dicho instrumento.

Motivación laboral

El proceso de validez del instrumento de motivación laboral se realizó de la siguiente manera:

1. Se hizo un estudio de las referencias que tenían que ver con el tema a investigar. Se realizó una búsqueda de algunos instrumentos utilizados en la Universidad de Montemorelos y en tesis de postgrado de otras universidades, para luego analizarlos con el asesor principal y tener una idea de las posibles dimensiones y criterios que tendría el instrumento.

2. Se construyó el instrumento con 25 indicadores, basado en un marco teórico y en la experiencia de asesores.

3. Se realizó una evaluación por profesionales del área de psicología.

4. Fue aplicada una prueba piloto, con la cual se midió la validez de este.

Satisfacción laboral

El proceso de validación del instrumento de satisfacción laboral se hizo de la siguiente manera:

1. Se realizó una lectura especializada sobre la variable que se estaba investigando, satisfacción laboral.

2. Se hicieron las consultas para verificar si existían instrumentos ya elaborados sobre la variable en estudio.

3. Se procedió a redactar las declaraciones que tendría el instrumento.

4. Se hicieron las revisiones y correcciones por el asesor principal.

5. Se consultó a expertos y se procedió a la realización de una prueba piloto para determinar su validez.

Desempeño laboral

En este aspecto, el proceso de validación del instrumento de desempeño laboral, se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se hizo un estudio de las referencias enfocada en el tema a investigar.

2. Se realizó la evaluación por los profesionales expertos y los asesores.

3. Se construyeron los instrumentos con base en un marco teórico y experiencia de los asesores.

4. Fue aplicada una prueba piloto, con la cual se midió la validez de dicho instrumento.

Compromiso laboral

Para el desarrollo de la investigación, el proceso de validación del instrumento de compromiso laboral se ejecutó de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de las referencias relacionada con la variable compromiso laboral.

2. Se realizaron diferentes consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre el constructo en estudio.

3. Se construyó el instrumento basado en el marco teórico y en la experiencia de los asesores.

4. Se realizó la evaluación de claridad y pertinencia por parte de profesionales y asesores.

5. Se realizó una evaluación para revisión y corrección del instrumento por parte del asesor principal.

6. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la validez del instrumento de compromiso laboral.

Validez del constructo

Para la validación de cada uno de los cincos constructos clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral, se utilizó la técnica de análisis factorial. Las tablas de respaldo de los datos de cada constructo se encuentran en el Apéndice B.

Clima laboral

Las personas que elaboraron el instrumento de clima laboral tuvieron como resultado del análisis factorial un KMO de .909, lo que indica que los datos pueden adecuarse a un modelo de análisis de factores. La prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una χ^2 de 2867.457, con 190 grados de libertad y una significancia de .000.

Un nivel de significancia con ese valor indica que los datos tienen las características apropiadas para poder realizar un análisis factorial; en la matriz anti-imagen, los valores se aproximaron a 1, lo que indica que el modelo es adecuado. El modelo fue explicado con cuatro factores o dimensiones, con una varianza total explicada de 68.2%.

Como el instrumento de clima laboral fue adaptado, sufrió diversas modificaciones, se utilizaron cinco criterios de evaluación y el resultado fue el siguiente:

Primer criterio de evaluación. La medida de ajuste de KMO es un índice que mide la capacidad de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. La correlación parcial entre dos variables debe ser pequeña cuando el modelo factorial es adecuado; si los datos corresponden a una estructura factorial, el KMO deberá tomar valores que se aproximen a 1.

Si el valor de la medida de adecuación muestral es pequeño (valores por debajo de .6 se consideran mediocres), es posible que no sea pertinente utilizar el análisis factorial con esos datos. Dado que el valor de KMO en este caso fue igual a .916 y dicho valor es mayor a .6, se consideró oportuno utilizar el análisis factorial con los datos de la muestra.

Segundo criterio de evaluación. Este criterio se basa en el análisis de la matriz de correlaciones y algunos estadísticos asociados con ella. Al analizar las correlaciones entre los 21 indicadores del constructo clima laboral, se encontró que fueron positivas y significativas para niveles de significación *p* menores a .05.

El valor del determinante próximo a cero indica que las variables utilizadas están relacionadas de forma lineal, lo que significa que el análisis factorial es una técnica adecuada para analizar el constructo. El valor del determinante fue igual a 2.143E-7; dicho valor es casi igual a cero, por lo que la técnica de análisis factorial para el constructo clima laboral es adecuada.

Tercer criterio de evaluación. Otra evaluación que se hace para ver si existe la adecuación del análisis factorial es la prueba de esfericidad de *Bartlett*, la cual contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observadas es en realidad una matriz identidad.

Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad Chi-cuadrada (χ^2) y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (*p)* es mayor a .05, no se rechaza la hipótesis nula de esfericidad y no se puede aseverar que el modelo factorial es adecuado para explicar los datos.

Para el grupo de datos de la muestra observada, se encontró un valor de χ^2 igual a 2244.518 con 210 grados de libertad (*gl*) y un nivel de significación (*p)* igual a .000. Un nivel de significancia con ese valor indica que los datos de la muestra poseen las características apropiadas para realízales un análisis factorial.

Cuarto criterio de evaluación. Un tercer análisis para evaluar la adecuación del

método de análisis factorial es la matriz de covarianza anti-imagen. La diagonal contiene los valores de unicidad de cada variable, una estimación de lo propio y no compartido. Los valores de la matriz por encima o por debajo de la diagonal son las correlaciones parciales.

Un coeficiente de correlación parcial expresa el grado de relación que existe entre dos variables después de eliminar el efecto de las demás variables incluidas en el análisis. Cuando las variables que están en el análisis poseen gran cantidad de información como resultado de tener factores comunes, la correlación parcial entre cualquier par de variables debe ser mínima.

Por el contrario, cuando dos variables poseen gran cantidad de información entre ellas, pero no la comparten con las restantes variables (ni con los factores comunes), la correlación parcial entre ellas será elevada, lo que es un mal síntoma con respecto a la idoneidad del análisis. Las correlaciones parciales son también estimaciones de las correlaciones entre factores únicos (existe un factor único por cada variable del modelo).

Como los factores únicos son independientes entre sí, las correlaciones parciales deben ser próximas a cero. Al evaluar la matriz de covarianza anti-imagen del modelo evaluado sobre el clima laboral, se encontró que los valores de la diagonal, que representan los valores de unidad de cada variable son significativamente mayores a cero.

También se encontró que los valores de las correlaciones parciales son valores muy pequeños y cercanos a cero. Estas dos características evaluadas en la matriz de covarianza anti-imagen constituyen un indicador de que el modelo de análisis factorial

es adecuado para hacer continuar con la validación del constructo de seguridad laboral.

Quinto criterio de evaluación. Otra técnica para evaluar la adecuación del modelo de análisis factorial es la matriz de correlación anti-imagen. La correlación anti-imagen es el negativo de la correlación parcial entre dos variables. Si la matriz de correlaciones anti-imagen posee una gran cantidad de coeficientes elevados, el modelo factorial no puede ser adecuado para analizar los datos.

La diagonal de la matriz posee una medida de adecuación muestral para cada variable, la cual es similar a la medida del KMO, pero para cada una de las variables consideradas. Al evaluar la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen, se observó que los valores de correlación son muy próximos a .916 (KMO); estos valores permiten reconocer la adecuación del modelo de análisis factorial para continuar con la validación del constructo clima laboral.

Después de valorar la adecuación del modelo de análisis factorial con base en cinco criterios diferentes, se procedió a evaluar la opción de extracción. La extracción permite controlar aspectos relacionados con los factores del constructo. Se puede tomar la decisión de cuál modelo factorial se desea utilizar, en qué matriz de datos se puede hacer el análisis y cuántos factores tienen que ser extraídos.

Para el procedimiento actual, se decidió utilizar la técnica de componentes principales, mediante la cual, la extracción de los factores que se obtuvieron son los autovectores de la matriz de correlaciones re-escalados.

En primer lugar, se evaluó la comunalidad de cada indicador del constructo clima laboral. La comunalidad es la proporción de la varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Al analizar la comunalidad, se pudo valorar cuáles

variables son poco explicadas por el modelo.

Se encontró que ningún valor de extracción era menor a .300, un criterio de valor adecuado para la extracción de los indicadores. Se decidió, entonces, reconocer que los 21 indicadores del constructo cumplían con la exigencia de comunalidad.

Continuando con el procedimiento, se revisó si la cantidad de factores obtenidos era suficiente para explicar cada una de las variables que estaban incluidas en el análisis. Se decidió reconocer como factores a los que tuvieran un autovalor mayor a uno. Los autovalores indican la cantidad total de la varianza que se encuentra explicada por cada factor.

Con relación al constructo de clima laboral que se está validando, hubo tres autovalores mayores a 1 y uno igual a .94; por lo que el procedimiento extrajo cuatro factores que consiguieron explicar el 68.674% (mayor al 50 %), de la varianza de los datos originales.

Se decidió reconocer como adecuados los cuatros factores extraídos por el modelo. En la Tabla 2 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Para finalizar la validación del constructo clima laboral, se procedió con la opción de rotación, que permite hacer un ajuste a la matriz de componentes que agrupa a los indicadores con cada factor mediante el valor de saturación.

Para rotar la solución factorial, se utilizó el método Varimax, el cual es un método de rotación ortogonal que minimiza la cantidad de variables que tienen altas saturaciones en cada factor; simplifica la interpretación de los elementos, optimizando la solución por columna. En la Tabla 3 se observa a detalle cada una de las declaraciones y su carga factorial.

Tabla 2

Varianza total explicada con cuatro factores para clima laboral

Componentes	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	% de la varianza	% acumulado
1	49.862	49.862
2	8.162	58.024
3	6.138	64.162
4	4.513	68.674

Se realizó el análisis de la solución factorial rotada, que contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones), así como a cada uno de los factores en la matriz de componente rotado. Se compararon las saturaciones relativas de cada indicador y en cada uno de los tres factores se pudo apreciar lo siguiente El primer factor quedó constituido por seis indicadores y se le asignó la dimensión titulada “ambiente social”. Los indicadores fueron los siguientes: “la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos”, “el reconocimiento del trabajo por parte de los jefes”, “la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo”, “el sistema de comunicación institucional”, “el grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos” y “el procedimiento de selección del personal”.

El segundo factor quedó constituido por cinco indicadores y se le asignó la dimensión titulada “ambiente intelectual”. Estos indicadores fueron los siguientes: “la igualdad de salarios entre solteros y casados”, “la igualdad de salarios entre hombres y mujeres”, “el nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros)”, “el grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas” y “el plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo”.

Tabla 3

Matriz de componentes rotados para clima laboral

Declaración	Componentes 1	2	3	4
1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	**.783**	.166	.225	.182
2. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	**.766**	.169	.132	.213
3. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	**.739**	.094	.237	.242
4. El sistema de comunicación institucional.	**.646**	.270	.297	.219
5. El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamento.	**.614**	.141	.145	.375
6. El procedimiento de selección del personal.	**.446**	.291	.400	.234
7. La igualdad de salarios entre solteros y casados.	.140	**.829**	.254	.165
8. La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.	.186	**.776**	.300	.046
9. El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).	.088	**.681**	.122	.342
10. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	.378	**.605**	.100	.406
11. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	.305	**.576**	.443	.183
12. El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	.148	.345	**.802**	.084
13. El sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución.	.213	.293	**.771**	.176
14. La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	.244	.193	**.768**	.179
15. El grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo.	.248	.073	**.715**	.320
16. La calidad de vida espiritual del personal de la organización.	.209	.187	.288	**.792**
17. La observancia de las normas de conducta organizacional.	.360	.151	.196	**.762**
18. La calidad moral del personal.	.331	.255	.149	**.738**
19. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	.480	.333	.137	**.563**
20. El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.	.356	.460	.302	**.486**
21. Las oportunidades de ascensos.	.230	.434	.386	**.465**

El tercer factor quedó constituido por cuatro indicadores y se le asignó la dimensión titulada “ambiente físico”. Los indicadores fueron los siguientes: “el sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo”, “el sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución”, “la calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo” y “el grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo”.

El cuarto factor quedó constituido por seis indicadores y se le asignó la dimensión titulada “ambiente espiritual”. Los indicadores fueron los siguientes: “la calidad de vida espiritual del personal de la organización”, ‘la observancia de las normas de conducta organizacional”, “la calidad moral del personal”, “el grado de compromiso de los

empleados con la misión institucional", "el apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales" y "las oportunidades de ascenso".

Como este fue un instrumento adaptado con las modificaciones realizadas, el resultado fue el siguiente: un análisis factorial con un KMO de .916, lo cual indica que los datos se pueden adecuar a un modelo de análisis de factores. La prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una χ^2 de 2244.518, con 190 grados de libertad y una significancia de .000. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos tienen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial; en la matriz anti-imagen, los valores son próximos a 1, lo cual indica que el modelo es adecuado. El modelo es explicado con cuatro factores en una varianza total de 68.67%.

Motivación laboral

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez del constructo de motivación laboral. En el análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que las veinte declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo (r_{min} = .051; $r_{máx}$ = 1.000), con niveles de significancia unilateral (p_{min} = .000; $p_{máx}$ = 347); además, se encontró que el valor del determinante es exactamente cero (d = .000)

En cuanto a la medida de adecuación muestral KMO, resultó un valor muy próximo a la unidad (KMO = .819). Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados (X^2 = 1260.786, *gl* = 190, *p* = .000) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se verificó que los valores de la diagonal principal (Cov_{min} = .343, $Cov_{máx}$ = .650) son significativamente mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas

anti-imagen (r_{min} = -.002, $r_{máx}$ = .397) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se observó que los valores de la diagonal (r_{min} = .677; $r_{máx}$ = .897) son muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .819).

Para el estadístico de extracción por componentes principales se encontró que los valores de comunalidad (Com_{min} = .515; $Com_{máx}$ = .760) para los 20 indicadores de este instrumento son superiores al criterio de extracción (*Com* = .300). En relación a la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con cinco factores, explicándose un 63.179% de la varianza total, siendo este valor superior al 50% establecido como criterio. En la Tabla 4 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 5, se observa en detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cinco factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

El primer factor quedó constituido por cinco indicadores y se le asignó la dimensión “control”. Los indicadores fueron los siguientes: “el trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas”, “el trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad”, “considero que mi posición me da prestigio”, “puedo fijarme metas en mi trabajo” y “mi trabajo me permite hacer cosas nuevas”.

Tabla 4

Varianza total explicada con cinco factores para motivación laboral

Componentes	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	% de la varianza	% acumulado
1	31.637	31.637
2	9.749	41.386
3	8.512	49.898
4	7.826	57.724
5	5.455	63.179

Tabla 5

Matriz de componentes rotados para la motivación laboral

Declaración	Componentes				
	1	2	3	4	5
1. El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias ex pectativas.	**.795**	.072	.338	.025	.088
2. El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad.	**.727**	.070	.196	-.079	.323
3. Considero que mi posición me da prestigio.	**.719**	.151	-.093	.261	.128
4. Puedo fijarme metas en mi trabajo.	**.709**	.108	.435	.096	.094
5. Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas.	**.634**	.217	-.133	.288	-.044
6. Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato.	.012	**.829**	.205	.071	.117
7. Soy reconocido como persona valiosa para la organización.	.063	**.826**	.020	.126	.158
8. Recibo un trato justo en mi trabajo.	.162	**.724**	.149	-.027	.039
9. La organización toma en cuenta mis ideas.	.254	**.677**	.054	.312	-.042
10. Me gustaría desarrollar nuevas destrezas.	.038	.143	**.778**	.051	.020
11. Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible.	.018	.203	**.628**	.328	.163
12. Realizó un trabajo en equipo.	.329	.261	**.572**	.270	.092
13. He logrado tener éxitos en mis funciones.	.388	-.075	**.532**	.274	.007
14. Para vencer las dificultades en mi trabajo busco ayuda de los demás.	.093	.144	.175	**.681**	.040
15. Tengo buenas relaciones laborales.	.050	.096	.390	**.609**	.089
16. Tengo influencia en mis compañeros de trabajo.	.328	.198	.051	**.590**	.318
17. Las relaciones con mis compañeros me motiva a tener un mejor desempeño.	.194	-.014	.316	**.532**	.390
18. Me siento bien conmigo cuando soy líder.	-.016	.006	-.002	.270	**.805**
19. Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo.	.183	.094	.130	.347	**.710**
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien.	.260	.236	.083	-.222	**.699**

El segundo factor quedó constituido por cuatro indicadores y se le asignó la dimensión “reconocimiento”. Los indicadores fueron los siguientes: “soy reconocido como persona valiosa para la organización”, “mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato”, “recibo un trato justo en mi trabajo” y “la organización toma en cuenta mis ideas”.

El tercer factor quedó constituido por cuatro indicadores y se le asignó la dimensión “autorrealización”. Los indicadores fueron los siguientes: “me gustaría desarrollar nuevas destrezas”, “estoy motivado a llegar tan lejos como sea posible”, “realizo un trabajo en equipo” y “he logrado tener éxitos en mis funciones”.

El cuarto factor quedó constituido por cinco indicadores y se le asignó la dimensión “afiliación”. Los indicadores fueron los siguientes: “realizo un trabajo en equipo”, “tengo buenas relaciones laborales”, “para vencer las dificultades en el trabajo, busco ayuda de los demás”, “tengo influencia en mis compañeros de trabajo” y “las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño”.

El quinto factor quedó constituido por tres indicadores y se le asignó la dimensión “poder”. Los indicadores fueron los siguientes: “me siento bien conmigo cuando soy líder”, “prefiero hacer cosas que sé hacer bien” y “tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo”.

Una vez analizadas las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de motivación laboral, se determinó que este cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

Satisfacción laboral

A continuación se ofrecen los detalles de las pruebas estadísticas realizadas para comprobar la validez de constructo del instrumento para medir la satisfacción laboral.

Se usó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez del constructo de satisfacción laboral. En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontraron las 25 declaraciones con un coeficiente de correlación positivo (r_{min}= .027; $r_{máx}$ = .778), con niveles de significancia unilateral (p_{min} = .000, $p_{máx}$ = .368) y el valor del determinante (d = 1.40E-006).

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal (Cov_{min} = .232, $Cov_{máx}$ = .670) significativamente son mayores que cero. Además, se observó que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen (r_{min} = -.007, $r_{máx}$ = .257) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se verificó que los valores de la diagonal (r_{min} = .816, $r_{máx}$ = .933.) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .886).

En cuanto a la medida de adecuación muestral KMO, resultó un valor muy próximo a la unidad (KMO = .886). En la de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados de esta técnica (χ^2 = 1951.953, gl = 300, p = .000) son significativos.

Para el estadístico de extracción por componentes principales se encontró que los valores de comunalidad (Com_{min} = .434, $Com_{máx}$ = .756) para los 25 indicadores de este instrumento son superiores al criterio de extracción (Com = .0).

Con relación a la varianza total explicada, se hizo un análisis confirmatorio con cuatro factores, explicándose un 56.105 % de la varianza total, siendo este valor superior al 50% establecido como criterio. En la Tabla 6 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Tabla 6

Varianza total explicada con cuatro factores para satisfacción laboral

	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
Componentes	% de la varianza	% acumulado
1	37.919	37.919
2	6.961	44.880
3	5.705	50.585
4	5.521	56.105

Para la solución factorial rotada se utilizó el método Varimax. En la Tabla 7 se observa cada declaración y su carga factorial. Según los datos presentados, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

El primer factor quedó constituido por seis indicadores y se le asignó la dimensión “reconocimiento y supervisión”. Los indicadores fueron los siguientes: “la evaluación que hacen los administradores de tu trabajo”, “actividades sociales celebradas en tu asociación, misión o institución”, “la supervisión que recibes”, “interés que muestra la administración en tus necesidades personales”, “el reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo” y “las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte”.

Tabla 7

Matriz de componentes rotados para la satisfacción laboral

Declaración	Componentes 1	2	3	4
1. La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo	**.664**	.346	.226	.167
2. Las actividades sociales que se celebran en tu asociación, misión o institución	**.658**	-.064	.018	.228
3. La supervisión que recibes	**.652**	.315	.030	.267
4. El interés que muestra la administración en tus necesidades personales	**.609**	.387	.174	.004
5. El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo	**.582**	.371	.351	.232
6. Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte	**.474**	.289	.405	.190
7. La libertad que tienes para hacer tu trabajo	.245	**.717**	.201	.135
8. La cantidad de trabajo que tienes que realizar	-.078	**.698**	.308	.162
9. El trato que te dan tus superiores	.521	**.644**	.249	.089
10. La justicia con la que eres tratado	.449	**.634**	.377	.090
11. El apoyo que recibes de parte de tus superiores	.526	**.567**	.350	.098
12. La forma como te llaman la atención	.269	**.517**	-.124	.282
13. El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas	.045	.235	**.682**	.034
14. El salario que percibes	-.012	.136	**.571**	.360
15. Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros	.444	-.002	**.566**	.132
16. La variedad de tareas en tu trabajo	.151	.263	**.559**	.235
17. La calidad de tu estilo de vida	.156	.360	**.540**	.222
18. La participación en las decisiones institucionales	.428	.058	**.508**	.002
19. La calidad de los trabajos que realizas	.391	-.101	**.496**	.299
20. La puntualidad con que cumples tus compromisos	.052	.036	.103	**.779**
21. El logro de los objetivos propuestos	.172	.239	.229	**.669**
22. La forma como planificas tu trabajo	.231	.066	.168	**.631**
23. El aporte que haces con tu trabajo a la organización	.308	.172	.213	**.577**
24. El sentimiento de realización que te produce tu trabajo	-.024	.437	.325	**.502**
25. El trato que recibes de parte de tus compañeros	.180	.457	-.023	**.501**

El segundo factor quedó constituido por seis indicadores y se le asignó la dimensión “satisfacción con el trabajo y la dirección”. Los indicadores fueron los siguientes: “la libertad que tienes para hacer tu trabajo”, “la cantidad de trabajo que tienes que realizar”, “el trato que te dan tus superiores”, “la justicia con la que eres tratado”, “el apoyo que recibes de parte de tus superiores” y “la forma como te llaman la atención”.

El tercer factor quedó constituido por sietes indicadores y se le asignó la dimensión “social y de seguridad”. Los indicadores fueron los siguientes: “el apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas”, “el salario que percibe”, “los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros”, “la variedad de tareas en tu trabajo”, “la calidad de tu estilo de vida”, “la participación en las decisiones institucionales” y “la calidad de los trabajos que realizas”.

El cuarto factor quedó constituido por seis indicadores y se le asignó la dimensión “psicológica”. Los indicadores fueron los siguientes: “la puntualidad con que cumples tu compromiso”, “el logro de los objetivos propuestos”, ”la forma como planificas tu trabajo”, “el aporte que haces con tu trabajo a la organización”, “el sentimiento de realización que te produce tu trabajo” y “el trato que recibes de tus compañeros de trabajo”.

Una vez analizada cada prueba estadística a las que se sometió el instrumento de satisfacción laboral, se determinó que cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

Desempeño laboral

A continuación se ofrecen los detalles de las pruebas estadísticas realizadas para comprobar la validez de constructo del instrumento para medir el desempeño laboral. Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez de este.

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontraron las 25 declaraciones con un coeficiente de correlación positivo (r_{min} = .088, $r_{máx}$ = .750), con niveles de significancia unilateral (p_{min} = .001, $p_{máx}$ = .286) por debajo de .05; además, se encontró el valor del determinante próximo a cero (d = 4.303E-008).

La medida de adecuación muestral de KMO resultó un valor muy próximo a la unidad (KMO = .903). La prueba de esfericidad de Bartlett, verificó que los resultados de esta técnica (X^2 = 2456.566, gl =.300, p = .000) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen se observó que los valores de la diagonal principal (Cov_{min} = .219, $Cov_{máx}$ = .501) significativamente son mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen (r_{min} = -.004, $r_{máx}$ = .302) son más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal (r_{min} = .833, $r_{máx}$ = .939) son muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .903)

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se observó que los valores de comunalidad (Com_{min} = .483, $Com_{máx}$ = .835) para los 25 indicadores de este instrumento son superiores al criterio de extracción (Com = .300).

Con relación a la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con cinco factores, explicándose un 67.708% de la varianza total, siendo este valor superior al 50% establecido como criterio. En la Tabla 8 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Tabla 8

Varianza total explicada con cinco factores para desempeño laboral

Componentes	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	% de la varianza	% acumulado
1	42.191	42.191
2	9.343	51.534
3	6.711	58.246
4	5.507	63.753
5	3.955	67.708

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 9 se observa en detalle cada declaración y su carga factorial. Según los datos presentados se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada factor del análisis confirmatorio.

A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

El primer factor estuvo constituido por nueve indicadores y se le asignó la dimensión “responsabilidad”, y está conformado por las siguientes declaraciones: “cumplir con las políticas de la organización”, “trabajar bien aunque no te estén supervisando”, “aplicar los procedimientos establecidos por el departamento”, “respetar las normas de conducta de la institución”, “permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo”, “asistir al trabajo diariamente”, “identificar las causas si una decisión fue mal tomada”, “tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones” y “ser productivo aunque estés sometido a estrés”.

Tabla 9

Matriz de componentes rotados para el desempeño laboral

# Declaración	Componentes 1	2	3	4	5
1. Cumplir con las políticas de la organización.	**.790**	.304	.094	.065	.112
2. Trabajar bien aunque no te estén supervisando.	**.774**	.102	.099	.301	.110
3. Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento.	**.772**	.161	.055	.319	-.019
4. Respetar las normas de conducta de la institución.	**.677**	.350	.023	.183	.240
5. Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo.	**.604**	.007	.225	.178	.359
6. Asistir al trabajo diariamente.	**.598**	.373	.008	.176	.194
7. Identificar las causas si una decisión fue mal tomada.	**.530**	.311	.402	.081	-.101
8. Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones.	**.526**	.331	.512	-.103	-.073
9. Ser productivo aunque estés sometido a estrés.	**.466**	.178	.130	.447	.130
10. Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros.	.174	**.793**	.083	.154	.204
11. Ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan.	.225	**.756**	.057	.139	.294
12. Respetar la opinión de tus compañeros.	.207	**.699**	.373	.090	-.086
13. Tratar bien al público sin importar su religión.	.267	**.661**	-.055	.167	.199
14. Respetar las indicaciones de tus superiores.	.245	**.636**	.147	.235	.472
15. Responder favorablemente a las críticas constructivas.	.175	**.583**	.432	.251	-.215
16. Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas.	.467	**.520**	.298	.190	-.261
17. Ejecutar las tareas de acuerdo a lo planeado.	.042	.112	**.805**	.171	.277
18. Elaborar por escrito tu plan de trabajo.	.026	.002	**.805**	.096	-.011
19. Planear tu trabajo antes de efectuarlo.	.078	.234	**.764**	.199	.088
20. Mantener la concentración en tu trabajo.	.273	.028	**.666**	.132	.409
21. Tener tu trabajo al día.	.268	.285	.244	**.786**	.073
22. Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo.	.341	.116	.394	**.641**	.153
23. Ser cuidadoso al realizar tu trabajo.	.469	.294	.062	**.622**	.126
24. Realizar tu trabajo con agrado.	.302	.367	.249	.047	**.635**
25. Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido.	.092	.231	.217	.430	**.552**

El segundo factor estuvo constituido por siete indicadores y se le asignó la dimensión “relaciones interpersonales”, y está conformado por las siguientes declaraciones: “mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros de trabajo”, “ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan”, “respetar la opinión de tus compañeros”, “tratar bien al público sin importar su religión”, “respetar las indicaciones de tus superiores”, “responder favorablemente a las críticas constructivas” y “responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas”.

El tercer factor estuvo constituido por cuatro indicadores y se le asignó la dimensión “planeación, dirección y ejecución”, y está compuesto por las siguientes declaraciones: “ejecutar las tareas de acuerdo a lo planeado’, “elaborar por escrito tu plan semanal de trabajo”, “planear tu trabajo antes de efectuarlo” y “mantener la concentración en tu trabajado”.

El cuarto factor estuvo constituido por tres indicadores y se le asignó la dimensión “productividad”. Está conformado por las siguientes declaraciones: “tener tu trabajo al día”, “organizar eficazmente el tiempo en el trabajo”, “ser cuidadoso al realizar tu trabajo”.

El quinto factor estuvo constituido por dos indicadores y se le designó como la dimensión “control”. Está conformado por las siguientes declaraciones: “realizar tu trabajo con agrado” y “terminar las tareas laborales en el tiempo establecido.

Una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de desempeño laboral, se determinó que cumple con los parámetros para ser considerado con validez de constructo favorable.

Compromiso laboral

A continuación se ofrecen detalles de las pruebas estadísticas realizadas para comprobar la validez de constructo del instrumento para medir el compromiso laboral. Para probar la validez, se utilizó el procedimiento de análisis factorial.

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontraron las 15 declaraciones con un coeficiente de correlación positivo (r_{min} = .081, $r_{máx}$ = .790), con niveles de significancia unilateral (p_{min} = .001, $p_{máx}$ = .159) por debajo de 0.05; además, se observó que el valor del determinante es igual a cero (d = 000).

En cuanto a la medida de adecuación muestral de KMO, resultó un valor próximo a la unidad (KMO = .839). Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se verificó que los resultados de esta técnica (χ^2 = 1271.654, *gl* = 105, *p* = .000) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se verificó que los valores de la diagonal principal (Cov_{min} = .261; $Cov_{máx}$ = .662) son significativamente mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen (r_{min} = -.001, $r_{máx}$ = .217) son más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal (r_{min} = .726, $r_{máx}$ = .904) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .839).

En la varianza para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad (Com_{min} = .460, $Com_{máx}$ = .787) para los 15 indicadores de este instrumento son superiores al criterio de extracción (*Com* = .300). Con relación a la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con tres factores, explicándose un 61.597% de la varianza total, siendo este valor superior al 50% establecido como criterio. En la Tabla 10 se detalla la varianza total explicada por cada factor.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 11 se observa en detalle cada declaración y su carga factorial. Según la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada factor del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Tabla 10

Varianza total explicada con tres factores para el compromiso laboral

	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	
Componentes	% de la varianza	% acumulado
1	42.192	42.192
2	10.138	52.510
3	9.087	61.597

El primer factor estuvo constituido por siete indicadores y se le asignó la dimensión “afectivo”, y está conformado por las siguientes declaraciones: “planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo”, “me entusiasma permanecer en esta organización”, “me siento privilegiado de formar parte de este equipo”, “soy feliz con el trabajo que realizo”, “seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros”, “estoy satisfecho con mi trabajo” y “me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros”.

El segundo factor estuvo constituido por cinco indicadores y se le asignó la dimensión “continuidad”, y está conformado por las siguientes declaraciones: “suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo”, “mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo”, “dejar esta organización representaría un sacrificio económico”, “perdería mucho si dejo esta organización” y “dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo”.

Tabla 11

Matriz de componentes rotados para compromiso laboral

Declaraciones	Componentes 1	2	3
1. Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo.	**.848**	.129	.124
2. Me entusiasma pertenecer a esta organización.	**.799**	.083	.280
3. Me siento privilegiado de formar parte de este equipo.	**.735**	.166	.347
4. Soy feliz con el trabajo que realizo.	**.689**	.352	.000
5. Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros.	**.677**	.383	-.011
6. Estoy satisfecho con mi trabajo.	**.633**	.389	.137
7. Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros.	**.632**	.166	.339
8. Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.	.287	**.757**	.024
9. Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.	.290	**.697**	.188
10. Dejar esta organización representaría un sacrificio económico.	-.061	**.674**	.131
11. Perdería mucho si dejo esta organización.	.291	**.613**	.020
12. Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	.267	**.567**	.259
13. Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.	.100	.271	**.839**
14. Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.	.146	.065	**.812**
15. Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.	.478	.083	**.630**

El tercer factor estuvo constituido por tres indicadores y se le asignó la dimensión “normativo”, y está conformado por las siguientes declaraciones: “cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo”, “realizo con ética profesional todas mis tareas laborales” y “defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.

Confiabilidad de los instrumentos

Hernández Sampieri et al. (2010) señalan que la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que, aplicando el instrumento varias veces a una misma

persona, se produzcan resultados iguales.

El instrumento piloto se sometió al análisis de confiabilidad para poder determinar su consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach para cada escala. Los que elaboraron los instrumentos tuvieron un coeficiente alfa de Cronbach para el clima laboral de .935, para la motivación laboral de .841, para la satisfacción laboral de .937, para el desempeño laboral de .924 y para el compromiso laboral de .930.

El instrumento final quedó formado de las mismas partes que la prueba piloto (ver Apéndice C). Con los datos que se obtuvieron de la población de empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del séptimo Día, se realizaron los análisis para determinar la validez de los instrumentos y su fiabilidad, dando como resultado lo siguiente:

1. La variable clima laboral alcanzó un alfa de Cronbach de .947 para la totalidad del instrumento.

2. La variable motivación laboral alcanzó un alfa de Cronbach de .858; para mejorar la confiabilidad del instrumento, se eliminaron tres indicadores, quedando este con un alfa de Cronbach de .877 para la totalidad del mismo.

3. La variable satisfacción laboral alcanzó un alfa de Cronbach de .927 para la totalidad del instrumento.

4. La variable desempeño laboral alcanzó un alfa de Cronbach de .931.

5. La variable compromiso laboral alcanzó un alfa de Cronbach de .869, eliminando dos indicadores para mejorar la confiabilidad de este, para la totalidad del instrumento.

Todos los valores que resultaron del alfa de Cronbach fueron considerados

como medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables latentes (ver Apéndice C).

Operacionalización de variables

Rojas Soriano (2002) comenta que la operacionalización de las variables permite diseñar los instrumentos y así obtener la información que se utilizará en la prueba de las hipótesis. Expresa que debe realizarse de conformidad con la teoría que sirvió de plataforma para plantear el problema de investigación y las hipótesis.

En la Tabla 12 se presentan dos ejemplos de la operacionalización de la variable género y el nivel académico de las personas encuestadas.

En el Apéndice D se presenta la operacionalización de todas las variables. Se incluyen las definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales para cada una de ella.

Tabla 12

Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera Género: ❑ Masculino ❑ Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Nivel académico	Es el grado máximo de estudios que el sujeto ha logrado obtener.	Nivel académico: ❑ Técnico ❑ Licenciatura ❑ Maestría ❑ Doctorado	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1= Técnico 2= Licenciatura 3= Maestría 4= Doctorado

Hipótesis nulas

Para Hernández Sampieri et al. (2010), las hipótesis nulas son enunciados de la relación que existe entre las variables, los cuales pueden negar o refutar aquellas cosas que afirma la hipótesis de investigación. En esta investigación se formularon hipótesis: confirmatoria, alterna y complementarias.

En esta sección se incluyen la hipótesis nula confirmatoria o principal, la hipótesis nula alterna y las hipótesis nulas complementarias.

Hipótesis confirmatoria

La hipótesis confirmatoria nula fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

Hipótesis Alterna

La hipótesis alterna nula fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los

Adventistas del Séptimo Día, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

Hipótesis Complementarias

Las hipótesis complementarias nulas fueron las siguientes:

H_{01}. No existe diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_{02}. No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día según su género, años de servicio y nivel académico.

H_{03}. No existe diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_{04}. No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

H_{05}. No existe diferencia significativa en el grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

Operacionalización de las hipótesis nulas

En la tabla 13 se presenta un ejemplo de la operacionalización de una de las hipótesis nulas. En el Apéndice E se muestran todas las hipótesis nulas de esta investigación.

Índices de bondad de ajuste

Levy Mangin y Varela Mallow (2006) consideran que, para la evaluación del ajuste de un modelo estructural, existen tres tipos de índices, los cuales son las medidas absolutas de bondad de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia.

Tabla 13

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, no tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.	Exógenas A. Clima laboral Endógenas B. Motivación laboral C. Satisfacción laboral D. Desempeño laboral E. Compromiso laboral	A. Métrica B. Métrica C. Métrica D. Métrica E. Métrica	Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. En el apartado siguiente se describen los índices para evaluar la bondad de ajuste de los modelos. 1. GFI igual o mayor que .85 2. CFI igual o mayor que .85 3. RMSEA igual o menor que .05 4. χ^2/gl menor que 3. 5. *p* de χ^2 mayor a .05. 6. TLI igual o mayor que .85. 7. NFI igual o mayor a .85 8. RMR. Igual o mayor a .05

Medidas absolutas de ajuste

Estas medidas son las que establecen el grado en el cual el modelo predice la matriz de datos originales. Para los modelos se seleccionaron las siguientes medidas de ajustes o indicadores, las cuales son la chi cuadrada, la chi cuadrada sobre grados de libertad, el índice de bondad de ajuste (GFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA).

1. Chi cuadrada (χ^2): mide la distancia que hay entre la matriz de los datos iniciales y la matriz estimada para el modelo. Mientras más pequeña sea esta, mejor será el ajuste del modelo.

2. Chi cuadrada/grados de libertad (χ^2/gl): es la medida que permite que se puedan hacer comparaciones de los modelos, aunque estos tengan distintos grados de libertad. Se considera que, cuando el modelo tiene un cociente de 5, es un ajuste razonable y 2 es un ajuste excelente.

3. Índice de bondad de ajuste (GFI): es un índice de la variabilidad explicado por el modelo. Puede ser utilizado para analizar la bondad de ajuste en todos los casos; su valor está comprendido entre 0 y 1; el 0 es un ajuste pobre, el .85 es ajuste aceptable y el 1 es un ajuste perfecto.

4. Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA): es una medida de ajuste que elimina el inconveniente que presenta la chi-cuadrada cuando la muestra es muy grande; describe la bondad de ajuste que debería esperarse si el modelo fuera aplicado a la población total y no solo a la muestra; los valores inferiores a .05 e, incluso a .08, son indicativos de que el modelo tiene un buen ajuste.

Medidas incrementales de ajuste

Las medidas incrementales de ajuste se utilizan para comparar el modelo propuesto o confirmatorio con un modelo nulo o básico, que es tomado como referencia y normalmente aquel que no tiene relación entre las variables del modelo. Los indicadores que se utilizan son los siguientes:

1. El índice AGFI: es el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo

propuesto; si es mayor a .85, indica que el modelo posee un buen ajuste.

2. Índice normado de ajuste (NFI): es una medida utilizada para comparar el modelo propuesto y el modelo nulo. Su valor esta entre 0 y 1. SI el valor del NFI da como resultado .85, esto revelaría que el modelo que se propuso es 85% mejor que el modelo nulo y así sucesivamente.

3. indicador NNFI: resuelve los problemas del NFI, pues considera los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo; su rango de 1 es para modelos que tienen un buen ajuste, pero se puede considerar aceptable cuando este es superior a .85.

4. Índice de ajuste incremental (IFI): contrarresta el alza del NFI, ya que el IFI es mayor para muestras pequeñas que grandes y se consideran valores aceptables que esté próximo a 1, pero en ocasiones puede ser mayor

5. Índice CFI: es una medida de centralidad; indica buen ajuste del modelo para valores próximo a 1 cuando la muestra utilizada es mayor a 200; es uno de los indicadores más importantes.

Reyes Riquelme (2008) destaca otra medida incremental de ajuste, la cual es el índice de Tuker Lewis (TLI).

6. El índice de Tuker Lewis (TLI) considera que el modelo que mejor ajuste tiene no es aquel cuya chi cuadrada es igual a 0, sino aquel que se espera que la chi cuadrada entre los grados de libertad sea igual a 1. Para realizar el cálculo del TLI se utiliza la siguiente fórmula: [(chi cuadrada nulo/grados de libertad nulo)-(chi cuadrada modelo/ grados de libertad modelo)]/ [(Chi cuadrada nulo/grados de libertad nulo) -1].

Medidas de ajuste de parsimonia

Las medidas de bondad de ajuste de parsimonia son comparaciones entre modelos que tienen diferentes valores de coeficientes estimados, siendo su propósito determinar la cantidad de ajuste conseguido por cada uno de los coeficientes estimados. Para realizar este ajuste, los indicadores que se comparan son el índice general de parsimonia (PGFI) y el índice comparativo de Akaike (AIC).

1. Índice general de parsimonia (PGFI): sus valores se encuentran entre 0 y 1, donde el valor 0 representa mucha parsimonia y el valor 1, poca parsimonia; la utilidad que tiene este índice se establece cuando se utiliza para comparar modelos.

2. Índice comparativo de Akaike (AIC): es un indicador que permite hacer comparaciones entre dos modelos, con la finalidad de determinar cuál de estos tiene un ajuste con mayor parsimonia. No tiene una escala de bondad determinada de 0 a 1, sino que, cuanto más bajo es su valor, mejor será el ajuste del modelo.

Criterios de ajuste

Los criterios utilizados para evaluar la bondad de ajuste en la prueba de los modelos confirmatorio y alterno fueron los métodos de máxima verosimilitud (MLE), el mínimos cuadrados no ponderado (ULS) y el mínimos cuadrados escala libre (SLS). Los indicadores con sus valores fueron los siguientes.

1. Método de máxima verosimilitud: los indicadores utilizados fueron el ratio de verosimilitud de la chi cuadrada (χ^2), con un nivel de significación *p* mayor a .05, la chi cuadrada normada (χ^2/gl) menor que 3, el índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor a .85, el índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor a.85, el

índice de Tucker Lewis (TLI) igual o mayor a .85, el índice normado de ajuste comparativo (NFI) igual o mayor a .85 y la raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor a .05.

2. Método de mínimos cuadrados no ponderado (ULS) y mínimos cuadrados escala libre (SLS): los criterios utilizados para evaluar la bondad de ajuste con estos métodos en la prueba del modelo confirmatorio y de los modelos alternos fueron el índice normado de ajuste comparativo (NFI) igual o mayor a .90, el índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor a .90, la chi cuadrada normada (χ^2/gl) menor a 3 y el índice de bondad de ajuste (RMR) igual o mayor a .90.

Preguntas complementarias

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que fueron respondidas en la investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

2. ¿Cuál es el grado de motivación laboral auto percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

5. ¿Cuál es el grado de compromiso laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Recolección de datos

La recolección de los datos se efectuó de la siguiente forma:

1. Para la aplicación del instrumento, se solicitó a los dirigentes de las asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día la autorización para aplicar el instrumento a los empleados en las horas laborales.

2. El instrumento fue aplicado en las asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día distribuidas en todo el país.

3. Los instrumentos utilizados se recogieron el mismo día de su aplicación.

Análisis de datos

La base de datos se registró en el software paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) para Windows en la versión 22.0, a fin de realizar los análisis de las variables en dicho programa y también se registró en el software Amos 22.0. Posteriormente, se obtuvieron las puntuaciones para cada una de las variables latentes, siguiendo el proceso que fue indicado en la operacionalización de las variables.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

Esta investigación tuvo como propósito explorar la relación de causalidad entre las variables latentes clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral, según diversos modelos teóricos. La misma fue considerada de tipo empírico-cuantitativo, explicativo, transversal, descriptivo, exploratorio, de campo y multivariante.

La variable exógena que se utilizó en este estudio para el modelo confirmatorio fue clima laboral, y las variables endógenas motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral. Por otro lado, entre las variables demográficas se destacan género, nivel académico y antigüedad en el servicio.

Este capítulo está estructurado como sigue: descripción demográfica de los sujetos, validación de los constructos latentes, normalidad de los constructos latentes, hipótesis nulas de los modelos estructurales, hipótesis nulas complementarias, preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Los criterios que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste con el método de máxima verosimilitud (MLE) en la prueba del modelo confirmatorio y los alternos fueron los siguientes: ratio de verosimilitud de la chi cuadrada (χ^2), nivel de significación *p* mayor a .05, chi cuadrada normada (χ^2/gl) menor a 3, índice de bondad de ajuste

(GFI) igual o mayor a .85, índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor a .85, índice de Tucker Lewis (TLI) igual o mayor a .85, índice normado de ajuste (NFI) igual o mayor a .85, raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor a .08.

Los criterios que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste con los métodos de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) y mínimos cuadrados escala libre (SLS) en las pruebas del modelo confirmatorio y los alternos fueron los siguientes: índice normado de ajuste comparativo (NFI) igual o mayor a .90, índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor a .90, chi cuadrada normada (χ^2/gl) menor a 3, índice de bondad de ajuste (RMR) igual o mayor a .90.

Las hipótesis nulas complementarias fueron rechazadas para valores de significación *p* menor o igual a .05.

Descripción demográfica de la población

En esta investigación se consideraron los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, a quienes se les aplicaron encuestas en sus respectivas áreas de trabajo, durante el primer semestre del año 2015, totalizando 155 empleados. A continuación se describen los resultados de las variables género, organización a la que pertenece, antigüedad en el servicio y nivel académico. En el Apéndice F se presentan las tablas de los datos estadísticos de las variables demográficas.

Género

En la tabla 14 se muestra la distribución de las respuestas dadas por los em-

pleados encuestados relativas al género. Se observa que el 56 % pertenece al género femenino (*n* = 87) y el 44 % restante pertenece al género masculino (*n* = 68).

Organización a la pertenece

En la Tabla 15 aparecen las respuestas de los empleados encuestados de acuerdo con la organización a la cual pertenecen. La organización con el mayor número de empleados fue la Asociación Fiduciaria Dominicana y sus dependencias, cuyo porcentaje fue el más alto 34.80% (*n* = 54), mientras que la Misión Dominicana del Sur tubo el porcentaje más bajo 5.20% (*n* = 8).

Tabla 14

Distribución de los participantes por género

Género	*n*	%
Masculino	68	44.0
Femenino	87	56.0
Totales	155	100.0

Tabla 15

Distribución de los participantes por lugar donde trabajan

Organización	*n*	%
Unión Dominicana	19	12.3
Asociación Central	21	13.5
Asociación del Norte	14	9.0
Misión del Sur	8	5.2
Asociación de Este	13	8.4
Asociación del Sureste	17	11.0
Misión del Nordeste	9	5.8
Asociación Fiduciaria Dominicana	54	34.8
Totales	155	100.0

Antigüedad en el servicio

La Tabla 16 destaca las respuestas de los empleados encuestados de acuerdo con sus años de servicio en la organización. El porcentajes más alto correspondió a aquellos que están entre el rango de 0 a 10 años de servicio, con un 44.50 % (*n* = 69), mientras que el porcentaje menor es el grupo que está en el rango de 11 a 20 años de servicios, con un 24.50 % (*n* = 38).

Tabla 16

Distribución de los participantes por rango de años de servicio

Rango	*n*	*%*
0 a 10 años	69	44.5
11 a 20 años	38	24.5
20 años o más	48	31.0
Totales	155	100.0

Nivel académico

En la Tabla 17 se muestran las respuestas de los empleados encuestados de acuerdo con su nivel académico. El nivel de licenciatura alcanzó un 52.90 % (*n* = 82), mientras que el menor porcentaje se registró en el nivel de técnico (14.80 %, *n* = 23).

Tabla 17

Distribución de los participantes por nivel académico

Nivel académico	*n*	*%*
Técnico	23	14.8
Licenciatura	82	52.9
Postgrado	50	32.3
Totales	155	100.0

Validación de constructos latentes

Para calcular la validez de cada uno de los constructos, se consideró utilizar el modelo el modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el software Amos 22.0.

Los pasos que se siguieron para la realización de esto fueron los siguientes.

1. Se elaboró el diagrama del modelo de medida para así poder mostrar las variables observadas o indicadores correspondientes a cada constructo o variable latente. En él se establecen las relaciones existentes entre las variables latentes e indicadores y así conocer las ecuaciones que representan cada relación.

2. Recurriendo a la capacidad del software utilizado, se evaluó la identificación del modelo de medida previo a la estimación de los parámetros para resolver el sistema de ecuaciones correspondiente al mismo. Se debe cumplir con el principio del álgebra lineal de contar con más ecuaciones que incógnitas para determinar una solución del sistema.

3. Basados en un modelo de medida identificado, se realizó la estimación de los parámetros del modelo, usando el método de máxima verosimilitud (MLE).

4. Se procedió a evaluar el modelo de medida, utilizando los índices de bondad de ajuste elegidos como criterios de un ajuste adecuado. Los criterios utilizados para evaluar la bondad de ajuste en la prueba de los modelos fueron los siguientes índices: ratio de verosimilitud de la chi cuadrada (χ^2), lo más pequeña posible y su nivel de significación *p* mayor o igual a.05; chi cuadrada normada (χ^2/gl), menor a 3; índice de bondad de ajuste (GFI), igual o mayor a .90; índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), igual o mayor a .90; índice de Tucker Lewis (TLI), igual o mayor a .90; índice normado de ajuste (NFI), igual o mayor a .90 y raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA), igual o menor a .05.

Los pasos antes mencionados se siguieron para cada una de las variables latentes implicadas en la presente investigación.

En el Apéndice G se presentan las tablas que contienen los valores de los parámetros, los criterios de bondad de ajuste y los modelos estimados completos para cada uno de los siguientes constructos: clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

Clima laboral

En la Figura 5 se observa el modelo propuesto para la variable latente clima laboral, que estuvo conformado por 21 indicadores o variables observadas. En la resolución de dicho modelo no se detectaron problemas infractores. Las varianzas que correspondieron a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores que uno.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en nivel de *p* menor o igual a .01.

El modelo de clima laboral (ver Figura 5), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices que se seleccionaron como criterios (χ^2 = 27,634, p = 1.000, χ^2/gl = .350, NFI = .988, GFI = .983, CFI = 1.000, TLI = 1.063, RMSEA = .000).

Se evaluó la confiabilidad del constructo mediante el método alfa de Cronbach, resultando un valor igual a .947; este valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptada. Basados en estos resultados, se consideró como aceptable la validez del constructo de la variable latente clima laboral.

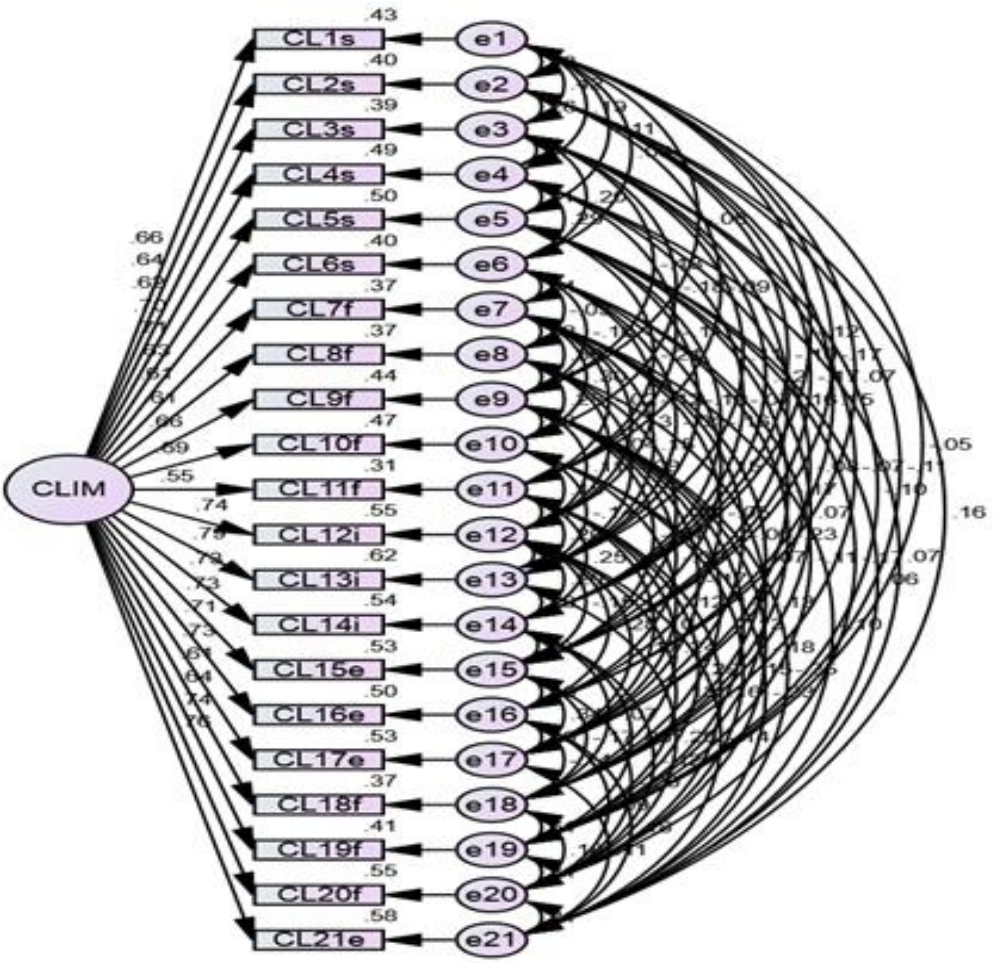


Figura 5. Modelo de medida de clima laboral, que tuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .988, TLI = 1.063, CFI = 1.000, GFI = .983, RMSEA = .000, χ^2/gl = .350, p = 1.000

Motivación laboral

En la Figura 6 se observa el modelo propuesto para la variable latente motivación laboral, la cual estuvo conformada por 20 indicadores o variables observadas. En la resolución de dicho modelo no se detectaron problemas infractores. La varianza correspondiente a cada indicador fue positiva y los coeficientes estandarizados, menores a uno.

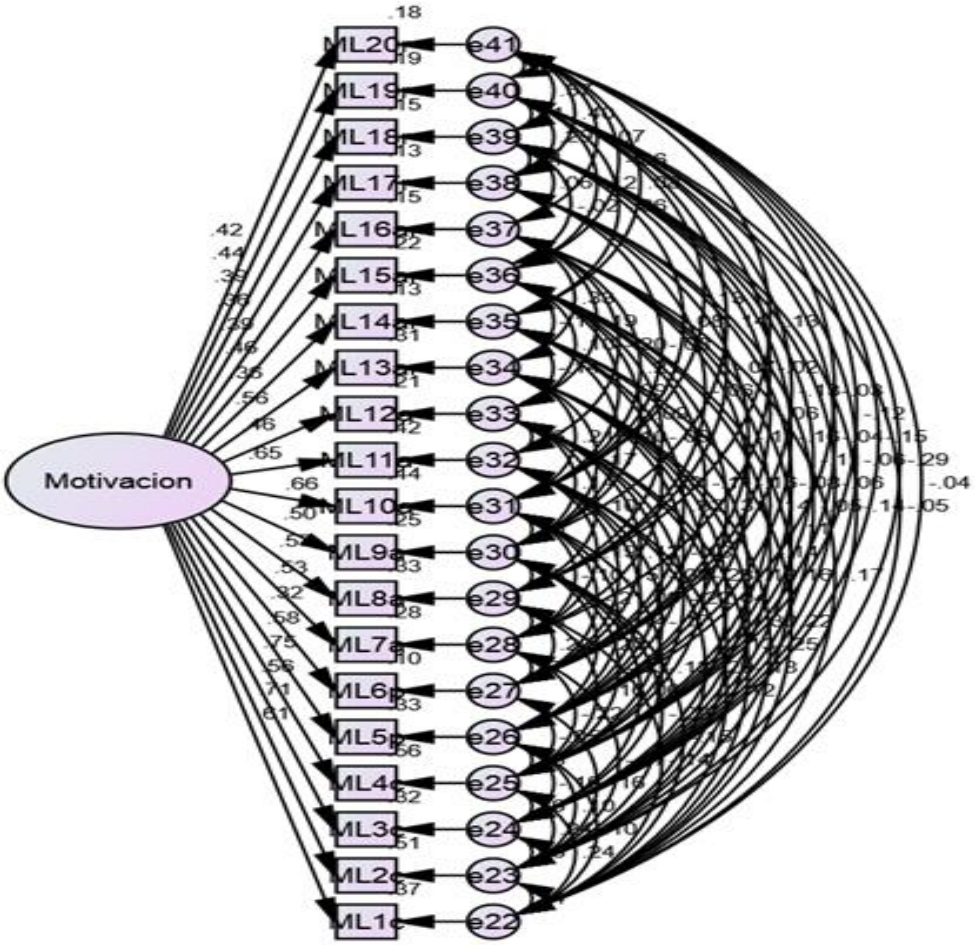


Figura 6. *Modelo* de medida de motivación laboral, que tuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .985, TLI = 1.114, CFI = 1.000, GFI = .988, RMSEA = .000, χ^2/gl = .332*, p* = 1.000.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a niveles de *p* menor o igual a .01.

El modelo de motivación laboral (ver Figura 6), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices seleccionados como criterios (χ^2 = 19.570, *p* = 1.000, χ^2/gl = .332, NFI = 985, GFI = .988, CFI = 1.000, TLI = 1.114 RMSEA = .000).

Se evaluó la confiabilidad del constructo, utilizando el método alfa de Cronbach, que resultó un valor igual a .859; este valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Basados en estos resultados, se consideró como aceptable la validez de constructo de la variable latente motivación laboral.

Satisfacción laboral

En la Figura 7 se observa el modelo propuesto para la variable latente satisfacción laboral, la cual estuvo conformada por 25 indicadores o variables observadas. En la resolución de dicho modelo no se detectaron problemas infractores.

Las varianzas que correspondieron a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores que uno. Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de *p* menor o igual a .01.

El modelo de satisfacción laboral (ver Figura 7), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios (χ^2 = 58.164, p = 1.000, χ^2/gl = .465, NFI = .972, GFI = .971, CFI igual a .1.000, TLI = 1.090 y RMSEA = .000).

Se evaluó la confiabilidad del constructo, utilizando el método alfa de Cronbach, que resultó un valor igual a .927; este valor fue considerado como una medida de confiabilidad. Basados en estos resultados, se consideró aceptable la validez del constructo de la variable latente satisfacción laboral.

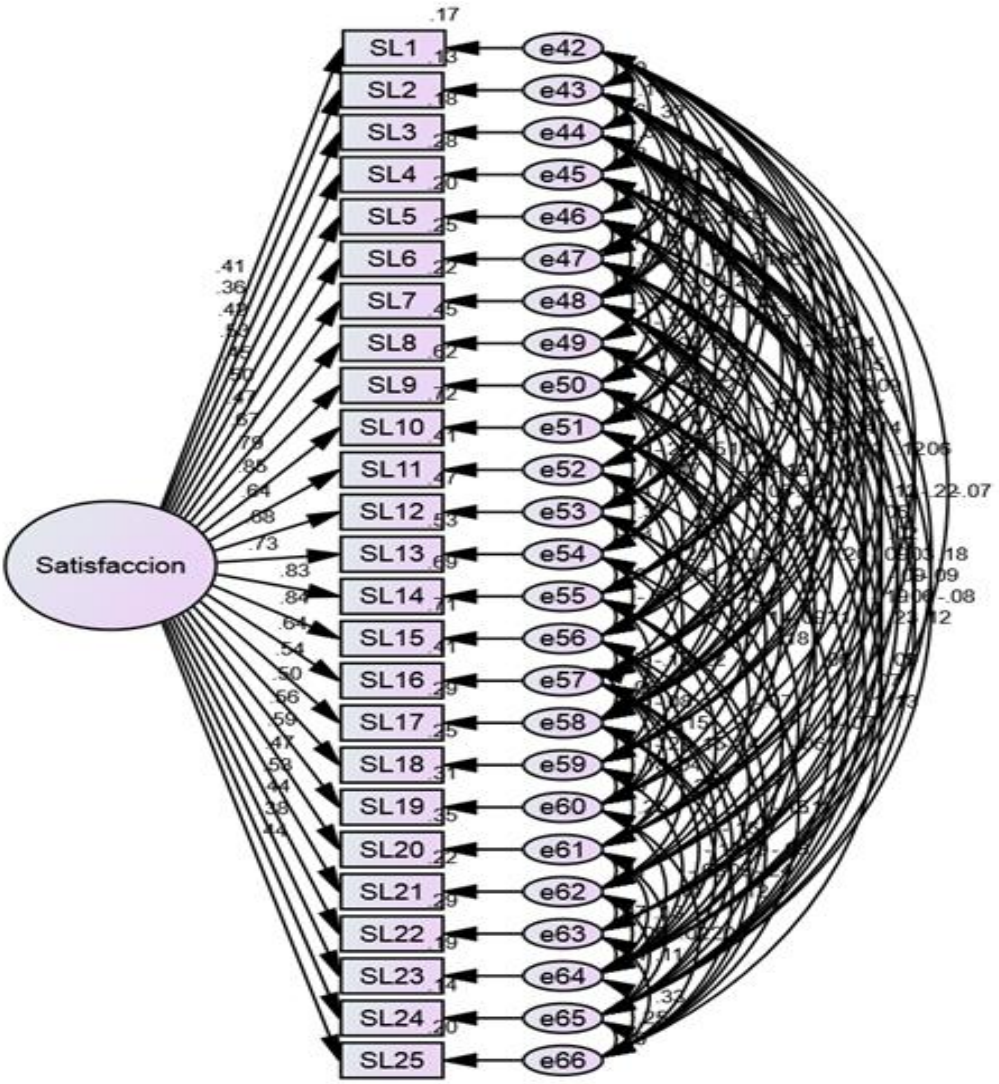


Figura 7. Modelo de medida de satisfacción laboral, que tuvo los siguientes índices de *bondad* de ajuste: NFI =.972, TLI = 1.090, CFI = 1.000, GFI = .971, RMSEA = .000, χ^2/gl = .465, p = 1.000.

Desempeño laboral

En la Figura 8 se observa el modelo propuesto para la variable latente desempeño laboral, que estuvo conformada por 25 indicadores o variables observadas. En la resolución de dicho modelo no se detectaron problemas infractores. Las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1.

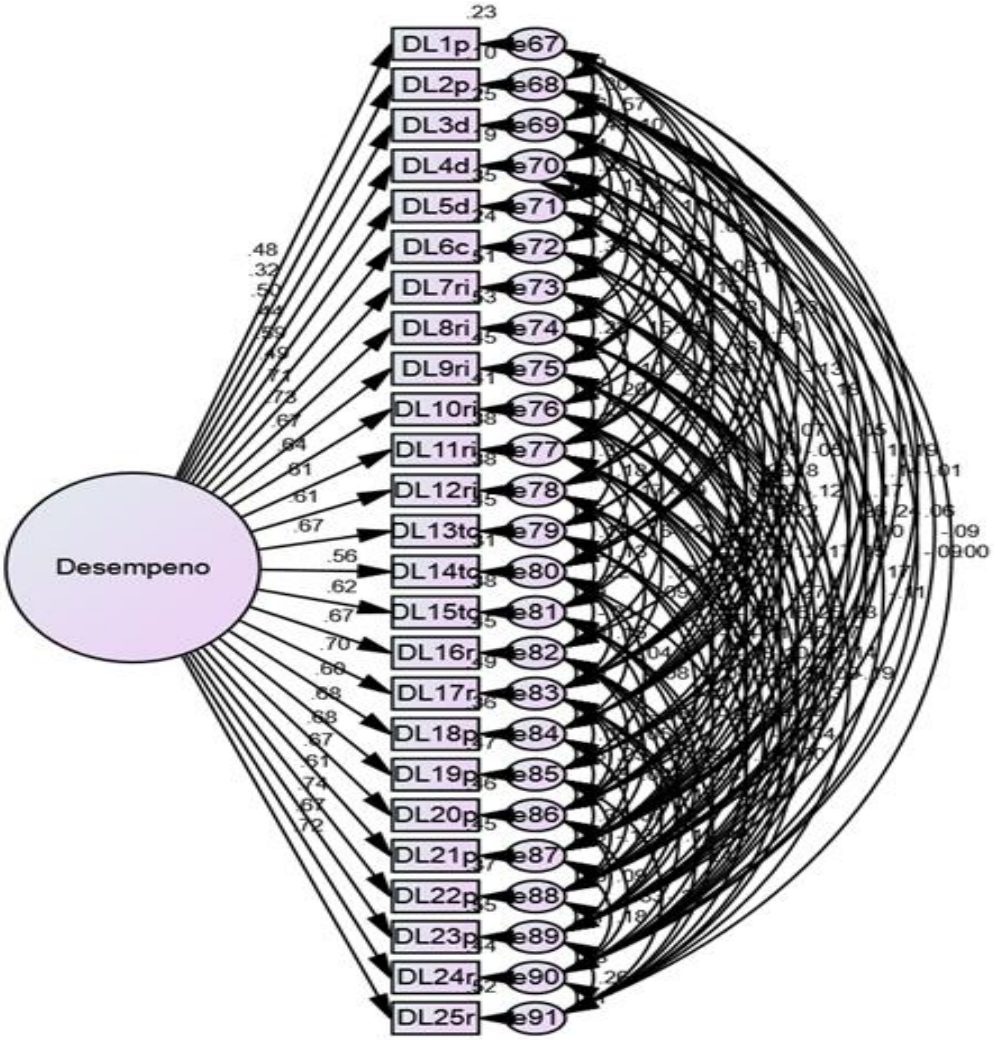


Figura 8. *Modelo* de medida de desempeño laboral, que tuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .974, TLI = 1.056, CFI = 1.000, GFI = .967, RMSEA = .000, χ^2/gl = .570, *p* = 1.000.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno fue significativo en niveles de *p* menor o igual a .01.

El modelo de desempeño laboral (ver Figura 8), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables según los índices seleccionados como criterios (χ^2 igual a 67.846, *p* igual a 1.000, χ^2/gl *igual a* .570, NFI igual a 974, GFI igual a .967,

CFI igual a 1.000, TLI igual a 1.056 y RMSEA igual a .000).

Se evaluó la confiabilidad del constructo, utilizando el método alfa de Cronbach, que resultó en un valor igual a .931; este valor fue considerado como una medida de confiabilidad. Basados en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente desempeño laboral.

Compromiso laboral

En la Figura 9 se observa el modelo propuesto para la variable latente compromiso laboral; estuvo conformado por 15 indicadores o variables observadas. En la resolución de dicho modelo, no se detectaron problemas infractores. Las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a uno.

Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno fue significativo en niveles de *p* menor o igual a .001.

El modelo de compromiso laboral (ver Figura 9), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios (χ^2/gl = 21.936, *p* =.997, χ^2/gl = .510, NFI = .983, GFI = .981, CFI = 1.000, TLI = 1.042, RMSEA = .000).

Se evaluó la confiabilidad del constructo, utilizando el método alfa de Cronbach, resultando un valor igual a .869; este valor fue considerado como una medida de confiabilidad. Basados en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente compromiso laboral.

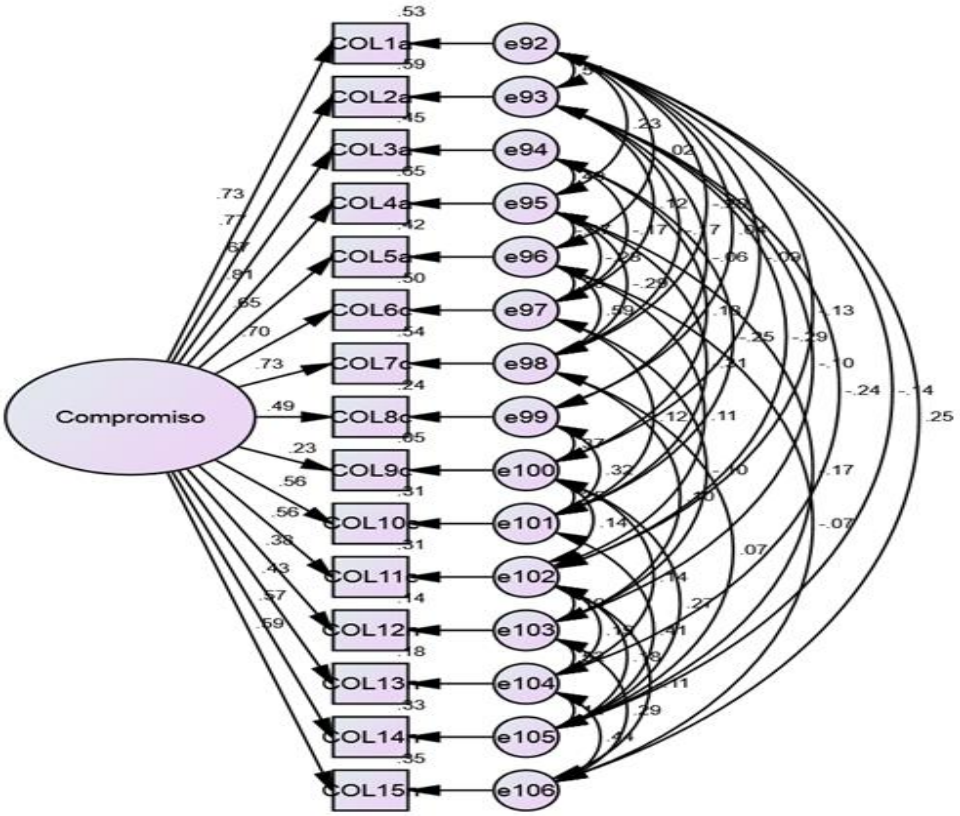


Figura 9. *Modelo* de medida del compromiso laboral, que tuvo los siguientes índices de bondad de ajustes: NFI = .983, TLI = 1.042, CFI = 1.000, GFI = .981, RMSEA = .000, χ^2/gl = .510, p = .997.

Normalidad de los constructos latentes

En esta sección se presentan las medidas de asimetría, la curtosis y la prueba de Kolmogorov–Smirnov.

Asimetría y curtosis

Hair, Black, Babin y Anderson (2014) dicen que la asimetría y curtosis son las medidas que permiten identificar la forma en que se separan o aglomeran los valores de los datos recaudados. Estas medidas pueden representarse gráficamente o a través de coeficientes aritméticos. Específicamente, la asimetría permite identificar, de

forma gráfica, si los datos se distribuyen uniformemente alrededor de la media aritmética, presentando tres estados: la asimetría positiva, cuando la mayoría de los datos se distribuyen por encima del valor de la media aritmética; la asimetría simétrica, cuando se distribuye, aproximadamente, la misma cantidad de valores en ambos lados de la media aritmética; la asimetría negativa, cuando la mayoría de los datos se distribuyen por debajo del valor de la media aritmética.

Para determinar la simetría sin la necesidad de un gráfico, existe un coeficiente de asimetría determinado por la letra *g*. Si el valor de *g* es mayor a 0, se dice que la distribución presenta asimetría positiva; si *g es igual a* 0, se dice que la distribución es simétrica y si *g es menor a* 0, se dice que la distribución presenta asimetría negativa.

Hair et al., (2014) refieren, que la curtosis permite identificar, de forma gráfica, si los datos se concentran en la región central de la distribución, presentando tres estados: la distribución leptocúrtica, cuando presenta un elevado grado de concentración alrededor de la media aritmética; la distribución mesocúrtica, cuando presenta un grado de concentración media alrededor de la media aritmética y la distribución platicúrtica, cuando presenta un grado de concentración bajo alrededor de la media aritmética.

Para determinar la curtosis sin necesidad de un gráfico, existe un coeficiente de asimetría determinado por el valor g^2. Si el valor de g^2 es mayor a 0, se dice que la distribución es leptocúrtica; si el valor de g^2 es igual a 0, se dice que la distribución es mesocúrtica y si el valor de g^2 menor a 0, se dice que la distribución es platicúrtica.

En el Apéndice H se observan los coeficientes de asimetría y curtosis que

presentaron las variables latentes de esta investigación. Todos los valores de los indicadores y de los coeficientes de asimetría (g_{min} = -.007, g_{max} = -3.309), son negativos, por lo cual cada indicador exhibe una asimetría negativa.

En lo que respecta a la curtosis (g^2_{min} = -.093, g^2_{max} = 14.806), de 106 valores, solo 12 son negativos; todos los demás valores son positivos; por lo tanto, la curtosis de cada variable latente presenta una concentración leptocúrtica; solo cinco indicadores de los 106: ML13 (9.666), ML16 (14.806), DL25 (14.287), COL1 (13.427) y COL4 (10.471) presentan curtosis extrema.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Para Hair et al., (2014) consideran que una observación o percepción es normal cuando su comportamiento es frecuente; es decir, se diferencia lo frecuente de lo anormal.

Para realizar un análisis o prueba del supuesto de normalidad de los datos, se utilizaron diversos métodos, entre los que se encuentra la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual contrasta el supuesto de normalidad de los datos a través de una hipótesis nula de normalidad.

Para este estudio, la prueba del supuesto de normalidad se aplicó para cada una de las cincos variables latentes presentes. En la Tabla 18 se observa que en ningún constructo se alcanzó la fuerza de normalidad, ya que estos no superaron el valor de significancia (p >.05); estas variables son clima laboral (p = .000), motivación laboral (p = .000), satisfacción laboral (p = .000), desempeño laboral (p = .014) y compromiso laboral (p = .000). Estos resultados permitieron reconocer que no se pudo cumplir con el supuesto de normalidad de los constructos.

Tabla 18

Prueba Kolmogorov-Smirnov

Estadístico	Clima	Motivación	Satisfacción	Desempeño	Compromiso
N	155	155	155	155	155
Media	5.40	5.95	6.16	6.27	6.20
Desviación típica	.816	.617	.535	.492	.647
Z de Kolmogorov-Smirnov	.108	.115	.105	.082	.119
Sig. asintót.	.000	.000	.000	.014	.000

Se reconoció la presencia de problemas extremos de asimetría y curtosis en los indicadores de cada variable latente; a pesar de ello, se decidió utilizar el método de máxima verosimilitud para evaluar los modelos estructurales. Esta decisión se tomó a pesar de que la prueba de normalidad de los constructos, utilizando el método de Kolmogorov-Smirnov, no se cumplió en ninguno de ellos.

Pruebas de hipótesis nulas

Esta sección contiene las pruebas de las hipótesis nulas del modelo confirmatorio, el modelo alterno y las hipótesis complementarias. En el Apéndice I se presentan las tablas correspondientes a los modelos estructurales y en el Apéndice J, las hipótesis nulas complementarias.

Modelo confirmatorio

En esta sección se destacan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo confirmatorio al análisis multivariante. Para su ejecución, la hipótesis

fue sometida a dos evaluaciones con totalidad de indicadores con el método MLE y por jerarquización de indicadores con los métodos MLE, ULS y SLS.

La hipótesis nula del modelo confirmatorio está descrita de la siguiente manera:

Ho. El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

Método MLE con totalidad de indicadores

Esta evaluación consistió en someter el modelo de ecuaciones estructurales con la totalidad de indicadores (106). Las cantidades de indicadores por constructo fueron las siguientes: 21 para clima laboral, 20 para motivación laboral, 25 para satisfacción laboral, 25 para desempeño laboral y 15 para compromiso laboral. En el modelo confirmatorio (ver Figura 10), evaluado con la totalidad de indicadores utilizando el método de máxima verosimilitud, se estimaron 5,671 momentos y 792 parámetros, por lo cual resultaron 4,879 grados de libertad.

Para el modelo confirmatorio (ver Figura10) se generaron cuatro ecuaciones, una para cada variable endógena. La ecuación de motivación laboral [$\eta_{ML} = (\gamma_{CL,ML} * \xi ML)$], ecuación de satisfacción laboral [$\eta_{SL} = (\gamma_{CL,SL} * \xi Sl)$)], ecuación de desempeño laboral [$\eta_{DL} = (\beta_{ML,\,DL} * \eta_{ML}) + (\beta_{SL,\,DL} * \eta_{SL})$] y ecuación de compromiso laboral [$\eta_{COL} = (\beta_{ML,\,COL} * \eta_{COL}) + (\beta_{SL,\,COL} * \eta_{SL})$].

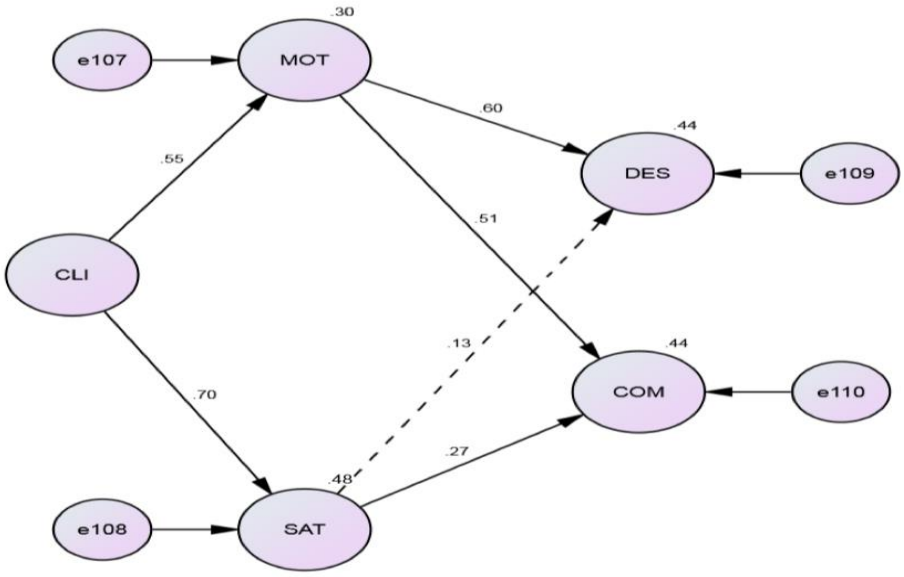


Figura 10. Parámetros del modelo confirmatorio general con método MLE, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .529, TLI = .662, CFI = .704, GFI = .568, RMSEA = .071, χ^2/gl = 1.783, *p* = .000.

Los coeficientes de regresión estandarizados, estadísticamente significativos, fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral (γ CL, ML = .55, *p* = .000) clima laboral con satisfacción laboral (γ CL, SL = .70, *p*= .000), motivación laboral con desempeño laboral (β ML, DL = .60, *p* = .000), motivación laboral con compromiso laboral (β ML, COL = .51, *p* = .000) y satisfacción laboral con compromiso laboral (β SL, COL = .27, *p* = .001).

El coeficiente de regresión estandarizado estadísticamente no significativo fue el siguiente: satisfacción laboral con desempeño laboral ($\beta_{SL, DL}$ = -.13, *p = .072).*

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 10) de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .30, satisfacción laboral, .48, desempeño laboral, .44 y compromiso laboral, .44.

El modelo confirmatorio evaluado con la totalidad de indicadores, arrojó los siguientes valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (X^2 = 8714.641 y *p* = .000, χ^2/gl = 1.783, GFI = .568, CFI =.704, TLI = .662, NFI = .529 RMSEA = .071).

De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron dos (χ^2/gl, RMSEA), se aproximó una (CFI) y no se alcanzaron cuatros (GFI, TLI, NFI y *p)*.

Con base en estos resultados, se consideró que el modelo empírico no tuvo suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos con el modelo teórico.

Método MLE con indicadores jerarquizados

Ya que el modelo confirmatorio con todos los indicadores de cada constructo no tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios, se evaluó dicho modelo con diez indicadores de cada constructo de mayor coeficiente de regresión estandarizada.

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo confirmatorio con diez indicadores jerarquizados, de mayor a menor, con base en su coeficiente de regresión estandarizado.

En la Tabla 19 se presentan los 10 indicadores correspondientes al constructo clima laboral. Como se observa en la tabla, el criterio que mejor aporta hacia el clima laboral es “el apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales”, con un coeficiente de .786.

En la Tabla 20 se presentan los 10 indicadores correspondientes al constructo motivación laboral. El criterio que mejor aporta hacia la motivación laboral es “puedo fijarme metas en mi trabajo”, con un coeficiente de .750.

Tabla 19

Indicadores jerarquizados de clima laboral

Código	Indicadores	Coeficiente estandarizado
CL13	El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales	.786
CL21	El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional	.764
CL12	El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo	.745
CL20	El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas	.738
CL14	La oportunidad de ascensos	.734
CL17	La calidad moral del personal	.731
CL15	La calidad de vida espiritual del personal de la organización	.725
CL16	La observancia de las normas de conducta organizacional	.705
CL4	El sistema de comunicación institucional	.697
CL10	El sistema de control o seguridad en su Asociación, Misión o institución	.689

Tabla 20

Indicadores jerarquizados de motivación laboral

Código	Indicadores	Coeficiente estandarizado
ML 4	Puedo fijarme metas en mi trabajo.	.750
ML 2	El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas.	.714
ML 10	Realizo un trabajo en equipo.	.664
ML 11	Tengo influencia en mis compañeros de trabajo.	.651
ML 1	El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad.	.606
ML 5	Considero que mi posición me da prestigio.	.578
ML 8	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.	.573
ML 3	He logrado tener éxito en mis funciones.	.564
ML 13	Estoy motivado a llegar tan lejos en el trabajo como sea posible.	.561
ML 7	Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo.	.530

En la tabla 21 se presentan los 10 indicadores correspondientes al constructo satisfacción laboral. El criterio que mejor aporta hacia la motivación laboral es “el trato que te dan tus superiores”, con un coeficiente de .847.

En la Tabla 22 se presentan los 10 indicadores correspondientes al constructo desempeño laboral. El criterio que mejor aporta hacia la motivación laboral es “trabajar

bien aunque no te estén supervisando”, con un coeficiente de .740.

En la Tabla 23 se presentan los 10 indicadores correspondientes al constructo compromiso laboral. El criterio que mejor aporta hacia la motivación laboral es “me siento privilegiado de formar parte de este equipo”, con un coeficiente de .807.

Tabla 21

Indicadores jerarquizados de satisfacción laboral

Código	Indicadores	Coeficiente estandarizado
SL 10	El trato que te dan tus superiores.	.847
SL 15	El apoyo que recibes de parte de tus superiores.	.842
SL 14	La justicia con la que eres tratado.	.832
SL 9	El logro de los objetivos propuestos.	.790
SL 13	La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo.	.730
SL 12	La libertad que tienes para hacer tu trabajo.	.685
SL 8	Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte.	.674
SL 11	La supervisión que recibes.	.644
SL 16	El interés que muestra la administración en tus necesidades personales.	.637
SL 20	La calidad de tu estilo de vida.	.592

Tabla 22

Indicadores jerarquizados de desempeño laboral

Código	Indicadores	Coeficiente estandarizado
L 23	Trabajar bien aunque no te estén supervisando.	.740
DL 8	Ayudar a tus compañeros cuando te necesitan.	.726
DL 25	Cumplir con las políticas de la organización.	.710
DL 7	Respetar las indicaciones de tus superiores.	.712
DL 17	Respetar las normas de conducta de la institución.	.699
DL 19	Tener tu trabajo al día.	.683
DL 20	Ser cuidadoso al realizar tu trabajo.	.675
DL 16	Asistir al trabajo diariamente.	.674
DL 9	Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros.	.673
DL 13	Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas.	.669

Tabla 23

Indicadores jerarquizados de compromiso laboral

Código	Indicadores	Coeficiente estandarizados
COL 4	Me siento privilegiado de formar parte de este equipo.	.807
COL 2	Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo.	.769
COL 7	Estoy satisfecho con mi trabajo.	.732
COL 6	Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros.	.732
COL 1	Me entusiasma pertenecer a esta organización.	.731
COL 3	Me siento confiado en trabajar con este grupo de compañeros.	.668
COL 5	Soy feliz en el trabajo que realizo.	.647
COL 15	Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.	.587
COL 14	Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.	.574
COL 10	Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.	.560

En el modelo confirmatorio (ver Figura 11), bajo la evaluación con la jerarquización de 10 indicadores utilizando el método de máxima verosimilitud, (MLE), se estimaron 1,275 momentos, 230 parámetros, por lo cual resultaron 1,045 grados de libertad.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos fueron los siguientes: clima laboral con motivación ($\gamma_{CL, ML}$ = .46, *p* = .000), clima laboral con satisfacción laboral ($\gamma_{CL, SL}$ = .67, *p* = .000), motivación laboral con desempeño laboral ($\beta_{ML, DL}$ = .56, *p = .000),* motivación laboral con compromiso laboral ($\beta_{ML, COL}$ = .50, *p = .000)* y satisfacción laboral con compromiso laboral ($\beta_{SI, COL}$ = 32, *p* = .000).

El coeficiente de regresión estandarizado estadísticamente no significativo fue el siguiente: satisfacción laboral con desempeño laboral ($\beta_{SL, DL}$ = .09, *p* = .242).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 11) de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .21, satisfacción laboral, .45, desempeño laboral, .35 y compromiso laboral, .46.

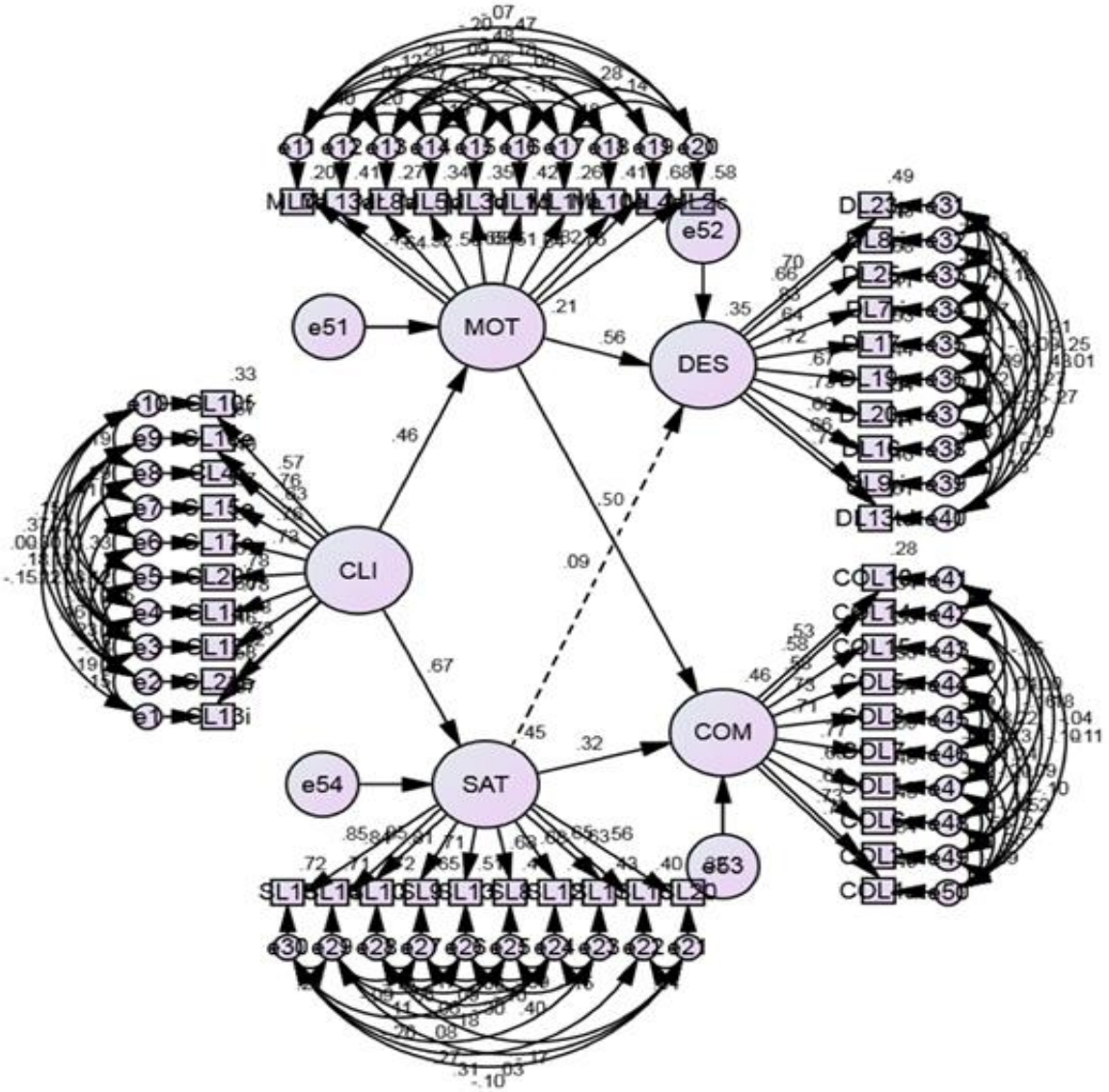


Figura 11. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado con el método MLE, que tuvo las siguiente medidas de bondad de ajuste: NFI = .729, TLI = .848, CFI = .870, GFI = .726, *RMSE*A = .064, χ^2/gl = 1.626, *p* = .000.

El modelo confirmatorio con diez indicadores arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (χ^2 = 1699.352, *p* igual a .000, χ^2/gl = 1.626, NFI = .729, GFI = .726, TLI = .848, CFI = .870, RMSEA = .064).

De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas se alcanzaron cuatro (χ^2/gl,

CFI, TLI, RMSEA) y se aproximaron dos (NFI, GFI); *p* no se alcanzó.

Basados en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios seleccionados con el modelo teórico.

En la Tabla 24 se resumen los índices de bondad de ajuste que se definieron como criterios del modelo confirmatorio con todos los indicadores (modelo confirmatorio general) y con los 10 indicadores jerarquizados (modelo confirmatorio jerarquizado), utilizando el método de la máxima verosimilitud (MLE).

Tabla 24

Índices de los dos modelos confirmatorios

Indicadores	MCG	MCJ
P	0.000	0.000
χ^2/gl	1.783	1.626
RMSEA	0.071	0.064
TLI	0.662	0.848
GFI	0.568	0.726
NFI	0.529	0.729
CFI	0.704	0.870
R^2 de ML	0.303	0.211
R^2 de SL	0.484	0.452
R^2 de DL	0.449	0.353
R^2 de COL	0.443	0.459

Método ULS con indicadores jerarquizados

En el modelo confirmatorio (Figura 12) bajo evaluación con la jerarquización de diez indicadores utilizando el método de mínimo cuadrado no ponderado, se estimaron 1,275 momentos y 230 parámetros, por lo cual resultaron 1,045 grados de libertad.

Los coeficientes de regresión estandarizados (ver Figura 12) fueron los siguientes: clima laboral con motivación, .60, clima laboral con satisfacción laboral, .79,

motivación laboral con desempeño laboral, .47, satisfacción laboral con desempeño laboral, .16, motivación laboral con compromiso laboral, .54 y satisfacción laboral con compromiso laboral, .40.

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 12) de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral .36, satisfacción laboral .63, desempeño laboral .32 y compromiso laboral .67.

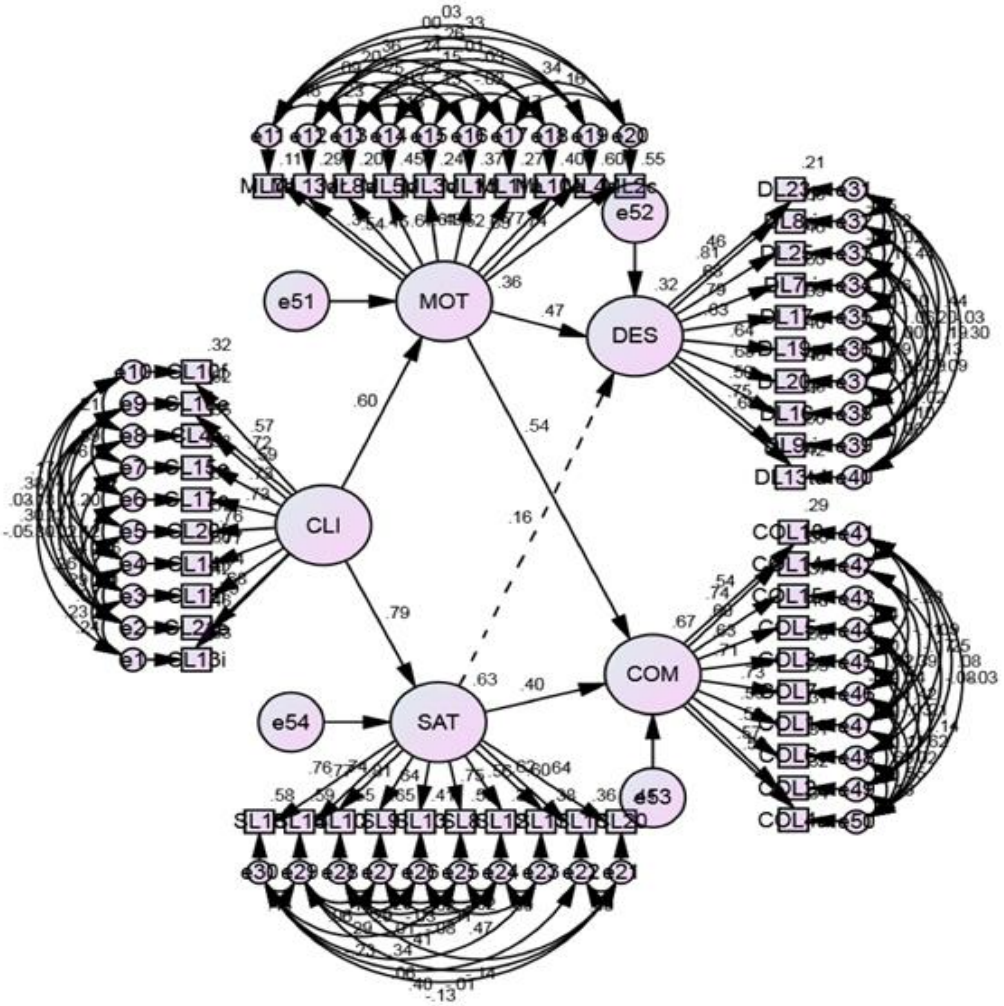


Figura 12. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado con el método ULS, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .954, CMIN = 919.544, GFI = .963, RMR = .068.

El modelo confirmatorio con diez indicadores arrojó los siguientes valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (CMIN = 919.544, χ^2/gl = .88; NFI = .954, GFI = .963; RMR = .068).

De las cuatro medidas de bondad de ajuste utilizadas, se alcanzaron las cuatro (χ^2/gl, NFI, GFI, RMR).

Basados en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios seleccionados con el modelo teórico.

Método SLS con indicadores jerarquizados

En el modelo confirmatorio (ver Figura 13) bajo evaluación con la jerarquización de 10 indicadores, utilizando el método de mínimo cuadrado de escala libre, se estimaron 1,275 momentos y 230 parámetros, por lo cual resultaron 1,045 grados de libertad.

Los coeficientes de regresión estandarizados (ver Figura 13) fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral, .56, clima laboral con satisfacción laboral, .82, motivación laboral con desempeño laboral, .55, satisfacción laboral con desempeño laboral, .14, motivación laboral con compromiso laboral, .46 y satisfacción laboral con compromiso laboral, .44.

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 13) de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .32, satisfacción laboral, .67, desempeño laboral, .40 y compromiso laboral, .60.

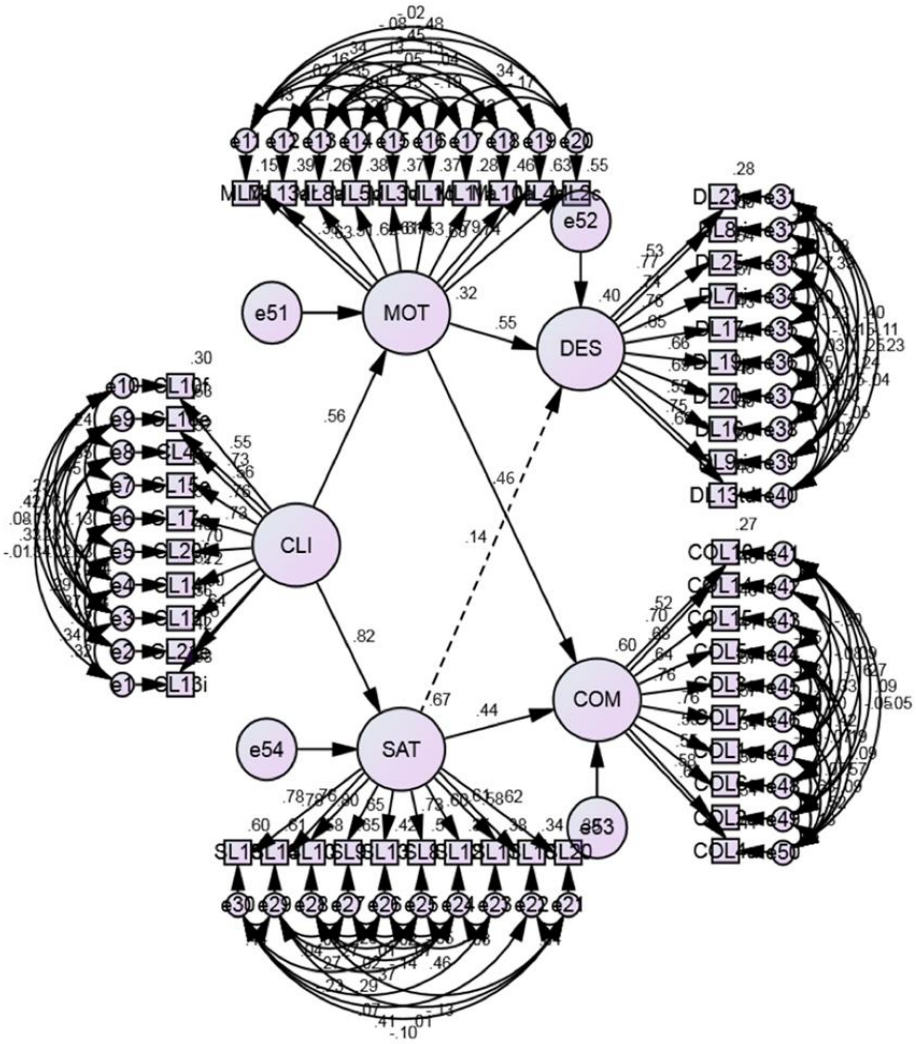


Figura 13. Parámetros del modelo confirmatorio jerarquizado con método SLS, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .946, CMIN = 1042.167, GFI = .955, RMR = .071.

El modelo confirmatorio con 10 indicadores arrojó los siguientes valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (CMIN = 1042.167, χ^2/gl = 1.00, NFI = .946, GFI = .955, RMR = .071).

De las cuatro medidas de bondad de ajuste utilizadas se alcanzaron las cuatro (χ^2/gl, NFI, GFI, RMR).

Con base en estos resultados se consideró que el modelo empírico tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios seleccionados con el modelo teórico.

La Tabla 25 destaca el resumen de los índices de bondad de ajuste definidos como criterios del modelo confirmatorio con los diez indicadores jerarquizados, utilizando el método de mínimos cuadrados no ponderados (MCJM) y con el método de mínimos cuadrados de escala libre (MCJE).

Tabla 25

Índice de modelos confirmatorios jerarquizados

Indicadores	MCJM	MCJE
χ^2/gl	.887	1.000
CMIN	919.540	1042.100
GFI	.963	.955
NFI	.954	.946
RMR	.680	.710
R^2 de ML	.359	.319
R^2 de SL	.626	.672
R^2 de DL	.324	.395
R^2 de COL	.669	.599

Modelo alterno

Dado que la técnica de modelo de ecuaciones estructurales permite explorar diversas relaciones teóricas y/o empíricas, se decidió evaluar otro modelo denominado como alterno. Uno de los objetivos importantes es la búsqueda de algún modelo que explique mejor los siguientes constructos endógenos: motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

La hipótesis nula del modelo alterno está descrita de la siguiente manera: el modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de

satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, no tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.

Dado que esta investigación es explicativa y exploratoria, permite evaluar nuevas relaciones de causalidad en busca de algún modelo que pueda explicar mejor los constructos motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo alterno con 10 indicadores jerarquizados de mayor a menor, con base en su coeficiente de regresión estandarizado. Los diez indicadores jerarquizados de cada constructo son los mismos utilizados en el modelo confirmatorio.

Se procedió a evaluar el modelo alterno con los indicadores jerarquizados utilizando los métodos MLE, ULS y SLS.

Método MLE con indicadores jerarquizados

En el modelo alterno 1 (ver Figura 14), bajo la aproximación con 10 indicadores, se estimaron 1,275 momentos y 230 parámetros, por lo cual resultaron 1,045 grados de libertad.

El coeficiente estandarizado estadísticamente significativo para la variable desempeño laboral fue: motivación laboral con desempeño laboral ($\beta_{ML, DL} = .59$, $p = .000$). El coeficiente estandarizado estadísticamente no significativo para la variable desempeño es satisfacción laboral con desempeño laboral ($\beta_{SL, DL} = .06$, $p = .404$).

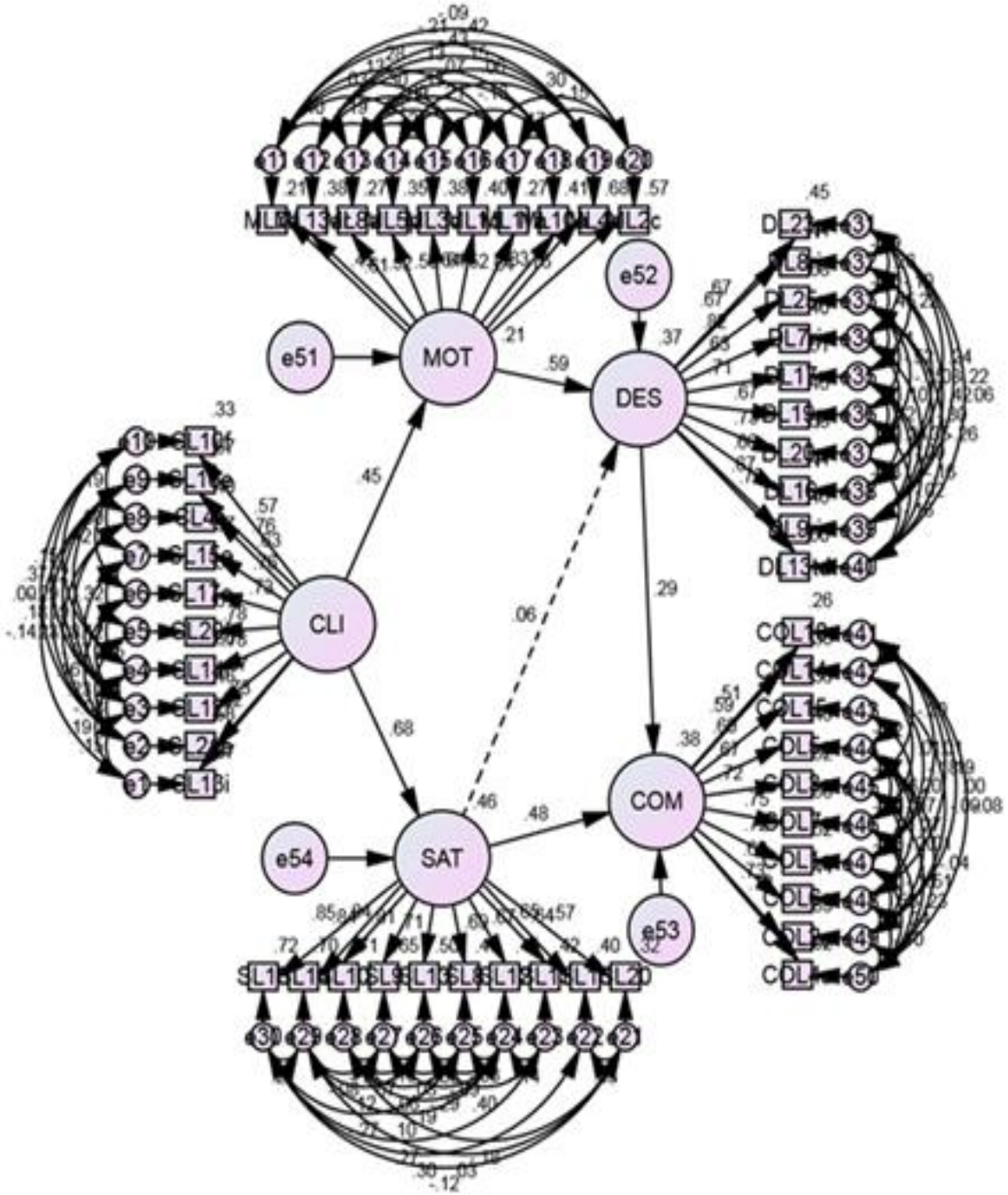


Figura 14. Parámetros del modelo alterno jerarquizado con el método MLE, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .725, TLI = .843, CFI = .866, GFI = .723, RMSEA = .065, χ^2/gl = 1.648, p = .000.

El coeficiente estandarizado estadísticamente significativo para la variable compromiso laboral fue el siguiente: satisfacción laboral con compromiso laboral ($\beta_{SL, COL}$ = .48, p = .000) y desempeño laboral con compromiso laboral ($\beta_{DL, COL}$ = .29, p = .002).

El coeficiente estandarizado estadísticamente significativo para la variable satisfacción fue el siguiente: clima laboral con satisfacción laboral ($\gamma_{CL, SL}$ = .68, p = .000).

El coeficiente estandarizado estadísticamente significativo para la variable motivación fue el siguiente: clima laboral con motivación laboral ($\gamma_{CL, ML}$ = -.45, p = .000).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (Figura 14) de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .21, satisfacción laboral, .46, desempeño laboral, .37 y compromiso laboral .38.

El modelo alterno (Figura 14) con los indicadores jerarquizados, utilizando el método de máxima verosimilitud, arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (χ^2 = 1721.748, p = .000, χ^2/gl = 1.648, GFI = .723, CFI = .866, TLI = .843, NFI = .725, RMSEA = .065).

De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas se cumplieron cuatro (χ^2/gl, CFI, TLI, RMSEA), se aproximaron dos (GFI y NFI) y no se alcanzó una (p).

Con base en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos.

Método ULS con indicadores jerarquizados

En el modelo alterno, evaluado con 10 indicadores jerarquizados con el método de mínimos cuadrados no ponderados, se estimaron 1275 momentos y 229 parámetros, por lo cual resultaron 1046 grados de libertad.

Los coeficiente estandarizados (ver Figura 15) fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral, .58, clima laboral con satisfacción laboral, .87, motivación laboral con desempeño laboral, .72, satisfacción laboral con desempeño laboral, .04, satisfacción laboral con compromiso laboral, .57 y desempeño laboral con compromisos laboral, .38.

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .34, satisfacción laboral, .76, desempeño laboral, .55 y compromiso laboral, .65.

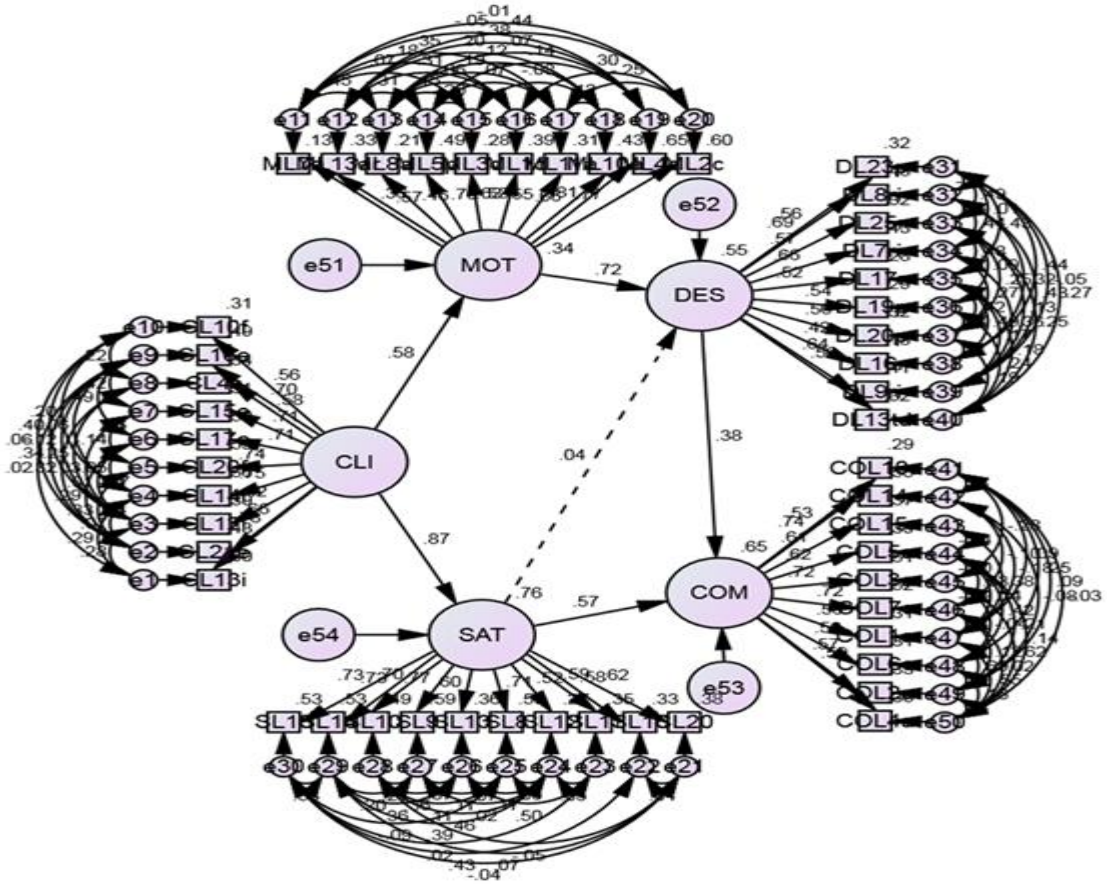


Figura 15. Parámetros del modelo alterno jerarquizado con el método ULS, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .949, CMIN = 1019.251, GFI = .959, RMR = .072

El modelo alterno con los 10 indicadores jerarquizados (ver Figura 15) utilizando el método de mínimos cuadrados no ponderado arrojó los siguientes valores de los índices de ajuste utilizados como criterios: (CMIN = 1019.251, χ^2/gl = .92, NFI = .949, GFI = .959, RMR = .072). De las cuatro medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron cuatro (χ^2/gl, NFI, GFI, RMR). Basados en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos con el modelo teórico.

Método SLS con indicadores jerarquizados

En el modelo alterno, evaluado con 10 indicadores jerarquizados con el método mínimos cuadrados escala libre, se estimaron 1,275 momentos y 230 parámetros, por lo cual resultaron 1,045 grados de libertad.

Los coeficientes estandarizados (ver Figura 16) fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral,.60, clima laboral con satisfacción laboral, .94, motivación laboral con desempeño laboral, .66, satisfacción laboral con desempeño laboral, .05, satisfacción laboral con compromiso laboral, .61 y desempeño laboral con compromisos laboral, .27.

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, .36, satisfacción laboral, .88, desempeño laboral, .48 y compromiso laboral, .59.

El modelo alterno con los diez indicadores jerarquizados (Figura 16) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios: (CMIN = 1132.045, χ^2/gl = 1.083, NFI = .941, GFI = .951, RMR = .075).

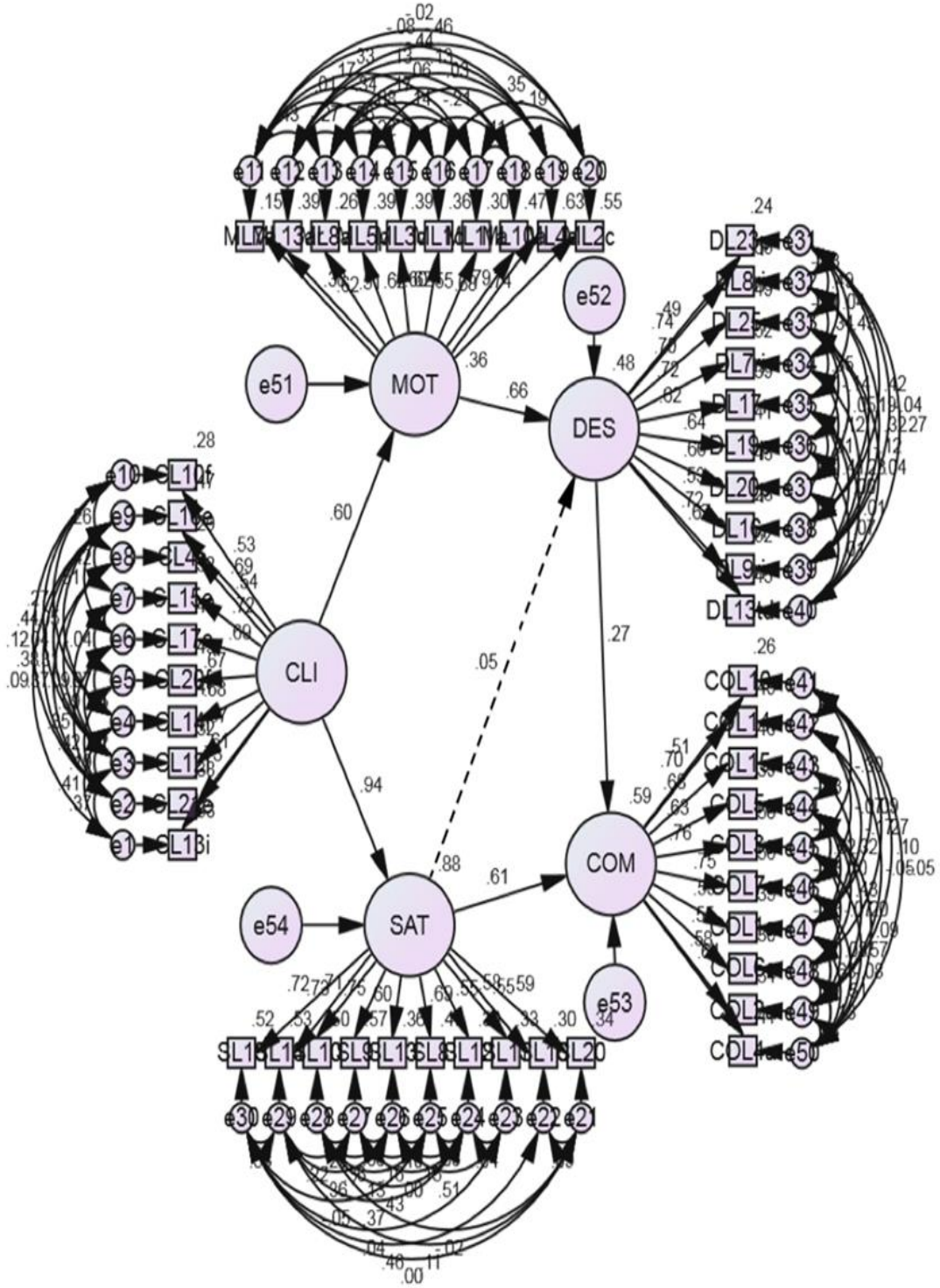


Figura 16. Parámetros del modelo alterno jerarquizado con el método SLS, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .941, CMIN = 1132.042, GFI = .951, RMR = .075.

De las cuatro medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron cuatro (χ^2/gl, NFI, GFI, RMR). Basados en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos con el modelo teórico.

La Tabla 26 muestra el resumen de los índices de bondad de ajuste definidos como criterios del modelo alterno con los diez indicadores jerarquizados, utilizando los métodos de máxima verosimilitud (MAJMV), mínimos cuadrados no ponderado (MAJMC) y mínimos cuadrados de escala libre (MAJMCE).

Tabla 26

Índices de los modelos jerarquizados

Indicadores	MAJMV	MAJMC	MAJMCE
P	.000		
χ^2/gl	1.648	.924	1.083
RMSEA	.065	----	----
TLI	.843	----	----
GFI	.723	.959	.951
NFI	.725	.949	.941
CFI	.866	----	----
CMIN		1019.251	1132.045
RMR		.072	.075
R^2 de ML	.207	.342	.358
R^2 de SL	.458	.765	.880
R^2 de DL	.373	.554	.478
R^2 de COL	.379	.650	.588

Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias. En el Apéndice J se muestran las tablas con los análisis de las hipótesis complementarias de las cinco variables dependientes.

Hipótesis nula para clima laboral

H_{01}: No existe diferencia significativa en el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicios y nivel académico.

Para la realización de la prueba de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística denominada análisis de varianza factorial. Se consideró el clima laboral como la variable dependiente y las variables independientes fueron género, años de servicios y el nivel académico.

El valor del estadístico *F* y su nivel crítico asociado ($F_{(16, 138)} = .812$, $p = .670$) lo que muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente clima laboral. La percepción del grado de clima laboral de los grupos, definida por las variables género, años de servicio y nivel académico, no difieren significativamente ($p > .05$), por lo cual se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula para motivación laboral

H_{02}: No existe diferencia significativa en el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicios y nivel académico.

Para la realización de la prueba de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística denominada análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la motivación laboral y las variables independientes fueron género, años de servicios y nivel académico.

El valor del estadístico *F* y su nivel crítico asociado ($F_{(16, 138)} = 2.217$, $p = 007$),

muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente motivación laboral. La percepción del grado de motivación laboral medio de los grupos definidos por las variables género, años de servicios y nivel académico difieren de manera significativa ($p \leq .05$), por lo cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de cuáles otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método de Scheffe para hacer el contraste.

Basados en los contrastes realizados, no se encontraron diferencias según la antigüedad en la organización. Las medias aritméticas fueron las siguientes: de 0 a 10 años, 6.21; de 11 a 20 años, 6.02 y de 21 años o más, 6.22.

Considerando los contrastes realizados, no se encontraron diferencias según el nivel académico. Las medias aritméticas fueron las siguientes: los técnicos, 6.01, los licenciados, 6.16 y los de postgrado, 6.25.

Tomando en cuenta los contrastes realizados, se encontraron diferencias significativas según el género. Las medias aritméticas fueron las siguientes: para el género masculino 6.35 y para el género femenino 6.02.

Hipótesis nula para satisfacción laboral

H_{03}: No existe diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral que autoperciben los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicios y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la satisfacción laboral y las variables independientes fueron género, tiempo de servicio y nivel académico.

El valor del estadístico *F* y su nivel crítico asociado ($F_{(16, 138)} = .688$, $p = .802$) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente satisfacción laboral. La autopercepción del grado de satisfacción laboral medio de los grupos definidos por las variables género, anos de servicios y nivel académico no difieren significativamente ($p < .05$). Los resultados de este análisis de varianza factorial mostraron que la interacción de las variables género, años de servicios y nivel académico no hicieron una diferencia significativa ($p < .05$), por lo cual se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula para desempeño laboral

H_{04}: No existe diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el desempeño laboral y las variables independientes fueron género, años de servicios y nivel académico.

El valor del estadístico *F* y su nivel crítico asociado ($F_{(16, 138)} = .815$, $p = .667$) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable desempeño laboral. La autopercepción del grado de desempeño laboral medio de los grupos definidos por las variables género, años de servicios y nivel académico no difieren significativamente ($p \leq .05$). Los resultados de este análisis de varianza factorial muestran

que la interacción de las variables género, años de servicios y nivel académico no hacen una diferencia significativa ($p < .05$), por lo que se retuvo la hipótesis nula.

Hipótesis nula para compromiso laboral

H_{05}: No existe diferencia significativa en el grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, según su género, años de servicio y nivel académico.

Para la realización de la prueba de esta hipótesis se utilizó la técnica estadística denominada análisis de varianza de factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de compromiso laboral y las variables independientes de género, años de servicios y nivel académico.

El valor del estadístico F y su nivel crítico asociado ($F_{(16, 138)} = 2.064$, $p = .013$) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente compromiso laboral. La autopercepción del grado de compromiso laboral medio de los grupos definidos por las variables género, años de servicios y nivel académico difieren significativamente ($p < .05$), por lo que la hipótesis nula fue rechazada.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de cuáles otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método de Scheffe para hacer el contraste. Como resultado, no se encontraron diferencias según la antigüedad en la organización. Las medias aritméticas fueron las siguientes: de 0 a 10 años, 6.09; de 11 a 20 años, 6.22 y de 21 años o más, 6.36.

Con base en los contrastes realizados, se encontraron diferencias según el nivel académico. Las medias aritméticas fueron las siguientes: los técnicos, 5.91,

los licenciados, 6.19 y los del postgrado, 6.36.

Basados en los contrastes realizados, se encontraron diferencias significativas según el género. Las medias aritméticas fueron las siguientes: para el género masculino, 6.39 y para el género femenino, 6.05.

Preguntas complementarias

A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación. En el Apéndice K se encuentran las medias aritméticas y la desviación estándar de cada una de las variables y sus criterios.

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Al analizar los datos de los 21 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.4092 y una desviación estándar de .81692 para la variable clima laboral.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor representado por la media aritmética y la desviación estándar del clima laboral fueron los siguientes: (a) “la calidad moral del personal” ($\bar{X}$ = 6.05, *DE* = .931), (b) “la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” ($\bar{X}$ = 6.02, *DE* = .939), (c) “la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos” ($\bar{X}$= 6.01, *DE* = .986), (d) “el grado de compromiso de los empleados con la misión institucional” ($\bar{X}$ = 5.84, *DE* = 1.00) y (e) “la calidad de vida espiritual del personal de la organización” ($\bar{X}$ = 5.83, *DE* = 1.01).

Los indicadores que obtuvieron menor valor fueron los siguientes: (a) “igualdad de salarios entre hombres y mujeres” ($\bar{X}$ = 4.67, *DE* = 1.60), (b) “igualdad de salarios entre solteros y casados” ($\bar{X}$ = 4.80, *DE* = 1.39), (c) “sistema de control o seguridad en su Asociación, Misión o institución” ($\bar{X}$ = 4.89, *DE* = 1.33), (d) “plan de capacitación

profesional en las áreas de trabajo” ($\bar{X}$ = 4.92, *DE* = 1.31) y (e) “sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo” ($\bar{X}$ = 5.03, *DE* = 1.35).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado de clima laboral *bueno*.

2. ¿Cuál es el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Al analizar los datos de los 20 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 6.16 y una desviación estándar de .535 de la variable motivación laboral.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor representado por la media aritmética y la desviación estándar de la motivación laboral fueron los siguientes: (a) “me gustaría desarrollar nuevas destrezas” ($\bar{X}$ = 6.52, *DE* = .816), (b) “tengo buenas relaciones laborales” ($\bar{X}$ = 6.43, *DE* = .635), (c) “he logrado tener éxito en mis funciones” ($\bar{X}$ = 6.41, *DE* =.663), (d) “estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible” ($\bar{X}$= 6.37, *DE* = .876) y (e) “realizo un trabajo en equipo” ($\bar{X}$ = 6.36, *DE* = .728).

Los indicadores que obtuvieron menor valor en la motivación laboral fueron los siguientes: (a) “la organización toma en cuenta mis ideas” ($\bar{X}$ = 5.68, *DE* = 1.22); (b) “me siento bien conmigo cuando soy líder” ($\bar{X}$ = 5.86, *DE* = 1.11); (c) “prefiero hacer cosas que sé hacer bien” ($\bar{X}$ = 5.96, *DE* = 1.16); (d) “mi trabajo me permite hacer cosas nuevas” ($\bar{X}$= 5.97, *DE* = 1.18) y (e) “mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato” ($\bar{X}$ = 5.99, *DE* = 1.17).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados sienten un grado de motivación laboral *muy bueno*.

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de

la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Mediante el análisis de datos de los 25 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.95 y una desviación estándar de .617 de la variable satisfacción laboral.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor representado por la media aritmética y la desviación estándar de la satisfacción laboral fueron los siguientes: (a) “el apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas” ($\bar{X}$ = 6.34, *DE* = .857), (b) “el trato que recibes de parte de tus compañeros” ($\bar{X}$ = 6.34, *DE* =.734), (c) “la libertad que tienes para hacer tu trabajo” ($\bar{X}$ = 6.30, *DE* = .872) (d) “el sentimiento de realización que te produce tu trabajo” ($\bar{X}$ = 6.28, *DE* = .888) y (e) “el aporte que haces a la organización con tu trabajo” ($\bar{X}$ = 6.22, *DE* = .716).

Los indicadores que tuvieron menor valor en la satisfacción laboral fueron los siguientes: (a) “participación en las decisiones institucionales” ($\bar{X}$ = 5.48 *DE* = 1.27), (b) “salario que percibes” ($\bar{X}$ = 5.49, *DE* = 1.17), (c) “evaluación que hacen los administradores de tu trabajo” ($\bar{X}$ = 5.63, *DE* = 1.37), (d) “reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo” ($\bar{X}$ = 5.67, *DE* = 1.26) y (e) “logro de los objetivos propuestos” ($\bar{X}$ = 5.73, *DE* = 1.00).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen un grado de satisfacción laboral *algo satisfecho*.

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Mediante el análisis de datos de los 25 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 6.27 y una desviación estándar de .492 de la variable desempeño laboral.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor representado por la media aritmética

y la desviación estándar del desempeño laboral fueron: (a) “respetar las normas de conducta de la institución” ($\bar{X}$ = 6.68, *DE* = .519), (b) “tratar bien al público sin importar su religión” ($\bar{X}$ = 6.63, *DE* = .568), (c) “asistir al trabajo diariamente” ($\bar{X}$= 6.63, *DE* = .568), (d) “trabajar bien aunque no te estén supervisando” ($\bar{X}$ = 6.61, *DE* = .595) y (e) “cumplir con las políticas de la organización” ($\bar{X}$ = 6.60, *DE* = .660).

Los indicadores de desempeño laboral con menor valor fueron los siguientes: (a) “elaborar tu plan de trabajo semanal por escrito” ($\bar{X}$ = 4.90, *DE* = 1.48), (b) “planear tu trabajo antes de efectuarlo” ($\bar{X}$ = 5.68, *DE* = 1.07), (c) “ejecutar tus tareas de acuerdo a lo planeado” ($\bar{X}$ = 5.69, *DE* = 1.07), (d) “mantener la concentración en tu trabajo” ($\bar{X}$ = 5.74, *DE* = 1.09) y (e) “terminar las tareas laborales en el tiempo establecido” ($\bar{X}$= 5.94, *DE* = .891).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen un nivel de desempeño laboral *muy alto*.

5. ¿Cuál es el grado de compromiso laboral autopercibido de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Mediante el análisis de datos de los 15 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 6.20 y una desviación estándar de .647 de la variable compromiso laboral.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor representado por la media aritmética y la desviación estándar del compromiso laboral fueron los siguientes: (a) “me entusiasma pertenecer a esta organización” ($\bar{X}$ = 6.73, *DE* = .655), (b) “defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella” ($\bar{X}$ = 6.61, *DE* = ,627), (c) “me siento privilegiado de formar parte de este equipo” ($\bar{X}$ = 6.61, *DE* =.741), (d) “planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo” ($\bar{X}$ = 6.54, *DE* = .934) y (e)

“realizo con ética profesional todas mis tareas laborales” ($\bar{X}$ = 6.53, *DE* = .627).

Los indicadores de compromiso laboral que obtuvieron menor valor fueron los siguientes: (a) “dejar esta organización representaría un sacrificio económico” ($\bar{X}$ = 5.11, *DE* = 1.84), (b) “suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo” ($\bar{X}$ = 5.15, *DE* = 1.69), (c), “mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo” ($\bar{X}$ = 5.69, *DE* = 1.40), (d) “dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo” ($\bar{X}$ = 5.77, *DE* = 1.36) y (e) “perdería mucho si dejo esta organización” ($\bar{X}$ = 5.89, *DE* = 1.29).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen un grado de compromiso *muy de acuerdo*.

Resumen del capítulo

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y se dio un reporte del comportamiento de las variables demográficas. Se llevaron a cabo las pruebas de las diferentes hipótesis y se dio respuesta a las preguntas de investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, DISCUSION Y RECOMENDACIONES

Introducción

Este estudio pretendió explorar la relación de causalidad entre las variables latentes clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral, según un modelo teórico específico.

La investigación fue considerada de tipo empírica-cuantitativa, explicativa, transversal, descriptiva, exploratoria, de campo y multivariante.

Las variables exógenas y endógenas especificadas en esta sección se basan en el modelo confirmatorio. La variable exógena utilizada fue el clima laboral. La motivación laboral, la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el compromiso laboral se consideraron como variables endógenas del modelo confirmatorio.

La muestra que se seleccionó para esta investigación estuvo conformada por 155 empleados, pertenecientes a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día. Los parámetros que se establecieron para evaluar la bondad de ajuste de los modelos, con el método MLE, fueron los siguientes: chi cuadrada (χ^2) y *p igual o* mayor a .05, χ^2/gl igual o menor a 3, NFI, CFI, TLI y GFI igual o mayor a .85 y RMSEA *igual o* menor a .08. Para el método de MLE se consideró que los modelos ajustaban si se cumplían cuatro de los siete criterios establecidos. Los parámetros establecidos para evaluar la bondad de ajuste de los modelos utilizando los métodos ULS y SLS fueron

los siguientes: CMIN/*df* igual o menor a 3, NFI Y GFI igual o mayor a .90 y RMR igual o menor a .08. Para los métodos ULS y SLS se consideró que los modelos ajustaban si se cumplían tres de los cuatro criterios.

Las hipótesis nulas complementarias fueron probadas por valores de significación *p* menor o igual a .05.

Conclusiones

Esta sección contiene las conclusiones del modelo confirmatorio, del modelo alterno y las conclusiones de los modelos estructurales.

Conclusiones sobre el modelo confirmatorio

La modelación estructural permite la formulación de diversos modelos. El modelo confirmatorio fue probado con todos los indicadores de cada constructo y no alcanzó los niveles de ajuste exigidos por los criterios. Este mismo modelo fue probado utilizando los 10 indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizada; se alcanzaron cuatro de los siete índices exigidos por los criterios. Las conclusiones de esta sección se basan en este modelo.

El modelo confirmatorio fue formulado de la siguiente manera: El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad de clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, ¿tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico?

El modelo confirmatorio con los 10 indicadores jerarquizados mostró índices

aceptables de bondad de ajuste, por lo que se puede concluir que el modelo explica las relaciones entre las diferentes variables latentes del estudio con los empleados de la organización en estudio.

El modelo fue especificado correctamente y en el proceso de estimación no hubo restricción por problemas de identificación; lo cual permitió que se pudiera obtener y realizar la evaluación de todos los parámetros especificados en el modelo propuesto.

También se pudo realizar la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas ni se encontraron coeficientes estandarizados que excedan o estén muy cercanos a 1.0. Los errores estándares no fueron elevados.

En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se logró comprobar que este representó adecuadamente el conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste con el método MLE (*p* de χ^2, χ^2/gl, NFI, TLI, GFI, CFI, RMSEA) fueron cumplidas por el modelo empírico, en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: χ^2/gl, CFI, TLI y RMSEA; resultaron muy aproximadas NFI y GFI y la *p* no se aproximó. El modelo, con los métodos de ULS y SLS cumplió con las cuatro medidas de bondad de ajuste establecidas como criterios (X^2/gl, NFI, GFI, RMR).

Los tipos de medida de ajuste utilizados al hacer la revisión en conjunto revelaron consistencia de evidencia marginal del modelo, tal y como se propuso. Fueron examinadas las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró

que todas fueron estadísticamente significativas. Todos los indicadores fueron estadísticamente significativos para cada una de las variables latentes propuestas. En ningún indicador se encontraron ponderaciones tan bajas por lo cual fuera necesario desecharlo en el modelo.

Los parámetros obtenidos en esta sección y que se presentan a continuación fueron los obtenidos con el método MLE.

1. Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral (γ CL, ML = .46, *p* = .000), clima laboral con satisfacción laboral (γ CL, SL = .67, *p* = .000), motivación laboral con desempeño laboral (βMl, DL = .56, *p* = .000), motivación laboral con compromiso laboral, ($\beta_{ML, COL}$ = .50, *p* = .000), satisfacción laboral con compromiso laboral (βCl, COL = .32, *p*= .000). El coeficiente estandarizado estadísticamente no significativo fue el siguiente: satisfacción laboral con desempeño laboral (βSL, DL = .09, *p* = .242).

2. La varianza explicada de cada variable endógena fue la siguiente: motivación laboral, 21%; satisfacción laboral, 45%; desempeño laboral, 35% y compromiso laboral, 46%

3. Al analizar los coeficientes estimados (coeficiente de regresión no estandarizado), tanto para las implicaciones prácticas como teóricas, se encontró que en el modelo confirmatorio jerarquizado el coeficiente de satisfacción laboral con desempeño laboral no fue significativo.

4. Las relaciones causales vincularon a la variable exógena (clima laboral) de manera estadísticamente significativa con las variables endógenas motivación laboral y satisfacción laboral. La satisfacción laboral no arrojó valores estadísticamente

significativos con la variable endógena desempeño laboral, pero sí fue estadísticamente significativa con la variable compromiso laboral. En esa misma evaluación, se encontró que la motivación laboral fue estadísticamente significativa con desempeño laboral y con compromiso laboral.

Al utilizar el método de mínimos cuadrados escala libre (SLS), los resultados fueron los siguientes:

1. En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo se pudo comprobar que este fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste (χ^2/gl, NFI, GFI y RMR) fueron cumplidas por el modelo empírico en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las cuatro medidas de bondad de ajuste (χ^2/gl, NFI, GFI y RMR).

2. Los coeficientes estandarizados fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral, .56; clima laboral con satisfacción laboral, .82; motivación laboral con desempeño laboral, .55; satisfacción laboral con desempeño laboral, .14; motivación laboral con compromiso laboral, .46; y satisfacción laboral con compromiso laboral, .44.

3. Las varianzas explicadas de cada variable endógena fueron las siguientes: motivación laboral, 32%; satisfacción laboral, 67%; desempeño laboral, 40% y compromiso laboral, 60%.

También se pudo concluir que el modelo confirmatorio con 10 indicadores jerarquizados, utilizando los métodos ULS y SLS, arrojaron valores de relaciones causales similares a las arrojadas con el método MLE. También se encontraron varianzas

explicadas de los constructos endógenos consideradas buenas

Con el modelo estructural conjunto, se determinó una relación causal significativa que puede servir de base para formular modelos alternativos o rivales.

Basado en el análisis realizado anteriormente, en esta sección se pudo concluir que el modelo empírico confirmatorio, en el cual la percepción del grado de calidad de clima organizacional es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día tuvo una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.

Los esfuerzos que hagan los directivos de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, por mejorar el ambiente laboral de la organización pueden influir positiva y significativamente en una mayor motivación y satisfacción laboral; una mayor satisfacción puede impactar positiva y significativamente el compromiso laboral. Una mejora en la motivación laboral puede influir positiva y significativamente, tanto en el desempeño como en el compromiso laboral.

Conclusiones sobre el modelo alterno

Este modelo se probó con los 10 indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizada y se utilizaron tres métodos de evaluación: el MLE, el ULS y el SLS. Sobre este modelo se basan las conclusiones de esta sección.

El modelo alterno fue formulado de la siguiente manera: El modelo empírico, en

el cual la percepción del grado de calidad del clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

Como se dijo anteriormente, para la evaluación del modelo alterno jerarquizado se utilizaron tres métodos. Los resultados del método MLE fueron los siguientes:

1. El modelo alterno con 10 indicadores jerarquizados mostró índices aceptables de bondad de ajuste, por lo que se puede concluir que el modelo explica las relaciones entre las diferentes variables latentes del estudio con los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día.

2. El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación; esto permitió que se pudieran obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo propuesto. También se pudo realizar la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se encontraron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron variantes de error negativas ni se encontraron coeficientes estandarizados que excedan a 1.0. Los errores estándares no fueron elevados.

3. En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo con el método MLE, se logró comprobar que este fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron, para evaluar la bondad de ajuste (*p* de χ^2, χ^2/gl, NFI, TLI, GFI, CFI, RMSEA) fueron cumplidas por el modelo

empírico, en niveles marginales aceptables. El modelo con el método de MLE cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: χ^2/gl, CFI, TLI y RMSEA; resultando muy aproximadas NFI y GFI y la *p* de χ^2 no se aproximó.

4. Al revisar los índices de medida de ajuste conjunto que se utilizaron se reveló consistencia de evidencia marginal del modelo conjunto, tal como se había propuesto.

5. Se examinaron las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró que todas fueron estadísticamente significativas. Cada uno de los indicadores fue estadísticamente significativo para cada una de las variables latentes propuestas. Ningún indicador tuvo ponderaciones tan bajas que exigiera ser desechado en el modelo.

Los parámetros obtenidos en esta sección y que se presentan a continuación fueron los obtenidos con el método MLE

1. Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral (γ CL, ML = .45, *p* = .000), clima laboral con satisfacción laboral (γ CL, SL = .68, *p* = *.000*), motivación laboral con desempeño laboral (βMl, DL = .59, *p*= .000), satisfacción laboral con compromiso laboral (βCl, COL = .48, *p* = .000) y desempeño laboral con compromiso laboral (βMl, DL = .29, *p* = .002). El coeficiente estandarizado estadísticamente no significativo fue el siguiente: satisfacción laboral con desempeño laboral (βSL, DL = .06, *p* = .404).

2. La varianza explicada de cada variable endógena fue la siguiente: motivación laboral, 21%; satisfacción laboral, 46%; desempeño laboral, 37% y compromiso laboral, 38%.

3. Al examinar los coeficientes estimados (coeficiente de regresión no estandarizado), tanto para implicaciones prácticas como para teóricas, se encontró que en el modelo alterno jerarquizado el coeficiente de satisfacción laboral con desempeño laboral no fue significativo.

Las relaciones causales vincularon a la variable exógena (clima laboral) de forma estadísticamente significativa con las variables endógenas motivación laboral y satisfacción laboral. La satisfacción laboral no arrojó valores estadísticamente significativos con la variable endógena desempeño laboral, pero sí fue estadísticamente significativa con la variable compromiso laboral. La motivación laboral fue estadísticamente significativa con desempeño laboral. En esta misma evaluación, se encontró que desempeño laboral es predictor de compromiso laboral.

Como se dijo anteriormente, para la evaluación del modelo alterno jerarquizado se utilizaron tres métodos. Los resultados al utilizar el método ULS fueron los siguientes:

1. En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo se pudo comprobar que este era una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste χ^2/gl, NFI, GFI, RMR fueron cumplidas por el modelo empírico en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: (χ^2/gl, NFI, GFI y RMR).

2. Los coeficientes estandarizados fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral, .58; clima laboral con satisfacción laboral, .87; motivación laboral con desempeño laboral, .72; satisfacción laboral con desempeño laboral, .04; satisfacción

laboral con compromiso laboral, .57 y desempeño laboral con compromisos laboral, .38.

3. Las varianzas explicadas de cada variable endógena fueron las siguientes: motivación laboral, con 34%; satisfacción laboral, con 76%; desempeño laboral, con 55% y compromiso laboral, con 65%.

Al utilizar el método de mínimos cuadrados escala libre, los resultados fueron los siguientes:

1. En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se pudo comprobar que este fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste (χ^2/gl, NFI, GFI, RMR) fueron cumplidas por el modelo empírico en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las cuatro medidas de bondad de ajuste (χ^2/gl, NFI, GFI y RMR).

2. Los coeficientes estandarizados fueron los siguientes: clima laboral con motivación laboral, .60; clima laboral con satisfacción laboral, .94; motivación laboral con desempeño laboral, .66; satisfacción laboral con desempeño laboral, .05; satisfacción laboral con compromiso laboral, .61 y desempeño laboral con compromisos laboral, .27.

3. Las varianzas explicadas de cada variable endógena fueron los siguientes: motivación laboral, 36%; satisfacción laboral, 88%; desempeño laboral, 48% y compromiso laboral, 59%.

Basados en estos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos con el modelo teórico. Con

el modelo estructural conjunto se pudo determinar una relación causal significativa que puede servir de base para la formulación de modelos alternativos o rivales.

Con base en el análisis hecho anteriormente, se puede concluir que el modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; y, al mismo tiempo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral son predictores del nivel de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

En todos los modelos se pudo observar que la satisfacción laboral no resultó predictor del desempeño de los empleados, de las asociaciones, misiones e instituciones que conforman la organización en estudio. Dicha relación de constructos requiere de nuevas mediciones periódicas para tener información actualizada de lo que puede satisfacer plenamente a los empleados y diseñar e implementar las estrategias necesarias.

Los esfuerzos que hagan los directivos de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día por mejorar el ambiente laboral de la organización pueden influir positiva y significativamente en una mayor motivación y satisfacción laboral; una mayor satisfacción puede impactar positiva y significativamente en el compromiso laboral. Una mejora en la motivación laboral puede influir positiva y significativamente en el desempeño laboral; la mejora en el desempeño laboral puede ser un factor determinante de un mayor compromiso laboral. Cuando el empleado considera que su desempeño es alto, puede experimentar

sentimientos de compromiso con el trabajo realizado.

Las organizaciones, no importa si son religiosas o no, deben entender que el mundo cambia constantemente y que, en la medida de lo posible, deben adaptarse a estos cambios; los empleados se han convertido en una fuente esencial para que estas puedan lograr sus objetivos.

El éxito de la organización será posible si se conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los empleados, de forma tal que consideren que los objetivos de la organización son suyos también. Es necesario darles la importancia debida y, al mismo tiempo, generarles opciones de bienestar.

Un ambiente laboral que propicia la motivación y la satisfacción de los empleados es aquel en el que la organización se preocupa, mínimo, por los siguientes aspectos: le da importancia a los objetivos personales, promueve el compromiso de todos los empleados, los capacita profesionalmente, los motiva para la realización de las tareas, le da prioridad a sus empleados para oportunidades de ascensos, promueve la calidad moral en el trabajo, les da importancia a la vida espiritual, mantiene normas de conducta elevadas, mantiene un sistema de comunicación abierto y se preocupa por la seguridad laboral.

Cuando un empleado percibe un ambiente laboral favorable, puede elevar su motivación para realizar su trabajo; además, se siente más satisfecho y eleva su rendimiento, lo que trae mayor compromiso con la organización.

Conclusiones sobre los modelos estructurales

La modelación estructural permite la formulación de diversos modelos alternativos, dada la cantidad de variables latentes incluidas en ellos.

Para esta investigación se realizaron evaluaciones diversas de relaciones causales, tanto teóricas como empíricas.

Los índices de ajuste se pudieron considerar como similares en el modelo confirmatorio jerarquizado y en el alterno; aunque los del modelo alterno resultaron ligeramente mejores.

Parece ser que, para aplicar el método MLE, es muy difícil lograr el ajuste de los modelos cuando los constructos tienen una cantidad de indicadores superiores a 10.

Con los métodos ULS y SLS se logran mejores índices de ajuste para los modelos que el método de MLE.

La varianza explicada en ambos modelos, obtenida con el método MLE, fue superior en el modelo alterno para las variables endógenas desempeño laboral y satisfacción laboral. La varianza explicada para la variable motivación laboral fue similar en ambos modelos. La varianza explicada para la variable compromiso laboral fue mejor en el modelo confirmatorio.

Se tomó la decisión de seleccionar el modelo alterno para presentarlo en las conclusiones del resumen, dado que se puede generar una polémica académica importante de que el nivel de desempeño laboral puede ser predictor del compromiso laboral.

Los esfuerzos que hagan los directivos de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día por mejorar el ambiente laboral de la organización pueden influir positiva y significativamente en una mayor motivación y satisfacción laboral; una mayor satisfacción puede impactar

positiva y significativamente el compromiso laboral. Una mejora en la motivación laboral puede influir positiva y significativamente en el desempeño laboral; la mejora en el desempeño laboral puede ser un factor determinante de un mayor compromiso laboral. Cuando el empleado considera que su desempeño es alto, puede experimentar sentimientos de compromiso con el trabajo realizado

Conclusiones sobre las hipótesis complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones sobre las cinco hipótesis complementarias que se utilizaron en la investigación.

Clima laboral

Hombres y mujeres de 0 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 o más años de servicio, así como técnicos, licenciados y de postgrado se autoevaluaron con un grado de clima laboral significativo.

Motivación laboral

La percepción que tuvieron los técnicos, licenciados y los que poseen un postgrado sobre la motivación laboral fue similar. Según la antigüedad en el servicio, no hubo diferencias. Los hombres manifestaron estar ligeramente más motivados que las mujeres.

Satisfacción laboral

Hombres y mujeres de 0 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 o más años de servicio, así como técnicos, licenciados y con postgrado se autoevaluaron con un grado de satisfacción significativo.

Desempeño laboral

Hombres y mujeres de 0 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 o más años de servicio, así como técnicos, licenciados y con postgrado se autoevaluaron con un nivel de desempeño significativo.

Compromiso laboral

En la percepción de los técnicos, licenciados y de postgrado sobre el compromiso laboral, se observaron diferencias. Los que poseían un postgrado se sentían ligeramente más comprometidos que los técnicos; los hombres mostraron un grado de compromiso ligeramente mayor que las mujeres. Según la antigüedad en el servicio, no hubo diferencias.

Conclusiones sobre las preguntas complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones sobre las cinco preguntas complementarias que se utilizaron en la investigación.

Clima laboral

1. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Los empleados manifestaron percibir el clima laboral *muy de acuerdo.*

Motivación laboral

2. ¿Cuál es el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Los empleados manifestaron percibir un grado de motivación laboral *muy alto*.

Satisfacción laboral

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Los empleados manifestaron un grado de satisfacción laboral *algo satisfecho.*

Desempeño laboral

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Los empleados manifestaron un nivel de desempeño laboral *muy alto.*

Compromiso laboral

5. ¿Cuál es el grado de compromiso autopercibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día?

Los empleados manifestaron un grado de compromiso *muy alto.*

Discusión

A continuación se discuten los resultados que dan respuesta a las preguntas y objetivos iniciales de esta investigación, por constructo.

Clima laboral

Para León Sánchez y Díaz Paniagua (2013), el clima es el fenómeno que sirve como mediador entre el sistema de la organización y la motivación de los trabajadores, influenciando en sus actitudes con consecuencias que pueden ser negativas o positivas para la institución.

El ambiente laboral que se vive dentro de una organización es muy relevante,

ya que, como expresan los autores antes citados, trae consecuencias negativas o positivas, definiendo las características de la institución y ejerciendo un efecto sobre las relaciones, el comportamiento y el desempeño que puede tener un empleado dentro de la misma. Las situaciones que pueden presentarse afectan el entorno y disminuyen la productividad; por ende, hay que generar espacio para el diálogo y buscar soluciones conjuntas, a fin de hacer frente a los problemas que se presenten.

De acuerdo con los resultados, los empleados de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día tienen una percepción del ambiente laboral entre *bueno* y *muy bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de estandarización fueron los siguientes: “el apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales”, “el grado de compromiso de los empleados con la misión institucional”, “el plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo”, “el grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas”, “la oportunidad de ascensos”, “la calidad moral del personal”, “la calidad de vida espiritual del personal de la organización”, “la observancia de las normas de conducta organizacional”, “el sistema de comunicación institucional” y “el sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución”.

Los tres indicadores que resultaron con la media aritmética y desviación estándar más altas fueron los siguientes: “la calidad moral del personal”, “la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” y “la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos”. Los tres indicadores que resultaron más bajos fueron los siguientes: “la igualdad de salarios entre hombres y mujeres”, “la igualdad de salarios entre solteros y casados” y “el sistema de control y seguridad

en su asociación, misión o institución”.

Estos indicadores son la clave para seguir teniendo un buen ambiente laboral que debe ir mejorando cada día. Se debe cuidar de que prevalezca un buen clima y estimular el interés de los empleados hacia el éxito de la organización, ya que la principal fortaleza que tiene una organización es el factor humano.

Motivación laboral

Para Silva González et al. (2008), la motivación es una emoción positiva que experimenta una persona cuando recibe un estímulo o un incentivo que le permite satisfacer sus necesidades, lo que influye en que tenga una mejor disposición en el logro de sus objetivos. En cambio, Ramírez et al. (2008) consideran que la motivación laboral es un proceso interno que tiene su inicio en una serie de necesidades particulares orientadas a ser satisfechas mediante actuaciones externas de índole laboral.

Por sí solas, las organizaciones no pueden lograr sus objetivos; necesitan que el factor humano les ayude a alcanzar sus metas, pero las personas tienen la necesidad de estar motivadas. Cuando esto ocurre, la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando un empleado pierde el entusiasmo, su rendimiento disminuye y, por consiguiente, también la calidad del trabajo que realiza.

La palabra motivación está relacionada con los términos motivo y acción. Para que un empleado esté motivado, rinda al máximo y se encuentre comprometido con su organización, debe tener un motivo que lo pueda llevar a la acción.

De acuerdo con los resultados, los empleados de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día sienten un grado de motivación laboral entre *muy alto* y *excelente*, según la escala de

medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de estandarización fueron los siguientes: “puedo fijarme metas en mi trabajo”, “el trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis propias expectativas”, “realizo un trabajo en equipo”, “tengo influencia en mis compañeros de trabajo”, “el trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad”, “considero que mi posición me da prestigio”, “las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño”, “he logrado tener éxitos en mis funciones”, “estoy motivado a llegar tan lejos en el trabajo como sea posible y tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo”.

Los tres indicadores que resultaron con la media aritmética y desviación estándar más altas fueron los siguientes: “me gustaría desarrollar nuevas destrezas”, “tengo buenas relaciones laborales”, “he logrado tener éxitos en mis funciones”. Los que tuvieron las medias más bajas fueron los siguientes: “la organización toma en cuenta mis ideas”, “me siento bien conmigo cuando soy líder”, “prefiero hacer cosas que sé hacer bien”.

Es necesario que los administradores de las diferentes instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, desarrollen estrategias que puedan servir para evaluar el grado de motivación de sus empleados y descubrir los factores que inciden en este.

Satisfacción laboral

Hackman y Oldham (1980) consideran que la satisfacción en el trabajo viene como consecuencia de las características de la labor que el empleado ejecuta. Estos autores desarrollaron el modelo de característica de la función, en el cual consideran que las personas se pueden motivar por medio de la satisfacción intrínseca que viene

como resultado del desempeño del trabajo. Ramírez et al. (2008) consideran la satisfacción laboral como una actitud que proporciona el proceso propio de la motivación, mientras que Lee y Chang (2008) afirman que es una actitud general que el empleado tiene hacia su trabajo.

Toda organización desea empleados productivos que se comprometan con ella. Un empleado satisfecho tiende a ser productivo. La satisfacción es personal y no siempre lo que satisface a un empleado satisface a otro.

De acuerdo con los resultados, los empleados de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día sienten un grado de satisfacción laboral entre *algo satisfecho* y *muy satisfecho*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel estandarizados fueron los siguientes: “el trato que te dan tus superiores”, “el apoyo que recibes de parte de tus superiores”, “la justicia con la que eres tratado”, “el logro de los objetivos propuestos”, “la evaluación que hacen los administradores de tu trabajo”, “la libertad que tienes para hacer tu trabajo”, “las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte”, “la supervisión que recibes”, “el interés que muestra la administración en tus necesidades personales” y “la calidad de tu estilo de vida”.

Los tres indicadores que resultaron con la media aritmética y desviación estándar más altas fueron los siguientes: “el apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas”, “el trato que recibes de parte de tus compañeros”, “la libertad que tienes para hacer tu trabajo”. Los que tuvieron las medias más bajas fueron los siguientes: “la participación en las decisiones institucionales”, “el salario que percibes” y “la evaluación que hacen los administradores de tu trabajo”.

Desempeño laboral

Para Stoner et al. (1996), desempeño laboral es la medida de la eficiencia y la eficacia de una institución que logra alcanzar los objetivos propuestos. Araujo y Leal Guerra (2007) consideran que el desempeño está conformado por una serie de actividades tangibles, observables y medibles.

Romero y Urdaneta (2009) afirman que el desempeño laboral está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que el empleado tiene de su trabajo, lo cual genera un rendimiento que, a su vez, proporciona recompensas que pueden originar en el empleado que estés satisfecho y motivado. El desempeño define la capacidad que tiene el empleado de crear, ejecutar y generar trabajo de buena calidad.

Según los resultados, los empleados de las diferentes instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día tienen un grado de desempeño laboral entre *muy alto* y *excelente*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel estandarizados fueron los siguientes: “trabajar bien aunque no te estén supervisando”, “ayudar a tus compañeros cuando te necesiten”, “cumplir con las políticas de la organización”, “respetar las indicaciones de tus superiores”, “respetar las normas de conducta de la institución”, “tener tu trabajo al día”, “ser cuidadoso al realizar tu trabajo”, “asistir al trabajo diariamente”, “mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros” y “responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas”.

Los tres indicadores que resultaron con la media aritmética y desviación estándar más altas fueron los siguientes: “respetar las normas de conducta de la institución”, “tratar bien al público sin importar su religión” y “asistir al trabajo diariamente”. Los que

tuvieron las medias más bajas fueron los siguientes: “elaborar por escrito tu plan de trabajo”, “planear tu trabajo antes de efectuarlo” y “ejecutar tus tareas de acuerdo a lo planeado”.

Es importante que los trabajadores sean capacitados constantemente, que aprendan a organizarse en lo que se relaciona a su trabajo y así puedan elevar su desempeño.

Compromiso laboral

Para Meyer y Allen (1997), el compromiso es lo que ata al individuo a una organización. Mowday et al. (1979) afirman que es una fuerza con la cual el empleado se identifica con una institución en particular. Edel Navarro et al. (2007) mencionan que el compromiso es una de las variables que más se estudia en el comportamiento institucional. Y una de las causas de esto es que suele ser la variable que mejor predice la rotación y la puntualidad del personal.

Para Rodas Girón (2013), la importancia del compromiso se debe, principalmente, a que este tiene impacto en las actitudes y la forma de conducirse el empleado; alguna de estas puede ser aceptar los objetivos, los valores y la cultura de la institución.

Según los resultados, los empleados de las diversas instituciones que componen la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día tienen un grado de compromiso laboral entre *muy alto* y *excelente*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel estandarizados fueron los siguientes: “me siento privilegiado de formar parte de este equipo”, “planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo”, “estoy satisfecho con mi trabajo”, “seguiría en este trabajo

aunque la organización tuviera problemas financieros", "me entusiasma pertenecer a esta organización", "me siento confiado en trabajar con este grupo de compañeros", "soy feliz en el trabajo que realizo", "defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella", "mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo" y "suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo".

Los tres indicadores que resultaron con la media aritmética y desviación estándar más altas fueron los siguientes: "me entusiasma pertenecer a esta organización", "defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella" y "me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo". Los que tuvieron las medias más bajas fueron los siguientes: "dejar esta organización representaría un sacrificio económico", "suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo" y "mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo".

El empleado debe ser considerado como un activo vital para la organización, por lo cual los directivos de las asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día deben tener presente la complejidad del ser humano para poder lograr índices altos de eficacia y productividad.

Modelo alterno

A continuación se discuten las relaciones encontradas entre las variables exógenas y endógenas en el modelo alterno.

Clima laboral y motivación laboral

Colquitt, LePine y Noe (2000) consideran que la motivación laboral es influenciada por factores individuales (personalidad, actitudes, habilidades) y por características

situacionales, como el clima, que influye en las personas y, a su vez, afecta su comportamiento.

En la presente investigación se encontró que la variable clima laboral resultó ser un predictor del constructo motivación laboral, lo cual concuerda con lo expresado anteriormente.

Clima laboral y satisfacción laboral

Schulte et al. (2006) afirman que se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima y la satisfacción laboral de manera tal que, cuanto mejor clima percibido, más satisfechas estarán las personas.

Según Chiang Vega et al. (2007), el clima y la satisfacción laboral son factores que determinan el buen éxito en el trabajo de toda organización. En la presente investigación se determinó que la variable clima laboral resultó ser un predictor del constructo satisfacción laboral, lo que coincide con lo expresado anteriormente.

Motivación laboral y desempeño laboral

Hellriegel y Slocum (2013) argumentan que el desempeño viene como resultado de la capacidad y la motivación que tiene una persona, y se formula de la siguiente manera: D = f(C, M), siendo D el desempeño; C la capacidad, la competencia que desarrollan las personas que se convierte en habilidad y destreza con la finalidad de lograr las metas y los objetivos de la organización; M es la motivación, que es la fuerza que actúa sobre las personas y f es la capacidad obtenida por la motivación.

Se puede observar, según esta fórmula, que el desempeño tiene dos componentes, que son la capacidad y la motivación. El desempeño de un empleado viene

como resultado de la unión de la habilidad que tenga y lo motivado que se encuentre.

Rodríguez Sacoto y Acosta Carranza (2009) consideran que en una organización donde hay una correcta motivación y una comunicación directa, donde el empleado sabe qué se espera de él, esto traerá como resultado empleados animados a lograr los objetivos, a continuar mejorando su trabajo y a tener un desempeño sobresaliente.

Cuanto más motivada esté una persona en alcanzar una meta, mayores esfuerzos hará para conseguirla; mientras más motivado se encuentre para realizar un mejor trabajo, hará mayores esfuerzos para hacerlo y lograr sus objetivos; estas metas son las herramientas utilizadas por las personas para desarrollarse; si alguien no tiene metas, no llegará a ninguna parte.

Cuando se tienen metas, cuando los empleados sienten que sus necesidades son satisfechas y, a la vez, tienen una mente positiva, se activa la motivación y surge la disposición de lograr un mejor desempeño.

En la presente investigación, se determinó que la variable motivación laboral resultó ser un predictor del constructo desempeño laboral, lo que coincide con lo expresado anteriormente.

Satisfacción laboral y desempeño laboral

De acuerdo con Patterson et al. (2004), la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño cuando este es medido a través de aspectos económicos que están relacionados con la productividad del empleado.

En el presente estudio se determinó que la variable satisfacción laboral no resultó ser un predictor del constructo desempeño laboral. No se está reconociendo que

exista contradicción en la teoría y en las investigaciones realizadas por otros autores; en este caso, puede ser que algunos factores influenciaran en este resultado. Se encontró que los empleados evaluaron en grado más bajo su satisfacción laboral que su desempeño.

Satisfacción laboral y compromiso laboral

Según las apreciaciones de Peiro y Prieto (1996), la satisfacción laboral es una variable actitudinal que de una u otra manera afecta el compromiso. Backer y Backer (1999) consideran que la satisfacción laboral está ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales, mientas que el compromiso es una respuesta afectiva general de la organización. Mañas Rodríguez, Salvador, Boada, González y Agulló (2007) explican que la satisfacción laboral es la variable que, en una mayor medida, pronostica el compromiso.

En la presente investigación se determinó que la variable satisfacción laboral resultó ser un predictor del constructo compromiso laboral, lo que presenta similitud con lo señalado anteriormente que la satisfacción laboral esta ligada al puesto de trabajo.

Desempeño laboral y compromiso laboral

Meyer y Allen (1997) presentan los tres tipos de compromiso laboral

1. Emocional: se refiere a lo que siente el empleado por la organización en la cual trabaja; si siente orgullo por pertenecer a esta.

2. Material: el empleado está en la organización porque espera recibir compensación.

3. Normativo: el empleado se siente obligado a permanecer en esta debido a todos los beneficios que ha obtenido.

Toda organización tiene objetivos, metas y valores. Si el empleado se identifica con estos y da de sí un buen desempeño, se va a producir un intercambio de esfuerzos y se observará el compromiso que él tiene con su organización.

Para Colan (2010), las personas se desempeñan bien cuando están comprometidas con su trabajo. El compromiso y el desempeño son términos que van de la mano, de forma que el empleado que se siente comprometido se desempeñará de una forma apasionada. Este autor habla de la importancia del compromiso de los líderes en una organización, dado que estos son el primer eslabón en la cadena de valores: líderes comprometidos → empleados comprometidos → clientes leales → calor de accionistas.

En la presente investigación se determinó que la variable desempeño laboral resultó ser predictor del constructo compromiso laboral que como menciona Colan, son términos que van de la mano. Esta es una relación de interés para seguir explorando en otras investigaciones.

Recomendaciones

Luego de discutir los resultados de esta investigación, a continuación se presentan algunas sugerencias para los administradores de las diferentes asociaciones, misiones e instituciones de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día y para futuras investigaciones.

Para los administradores de la Unión Dominicana

1. Se destacan algunos aspectos que se pueden mejorar, lo que significaría llevar a la organización a un ambiente de trabajo de *muy bueno* a *excelente*. Estos son los siguientes: la organización debe brindar más apoyo para que los empleados puedan lograr sus objetivos personales y a su vez esto pueda aumentar el grado de compromiso de los empleados con la misión institucional, se debe mejorar el plan de capacitación de los empleados y lograr un aumento en el grado de motivación de estos para que puedan ser más eficaces en la realización de sus tareas, tomarlos en cuenta cuando se presenten oportunidades de ascensos, elaborar programas con los que puedan aumentar su calidad de vida espiritual y la observancia de las normas de conducta de la institución, mejorar el sistema de comunicación institucional, el sistema de control o seguridad, de protección en las áreas de trabajo y la igualdad salarial entre hombres y mujeres.

2. Con relación a la motivación laboral, se deben continuar mejorando algunos aspectos, tales como: animar al empleado a fijarse metas en su trabajo y que pueda tener la oportunidad de desarrollar sus propias expectativas, incentivarlo a desarrollar trabajos en equipo mejorando la influencia que pueda tener con sus compañeros de trabajo y a la vez las relaciones que tenga con estos lo cual le motivara a tener un mejor desempeño en sus tareas, valorar si el trabajo que desempeñan está acorde con su capacidad y ayudar al empleado a apreciar la posición que ocupa, reconocerle que por su trabajo ha logrado tener éxitos en sus funciones y a la vez motivarlo a llegar tan lejos en el trabajo como sea posible.

3. En lo relacionado con la satisfacción laboral, para que los empleados puedan

estar desde *muy satisfechos* a *totalmente satisfechos* se deben mejorar algunos algunos aspectos entre los cuales se encuentran los siguientes: mejorar el trato que el empleado recibe de sus superiores, que ellos sientan que son apoyados por estos, que son tratados con justicia, interesarse en los objetivos que ellos se proponen y animarlos a que puedan lograr dicho objetivo, el trabajo que realizan debe ser evaluado por los administradores, permitir que puedan trabajar con libertad, brindarles la oportunidad de superarse y a la vez mostrar interés en sus necesidades personales y en la calidad de su estilo de vida.

4. En cuanto al desempeño laboral, aunque los empleados encuestados estuvieron entre *muy alto* y *excelente*, hay que seguir mejorando, capacitándolos para que puedan organizar mejor su trabajo y puedan ejecutar sus tareas de acuerdo a lo planeado terminándolas en el tiempo establecido; que puedan contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus labores y estimularles al otorgarles incentivos por su buen desempeño, los cuales pueden ser eventos de reconocimientos por años de servicio y puntualidad, entre otros.

5. Sobre el compromiso laboral, aunque los empleados estuvieron entre *muy de alto* y *excelente*, hay que esforzarse para que ellos dispongan de los recursos necesarios para suplir sus necesidades económicas y realizar mejor su trabajo. Si la organización le hace sentir al empleado que está comprometida con ellos, estos también devolverán con la misma actitud, pues decidirán tener un mayor compromiso con la institución, cuando se encuentren satisfecho con la misma.

Para futuras investigaciones

1. Elaborar un nuevo modelo estructural que tenga nuevos constructos exógenos,

dada la importancia de los constructos motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y compromiso laboral.

2. Aplicar de nuevo el estudio a los empleados, con la finalidad de llevar a cabo un plan de reforzamiento en caso de que las percepciones requieran mejorarse.

3. Desarrollar una investigación de tipo longitudinal, a fin de determinar el efecto de las recomendaciones que se propusieron en esta investigación.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO

INSTRUMENTO
BATERÍA INSTRUMENTAL

Modelos de factores determinantes del desempeño y compromiso laboral validado con empleados de la Unión Adventista Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día

I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta investigación pretende conocer la percepción del grado de calidad del clima organizacional, la auto-percepción del grado de motivación laboral, el grado de satisfacción laboral, el nivel de desempeño laboral y el grado de compromiso laboral de los empleados de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la Unión Dominicana.

Se te solicita, de la manera más atenta, responder honestamente a las declaraciones de cada sección en que se ha dividido este instrumento, siguiendo las instrucciones que aparecen en cada una de ellas.

Tu opinión es importante y valiosa, por tanto, será procesada de forma confidencial. Por favor, después de expresar tu evaluación a todas las declaraciones de esta batería instrumental, te la amabilidad de regresarlo a la persona que te lo entregó. De antemano, muchas gracias.

II. DATOS DEMOGRÁFICOS

Género:
a) ___ Masculino.
b) ___ Femenino.

Antigüedad en el servicio:
a) ___ 0-10 años.
b) ___ 11-20 años.
c) ___ 21 años o más.

II. ORGANIZACION

a) ___ Unión
b) ___ ACD.
c) ___ Norte.
d) ___ Sur.
e) ___ Este.
f) ___ Nordeste.
g) ___ instituciones.

II. NIVEL ACADEMICO

a) ___ Técnico.
b) ___ Licenciado
c) ___ Maestría.
d) ___ Doctorado.

CLIMA LABORAL

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el clima laboral. En cada una de ellas, debes manifestar, marcando con una X, la medida que percibes sobre la calidad del ambiente interno de la organización. Por favor, responde de acuerdo a la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

En tu Asociación, Misión o institución, ¿cómo percibes lo siguiente?	VALORACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.							
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.							
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.							
El sistema de comunicación institucional.							
El procedimiento de selección del personal.							
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.							
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.							
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.							
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.							
El sistema de control o seguridad en su Asociación, Misión o Institución.							
El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).							
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.							
El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.							
Las oportunidades de ascensos.							
La calidad de vida espiritual del personal de la organización.							
La observancia de las normas de conducta organizacional.							
La calidad moral del personal.							
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.							
La igualdad de salarios entre solteros y casados.							
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.							
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.							

MOTIVACIÓN LABORAL

Después de analizar cada declaración, marca con una X, según consideres tu grado de acuerdo sobre tu motivación laboral, utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo estás con estas declaraciones?	VALORACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7
El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad.							
El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas.							
He logrado tener éxito en mis funciones.							
Puedo fijarme metas en mi trabajo.							
Considero que mi posición me da prestigio.							
Utilizo el poder para ayudar a los demás.							
Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia.							
Me siento bien conmigo cuando soy líder.							
Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo.							
Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.							
Tengo buenas relaciones laborales.							
Realizo un trabajo en equipo.							
Tengo influencia en mis compañeros de trabajo.							
Para vencer las dificultades en mi trabajo, busco ayuda de los demás.							
Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible.							
Prefiero hacer cosas que sé hacer bien.							
Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas.							
Me gustaría desarrollar nuevas destrezas.							
Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas), cuando realizo buen trabajo.							
Recibo un trato justo en mi trabajo.							
Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato.							
La organización toma en cuenta mis ideas.							
Soy reconocido como persona valiosa para la organización.							

SATISFACCIÓN LABORAL

Califica tu grado de satisfacción laboral sobre cada indicador, marcando con una X, según la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfe-cho	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indeciso	Algo Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho

¿Qué tan satisfecho(a) te sientes con…?	VALORACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7
La forma cómo planificas tu trabajo.							
La puntualidad con que cumples tus compromisos.							
El salario que percibes.							
El logro de los objetivos propuestos.							
La forma cómo te llaman la atención.							
La cantidad de trabajo que tienes que realizar.							
El trato que recibes de parte de tus compañeros.							
Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte.							
El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo.							
El trato que te dan tus superiores.							
La supervisión que recibes.							
La libertad que tienes para hacer tu trabajo.							
La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo.							
La justicia con la que eres tratado.							
El apoyo que recibes de parte de tus superiores.							
El interés que muestra la administración en tus necesidades personales.							
El aporte que haces con tu trabajo a la organización.							
El sentimiento de realización que te produce tu trabajo.							
La variedad de tareas en tu trabajo.							
La calidad de tu estilo de vida.							
La participación en las decisiones institucionales.							
Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros.							
El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas.							
Las actividades sociales que se celebran en tu Asociación, Misión o insti-tución.							
La calidad de los trabajos que realizas.							

DESEMPEÑO LABORAL

Después de analizar cada declaración, marca con una X, según consideres tu desempeño laboral, utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Excelente

¿Cómo evalúas tu desempeño laboral en lo relacionado con…?	VALORACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7
Planear tu trabajo antes de efectuarlo.							
Elaborar por escrito tu plan de trabajo semanal.							
Mantener la concentración en tu trabajo.							
Ejecutar tus tareas de acuerdo a lo planeado.							
Realizar tu trabajo con agrado.							
Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido.							
Respetar las indicaciones de tus superiores.							
Ayudar a tus compañeros cuando te necesitan.							
Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros.							
Respetarla opinión de tus compañeros.							
Tratar bien al público sin importar su religión.							
Responder favorablemente a las críticas constructivas.							
Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas.							
Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones.							
Identificar las causas si una decisión fue mal tomada.							
Asistir al trabajo diariamente.							
Respetar las normas de conducta de la institución.							
Ser productivo aunque estés sometido a estrés.							
Tener su trabajo al día.							
Ser cuidadoso al realizar tu trabajo.							
Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo.							
Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo.							
Trabajar bien aunque no te estén supervisando.							
Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento.							
Cumplir con las políticas de la organización.							

COMPROMISO LABORAL

Después de analizar cada declaración, marca con una X, según consideres tu grado de acuerdo sobre tu compromiso laboral, utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Total-mente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo estás con estas declaraciones?	VALORACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	7
Me entusiasma pertenecer a esta organización.							
Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo.							
Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros(as).							
Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.							
Soy feliz con el trabajo que realizo.							
Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas finan-cieros.							
Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.							
Perdería mucho si dejo esta organización.							
Dejar esta organización representaría un sacrificio económico.							
Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.							
Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.							
Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios reci-bidos.							
Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.							
Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.							
Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.							
Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.							
Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo.							

APÉNDICE B

ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS CINCOS CONSTRUCTOS

CLIMA LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.916
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrada	2244.518
	Gl	210
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
CL1s La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	1.000	.724
CL2s La calidad de las relaciones de interpersonales entre compañeros de trabajo.	1.000	.671
CL3s El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	1.000	.679
CL4s El sistema de comunicación institucional.	1.000	.627
CL5s El procedimiento de selección del personal.	1.000	.499
CL6s El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamento.	1.000	.558
CL7f La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	1.000	.719
CL8f El grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo.	1.000	.681
CL9f El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	1.000	.791
CL10f El sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución.	1.000	.756
CL11f El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).	1.000	.602
CL12i El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	1.000	.655
CL13i El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.	1.000	.665
CL14i Las oportunidades de ascensos.	1.000	.606
CL15e La calidad de vida espiritual del personal de la organización.	1.000	.789
CL16e La observancia de las normas de conducta organizacional.	1.000	.771
CL17e La calidad moral del personal.	1.000	.741
CL18f La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.	1.000	.729
CL19f La igualdad de salarios entre solteros y casados.	1.000	.799
CL20f El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas	1.000	.683
CL21e El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional	1.000	.677

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10.471	49.862	49.862	10.471	49.862	49.862	3.919	18.662	18.662
2	1.714	8.162	58.024	1.714	8.162	58.024	3.574	17.020	35.683
3	1.289	6.138	64.162	1.289	6.138	64.162	3.509	16.710	52.393
4	.948	4.513	68.674	.948	4.513	68.674	3.419	16.281	68.674
5	.862	4.105	72.779						
6	.741	3.529	76.308						
7	.588	2.798	79.106						
8	.536	2.554	81.660						
9	.500	2.380	84.040						
10	.429	2.043	86.083						
11	.409	1.948	88.031						
12	.362	1.726	89.757						
13	.354	1.687	91.444						
14	.328	1.561	93.005						
15	.304	1.445	94.451						
16	.258	1.231	95.681						
17	.246	1.172	96.853						
18	.214	1.020	97.873						
19	.182	.866	98.739						
20	.139	.661	99.400						
21	.126	.600	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotada

	Componente			
	1	2	3	4
CL1s La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	.783	.166	.225	.182
CL3s El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	.766	.169	.132	.213
CL2s La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	.739	.094	.237	.242
CL4s El sistema de comunicación institucional.	.646	.270	.297	.219

CL6s El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamento.	.614	.141	.145	.375
CL5s El procedimiento de selección del personal.	.446	.291	.400	.234
CL19f La igualdad de salarios entre solteros y casados	.140	.829	.254	.165
CL18f La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.	.186	.776	.300	.046
CL11f El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).	.088	.681	.122	.342
CL20f El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	.378	.605	.100	.406
CL12i El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	.305	.576	.443	.183
CL9f El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	.148	.345	.802	.084
CL10f El sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución.	.213	.293	.771	.176
CL7f La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	.244	.193	.768	.179
CL8f El grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo.	.248	.073	.715	.320
CL15e La calidad de vida espiritual del personal de la organización.	.209	.187	.288	.792
CL16e La observancia de las normas de conducta organizacional.	.360	.151	.196	.762
CL17e La calidad moral del personal.	.331	.255	.149	.738
CL21e El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	.480	.333	.137	.563
CL13i El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.	.356	.460	.302	.486
CL14i Las oportunidades de ascensos.	.230	.434	.386	.465

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

MOTIVACIÓN LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.819
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrada	1260.786
	Gl	190
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
ML1c El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad.	1.000	.682
ML2c El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas.	1.000	.760
ML3c He logrado tener éxitos en mis funciones.	1.000	.515
ML4c Puedo fijarme metas en mi trabajo.	1.000	.723
ML 5p Considero que mi posición me da prestigio.	1.000	.632
ML 6p Me siento bien conmigo cuando soy líder.	1.000	.721
ML 7a Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo.	1.000	.684

ML 8a Las relaciones con mis compañeros me motiva a tener un mejor desempeño.	1.000	.573
ML 9a Tengo buenas relaciones laborales.	1.000	.543
ML 10a Realizo un trabajo en equipo.	1.000	.584
ML11a Tengo influencia en mis compañeros de trabajo.	1.000	.599
ML12a Para vencer las dificultades en mi trabajo busco ayuda de los demás.	1.000	.526
ML13ar Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible.	1.000	.570
ML14ar Prefiero hacer cosas que sé hacer bien.	1.000	.668
ML15ar Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas.	1.000	.552
ML16ar Me gustaría desarrollar nuevas destrezas.	1.000	.630
ML17r Recibo un trato justo en mi trabajo.	1.000	.575
ML18r Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato.	1.000	.749
ML19r La organización toma en cuenta mis ideas.	1.000	.625
ML20r Soy reconocido como persona valiosa para la organización.	1.000	.728

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.327	31.637	31.637	6.327	31.637	31.637	3.196	15.978	15.978
2	1.950	9.749	41.386	1.950	9.749	41.386	2.713	13.566	29.544
3	1.702	8.512	49.898	1.702	8.512	49.898	2.355	11.773	41.317
4	1.565	7.826	57.724	1.565	7.826	57.724	2.252	11.262	52.578
5	1.091	5.455	63.179	1.091	5.455	63.179	2.120	10.601	63.179
6	.910	4.551	67.730						
7	.831	4.156	71.886						
8	.724	3.619	75.505						
9	.682	3.408	78.913						
10	.580	2.900	81.813						
11	.550	2.748	84.561						
12	.491	2.454	87.014						
13	.448	2.238	89.252						
14	.423	2.113	91.365						
15	.414	2.070	93.435						
16	.357	1.783	95.218						

17	.289	1.445	96.664						
18	.255	1.277	97.941						
19	.209	1.043	98.985						
20	.203	1.015	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componentes rotado

	Componente				
	1	2	3	4	5
ML2c El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas	.795	.072	.338	.025	.088
ML1c El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad	.727	.070	.196	-.079	.323
ML 5p Considero que mi posición me da prestigio	.719	.151	-.093	.261	.128
ML4c Puedo fijarme metas en mi trabajo	.709	.108	.435	.096	.094
ML15ar Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas	.634	.217	-.133	.288	-.044
ML18r Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	.012	.829	.205	.071	.117
ML20r Soy reconocido como persona valiosa para la organización	.063	.826	.020	.126	.158
ML17r Recibo un trato justo en mi trabajo	.162	.724	.149	-.027	.039
ML19r La organización toma en cuenta mis ideas	.254	.677	.054	.312	-.042
ML16ar Me gustaría desarrollar nuevas destrezas	.038	.143	.778	.051	.020
ML13ar Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible	.018	.203	.628	.328	.163
ML 10a Realizo un trabajo en equipo	.329	.261	.572	.270	.092
ML3c He logrado tener éxitos en mis funciones	.388	-.075	.532	.274	.007
ML12a Para vencer las dificultades en mi trabajo busco ayuda de los demás	.093	.144	.175	.681	.040
ML 9a Tengo buenas relaciones laborales	.050	.096	.390	.609	.089
ML11a Tengo influencia en mis compañeros de trabajo	.328	.198	.051	.590	.318
ML 8a Las relaciones con mis compañeros me motiva a tener un mejor desempeño	.194	-.014	.316	.532	.390
ML 6p Me siento bien conmigo cuando soy líder	-.016	.006	-.002	.270	.805
ML 7a Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo	.183	.094	.130	.347	.710
ML14ar Prefiero hacer cosas que sé hacer bien	.260	.236	.083	-.222	.699

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

SATISFACCIÓN LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.886
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrada	1951.953
	Gl	300
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
SL1 La forma como planifica tu trabajo	1.000	.484
SL2 La puntualidad con que cumples tus compromisos	1.000	.621
SL3 El salario que percibes	1.000	.474
SL4 El logro de los objetivos propuestos	1.000	.587
SL5 La forma como te llaman la atención	1.000	.434
SL6 La cantidad de trabajo que tienes que realizar	1.000	.615
SL7 El trato que recibes de parte de tus compañeros	1.000	.493
SL8 Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte	1.000	.508
SL9 El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo	1.000	.652
SL10 El trato que te dan tus superiores	1.000	.756
SL11 La supervisión que recibes	1.000	.597
SL12 La libertad que tienes para hacer tu trabajo	1.000	.633
SL13 La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo	1.000	.640
SL14 La justicia con la que eres tratado	1.000	.753
SL15 El apoyo que recibes de parte de tus superiores	1.000	.731
SL16 El interés que muestra la administración en tus necesidades personales	1.000	.551
SL17 El aporte que haces con tu trabajo a la organización	1.000	.502
SL18 El sentimiento de realización que te produce tu trabajo	1.000	.549
SL19 La variedad de tareas en tu trabajo	1.000	.460
SL20 La calidad de tu estilo de vida	1.000	.495
SL21 La participación en las decisiones institucionales	1.000	.445
SL22 Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros	1.000	.535
SL23 El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas	1.000	.523
SL24 Las actividades sociales que se celebran en tu asociación, misión o institución	1.000	.490
SL25 La calidad de los trabajos que realizas	1.000	.499

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.480	37.919	37.919	9.480	37.919	37.919	3.919	15.674	15.674
2	1.740	6.961	44.880	1.740	6.961	44.880	3.779	15.118	30.792
3	1.426	5.705	50.585	1.426	5.705	50.585	3.309	13.237	44.030
4	1.380	5.521	56.105	1.380	5.521	56.105	3.019	12.076	56.105
5	1.149	4.596	60.701						
6	.936	3.743	64.444						
7	.860	3.440	67.885						
8	.836	3.345	71.229						
9	.808	3.233	74.462						
10	.723	2.890	77.353						
11	.677	2.708	80.061						
12	.635	2.542	82.603						
13	.589	2.358	84.960						
14	.508	2.032	86.993						
15	.482	1.927	88.920						
16	.379	1.516	90.436						
17	.374	1.496	91.933						
18	.351	1.406	93.339						
19	.337	1.349	94.688						
20	.311	1.245	95.932						
21	.283	1.131	97.063						
22	.228	.913	97.976						
23	.212	.849	98.825						
24	.155	.619	99.444						
25	.139	.556	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

DESEMPEÑO LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.903
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrada	2456.566
	Gl	300
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
DL1p Planear tu trabajo antes de efectuarlo	1.000	.692
DL2p Elaborar por escrito tu plan de trabajo	1.000	.657
DL3d Mantener la concentración en tu trabajo	1.000	.704
DL4d Ejecutar las tareas de acuerdo a lo planeado	1.000	.769
DL5d Realizar tu trabajo con agrado	1.000	.693
DL6c Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido	1.000	.599
DL7ri Respetar la indicaciones de tus superiores	1.000	.764
DL8ri Ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan	1.000	.732
DL9ri Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros	1.000	.731
DL10ri Respetar la opinión de tus compañeros	1.000	.686
DL11ri Tratar bien al público sin importar su religión	1.000	.578
DL12ri Responder favorablemente a las críticas constructivas	1.000	.666
DL13td Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas	1.000	.682
DL14td Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones	1.000	.664
DL15td Identificar las causas si una decisión fue mal tomada	1.000	.556
DL16r Asistir al trabajo diariamente	1.000	.565
DL17r Respetar las normas de conducta de la institución	1.000	.672
DL18p Ser productivo aunque estés sometido a estrés	1.000	.483
DL19p Tener tu trabajo al día	1.000	.835
DL20p Ser cuidadoso al realizar tu trabajo	1.000	.714
DL21p Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo	1.000	.720
DL22p Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo	1.000	.576
DL23p Trabajar bien aunque no te estén supervisando	1.000	.722
DL24r Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento	1.000	.726
DL25r Cumplir con las políticas de la organización	1.000	.742

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10.548	42.191	42.191	10.548	42.191	42.191	4.868	19.473	19.473
2	2.336	9.343	51.534	2.336	9.343	51.534	4.207	16.828	36.301
3	1.678	6.711	58.246	1.678	6.711	58.246	3.613	14.453	50.754
4	1.377	5.507	63.753	1.377	5.507	63.753	2.441	9.764	60.518
5	.989	3.955	67.708	.989	3.955	67.708	1.797	7.190	67.708
6	.830	3.319	71.026						
7	.771	3.083	74.109						
8	.702	2.809	76.918						
9	.623	2.493	79.411						

10	.557	2.230	81.641						
11	.540	2.161	83.802						
12	.481	1.923	85.725						
13	.469	1.877	87.602						
14	.411	1.642	89.244						
15	.400	1.602	90.846						
16	.349	1.395	92.242						
17	.314	1.258	93.499						
18	.272	1.088	94.587						
19	.260	1.040	95.628						
20	.235	.939	96.567						
21	.222	.889	97.456						
22	.189	.755	98.211						
23	.173	.693	98.904						
24	.154	.617	99.521						
25	.120	.479	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado

	Componente				
	1	2	3	4	5
DL25r Cumplir con las políticas de la organización	.790	.304	.094	.065	.112
DL23p Trabajar bien aunque no te estén supervisando	.774	.102	.099	.301	.110
DL24r Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento	.772	.161	.055	.319	-.019
DL17r Respetar las normas de conducta de la institución	.677	.350	.023	.183	.240
DL22p Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo	.604	.007	.225	.178	.359
DL16r Asistir al trabajo diariamente	.598	.373	.008	.176	.194
DL15td Identificar las causas si una decisión fue mal tomada	.530	.311	.402	.081	-.101
DL14td Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones	.526	.331	.512	-.103	-.073
DL18p Ser productivo aunque estés sometido a estrés	.466	.178	.130	.447	.130
DL9ri Mantener buenas relaciones laborales con tus comp añeros	.174	.793	.083	.154	.204
DL8ri Ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan	.225	.756	.057	.139	.294
DL10ri Respetar la opinión de tus compañeros	.207	.699	.373	.090	-.086
DL11ri Tratar bien al público sin importar su religión	.267	.661	-.055	.167	.199
DL7ri Respetar la indicaciones de tus superiores	.245	.636	.147	.235	.472
DL12ri Responder favorablemente a las críticas constructivas	.175	.583	.432	.251	-.215

DL13td Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas	.467	.520	.298	.190	-.261
DL4d Ejecutar las tareas de acuerdo a lo planeado	.042	.112	.805	.171	.277
DL2p Elaborar por escrito tu plan de trabajo	.026	.002	.805	.096	-.011
DL1p Planear tu trabajo antes de efectuarlo	.078	.234	.764	.199	.088
DL3d Mantener la concentración en tu trabajo	.273	.028	.666	.132	.409
DL19p Tener tu trabajo al día	.268	.285	.244	.786	.073
DL21p Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo	.341	.116	.394	.641	.153
DL20p Ser cuidadoso al realizar tu trabajo	.469	.294	.062	.622	.126
DL5d Realizar tu trabajo con agrado	.302	.367	.249	.047	.635
DL6c Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido	.092	.231	.217	.430	.552

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

COMPROMISO LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.839
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrada	1271.654
	Gl	105
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
COL2a Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo	1.000	.751
COL3a Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros(a).	1.000	.542
COL4a Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.	1.000	.688
COL5a Soy feliz con el trabajo que realizo.	1.000	.598
COL6c Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros.	1.000	.605
COL8c Perdería mucho si dejo esta organización.	1.000	.461
COL1a Me entusiasma pertenecer a esta organización.	1.000	.724
COL7c Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.	1.000	.570
COL9c Dejar esta organización representaría un sacrificio económico.	1.000	.476

COL11c Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	1.000	.460
COL10c Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.	1.000	.655
COL16n Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella.	1.000	.632
COL14n Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.	1.000	.787
COL13n Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.	1.000	.685
COL15n Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.	1.000	.605

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.329	42.192	42.192	6.329	42.192	42.192	4.215	28.100	28.100
2	1.548	10.318	52.510	1.548	10.318	52.510	2.795	18.635	46.735
3	1.363	9.087	61.597	1.363	9.087	61.597	2.229	14.862	61.597
4	1.230	8.203	69.800						
5	.848	5.656	75.456						
6	.672	4.482	79.937						
7	.577	3.848	83.786						
8	.514	3.429	87.215						
9	.440	2.930	90.145						
10	.396	2.640	92.785						
11	.297	1.982	94.766						
12	.278	1.853	96.619						
13	.204	1.359	97.979						
14	.155	1.036	99.015						
15	.148	.985	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADO

COL2a Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo	.848	.129	.124
COL1a Me entusiasma pertenecer a esta organización	.799	.083	.280
COL4a Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo	.735	.166	.347
COL5a Soy feliz con el trabajo que realizo	.689	.352	.000
COL6c Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros	.677	.383	-.011
COL7c Estoy satisfecho(a) con mi trabajo	.633	.389	.137
COL3a Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros(as)	.632	.166	.339
COL10c Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo	.287	.757	.024
COL15n Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo	.290	.697	.188
COL9c Dejar esta organización representaría un sacrificio económico	-.061	.674	.131
COL8c Perdería mucho si dejo esta organización	.291	.613	.020
COL11c Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo	.267	.567	.259
COL14n Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo	.100	.271	.839
COL13n Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales	.146	.065	.812
COL16n Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella	.478	.083	.630

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

APÉNDICE C

ALFA DE CHRONBACH DEL INSTRUMENTO

CLIMA LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	155	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	155	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.947	21

MOTIVACIÓN LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	155	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	155	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	20

SATISFACCIÓN LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	155	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	155	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.927	25

DESEMPEÑO LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	155	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	155	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.931	25

COMPROMISO LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	155	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	155	100.0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.869	15

APÉNDICE D

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de variables (Clima laboral)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción del clima laboral	Son las características del medio ambiente las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.	Se determinó el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, por medio de los siguientes 21 ítems, bajo la escala: 1. Pésimo 2. Muy malo 3. Malo 4. Regular 5. Bueno 6. Muy bueno 7. Excelente Ítems: 1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos. 2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. 3. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes. 4. El sistema de comunicación institucional. 5. El procedimiento de selección del personal. 6. El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos. 7. La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo. 8. El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo. 9. El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo. 10. El sistema de control o seguridad en su Asociación, Misión o Institución. 11. El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros). 12. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo. 13. El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales. 14. Las oportunidades de ascensos. 15. La calidad de vida espiritual del personal de la organización. 16. La observancia de las normas de conducta organizacional. 17. La calidad moral del personal. 18. La igualdad de salarios entre hombres y mujeres. 19. La igualdad de salarios entre solteros y casados. 20. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas. 21. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	Para medir el grado de calidad del clima laboral se obtuvo la media de los 21 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo 2. Muy mal 3. Mal 4. Regular 5. Bueno 6. Muy bueno 7. Excelente

Operacionalización de variables (Motivación laboral)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción de la motivación laboral	Es un proceso psicológico que viene como resultado de la interacción entre el individuo y el entorno.	Se determinó el grado de calidad de la motivación laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, por medio de los siguientes 23 ítems, bajo la escala: 1. Pésimo 2. Muy bajo. 3. Bajo. 4. Regular. 5. Alto. 6. Muy alto. 7. Excelente. Ítems: 1. El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad. 2. El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas. 3. He logrado tener éxito en mis funciones. 4. Puedo fijarme metas en mi trabajo. 5. Considero que mi posición me da prestigio. 6. Utilizo el poder para ayudar a los demás. 7. Para vencer las dificultades, utilizo toda mi influencia. 8. Me siento bien conmigo cuando soy líder. 9. Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo. 10. Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño. 11. Tengo buenas relaciones laborales. 12. Realizo un trabajo en equipo. 13. Tengo influencia en mis compañeros de trabajo. 14. Para vencer las dificultades en mi trabajo, busco ayuda de los demás. 15. Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible. 16. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien. 17. Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas. 18. Me gustaría desarrollar nuevas destrezas. 19. Debo recibir un incentivo (felicitaciones, cartas), cuando realizo buen trabajo. 20. Recibo un trato justo en mi trabajo. 21. Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato. 22. La organización toma en cuenta mis ideas. 23. Soy reconocido como persona valiosa para la organización.	Para medir el grado de motivación laboral se obtuvo la media de los 23 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo. 2. Muy bajo. 3. Bajo. 4. Regular 5. Alto 6. Muy alto 7. Excelente

Operacionalización de variables (Satisfacción laboral)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción de la satisfacción laboral	Es el bienestar que experimenta un trabajador cuando el deseo personal es satisfecho.	Se determinó el grado de satisfacción laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, por medio de los siguientes 25 ítems, bajo la escala: 1. Totalmente insatisfecho. 2. Muy insatisfecho. 3. Algo insatisfecho. 4. Indeciso. 5. Algo satisfecho. 6. Muy satisfecho. 7. Totalmente satisfecho. Ítems: 1. La forma cómo planificas tu trabajo. 2. La puntualidad con que cumples tus compromisos. 3. El salario que percibes. 4. El logro de los objetivos propuestos. 5. La forma cómo te llaman la atención. 6. La cantidad de trabajo que tienes que realizar. 7. El trato que recibes de parte de tus compañeros. 8. Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte. 9. El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo. 10. El trato que te dan tus superiores. 11. La supervisión que recibes. 12. La libertad que tienes para hacer tu trabajo. 13. La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo. 14. La justicia con la que eres tratado. 15. El apoyo que recibes de parte de tus superiores. 16. El interés que muestra la administración en tus necesidades personales. 17. El aporte que haces con tu trabajo a la organización. 18. El sentimiento de realización que te produce tu trabajo. 19. La variedad de tareas en tu trabajo. 20. La calidad de tu estilo de vida. 21. La participación en las decisiones institucionales. 22. Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros. 23. El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas. 24. Las actividades sociales que se celebran en tu Asociación, Misión o institución. 25. La calidad de los trabajos que realizas.	Para medir el grado de satisfacción laboral se obtuvo la media de los 25 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Totalmente insatisfecho. 2. Muy insatisfecho. 3. Algo insatisfecho. 4. Indeciso. 5. Algo satisfecho. 6. Muy satisfecho. 7. Totalmente satisfecho.

Operacionalización de variables (Desempeño laboral)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción del desempeño laboral	Es la forma de como los empleados trabajan eficazmente para lograr las metas establecidas por la organización.	Se determinó el grado del desempeño laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, por medio de los siguientes 25 ítems, bajo la escala: 1. Pésimo 2. Muy bajo 3 Bajo 4. Regular 5. Alto 6. Muy alto 7. Excelente Ítems: 1. Planear tu trabajo antes de efectuarlo. 2. Elaborar por escrito tu plan de trabajo semanal. 3. Mantener la concentración en tu trabajo. 4. Ejecutar tus tareas de acuerdo a lo planeado. 5. Realizar tu trabajo con agrado. 6. Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido. 7. Respetar las indicaciones de tus superiores. 8. Ayudar a tus compañeros cuando te necesitan. 9. Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros. 10. Respetarla opinión de tus compañeros. 11. Tratar bien al público sin importar su religión. 12. Responder favorablemente a las críticas constructivas. 13. Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas. 14. Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones. 15. Identificar las causas si una decisión fue mal tomada. 16. Asistir al trabajo diariamente. 17. Respetar las normas de conducta de la institución. 18. Ser productivo aunque estés sometido a estrés. 19. Tener su trabajo al día. 20. Ser cuidadoso al realizar tu trabajo. 21. Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo. 22. Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo. 23. Trabajar bien aunque no te estén supervisando. 24. Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento. 25. Cumplir con las políticas de la organización.	Para medir el desempeño laboral se obtuvo la media de los 25 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo 2. Muy bajo 3. Bajo 4. Regular 5. Alto 6. Muy alto 7. Excelente

Operacionalización de variables (Compromiso laboral)

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción del compromiso laboral	Es la fuerza que hace que un individuo se identifique con la organización como algo propio y se involucre en la misma.	Se determinó el grado de compromiso laboral percibido por los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día, por medio de los siguientes 17 ítems, bajo la escala: 1. Pésimo 2. Muy bajo 3. Bajo 4. Regular 5. Alto 6. Muy alto 7. Excelente Ítems: 1. Me entusiasma pertenecer a esta organización. 2. Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo. 3. Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros(as). 4. Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo. 5. Soy feliz con el trabajo que realizo. 6. Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros. 7. Estoy satisfecho(a) con mi trabajo. 8. Perdería mucho si dejo esta organización. 9. Dejar esta organización representaría un sacrificio económico. 10. Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo. 11. Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo. 12. Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos. 13. Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales. 14. Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo. 15. Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo. 16. Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella. 17. Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo.	Para medir el grado de compromiso laboral se obtuvo la media de los 17 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada: 1. Pésimo 2. Muy bajo 3. Bajo 4. Regular 5. Alto 6. Muy alto 7. Excelente

Variable	Definición Conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Condición orgánica que define el sexo del encuestado desde su nacimiento.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Género: · Masculino · Femenino	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Masculino 2. Femenino La escala de medición es nominal.
Antigüedad en el servicio:	Tiempo que tiene el encuestado trabajando expresado en años	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: · 0-10 años · 11-20 años · 21 o más años	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: La escala de medición es ordinal. 1. De 0 a 10 2. De 11 a 20 3. De 21 o más años
Organización	Institución a la cual pertenece el encuestado	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: · Unión · ACD · Norte · Sur · Este · Sureste · Nordeste · Instituciones	Los datos se ordenaron en las siguientes categorías: 1- Unión 2- ACD 3- Norte 4- Sur 5- Este 6- Sureste 7- Nordeste 8- Instituciones
Nivel Académico	Grado de estudio que tiene el encuestado.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem nivel académico · Técnico · Licenciado · Maestría · Doctorado	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Técnico 2. Licenciado 3. Postgrado 4. Postgrado

APÉNDICE E

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

OPERACIONALIZACIÓNDE LAS HIPÓTESIS NULAS			
Hipótesis		Nivel de medición	Prueba estadística
El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad de clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral, y del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventista del Séptimo Día (UD) no tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.	Exógena de primer Nivel. A. Clima laboral Endógenas de primer Nivel. B. Motivación labora C. Satisfacción laboral Endógenas de segundo Nivel D. Desempeño laboral E. Compromiso laboral	 A. Métrica B. Métrica C. Métrica D. Métrica E. Métrica	Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron: 1. GFI, igual o mayor que .85 2. CFI, , igual o mayor que .85 3. RMSEA, igual o menor que .05 4. X^2/gl, menor que 3. 5. *p* de X^2 mayor a .05. 6. CMIM .05
Es el modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad del clima laboral es predictor de la autopercepción del grado de motivación laboral y del grado de satisfacción laboral, que son, a su vez, predictores del nivel de desempeño laboral; la satisfacción laboral y el desempeño laboral predictores del grado de compromiso laboral de los empleados de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día (UD), no tiene una bondad de ajustes aceptable con el modelo teórico.	Exógenas de primer nivel. A. Clima laboral Endógenas de primer Nivel. B. Motivación laboral C. Satisfacción laboral Endógenas de segundo Nivel D. Desempeño E. Compromiso	 A. Métrica B. Métrica C. Métrica D. Métrica E. Métrica	7 Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron: 1. GFI, igual o mayor que .85 2. CFI, , igual o mayor que .85 3. RMSEA, igual o menor que .05 4. X^2/gl, menor que 3. 5. *p* de X^2 mayor a .05. 6. CMIM .90

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H1: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral autopercibido por los empleados de la UD, según su género, años de servicio y nivel académico.	Independiente: A. Género B. Años de servicio C. Nivel académico Dependiente: D. Motivación laboral	A. Nominal B. Ordinal C. Ordinal D. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
H2: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral que autoperciben los empleados de la UD, según su género, años de servicio y nivel académico.	Independiente: A. Género B. Años de servicio C. Nivel académico Dependiente: E. Satisfacción laboral	A. Nominal B. Ordinal C. Ordinal E. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
H3: No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima organizacional, percibido por los empleados de la UD, según su género, años de servicio y nivel académico.	Independiente: A. Género B. Años de servicio C. Nivel académico Dependiente: F. Clima laboral	A. Nominal B. Ordinal C. Ordinal F. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
H4: No existe una diferencia significativa en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la UD, según su género, años de servicio y nivel académico.	Independiente: A. Género B. Años de servicio C. Nivel académico Dependiente: G. Desempeño laboral	A. Nominal B. Ordinal C. Ordinal G. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
H5: No existe una diferencia significativa en el grado de compromiso laboral de los empleados de la UD, según su género, años de servicio y nivel académico.	Independiente: A. Género B. Años de servicio C. Nivel académico Dependiente: H. Compromiso laboral	A. Nominal B. Ordinal C. Ordinal H. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

APÉNDICE F

ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS

ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS

Estadísticos

		Género	Organización	Antigüedad	Nivel académico
N	Válido	155	155	155	155
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.56	5.14	1.86	2.17

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	68	43.9	43.9	43.9
	Femenino	87	56.1	56.1	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Unión	19	12.3	12.3	12.3
	Asociación Central	21	13.5	13.5	25.8
	Asociación Norte	14	9.0	9.0	34.8
	Misión Sur	8	5.2	5.2	40.0
	Asociación Este	13	8.4	8.4	48.4
	Asociación Sureste	17	11.0	11.0	59.4
	Misión Nordeste	9	5.8	5.8	65.2
	Instituciones	54	34.8	34.8	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0-10 años	69	44.5	44.5	44.5
	11-20 años	38	24.5	24.5	69.0
	21 años o mas	48	31.0	31.0	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Nivel académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	23	14.8	14.8	14.8
	Licenciado	82	52.9	52.9	67.7
	Postgrado	50	32.3	32.3	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

APÉNDICE G

MODELO DE MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CL1s	<---	CLIM	1.000				
CL2s	<---	CLIM	.929	.100	9.307	***	
CL3s	<---	CLIM	1.030	.114	9.036	***	
CL4s	<---	CLIM	1.192	.140	8.488	***	
CL5s	<---	CLIM	1.240	.170	7.312	***	
CL6s	<---	CLIM	.928	.127	7.332	***	
CL7f	<---	CLIM	1.122	.166	6.764	***	
CL8f	<---	CLIM	1.090	.160	6.794	***	
CL9f	<---	CLIM	1.339	.193	6.949	***	
CL10f	<---	CLIM	1.420	.189	7.493	***	
CL11f	<---	CLIM	1.102	.178	6.206	***	
CL12i	<---	CLIM	1.514	.192	7.870	***	
CL13i	<---	CLIM	1.425	.170	8.405	***	
CL14i	<---	CLIM	1.437	.191	7.507	***	
CL15e	<---	CLIM	1.154	.157	7.335	***	
CL16e	<---	CLIM	1.129	.141	8.003	***	
CL17e	<---	CLIM	1.051	.133	7.874	***	
CL18f	<---	CLIM	1.518	.223	6.821	***	
CL19f	<---	CLIM	1.375	.197	6.977	***	
CL20f	<---	CLIM	1.284	.161	7.950	***	
CL21e	<---	CLIM	1.182	.145	8.162	***	

Standardized Regression Weights:

(Group number 1 - Default model)

			Estimate
CL1s	<---	CLIM	.658
CL2s	<---	CLIM	.636
CL3s	<---	CLIM	.624
CL4s	<---	CLIM	.697
CL5s	<---	CLIM	.706
CL6s	<---	CLIM	.630
CL7f	<---	CLIM	.607
CL8f	<---	CLIM	.610
CL9f	<---	CLIM	.660
CL10f	<---	CLIM	.689
CL11f	<---	CLIM	.555
CL12i	<---	CLIM	.745
CL13i	<---	CLIM	.786

			Estimate
CL14i	<---	CLIM	.734
CL15e	<---	CLIM	.725
CL16e	<---	CLIM	.705
CL17e	<---	CLIM	.731
CL18f	<---	CLIM	.610
CL19f	<---	CLIM	.643
CL20f	<---	CLIM	.738
CL21e	<---	CLIM	.764

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CLIM	.413	.093	4.439	***	
e1	.541	.066	8.213	***	
e2	.526	.062	8.433	***	
e3	.686	.082	8.321	***	
e4	.621	.077	8.025	***	
e5	.639	.083	7.728	***	
e6	.541	.065	8.324	***	
e7	.893	.107	8.368	***	
e8	.828	.099	8.369	***	
e9	.959	.120	7.973	***	
e10	.921	.117	7.880	***	
e11	1.129	.133	8.460	***	
e12	.760	.107	7.086	***	
e13	.520	.071	7.331	***	
e14	.732	.099	7.400	***	
e15	.496	.062	7.969	***	
e16	.533	.065	8.246	***	
e17	.397	.053	7.538	***	
e18	1.609	.189	8.504	***	
e19	1.109	.132	8.405	***	
e20	.568	.075	7.621	***	
e21	.413	.056	7.403	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CL21e	.583
CL20f	.545
CL19f	.413
CL18f	.372
CL17e	.535
CL16e	.497
CL15e	.526
CL14i	.538
CL13i	.618
CL12i	.555
CL11f	.308
CL10f	.475
CL9f	.436
CL8f	.372
CL7f	.368
CL6s	.397
CL5s	.498
CL4s	.486
CL3s	.390
CL2s	.404
CL1s	.433

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	152	27.634	79	1.000	.350
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	2364.806	210	.000	11.261

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.033	.983	.951	.336
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.626	.177	.095	.161

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.988	.969	1.022	1.063	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.376	.372	.376
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2154.806	2002.061	2314.934

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.179	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	15.356	13.992	13.000	15.032

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.258	.249	.268	.000

AIC

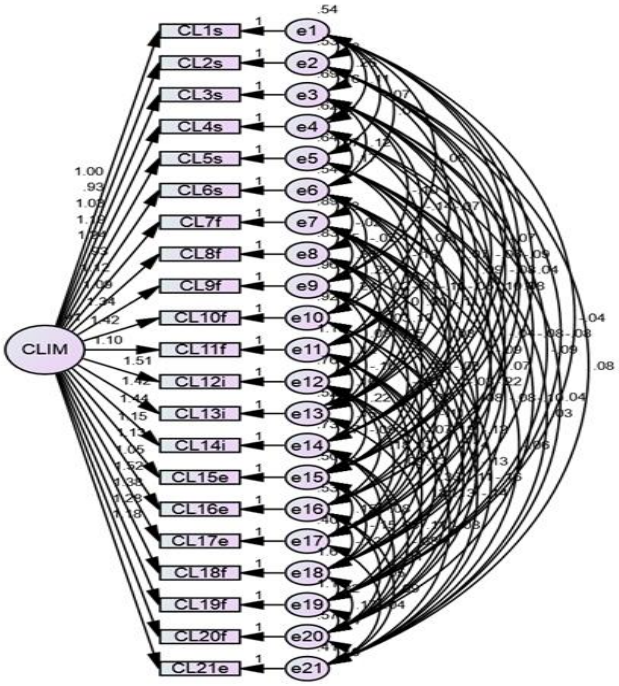
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	331.634	382.301	794.235	946.235
Saturated model	462.000	539.000	1165.031	1396.031
Independence model	2406.806	2413.806	2470.718	2491.718

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.153	2.487	2.487	2.482
Saturated model	3.000	3.000	3.000	3.500
Independence model	15.629	14.637	16.668	15.674

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	562	620
Independence model	16	17



NFI=.988 TLI=1.063 CFI=1.000 GFI=.983 RMSEA=.000
CHI\GL=.350 P=1.000

MOTIVACIÓN LABORAL

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ML20r	<---	Motivación	1.000				
ML19r	<---	Motivación	1.235	.268	4.608	***	
ML18r	<---	Motivación	1.060	.215	4.926	***	
ML17r	<---	Motivación	.865	.209	4.134	***	
ML16ar	<---	Motivación	.728	.222	3.274	.001	
ML15ar	<---	Motivación	1.268	.348	3.638	***	
ML14ar	<---	Motivación	.973	.280	3.478	***	
ML13ar	<---	Motivación	1.132	.286	3.961	***	
ML12a	<---	Motivación	.911	.251	3.636	***	
ML11a	<---	Motivación	1.291	.300	4.300	***	
ML10a	<---	Motivación	1.118	.257	4.352	***	
ML9a	<---	Motivación	.734	.198	3.703	***	
ML8a	<---	Motivación	1.120	.280	4.006	***	
ML7a	<---	Motivación	1.258	.315	3.994	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ML6p	<---	Motivación	.823	.277	2.967	.003	
ML5p	<---	Motivación	1.484	.385	3.850	***	
ML4c	<---	Motivación	1.457	.339	4.294	***	
ML3c	<---	Motivación	.858	.224	3.823	***	
ML2c	<---	Motivación	1.745	.430	4.061	***	
ML1c	<---	Motivación	1.452	.350	4.150	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
ML20r	<---	Motivación	.422
ML19r	<---	Motivación	.436
ML18r	<---	Motivación	.392
ML17r	<---	Motivación	.357
ML16ar	<---	Motivación	.389
ML15ar	<---	Motivación	.464
ML14ar	<---	Motivación	.365
ML13ar	<---	Motivación	.561
ML12a	<---	Motivación	.460
ML11a	<---	Motivación	.651
ML10a	<---	Motivación	.664
ML9a	<---	Motivación	.503
ML8a	<---	Motivación	.573
ML7a	<---	Motivación	.530
ML6p	<---	Motivación	.321
ML5p	<---	Motivación	.578
ML4c	<---	Motivación	.750
ML3c	<---	Motivación	.564
ML2c	<---	Motivación	.714
ML1c	<---	Motivación	.606

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	.187	.079	2.381	.017	
e41	.862	.106	8.155	***	
e40	1.216	.143	8.502	***	
e39	1.158	.138	8.414	***	
e38	.958	.111	8.600	***	
e37	.555	.066	8.422	***	
e36	1.095	.135	8.131	***	
e35	1.156	.133	8.715	***	
e34	.522	.073	7.191	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e33	.580	.072	8.024	***	
e32	.423	.059	7.159	***	
e31	.297	.040	7.416	***	
e30	.297	.040	7.503	***	
e29	.480	.059	8.080	***	
e28	.759	.093	8.139	***	
e27	1.102	.126	8.746	***	
e26	.821	.129	6.385	***	
e25	.309	.070	4.437	***	
e24	.296	.041	7.285	***	
e23	.548	.095	5.769	***	
e22	.681	.093	7.291	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
ML1c	.367
ML2c	.510
ML3c	.318
ML4c	.563
ML5p	.334
ML6p	.103
ML7a	.281
ML8a	.328
ML9a	.253
ML10a	.441
ML11a	.424
ML12a	.211
ML13ar	.315
ML14ar	.133
ML15ar	.215
ML16ar	.152
ML17r	.127
ML18r	.153
ML19r	.190
ML20r	.178

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	151	19.570	59	1.000	.332
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1305.838	190	.000	6.873

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.021	.988	.956	.277
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.270	.368	.302	.333

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.985	.952	1.032	1.114	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.311	.306	.311
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1115.838	1005.057	1234.080

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.127	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.479	7.246	6.526	8.014

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.195	.185	.205	.000

AIC

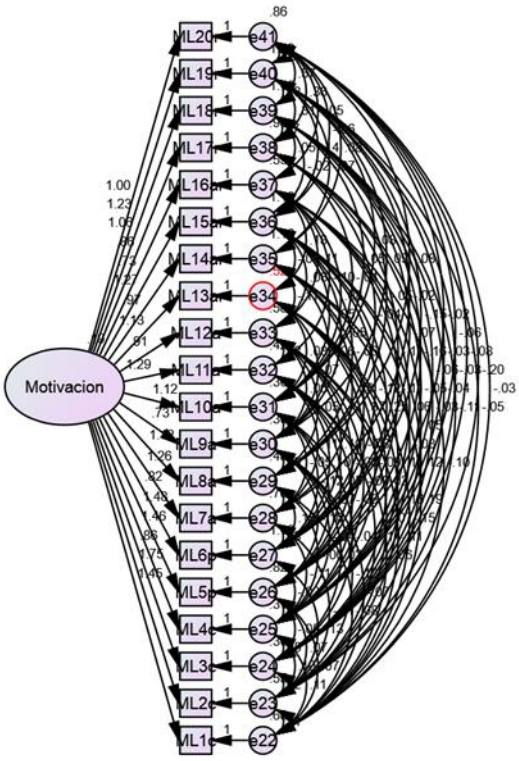
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	321.570	369.255	781.127	932.127
Saturated model	420.000	486.316	1059.119	1269.119
Independence model	1345.838	1352.154	1406.706	1426.706

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.088	2.344	2.344	2.398
Saturated model	2.727	2.727	2.727	3.158
Independence model	8.739	8.020	9.507	8.780

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	614	686
Independence model	27	29



SATISFACCIÓN LABORAL

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SL1	<---	Satisfacción	1.000				
SL2	<---	Satisfacción	.791	.196	4.030	***	
SL3	<---	Satisfacción	1.316	.327	4.021	***	
SL4	<---	Satisfacción	1.409	.280	5.040	***	
SL5	<---	Satisfacción	1.316	.334	3.939	***	
SL6	<---	Satisfacción	1.403	.341	4.115	***	
SL7	<---	Satisfacción	.924	.215	4.296	***	
SL8	<---	Satisfacción	2.175	.463	4.698	***	
SL9	<---	Satisfacción	2.674	.539	4.965	***	
SL10	<---	Satisfacción	2.270	.455	4.994	***	
SL11	<---	Satisfacción	1.972	.415	4.748	***	
SL12	<---	Satisfacción	1.588	.338	4.702	***	
SL13	<---	Satisfacción	2.672	.554	4.818	***	
SL14	<---	Satisfacción	2.360	.477	4.948	***	
SL15	<---	Satisfacción	1.970	.401	4.918	***	
SL16	<---	Satisfacción	2.115	.450	4.698	***	
SL17	<---	Satisfacción	1.032	.230	4.476	***	
SL18	<---	Satisfacción	1.196	.288	4.149	***	
SL19	<---	Satisfacción	1.312	.302	4.351	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SL20	<---	Satisfacción	1.643	.359	4.577	***	
SL21	<---	Satisfacción	1.589	.396	4.013	***	
SL22	<---	Satisfacción	1.245	.298	4.180	***	
SL23	<---	Satisfacción	1.008	.260	3.878	***	
SL24	<---	Satisfacción	1.099	.312	3.521	***	
SL25	<---	Satisfacción	.824	.210	3.928	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SL1	<---	Satisfacción	.407
SL2	<---	Satisfacción	.362
SL3	<---	Satisfacción	.423
SL4	<---	Satisfacción	.527
SL5	<---	Satisfacción	.447
SL6	<---	Satisfacción	.500
SL7	<---	Satisfacción	.473
SL8	<---	Satisfacción	.674
SL9	<---	Satisfacción	.790
SL10	<---	Satisfacción	.847
SL11	<---	Satisfacción	.644
SL12	<---	Satisfacción	.685
SL13	<---	Satisfacción	.730
SL14	<---	Satisfacción	.832
SL15	<---	Satisfacción	.842
SL16	<---	Satisfacción	.637
SL17	<---	Satisfacción	.542
SL18	<---	Satisfacción	.505
SL19	<---	Satisfacción	.557
SL20	<---	Satisfacción	.592
SL21	<---	Satisfacción	.467
SL22	<---	Satisfacción	.534
SL23	<---	Satisfacción	.438
SL24	<---	Satisfacción	.376
SL25	<---	Satisfacción	.444

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Satisfacción	.139	.056	2.498	.012	
e42	.701	.082	8.585	***	
e43	.578	.066	8.809	***	
e44	1.108	.128	8.642	***	
e45	.720	.082	8.760	***	
e46	.968	.111	8.700	***	
e47	.821	.095	8.630	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e48	.413	.048	8.631	***	
e49	.793	.096	8.250	***	
e50	.598	.086	6.968	***	
e51	.283	.045	6.225	***	
e52	.764	.091	8.441	***	
e53	.398	.050	7.964	***	
e54	.870	.108	8.041	***	
e55	.344	.047	7.291	***	
e56	.222	.042	5.267	***	
e57	.912	.107	8.501	***	
e58	.356	.042	8.469	***	
e59	.583	.067	8.750	***	
e60	.534	.063	8.425	***	
e61	.697	.084	8.343	***	
e62	1.262	.145	8.715	***	
e63	.540	.062	8.673	***	
e64	.597	.067	8.865	***	
e65	1.019	.117	8.693	***	
e66	.385	.043	8.870	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SL25	.197
SL24	.142
SL23	.192
SL22	.286
SL21	.218
SL20	.350
SL19	.310
SL18	.255
SL17	.294
SL16	.406
SL15	.709
SL14	.693
SL13	.533
SL12	.469
SL11	.415
SL10	.717
SL9	.625
SL8	.454
SL7	.224
SL6	.250
SL5	.200

	Estimate
SL4	.277
SL3	.179
SL2	.131
SL1	.166

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	200	58.164	125	1.000	.465
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	2075.494	300	.000	6.918

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.031	.971	.924	.373
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.378	.240	.177	.222

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.972	.933	1.034	1.090	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.417	.405	.417
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1775.494	1634.813	1923.611

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.378	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.477	11.529	10.616	12.491

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.196	.188	.204	.000

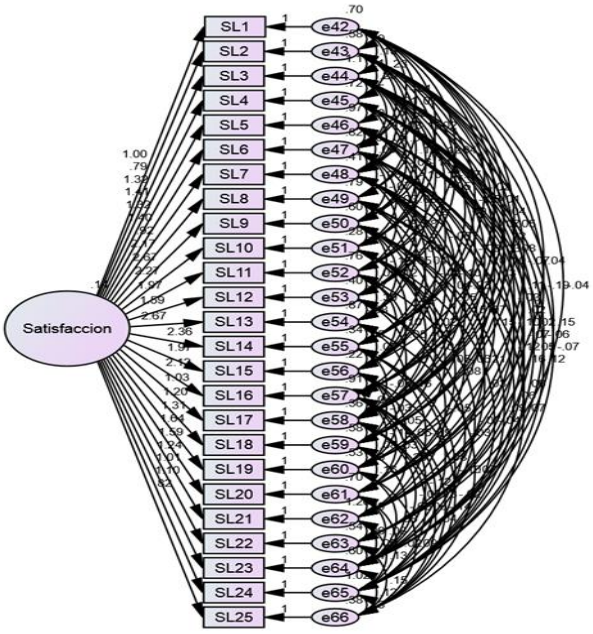
AICModel	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	458.164	539.414	1066.849	1266.849
Saturated model	650.000	782.031	1639.113	1964.113
Independence model	2125.494	2135.650	2201.580	2226.580

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.975	3.409	3.409	3.503
Saturated model	4.221	4.221	4.221	5.078
Independence model	13.802	12.888	14.764	13.868

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	403	437
Independence model	26	27



NFI=.972 TLI=1.090 CFI=1.000 GFI=.971 RMSEA=.000
CHI\GL=.465 P=1.000

DESEMPEÑO LABORAL

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DL1p	<---	Desempeño	1.000				
DL2p	<---	Desempeño	.900	.211	4.270	***	
DL3d	<---	Desempeño	1.072	.191	5.626	***	
DL4d	<---	Desempeño	.930	.142	6.559	***	
DL5d	<---	Desempeño	.923	.170	5.425	***	
DL6c	<---	Desempeño	.863	.186	4.638	***	
DL7ri	<---	Desempeño	.928	.164	5.660	***	
DL8ri	<---	Desempeño	.979	.173	5.648	***	
DL9ri	<---	Desempeño	.847	.154	5.516	***	
DL10ri	<---	Desempeño	.852	.153	5.554	***	
DL11ri	<---	Desempeño	.686	.131	5.232	***	
DL12ri	<---	Desempeño	.868	.157	5.531	***	
DL13td	<---	Desempeño	.998	.181	5.521	***	
DL14td	<---	Desempeño	.743	.131	5.669	***	
DL15td	<---	Desempeño	1.016	.193	5.276	***	
DL16r	<---	Desempeño	.758	.138	5.513	***	
DL17r	<---	Desempeño	.712	.127	5.592	***	
DL18p	<---	Desempeño	.881	.169	5.220	***	
DL19p	<---	Desempeño	1.102	.198	5.574	***	
DL20p	<---	Desempeño	.839	.152	5.534	***	
DL21p	<---	Desempeño	1.063	.177	6.009	***	
DL22p	<---	Desempeño	.805	.156	5.143	***	
DL23p	<---	Desempeño	.869	.153	5.664	***	
DL24r	<---	Desempeño	.899	.165	5.450	***	
DL25r	<---	Desempeño	.937	.165	5.674	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
DL1p	<---	Desempeño	.476
DL2p	<---	Desempeño	.315
DL3d	<---	Desempeño	.500
DL4d	<---	Desempeño	.441
DL5d	<---	Desempeño	.594
DL6c	<---	Desempeño	.487
DL7ri	<---	Desempeño	.712
DL8ri	<---	Desempeño	.726
DL9ri	<---	Desempeño	.673
DL10ri	<---	Desempeño	.640
DL11ri	<---	Desempeño	.612
DL12ri	<---	Desempeño	.613
DL13td	<---	Desempeño	.669
DL14td	<---	Desempeño	.559
DL15td	<---	Desempeño	.617
DL16r	<---	Desempeño	.674
DL17r	<---	Desempeño	.699
DL18p	<---	Desempeño	.603
DL19p	<---	Desempeño	.683
DL20p	<---	Desempeño	.675
DL21p	<---	Desempeño	.669
DL22p	<---	Desempeño	.609
DL23p	<---	Desempeño	.740
DL24r	<---	Desempeño	.666
DL25r	<---	Desempeño	.720

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempeño	.254	.084	3.028	.002	
e67	.867	.099	8.722	***	
e68	1.861	.208	8.948	***	
e69	.874	.098	8.884	***	
e70	.910	.102	8.880	***	
e71	.396	.047	8.385	***	
e72	.606	.069	8.777	***	
e73	.212	.026	8.177	***	
e74	.218	.030	7.220	***	
e75	.221	.027	8.150	***	
e76	.265	.032	8.406	***	
e77	.199	.025	8.116	***	
e78	.318	.039	8.241	***	
e79	.312	.038	8.190	***	
e80	.308	.036	8.612	***	
e81	.426	.052	8.250	***	
e82	.175	.022	7.951	***	
e83	.135	.017	7.772	***	
e84	.345	.042	8.254	***	
e85	.352	.042	8.472	***	
e86	.213	.026	8.244	***	
e87	.353	.043	8.120	***	
e88	.278	.035	7.987	***	
e89	.158	.023	7.029	***	
e90	.258	.031	8.238	***	
e91	.207	.026	7.826	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DL25r	.518
DL24r	.443
DL23p	.548
DL22p	.371
DL21p	.448
DL20p	.456
DL19p	.467

	Estimate
DL18p	.364
DL17r	.488
DL16r	.455
DL15td	.380
DL14td	.313
DL13td	.448
DL12ri	.376
DL11ri	.375
DL10ri	.410
DL9ri	.452
DL8ri	.527
DL7ri	.507
DL6c	.238
DL5d	.353
DL4d	.194
DL3d	.250
DL2p	.099
DL1p	.226

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	206	67.846	119	1.000	.570
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	2612.045	300	.000	8.707

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.967	.909	.354
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.239	.198	.131	.182

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.974	.935	1.021	1.056	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.397	.386	.397
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2312.045	2152.453	2479.027

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.441	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.961	15.013	13.977	16.098

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.224	.216	.232	.000

AIC

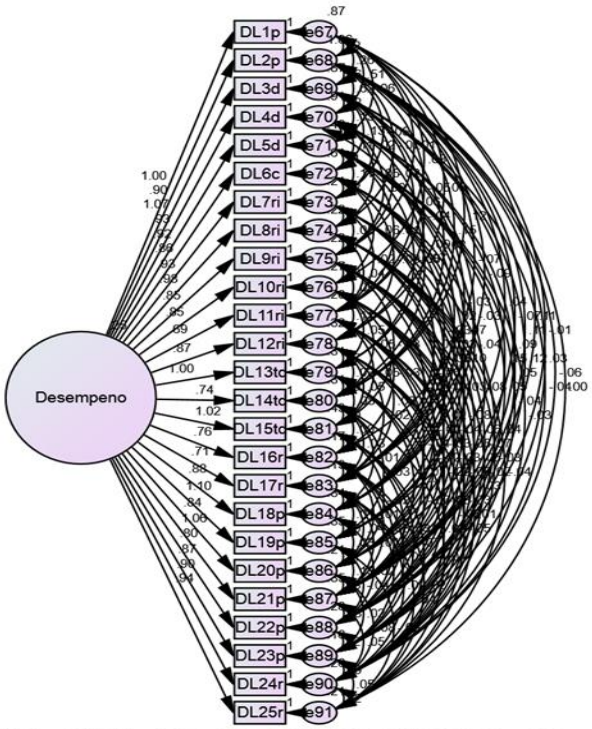
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	479.846	563.534	1106.792	1312.792
Saturated model	650.000	782.031	1639.113	1964.113
Independence model	2662.045	2672.201	2738.131	2763.131

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.116	3.448	3.448	3.659
Saturated model	4.221	4.221	4.221	5.078
Independence model	17.286	16.250	18.370	17.352

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	331	359
Independence model	21	22



NFI=.974 TLI=1.056 CFI=1.000 GFI=.967 RMSEA=.000
CHI\GL=.570 P=1.000

COMPROMISO LABORAL

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL1a	<---	Compromiso	1.000				
COL2a	<---	Compromiso	1.510	.126	11.979	***	
COL3a	<---	Compromiso	1.107	.149	7.405	***	
COL4a	<---	Compromiso	1.249	.133	9.358	***	
COL5a	<---	Compromiso	1.263	.174	7.249	***	
COL6c	<---	Compromiso	1.285	.169	7.590	***	
COL7c	<---	Compromiso	1.342	.175	7.683	***	
COL8c	<---	Compromiso	1.332	.227	5.872	***	
COL9c	<---	Compromiso	.898	.333	2.700	.007	
COL10c	<---	Compromiso	1.996	.316	6.307	***	
COL11c	<---	Compromiso	1.597	.257	6.224	***	
COL12n	<---	Compromiso	.493	.114	4.311	***	
COL13n	<---	Compromiso	.558	.111	5.035	***	
COL14n	<---	Compromiso	1.686	.273	6.180	***	
COL15n	<---	Compromiso	.770	.098	7.828	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
COL1a	<---	Compromiso	.731
COL2a	<---	Compromiso	.769
COL3a	<---	Compromiso	.668
COL4a	<---	Compromiso	.807
COL5a	<---	Compromiso	.647
COL6c	<---	Compromiso	.704
COL7c	<---	Compromiso	.732
COL8c	<---	Compromiso	.490
COL9c	<---	Compromiso	.232
COL10c	<---	Compromiso	.560
COL11c	<---	Compromiso	.559
COL12n	<---	Compromiso	.376
COL13n	<---	Compromiso	.428
COL14n	<---	Compromiso	.574
COL15n	<---	Compromiso	.587

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Compromiso	.225	.047	4.802	***	
e92	.196	.029	6.804	***	
e93	.355	.053	6.649	***	
e94	.342	.045	7.651	***	
e95	.188	.034	5.515	***	
e96	.498	.062	8.007	***	
e97	.378	.054	7.056	***	
e98	.351	.051	6.934	***	
e99	1.268	.150	8.465	***	
e100	3.189	.357	8.923	***	
e101	1.963	.234	8.402	***	
e102	1.264	.153	8.255	***	
e103	.334	.039	8.606	***	
e104	.313	.036	8.768	***	
e105	1.302	.158	8.229	***	
e106	.253	.030	8.504	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Esti-mate
COL15n	.345
COL14n	.330
COL13n	.183
COL12n	.141
COL11c	.312
COL10c	.314
COL9c	.054
COL8c	.240
COL7c	.536
COL6c	.496
COL5a	.419
COL4a	.652
COL3a	.446
COL2a	.591
COL1a	.535

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	77	21.936	43	.997	.510
Saturated model	120	.000	0		
Independence model	15	1321.719	105	.000	12.588

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.981	.948	.352
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.405	.311	.213	.272

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.983	.959	1.016	1.042	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.410	.403	.410
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1216.719	1103.188	1337.667

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.142	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.583	7.901	7.164	8.686

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.274	.261	.288	.000

AIC

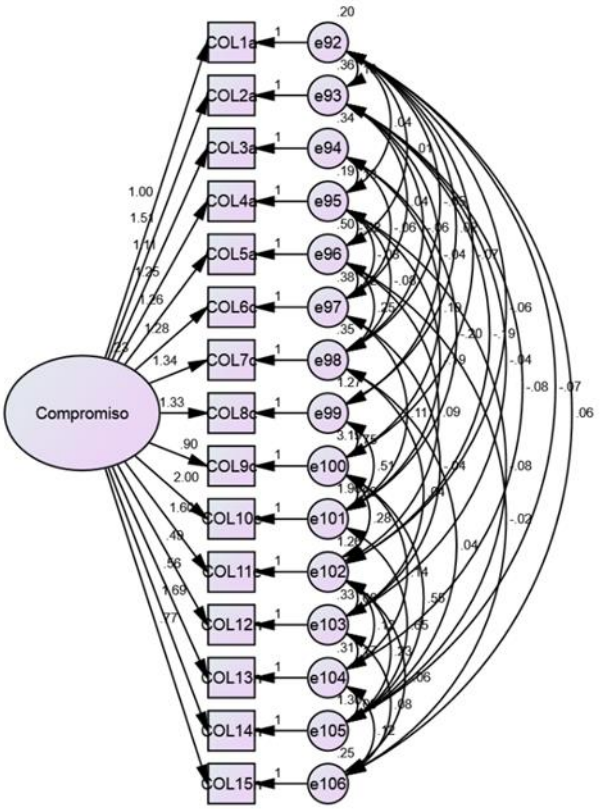
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	175.936	193.791	410.279	487.279
Saturated model	240.000	267.826	605.211	725.211
Independence model	1351.719	1355.198	1397.371	1412.371

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.142	1.279	1.279	1.258
Saturated model	1.558	1.558	1.558	1.739
Independence model	8.777	8.040	9.563	8.800

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	417	474
Independence model	16	17



NFI=.983 TLI=1.042 CFI=1.000 GFI=.981 RMSEA=.000
CHI\GL=.510 P=.997

APÉNDICE H

ASIMETRÍA Y CURTOSIS DE LOS INDICADORES

ASIMETRÍA Y CURTOSIS DE LOS INDICADORES

Estadísticos descriptivos					
	N	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
CL1s La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos	155	-.806	.195	.016	.387
CL2s La calidad de las relaciones de interpersonales entre compañeros de trabajo	155	-1.099	.195	1.985	.387
CL3s El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	155	-.430	.195	-.467	.387
CL4s El sistema de comunicación institucional.	155	-.611	.195	.649	.387
CL5s El procedimiento de selección del personal.	155	-.007	.195	-.607	.387
CL6s El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamento.	155	-.367	.195	-.540	.387
CL7f La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	155	-.648	.195	.878	.387
CL8f El grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo.	155	-.346	.195	-.663	.387
CL9f El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	155	-.540	.195	.550	.387
CL10f El sistema de control o seguridad en su asociación, misión o institución.	155	-.293	.195	.026	.387
CL11f El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).	155	-.947	.195	1.287	.387
CL12i El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	155	-.400	.195	-.137	.387
CL13i El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.	155	-.694	.195	.879	.387
CL14i Las oportunidades de ascensos.	155	-.311	.195	.022	.387
CL15e La calidad de vida espiritual del personal de la organización.	155	-.348	.195	-1.042	.387
CL16e La observancia de las normas de conducta organizacional.	155	-.461	.195	-.517	.387
CL17e La calidad moral del personal.	155	-.739	.195	-.093	.387
CL18f La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.	155	-.450	.195	-.302	.387
CL19f La igualdad de salarios entre solteros y casados.	155	-.527	.195	.212	.387
CL20f El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas	155	-.551	.195	.191	.387
CL21e El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional	155	-.904	.195	1.074	.387
SL1 La forma como planifica tu trabajo	155	-.750	.195	.740	.387
SL2 La puntualidad con que cumples tus compromisos	155	-.496	.195	-.169	.387

SL3 El salario que percibes	155	-1.034	.195	1.451	.387
SL4 El logro de los objetivos propuestos	155	-1.264	.195	3.409	.387
SL5 La forma como te llaman la atención	155	-1.290	.195	2.292	.387
SL6 La cantidad de trabajo que tienes que realizar	155	-1.445	.195	3.650	.387
SL7 El trato que recibes de parte de tus compañeros	155	-1.152	.195	2.031	.387
SL8 Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte	155	-1.571	.195	3.188	.387
SL9 El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo	155	-1.246	.195	1.518	.387
SL10 El trato que te dan tus superiores	155	-1.784	.195	4.074	.387
SL11 La supervisión que recibes	155	-1.221	.195	2.097	.387
SL12 La libertad que tienes para hacer tu trabajo	155	-2.136	.195	8.494	.387
SL13 La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo	155	-1.520	.195	2.384	.387
SL14 La justicia con la que eres tratado	155	-1.691	.195	4.281	.387
SL15 El apoyo que recibes de parte de tus superiores	155	-1.497	.195	3.620	.387
SL16 El interés que muestra la administración en tus necesidades personales	155	-1.544	.195	2.908	.387
Estadísticos descriptivos					
	N	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
SL17 El aporte que haces con tu trabajo a la organización	155	-.900	.195	1.238	.387
SL18 El sentimiento de realización que te produce tu trabajo	155	-2.168	.195	8.659	.387
SL19 La variedad de tareas en tu trabajo	155	-.828	.195	.407	.387
SL20 La calidad de tu estilo de vida	155	-1.456	.195	3.422	.387
SL21 La participación en las decisiones institucionales	155	-.857	.195	.654	.387
SL22 Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros	155	-1.164	.195	2.374	.387
SL23 El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas	155	-1.554	.195	2.674	.387
SL24 Las actividades sociales que se celebran en tu asociación, misión o institución	155	-1.383	.195	2.982	.387
SL25 La calidad de los trabajos que realiza	155	-.654	.195	.506	.387
DL1p Planear tu trabajo antes de efectuarlo	155	-.870	.195	1.443	.387
DL2p Elaborar por escrito tu plan de trabajo	155	-.859	.195	.459	.387
DL3d Mantener la concentración en tu trabajo	155	-1.101	.195	2.085	.387
DL4d Ejecutar las tareas de acuerdo a lo planeado	155	-1.148	.195	2.680	.387
DL5d Realizar tu trabajo con agrado	155	-.964	.195	.067	.387
DL6c Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido	155	-.553	.195	-.127	.387

DL7ri Respetar la indicaciones de tus superiores	155	-1.235	.195	.845	.387
DL8ri Ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan	155	-1.239	.195	.700	.387
DL9ri Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros	155	-1.079	.195	.034	.387
DL10ri Respetar la opinión de tus compañeros	155	-.950	.195	.268	.387
DL11ri Tratar bien al público sin importar su religión	155	-1.316	.195	.773	.387
DL12ri Responder favorablemente a las críticas constructivas	155	-.248	.195	-1.018	.387
DL13td Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas	155	-1.242	.195	2.362	.387
DL14td Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones	155	-.912	.195	.705	.387
DL15td Identificar las causas si una decisión fue mal tomada	155	-1.162	.195	2.998	.387
DL16r Asistir al trabajo diariamente	155	-1.531	.195	2.539	.387
DL17r Respetar las normas de conducta de la institución	155	-1.351	.195	.864	.387
DL18p Ser productivo aunque estés sometido a estrés	155	-1.225	.195	1.318	.387
DL19p Tener su trabajo al día	155	-1.344	.195	1.962	.387
DL20p Ser cuidadoso al realizar tu trabajo	155	-1.048	.195	.811	.387
DL21p Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo	155	-.831	.195	.020	.387
DL22p Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo	155	-1.551	.195	4.428	.387
DL23p Trabajar bien aunque no te estén supervisando	155	-1.503	.195	2.161	.387
DL24r Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento	155	-1.728	.195	4.790	.387
DL25r Cumplir con las políticas de la organización	155	-2.771	.195	14.287	.387
ML1c El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad	155	-2.631	.195	8.771	.387
ML2c El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas	155	-2.347	.195	7.088	.387
ML3c he logrado tener éxitos en mis funciones	155	-.984	.195	.987	.387
Estadísticos descriptivos					
	N	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
ML4c Puedo fijarme metas en mi trabajo	155	-1.982	.195	6.198	.387
ML 5p Considero que mi posición me da prestigio	155	-1.616	.195	4.360	.387
ML 6p Me siento bien conmigo cuando soy líder	155	-1.310	.195	2.307	.387
ML 7a Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo	155	-2.177	.195	6.601	.387
ML 8a Las relaciones con mis compañeros me motiva a tener un mejor desempeño	155	-1.672	.195	4.585	.387
ML 9a Tengo buenas relaciones laborales	155	-.998	.195	1.363	.387
ML 10a Realizo un trabajo en equipo	155	-1.801	.195	7.488	.387
ML11a Tengo influencia en mis compañeros de trabajo	155	-1.218	.195	2.194	.387
ML12a Para vencer las dificultades en mi trabajo busco ayuda de los demás	155	-1.061	.195	1.761	.387

ML13ar Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible	155	-2.393	.195	9.666	.387
ML14ar Prefiero hacer cosas que sé hacer bien	155	-1.761	.195	4.155	.387
ML15ar Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas	155	-1.685	.195	3.431	.387
ML16ar Me gustaría desarrollar nuevas destrezas	155	-3.046	.195	14.806	.387
ML17r Recibo un trato justo en mi trabajo	155	-2.246	.195	7.374	.387
ML18r Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	155	-1.956	.195	5.251	.387
ML19r La organización toma en cuenta mis ideas	155	-1.365	.195	2.876	.387
ML20r Soy reconocido como persona valiosa para la organización	155	-1.997	.195	6.569	.387
COL1a Me entusiasma pertenecer a esta organización	155	-3.309	.195	13.427	.387
COL2a Planeo permanecer trabajando en esta organización por largo plazo	155	-2.467	.195	6.258	.387
COL3a Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros	155	-1.804	.195	3.150	.387
COL4a Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo	155	-2.715	.195	10.471	.387
COL5a Soy feliz con el trabajo que realizo	155	-2.653	.195	8.224	.387
COL6c Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros	155	-1.827	.195	3.365	.387
COL7c Estoy satisfecho con mi trabajo	155	-2.084	.195	5.546	.387
COL8c Perdería mucho si dejo esta organización	155	-1.277	.195	1.684	.387
COL9c Dejar esta organización representaría un sacrificio económico	155	-.959	.195	.054	.387
COL10c Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo	155	-.903	.195	.117	.387
COL11c Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo	155	-1.397	.195	1.918	.387
COL12n Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales	155	-1.176	.195	1.066	.387
COL13n Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo	155	-1.043	.195	.890	.387
COL14n Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo	155	-1.348	.195	1.864	.387
COL15n Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella	155	-1.583	.195	2.043	.387
N válido (por lista)	155				

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		clima	satisfacción	Motivación	desempeño	compromiso
N		155	155	155	155	155
Parámetros normales[a,b]	Media	5.4092	5.9566	6.1697	6.2787	6.2073
	Desviación estándar	.81692	.61734	.53514	.49211	.64763
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.108	.115	.105	.082	.119
	Positivo	.047	.063	.060	.071	.110
	Negativo	-.108	-.115	-.105	-.082	-.119
Estadístico de prueba		.108	.115	.105	.082	.119

Sig. asintótica (bilateral)	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.014[c]	.000[c]
a. La distribución de prueba es normal.					
b. Se calcula a partir de datos.					
c. Corrección de significación de Lilliefors.					

APÉNDICE I

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS DE MODELOS ESTRUCTURALES

MODELO CONFIRMATORIO

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SAT	<---	CLI	.442	.093	4.742	***	
MOT	<---	CLI	.359	.091	3.963	***	
DES	<---	MOT	.703	.195	3.605	***	
COM	<---	SAT	.300	.100	3.007	.003	
DES	<---	SAT	.158	.0196	1.656	.098	
COM	<---	MOT	.540	.140	3.848	***	
CL1s	<---	CLI	1.000				
CL2s	<---	CLI	.924	.097	9.496	***	
CL3s	<---	CLI	1.045	.112	9.328	***	
CL4s	<---	CLI	1.144	.134	8.546	***	
CL5s	<---	CLI	1.158	.161	7.210	***	
CL6s	<---	CLI	.923	.123	7.496	***	
CL7f	<---	CLI	1.104	.159	6.925	***	
CL8f	<---	CLI	1.068	.154	6.922	***	
CL9f	<---	CLI	1.283	.184	6.990	***	
CL10f	<---	CLI	1.362	.180	7.547	***	
CL11f	<---	CLI	1.081	.172	6.299	***	
CL12i	<---	CLI	1.446	.181	7.974	***	
CL13i	<---	CLI	1.403	.162	8.663	***	
CL14i	<---	CLI	1.447	.188	7.704	***	
CL15e	<---	CLI	1.150	.153	7.513	***	
CL16e	<---	CLI	1.126	.136	8.249	***	
CL17e	<---	CLI	1.036	.127	8.149	***	
CL18f	<---	CLI	1.474	.214	6.876	***	
CL19f	<---	CLI	1.318	.188	7.005	***	
CL20f	<---	CLI	1.258	.154	8.165	***	
CL21e	<---	CLI	1.129	.137	8.233	***	
ML20r	<---	MOT	1.000				
ML19r	<---	MOT	1.297	.263	4.924	***	
ML18r	<---	MOT	1.134	.211	5.385	***	
ML17r	<---	MOT	1.006	.219	4.585	***	
ML16ar	<---	MOT	.804	.226	3.559	***	
ML15ar	<---	MOT	1.380	.353	3.904	***	
ML14ar	<---	MOT	.992	.276	3.597	***	
ML13ar	<---	MOT	1.230	.284	4.329	***	
ML12a	<---	MOT	.911	.238	3.831	***	
ML11a	<---	MOT	1.188	.270	4.395	***	
ML10a	<---	MOT	1.160	.252	4.596	***	
ML9a	<---	MOT	.806	.196	4.111	***	
ML8a	<---	MOT	1.111	.269	4.125	***	
ML7a	<---	MOT	1.154	.288	4.005	***	
ML6p	<---	MOT	.745	.258	2.885	.004	
ML5p	<---	MOT	1.493	.354	4.214	***	
ML4c	<---	MOT	1.394	.307	4.534	***	
ML3c	<---	MOT	.916	.226	4.044	***	
ML2c	<---	MOT	1.634	.389	4.195	***	
ML1c	<---	MOT	1.393	.323	4.307	***	
SL1	<---	SAT	1.000				
SL2	<---	SAT	.750	.171	4.375	***	
SL3	<---	SAT	1.271	.287	4.428	***	
SL4	<---	SAT	1.327	.239	5.543	***	
SL5	<---	SAT	1.230	.283	4.342	***	
SL6	<---	SAT	1.277	.284	4.491	***	
SL7	<---	SAT	.879	.186	4.726	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SL8	<---	SAT	1.968	.374	5.269	***	
SL9	<---	SAT	2.378	.429	5.548	***	
SL10	<---	SAT	1.976	.351	5.637	***	
SL11	<---	SAT	1.782	.338	5.275	***	
SL12	<---	SAT	1.385	.266	5.203	***	
SL13	<---	SAT	2.393	.442	5.413	***	
SL14	<---	SAT	2.106	.384	5.490	***	
SL15	<---	SAT	1.702	.312	5.445	***	
SL16	<---	SAT	1.878	.365	5.148	***	
SL17	<---	SAT	.929	.190	4.891	***	
SL18	<---	SAT	1.094	.239	4.576	***	
SL19	<---	SAT	1.148	.243	4.725	***	
SL20	<---	SAT	1.471	.292	5.038	***	
SL21	<---	SAT	1.452	.331	4.385	***	
SL22	<---	SAT	1.099	.245	4.482	***	
SL23	<---	SAT	.903	.217	4.162	***	
SL24	<---	SAT	1.042	.268	3.887	***	
SL25	<---	SAT	.742	.175	4.237	***	
DL1p	<---	DES	1.000				
DL2p	<---	DES	.913	.209	4.380	***	
DL3d	<---	DES	1.062	.190	5.588	***	
DL4d	<---	DES	.937	.142	6.602	***	
DL5d	<---	DES	.927	.170	5.456	***	
DL6c	<---	DES	.839	.184	4.567	***	
DL7ri	<---	DES	.917	.162	5.655	***	
DL8ri	<---	DES	.955	.170	5.628	***	
DL9ri	<---	DES	.844	.152	5.542	***	
DL10ri	<---	DES	.851	.153	5.577	***	
DL11ri	<---	DES	.675	.130	5.210	***	
DL12ri	<---	DES	.884	.158	5.604	***	
DL13td	<---	DES	1.003	.181	5.548	***	
DL14td	<---	DES	.756	.132	5.720	***	
DL15td	<---	DES	1.041	.194	5.365	***	
DL16r	<---	DES	.730	.134	5.435	***	
DL17r	<---	DES	.698	.125	5.565	***	
DL18p	<---	DES	.861	.166	5.178	***	
DL19p	<---	DES	1.078	.194	5.545	***	
DL20p	<---	DES	.826	.150	5.517	***	
DL21p	<---	DES	1.029	.172	5.964	***	
DL22p	<---	DES	.748	.150	4.981	***	
DL23p	<---	DES	.837	.149	5.608	***	
DL24r	<---	DES	.877	.162	5.412	***	
DL25r	<---	DES	.932	.164	5.686	***	
COL1a	<---	COM	1.000				
COL2a	<---	COM	1.490	.128	11.604	***	
COL3a	<---	COM	1.144	.151	7.555	***	
COL4a	<---	COM	1.220	.129	9.454	***	
COL5a	<---	COM	1.302	.179	7.285	***	
COL6c	<---	COM	1.257	.170	7.414	***	
COL7c	<---	COM	1.357	.177	7.680	***	
COL8c	<---	COM	1.369	.239	5.720	***	
COL9c	<---	COM	.930	.354	2.627	.009	
COL10c	<---	COM	2.014	.323	6.228	***	
COL11c	<---	COM	1.677	.271	6.181	***	
COL12n	<---	COM	.549	.119	4.605	***	
COL13n	<---	COM	.618	.117	5.288	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL14n	<---	COM	1.776	.283	6.273	***	
COL15n	<---	COM	.813	.103	7.885	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SAT	<---	CLI	.696
MOT	<---	CLI	.550
DES	<---	MOT	.599
COM	<---	SAT	.274
DES	<---	SAT	.131
COM	<---	MOT	.508
CL1s	<---	CLI	.671
CL2s	<---	CLI	.645
CL3s	<---	CLI	.645
CL4s	<---	CLI	.684
CL5s	<---	CLI	.673
CL6s	<---	CLI	.639
CL7f	<---	CLI	.609
CL8f	<---	CLI	.610
CL9f	<---	CLI	.646
CL10f	<---	CLI	.674
CL11f	<---	CLI	.553
CL12i	<---	CLI	.728
CL13i	<---	CLI	.789
CL14i	<---	CLI	.753
CL15e	<---	CLI	.739
CL16e	<---	CLI	.717
CL17e	<---	CLI	.736
CL18f	<---	CLI	.606
CL19f	<---	CLI	.631
CL20f	<---	CLI	.740
CL21e	<---	CLI	.744
ML20r	<---	MOT	.419
ML19r	<---	MOT	.452
ML18r	<---	MOT	.417
ML17r	<---	MOT	.411
ML16ar	<---	MOT	.424
ML15ar	<---	MOT	.500
ML14ar	<---	MOT	.368
ML13ar	<---	MOT	.604
ML12a	<---	MOT	.454
ML11a	<---	MOT	.594
ML10a	<---	MOT	.683
ML9a	<---	MOT	.544
ML8a	<---	MOT	.562
ML7a	<---	MOT	.483
ML6p	<---	MOT	.289
ML5p	<---	MOT	.575
ML4c	<---	MOT	.709
ML3c	<---	MOT	.594
ML2c	<---	MOT	.661
ML1c	<---	MOT	.574
SL1	<---	SAT	.456
SL2	<---	SAT	.389
SL3	<---	SAT	.456
SL4	<---	SAT	.554
SL5	<---	SAT	.467
SL6	<---	SAT	.509
SL7	<---	SAT	.500

			Estimate
SL8	<---	SAT	.682
SL9	<---	SAT	.784
SL10	<---	SAT	.825
SL11	<---	SAT	.651
SL12	<---	SAT	.668
SL13	<---	SAT	.732
SL14	<---	SAT	.831
SL15	<---	SAT	.814
SL16	<---	SAT	.632
SL17	<---	SAT	.546
SL18	<---	SAT	.515
SL19	<---	SAT	.543
SL20	<---	SAT	.591
SL21	<---	SAT	.477
SL22	<---	SAT	.527
SL23	<---	SAT	.438
SL24	<---	SAT	.399
SL25	<---	SAT	.447
DL1p	<---	DES	.476
DL2p	<---	DES	.320
DL3d	<---	DES	.497
DL4d	<---	DES	.445
DL5d	<---	DES	.599
DL6c	<---	DES	.476
DL7ri	<---	DES	.708
DL8ri	<---	DES	.713
DL9ri	<---	DES	.674
DL10ri	<---	DES	.641
DL11ri	<---	DES	.606
DL12ri	<---	DES	.627
DL13td	<---	DES	.676
DL14td	<---	DES	.569
DL15td	<---	DES	.636
DL16r	<---	DES	.653
DL17r	<---	DES	.690
DL18p	<---	DES	.592
DL19p	<---	DES	.673
DL20p	<---	DES	.670
DL21p	<---	DES	.651
DL22p	<---	DES	.567
DL23p	<---	DES	.716
DL24r	<---	DES	.653
DL25r	<---	DES	.720
COL1a	<---	COM	.718
COL2a	<---	COM	.742
COL3a	<---	COM	.672
COL4a	<---	COM	.769
COL5a	<---	COM	.651
COL6c	<---	COM	.669
COL7c	<---	COM	.722
COL8c	<---	COM	.486
COL9c	<---	COM	.229
COL10c	<---	COM	.549
COL11c	<---	COM	.570
COL12n	<---	COM	.403
COL13n	<---	COM	.457
COL14n	<---	COM	.585
COL15n	<---	COM	.600

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CLI	.431	.094	4.557	***	
e107	.128	.052	2.453	.014	
e108	.090	.032	2.801	.005	
e109	.143	.048	2.994	.003	
e110	.116	.025	4.581	***	
e1	.526	.064	8.190	***	
e2	.515	.061	8.384	***	
e3	.659	.080	8.247	***	
e4	.640	.078	8.191	***	
e5	.699	.087	8.062	***	
e6	.533	.064	8.344	***	
e7	.891	.105	8.453	***	
e8	.831	.098	8.439	***	
e9	.987	.120	8.204	***	
e10	.959	.118	8.133	***	
e11	1.139	.133	8.545	***	
e12	.797	.105	7.565	***	
e13	.514	.069	7.491	***	
e14	.691	.093	7.420	***	
e15	.474	.060	7.908	***	
e16	.514	.062	8.239	***	
e17	.391	.050	7.782	***	
e18	1.617	.189	8.549	***	
e19	1.129	.134	8.455	***	
e20	.563	.072	7.824	***	
e21	.443	.056	7.878	***	
e41	.861	.102	8.432	***	
e40	1.201	.141	8.516	***	
e39	1.120	.132	8.465	***	
e38	.913	.107	8.564	***	
e37	.542	.064	8.528	***	
e36	1.048	.128	8.160	***	
e35	1.153	.132	8.733	***	
e34	.483	.065	7.474	***	
e33	.585	.070	8.406	***	
e32	.474	.058	8.196	***	
e31	.282	.037	7.603	***	
e30	.283	.036	7.834	***	
e29	.489	.059	8.336	***	
e28	.804	.094	8.589	***	
e27	1.113	.125	8.915	***	
e26	.827	.109	7.559	***	
e25	.353	.052	6.787	***	
e24	.283	.037	7.562	***	
e23	.632	.084	7.571	***	
e22	.722	.088	8.208	***	
e42	.663	.078	8.513	***	
e43	.549	.063	8.748	***	
e44	1.069	.125	8.567	***	
e45	.692	.080	8.670	***	
e46	.947	.110	8.643	***	
e47	.811	.094	8.644	***	
e48	.403	.047	8.551	***	
e49	.775	.094	8.228	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e50	.617	.084	7.318	***	
e51	.320	.046	6.978	***	
e52	.751	.089	8.420	***	
e53	.415	.051	8.109	***	
e54	.863	.107	8.080	***	
e55	.347	.047	7.379	***	
e56	.256	.039	6.612	***	
e57	.922	.108	8.542	***	
e58	.353	.042	8.464	***	
e59	.578	.066	8.783	***	
e60	.547	.064	8.496	***	
e61	.702	.083	8.421	***	
e62	1.247	.144	8.681	***	
e63	.545	.063	8.662	***	
e64	.597	.067	8.857	***	
e65	1.000	.115	8.663	***	
e66	.385	.043	8.870	***	
e67	.864	.099	8.736	***	
e68	1.847	.206	8.955	***	
e69	.868	.098	8.887	***	
e70	.899	.101	8.892	***	
e71	.388	.046	8.391	***	
e72	.607	.069	8.792	***	
e73	.211	.026	8.252	***	
e74	.223	.030	7.500	***	
e75	.216	.026	8.230	***	
e76	.263	.031	8.455	***	
e77	.199	.024	8.182	***	
e78	.305	.037	8.171	***	
e79	.302	.037	8.158	***	
e80	.303	.035	8.542	***	
e81	.403	.049	8.198	***	
e82	.181	.022	8.102	***	
e83	.136	.017	7.903	***	
e84	.347	.042	8.322	***	
e85	.354	.041	8.587	***	
e86	.212	.025	8.321	***	
e87	.363	.044	8.343	***	
e88	.298	.036	8.295	***	
e89	.169	.022	7.507	***	
e90	.262	.031	8.455	***	
e91	.204	.026	7.899	***	
e92	.195	.026	7.363	***	
e93	.377	.052	7.265	***	
e94	.330	.042	7.779	***	
e95	.213	.032	6.678	***	
e96	.479	.059	8.087	***	
e97	.404	.053	7.578	***	
e98	.351	.048	7.269	***	
e99	1.258	.149	8.422	***	
e100	3.245	.362	8.956	***	
e101	1.956	.230	8.509	***	
e102	1.217	.149	8.154	***	
e103	.323	.038	8.550	***	
e104	.300	.035	8.682	***	
e105	1.257	.153	8.227	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e106	.244	.029	8.366	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SAT	.484
MOT	.303
COM	.440
DES	.436
COL15n	.360
COL14n	.343
COL13n	.209
COL12n	.163
COL11c	.325
COL10c	.301
COL9c	.053
COL8c	.236
COL7c	.521
COL6c	.448
COL5a	.424
COL4a	.592
COL3a	.452
COL2a	.550
COL1a	.516
DL25r	.519
DL24r	.427
DL23p	.512
DL22p	.322
DL21p	.424
DL20p	.449
DL19p	.453
DL18p	.351
DL17r	.475
DL16r	.426
DL15td	.405
DL14td	.323
DL13td	.457
DL12ri	.393
DL11ri	.367
DL10ri	.410
DL9ri	.455
DL8ri	.508
DL7ri	.502
DL6c	.227
DL5d	.359
DL4d	.198
DL3d	.247
DL2p	.102
DL1p	.226
SL25	.199
SL24	.159
SL23	.192
SL22	.278
SL21	.227
SL20	.349
SL19	.295
SL18	.265
SL17	.298

	Estimate
SL16	.400
SL15	.663
SL14	.690
SL13	.536
SL12	.446
SL11	.424
SL10	.680
SL9	.615
SL8	.465
SL7	.250
SL6	.259
SL5	.218
SL4	.307
SL3	.208
SL2	.151
SL1	.208
ML1c	.330
ML2c	.436
ML3c	.352
ML4c	.502
ML5p	.331
ML6p	.084
ML7a	.233
ML8a	.316
ML9a	.296
ML10a	.467
ML11a	.353
ML12a	.206
ML13ar	.365
ML14ar	.135
ML15ar	.250
ML16ar	.179
ML17r	.169
ML18r	.174
ML19r	.204
ML20r	.176
CL21e	.553
CL20f	.547
CL19f	.399
CL18f	.367
CL17e	.541
CL16e	.515
CL15e	.545
CL14i	.566
CL13i	.623
CL12i	.531
CL11f	.306
CL10f	.454
CL9f	.418
CL8f	.372
CL7f	.371
CL6s	.408
CL5s	.453
CL4s	.468
CL3s	.416
CL2s	.417

	Estimate
CL1s	.450

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	792	8696.883	4879	.000	1.783
Saturated model	5671	.000	0		
Independence model	106	18447.409	5565	.000	3.315

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.109	.568	.498	.489
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.289	.108	.091	.106

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.529	.462	.719	.662	.704
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.877	.463	.617
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3817.883	3561.437	4081.878
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12882.409	12474.157	13297.621

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	56.473	24.791	23.126	26.506
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	119.788	83.652	81.001	86.348

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.069	.074	.000
Independence model	.123	.121	.125	.000

AIC

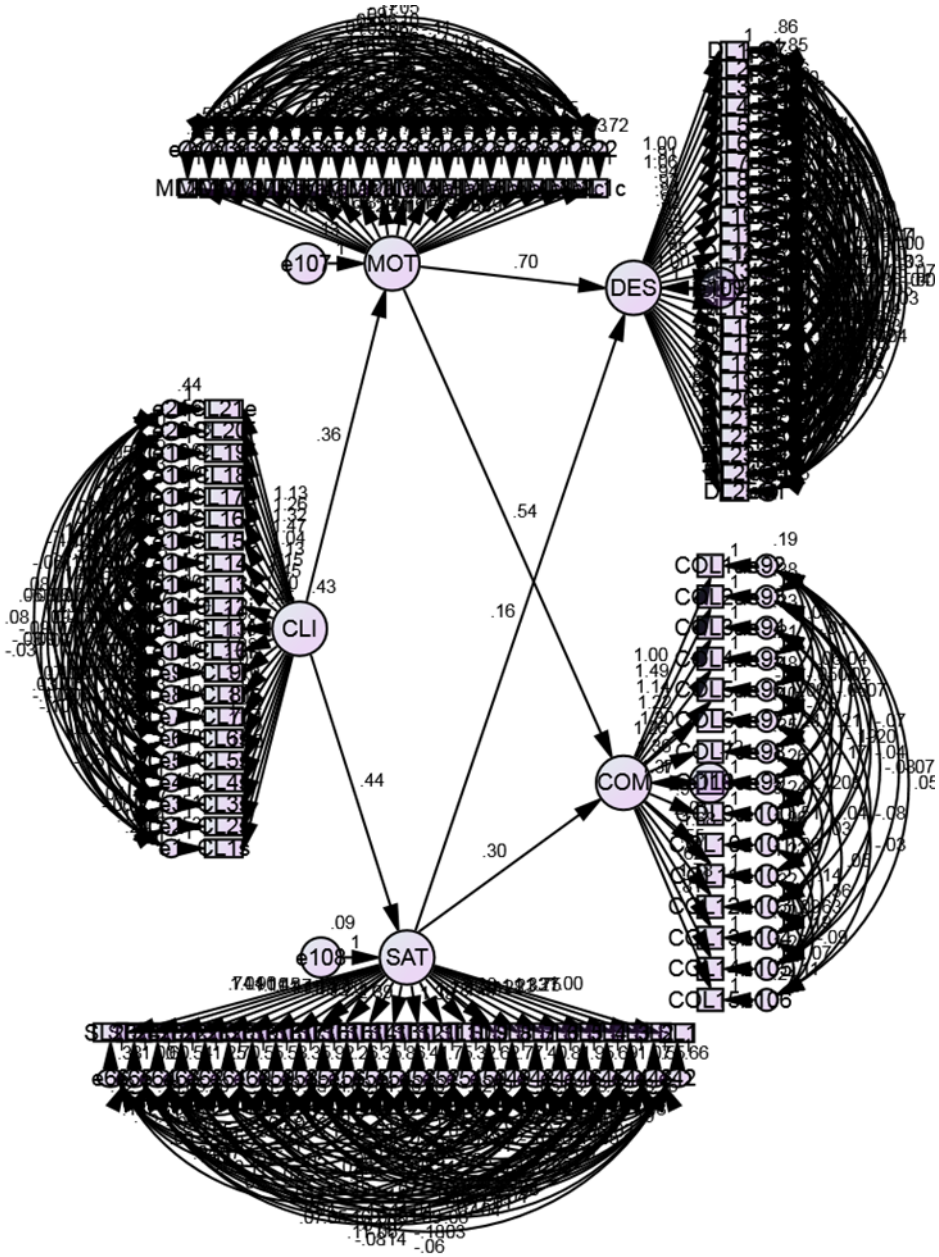
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	10280.883	13887.011	12691.276	13483.276
Saturated model	11342.000	37163.149	28601.264	34272.264
Independence model	18659.409	19142.047	18982.012	19088.012

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	66.759	65.094	68.473	90.175
Saturated model	73.649	73.649	73.649	241.319
Independence model	121.165	118.514	123.861	124.299

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	90	91
Independence model	48	49



NFI=.529 TLI=.662 CFI=.704 GFI=.568 RMSEA=.071
CHI\GL=1.783 P=.000

MODELO CONFIRMATORIO CON INDICADORES JERARQUIZADOS

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.223	.057	3.910	***	
Satisfacción	<---	Cli	.414	.071	5.819	***	
Desempeño	<---	Motivación	.503	.125	4.017	***	
Desempeño	<---	Satisfacción	.062	.053	1.169	.242	
Compro	<---	Satisfacción	.485	.143	3.397	***	
Compro	<---	Motivación	.961	.263	3.654	***	
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.764	.080	9.523	***	
CL12i	<---	Cli	.935	.102	9.141	***	
CL14i	<---	Cli	1.030	.091	11.309	***	
CL20f	<---	Cli	.920	.088	10.460	***	
CL17e	<---	Cli	.713	.074	9.609	***	
CL15e	<---	Cli	.805	.081	9.928	***	
CL4s	<---	Cli	.727	.088	8.222	***	
CL16e	<---	Cli	.821	.088	9.305	***	
CL10f	<---	Cli	.802	.110	7.255	***	
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.182	.264	4.483	***	
ML8a	<---	Motivación	.952	.176	5.404	***	
ML5p	<---	Motivación	1.418	.319	4.447	***	
ML3c	<---	Motivación	.856	.184	4.651	***	
ML1c	<---	Motivación	1.476	.293	5.036	***	
ML11a	<---	Motivación	.949	.192	4.956	***	
ML10a	<---	Motivación	1.008	.215	4.690	***	
ML4c	<---	Motivación	1.506	.307	4.907	***	
ML2c	<---	Motivación	1.751	.354	4.947	***	
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.348	.216	6.248	***	
SL11	<---	Satisfacción	1.275	.206	6.192	***	
SL12	<---	Satisfacción	1.003	.166	6.053	***	
SL8	<---	Satisfacción	1.404	.226	6.201	***	
SL13	<---	Satisfacción	1.673	.263	6.356	***	
SL9	<---	Satisfacción	1.744	.255	6.833	***	
SL10	<---	Satisfacción	1.451	.215	6.758	***	
SL14	<---	Satisfacción	1.519	.210	7.244	***	
SL15	<---	Satisfacción	1.264	.180	7.027	***	
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	1.074	.170	6.334	***	
DL25r	<---	Desempeño	1.321	.156	8.476	***	
DL7ri	<---	Desempeño	1.022	.158	6.466	***	
DL17r	<---	Desempeño	.903	.115	7.843	***	
DL19p	<---	Desempeño	1.308	.201	6.492	***	
DL20p	<---	Desempeño	1.103	.163	6.764	***	
DL16r	<---	Desempeño	.902	.118	7.618	***	
DL9ri	<---	Desempeño	1.023	.163	6.278	***	
DL13td	<---	Desempeño	1.288	.184	7.012	***	
COL10c	<---	Compro	1.000				
COL14n	<---	Compro	.916	.138	6.631	***	
COL15n	<---	Compro	.407	.078	5.225	***	
COL5a	<---	Compro	.755	.138	5.481	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	La-bel
COL3a	<---	Compro	.632	.121	5.233	***	
COL7c	<---	Compro	.752	.130	5.774	***	
COL1a	<---	Compro	.503	.089	5.676	***	
COL6c	<---	Compro	.643	.106	6.070	***	
COL2a	<---	Compro	.762	.132	5.761	***	
COL4a	<---	Compro	.581	.108	5.380	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.459
Satisfacción	<---	Cli	.672
Desempeño	<---	Motivación	.561
Desempeño	<---	Satisfacción	.088
Compro	<---	Satisfacción	.323
Compro	<---	Motivación	.504
CL13i	<---	Cli	.816
CL21e	<---	Cli	.728
CL12i	<---	Cli	.675
CL14i	<---	Cli	.775
CL20f	<---	Cli	.780
CL17e	<---	Cli	.732
CL15e	<---	Cli	.758
CL4s	<---	Cli	.630
CL16e	<---	Cli	.757
CL10f	<---	Cli	.572
ML7a	<---	Motivación	.447
ML13ar	<---	Motivación	.637
ML8a	<---	Motivación	.520
ML5p	<---	Motivación	.583
ML3c	<---	Motivación	.596
ML1c	<---	Motivación	.652
ML11a	<---	Motivación	.510
ML10a	<---	Motivación	.640
ML4c	<---	Motivación	.824
ML2c	<---	Motivación	.760
SL20	<---	Satisfacción	.562
SL16	<---	Satisfacción	.633
SL11	<---	Satisfacción	.652
SL12	<---	Satisfacción	.676
SL8	<---	Satisfacción	.685
SL13	<---	Satisfacción	.714
SL9	<---	Satisfacción	.808
SL10	<---	Satisfacción	.848
SL14	<---	Satisfacción	.840
SL15	<---	Satisfacción	.847
DL23p	<---	Desempeño	.699
DL8ri	<---	Desempeño	.655
DL25r	<---	Desempeño	.827
DL7ri	<---	Desempeño	.637
DL17r	<---	Desempeño	.725
DL19p	<---	Desempeño	.667
DL20p	<---	Desempeño	.732
DL16r	<---	Desempeño	.660
DL9ri	<---	Desempeño	.659
DL13td	<---	Desempeño	.711
COL10c	<---	Compro	.529

			Estimate
COL14n	<---	Compro	.581
COL15n	<---	Compro	.578
COL5a	<---	Compro	.727
COL3a	<---	Compro	.715
COL7c	<---	Compro	.771
COL1a	<---	Compro	.694
COL6c	<---	Compro	.659
COL2a	<---	Compro	.732
COL4a	<---	Compro	.702

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.905	.153	5.926	***	
e53	.168	.065	2.597	.009	
e54	.188	.054	3.487	***	
e52	.110	.027	4.131	***	
e51	.418	.135	3.096	.002	
e1	.454	.068	6.628	***	
e2	.467	.064	7.339	***	
e3	.945	.130	7.289	***	
e4	.637	.107	5.927	***	
e5	.492	.070	6.977	***	
e6	.398	.054	7.323	***	
e7	.435	.062	6.972	***	
e8	.730	.088	8.306	***	
e9	.455	.069	6.555	***	
e10	1.197	.144	8.306	***	
e11	.851	.104	8.196	***	
e12	.434	.065	6.655	***	
e13	.520	.063	8.248	***	
e14	.830	.107	7.776	***	
e15	.283	.034	8.372	***	
e16	.626	.082	7.665	***	
e17	.544	.064	8.530	***	
e18	.311	.040	7.875	***	
e19	.228	.039	5.837	***	
e20	.477	.068	6.965	***	
e21	.744	.091	8.183	***	
e22	.931	.113	8.264	***	
e23	.752	.092	8.209	***	
e24	.409	.056	7.255	***	
e25	.766	.103	7.407	***	
e26	.923	.127	7.248	***	
e27	.556	.088	6.304	***	
e28	.282	.048	5.917	***	
e29	.330	.054	6.139	***	
e30	.216	.036	6.052	***	
e31	.179	.030	5.996	***	
e32	.262	.035	7.534	***	
e33	.138	.034	4.021	***	
e34	.262	.032	8.069	***	
e35	.126	.020	6.207	***	
e36	.365	.051	7.212	***	
e37	.180	.029	6.237	***	
e38	.180	.023	7.906	***	
e39	.232	.032	7.328	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e40	.277	.046	6.081	***	
e41	1.993	.249	7.996	***	
e42	1.271	.158	8.018	***	
e43	.256	.031	8.222	***	
e44	.392	.069	5.639	***	
e45	.296	.046	6.477	***	
e46	.298	.055	5.399	***	
e47	.210	.030	7.045	***	
e48	.415	.056	7.448	***	
e49	.389	.062	6.279	***	
e50	.268	.040	6.676	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.452
Motivación	.211
Compro	.459
Desempeño	.353
COL4a	.493
COL2a	.535
COL6c	.435
COL1a	.482
COL7c	.595
COL3a	.511
COL5a	.529
COL15n	.334
COL14n	.338
COL10c	.279
DL13td	.506
DL9ri	.435
DL16r	.436
DL20p	.536
DL19p	.445
DL17r	.525
DL7ri	.405
DL25r	.684
DL8ri	.429
DL23p	.488
SL15	.717
SL14	.706
SL10	.719
SL9	.652
SL13	.510
SL8	.469
SL12	.457
SL11	.426
SL16	.401
SL20	.316
ML2c	.577
ML4c	.679
ML10a	.409
ML11a	.260
ML1c	.425
ML3c	.355
ML5p	.340
ML8a	.270

	Estimate
ML13ar	.406
ML7a	.200
CL10f	.327
CL16e	.573
CL4s	.396
CL15e	.574
CL17e	.536
CL20f	.609
CL14i	.601
CL12i	.456
CL21e	.530
CL13i	.666

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	230	1699.352	1045	.000	1.626
Saturated model	1275	.000	0		
Independence model	50	6265.786	1225	.000	5.115

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.087	.726	.666	.595
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.166	.132	.159

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.729	.682	.875	.848	.870
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.622	.742
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	654.352	545.412	771.180
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5040.786	4796.809	5291.481

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11.035	4.249	3.542	5.008
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	40.687	32.732	31.148	34.360

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.064	.058	.069	.000
Independence model	.163	.159	.167	.000

AIC

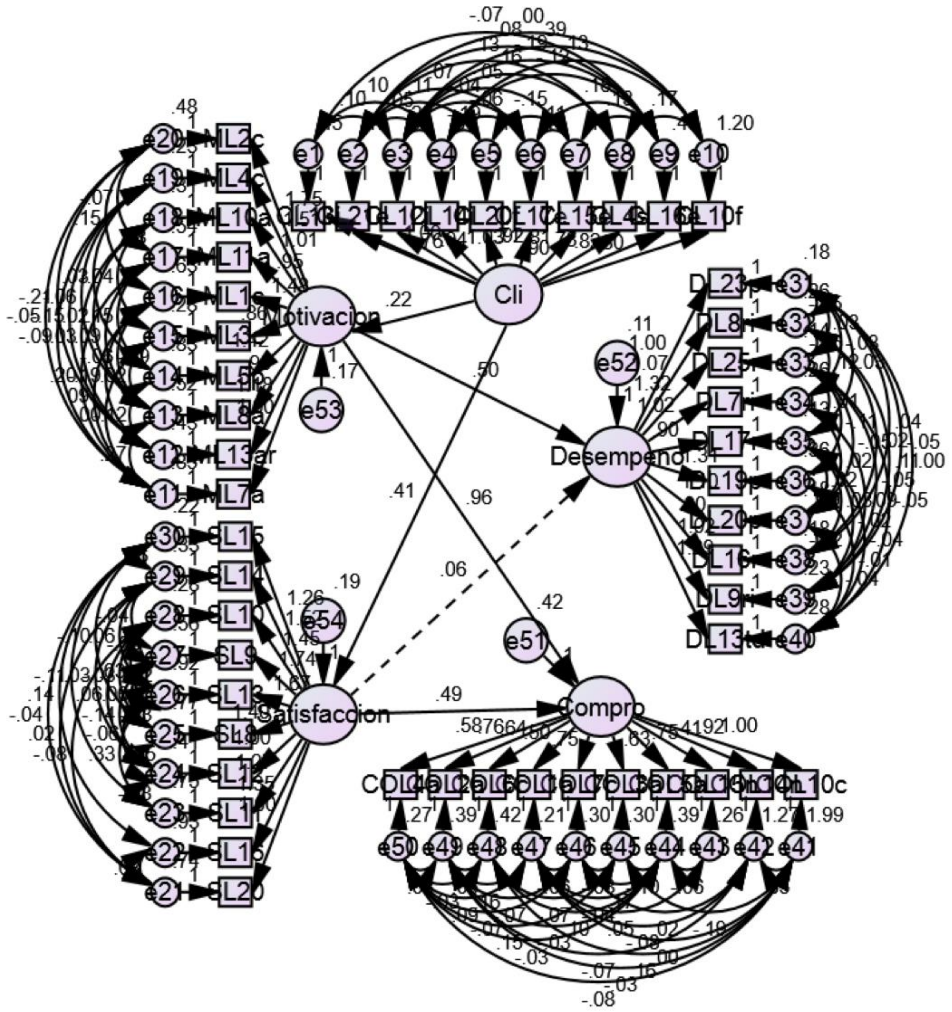
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2159.352	2387.119	2859.340	3089.340
Saturated model	2550.000	3812.621	6430.367	7705.367
Independence model	6365.786	6415.300	6517.957	6567.957

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	14.022	13.314	14.780	15.501
Saturated model	16.558	16.558	16.558	24.757
Independence model	41.336	39.752	42.964	41.658

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	102	105
Independence model	33	34



NFI=.729 TLI=.848 CFI=.870 GFI=.726 RMSEA=.064
CHI\GL=1.626 P=.000

CONFIRMATORIO MÍNIMO CUADRADO NO PONDERADO

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.226				
Satisfacción	<---	Cli	.571				
Desempeño	<---	Motivación	.373				
Desempeño	<---	Satisfacción	.066				
Compro	<---	Satisfacción	.551				
Compro	<---	Motivación	1.421				
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.731				
CL12i	<---	Cli	.917				
CL14i	<---	Cli	1.054				
CL20f	<---	Cli	.915				
CL17e	<---	Cli	.730				
CL15e	<---	Cli	.799				
CL4s	<---	Cli	.704				
CL16e	<---	Cli	.807				
CL10f	<---	Cli	.819				
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.354				
ML8a	<---	Motivación	1.080				
ML5p	<---	Motivación	2.146				
ML3c	<---	Motivación	.937				
ML1c	<---	Motivación	1.806				
ML11a	<---	Motivación	1.274				
ML10a	<---	Motivación	1.318				
ML4c	<---	Motivación	1.868				
ML2c	<---	Motivación	2.268				
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.118				
SL11	<---	Satisfacción	1.061				
SL12	<---	Satisfacción	.730				
SL8	<---	Satisfacción	1.346				
SL13	<---	Satisfacción	1.317				
SL9	<---	Satisfacción	1.530				
SL10	<---	Satisfacción	1.113				
SL14	<---	Satisfacción	1.221				
SL15	<---	Satisfacción	1.001				
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	2.024				
DL25r	<---	Desempeño	1.624				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DL7ri	<---	Desempeño	1.927				
DL17r	<---	Desempeño	1.183				
DL19p	<---	Desempeño	1.884				
DL20p	<---	Desempeño	1.546				
DL16r	<---	Desempeño	1.025				
DL9ri	<---	Desempeño	1.765				
DL13td	<---	Desempeño	1.785				
COL10c	<---	Compro	1.000				
COL14n	<---	Compro	1.136				
COL15n	<---	Compro	.415				
COL5a	<---	Compro	.645				
COL3a	<---	Compro	.616				
COL7c	<---	Compro	.698				
COL1a	<---	Compro	.397				
COL6c	<---	Compro	.532				
COL2a	<---	Compro	.583				
COL4a	<---	Compro	.475				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.599
Satisfacción	<---	Cli	.791
Desempeño	<---	Motivación	.475
Desempeño	<---	Satisfacción	.161
Compro	<---	Satisfacción	.404
Compro	<---	Motivación	.545
CL13i	<---	Cli	.793
CL21e	<---	Cli	.677
CL12i	<---	Cli	.644
CL14i	<---	Cli	.773
CL20f	<---	Cli	.757
CL17e	<---	Cli	.727
CL15e	<---	Cli	.729
CL4s	<---	Cli	.592
CL16e	<---	Cli	.720
CL10f	<---	Cli	.568
ML7a	<---	Motivación	.338
ML13ar	<---	Motivación	.541
ML8a	<---	Motivación	.445
ML5p	<---	Motivación	.671
ML3c	<---	Motivación	.495
ML1c	<---	Motivación	.605
ML11a	<---	Motivación	.519
ML10a	<---	Motivación	.634
ML4c	<---	Motivación	.775
ML2c	<---	Motivación	.744
SL20	<---	Satisfacción	.640
SL16	<---	Satisfacción	.599
SL11	<---	Satisfacción	.618
SL12	<---	Satisfacción	.561
SL8	<---	Satisfacción	.748

			Estimate
SL13	<---	Satisfacción	.641
SL9	<---	Satisfacción	.808
SL10	<---	Satisfacción	.742
SL14	<---	Satisfacción	.770
SL15	<---	Satisfacción	.765
DL23p	<---	Desempeño	.462
DL8ri	<---	Desempeño	.811
DL25r	<---	Desempeño	.677
DL7ri	<---	Desempeño	.794
DL17r	<---	Desempeño	.627
DL19p	<---	Desempeño	.635
DL20p	<---	Desempeño	.678
DL16r	<---	Desempeño	.496
DL9ri	<---	Desempeño	.750
DL13td	<---	Desempeño	.652
COL10c	<---	Compro	.539
COL14n	<---	Compro	.740
COL15n	<---	Compro	.604
COL5a	<---	Compro	.630
COL3a	<---	Compro	.710
COL7c	<---	Compro	.729
COL1a	<---	Compro	.553
COL6c	<---	Compro	.560
COL2a	<---	Compro	.570
COL4a	<---	Compro	.585

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.855				
e53	.078				
e54	.167				
e52	.051				
e51	.274				
e1	.504				
e2	.539				
e3	1.012				
e4	.639				
e5	.534				
e6	.406				
e7	.480				
e8	.784				
e9	.518				
e10	1.202				
e11	.942				
e12	.540				
e13	.575				
e14	.684				
e15	.330				
e16	.688				
e17	.537				
e18	.316				
e19	.284				
e20	.507				
e21	.642				
e22	.997				
e23	.812				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e24	.518				
e25	.637				
e26	1.109				
e27	.555				
e28	.452				
e29	.456				
e30	.318				
e31	.277				
e32	.161				
e33	.235				
e34	.163				
e35	.162				
e36	.395				
e37	.212				
e38	.242				
e39	.182				
e40	.325				
e41	2.024				
e42	.885				
e43	.248				
e44	.524				
e45	.309				
e46	.357				
e47	.296				
e48	.515				
e49	.585				
e50	.360				

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.626
Motivación	.359
Compro	.669
Desempeño	.324
COL4a	.343
COL2a	.325
COL6c	.313
COL1a	.306
COL7c	.531
COL3a	.505
COL5a	.397
COL15n	.365
COL14n	.547
COL10c	.291
DL13td	.425
DL9ri	.563
DL16r	.246
DL20p	.459
DL19p	.404
DL17r	.393
DL7ri	.631
DL25r	.458
DL8ri	.657
DL23p	.214
SL15	.585
SL14	.593

	Estimate
SL10	.550
SL9	.653
SL13	.411
SL8	.559
SL12	.315
SL11	.382
SL16	.358
SL20	.410
ML2c	.553
ML4c	.600
ML10a	.402
ML11a	.269
ML1c	.366
ML3c	.245
ML5p	.451
ML8a	.198
ML13ar	.293
ML7a	.115
CL10f	.323
CL16e	.518
CL4s	.351
CL15e	.532
CL17e	.529
CL20f	.573
CL14i	.598
CL12i	.415
CL21e	.459
CL13i	.629

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	230	919.544
Saturated model	1275	.000
Independence model	50	19971.563
Zero model	0	24574.988

RMR, GFI

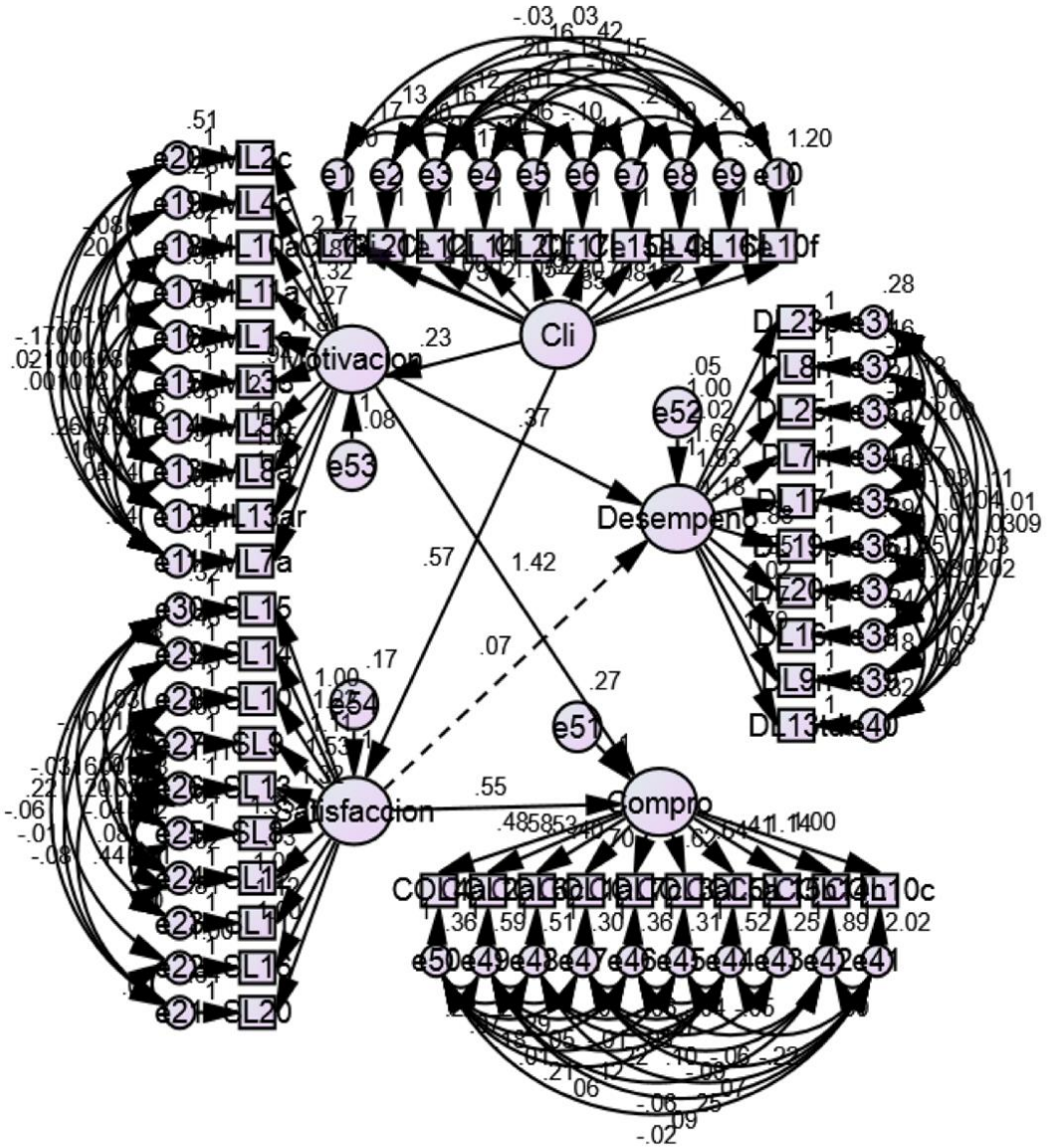
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.068	.963	.954	.789
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.187	.154	.180
Zero model	.385	.000	.000	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.954	.946			
Saturated model	1.000				
Independence model	.000	.000			

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.814	
Saturated model	.000	.000	
Independence model	1.000	.000	



NFI=.954 CMIN=919.544 GFI=.963 RMR=.068

MODELO CONFIRMATORIO MÍNIMO CUADRADO ESCALA LIBRE

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.251				
Satisfacción	<---	Cli	.595				
Desempeño	<---	Motivación	.434				
Desempeño	<---	Satisfacción	.068				
Compro	<---	Satisfacción	.598				
Compro	<---	Motivación	1.020				
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.724				
CL12i	<---	Cli	.885				
CL14i	<---	Cli	1.023				
CL20f	<---	Cli	.875				
CL17e	<---	Cli	.759				
CL15e	<---	Cli	.862				
CL4s	<---	Cli	.698				
CL16e	<---	Cli	.850				
CL10f	<---	Cli	.824				
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.387				
ML8a	<---	Motivación	1.102				
ML5p	<---	Motivación	1.741				
ML3c	<---	Motivación	1.014				
ML1c	<---	Motivación	1.602				
ML11a	<---	Motivación	1.154				
ML10a	<---	Motivación	1.252				
ML4c	<---	Motivación	1.687				
ML2c	<---	Motivación	1.994				
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.123				
SL11	<---	Satisfacción	1.093				
SL12	<---	Satisfacción	.804				
SL8	<---	Satisfacción	1.371				
SL13	<---	Satisfacción	1.386				
SL9	<---	Satisfacción	1.580				
SL10	<---	Satisfacción	1.184				
SL14	<---	Satisfacción	1.286				
SL15	<---	Satisfacción	1.054				
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	1.695				
DL25r	<---	Desempeño	1.557				
DL7ri	<---	Desempeño	1.616				
DL17r	<---	Desempeño	1.085				
DL19p	<---	Desempeño	1.731				
DL20p	<---	Desempeño	1.389				
DL16r	<---	Desempeño	.999				
DL9ri	<---	Desempeño	1.548				
DL13td	<---	Desempeño	1.664				
COL10c	<---	Compro	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL14n	<---	Compro	1.117				
COL15n	<---	Compro	.487				
COL5a	<---	Compro	.683				
COL3a	<---	Compro	.685				
COL7c	<---	Compro	.760				
COL1a	<---	Compro	.439				
COL6c	<---	Compro	.549				
COL2a	<---	Compro	.623				
COL4a	<---	Compro	.541				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.564
Satisfacción	<---	Cli	.822
Desempeño	<---	Motivación	.551
Desempeño	<---	Satisfacción	.141
Compro	<---	Satisfacción	.442
Compro	<---	Motivación	.463
CL13i	<---	Cli	.762
CL21e	<---	Cli	.645
CL12i	<---	Cli	.598
CL14i	<---	Cli	.721
CL20f	<---	Cli	.695
CL17e	<---	Cli	.726
CL15e	<---	Cli	.756
CL4s	<---	Cli	.564
CL16e	<---	Cli	.729
CL10f	<---	Cli	.549
ML7a	<---	Motivación	.383
ML13ar	<---	Motivación	.627
ML8a	<---	Motivación	.514
ML5p	<---	Motivación	.617
ML3c	<---	Motivación	.606
ML1c	<---	Motivación	.608
ML11a	<---	Motivación	.532
ML10a	<---	Motivación	.681
ML4c	<---	Motivación	.792
ML2c	<---	Motivación	.740
SL20	<---	Satisfacción	.617
SL16	<---	Satisfacción	.580
SL11	<---	Satisfacción	.614
SL12	<---	Satisfacción	.595
SL8	<---	Satisfacción	.734
SL13	<---	Satisfacción	.650
SL9	<---	Satisfacción	.804
SL10	<---	Satisfacción	.761
SL14	<---	Satisfacción	.782
SL15	<---	Satisfacción	.776
DL23p	<---	Desempeño	.525
DL8ri	<---	Desempeño	.772
DL25r	<---	Desempeño	.737
DL7ri	<---	Desempeño	.757
DL17r	<---	Desempeño	.653
DL19p	<---	Desempeño	.663
DL20p	<---	Desempeño	.692
DL16r	<---	Desempeño	.549
DL9ri	<---	Desempeño	.747

			Estimate
DL13td	<---	Desempeño	.690
COL10c	<---	Compro	.516
COL14n	<---	Compro	.695
COL15n	<---	Compro	.678
COL5a	<---	Compro	.638
COL3a	<---	Compro	.755
COL7c	<---	Compro	.758
COL1a	<---	Compro	.586
COL6c	<---	Compro	.552
COL2a	<---	Compro	.583
COL4a	<---	Compro	.637

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.789				
e53	.106				
e54	.135				
e52	.059				
e51	.304				
e1	.569				
e2	.581				
e3	1.111				
e4	.762				
e5	.645				
e6	.407				
e7	.439				
e8	.823				
e9	.504				
e10	1.239				
e11	.908				
e12	.463				
e13	.527				
e14	.772				
e15	.277				
e16	.684				
e17	.527				
e18	.283				
e19	.264				
e20	.512				
e21	.674				
e22	1.032				
e23	.818				
e24	.488				
e25	.666				
e26	1.086				
e27	.564				
e28	.423				
e29	.435				
e30	.305				
e31	.255				
e32	.190				
e33	.198				
e34	.189				
e35	.154				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e36	.371				
e37	.205				
e38	.224				
e39	.184				
e40	.296				
e41	2.095				
e42	1.010				
e43	.211				
e44	.516				
e45	.268				
e46	.324				
e47	.280				
e48	.521				
e49	.573				
e50	.325				

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.675
Motivación	.319
Compro	.599
Desempeño	.395
COL4a	.405
COL2a	.340
COL6c	.305
COL1a	.343
COL7c	.575
COL3a	.571
COL5a	.407
COL15n	.460
COL14n	.484
COL10c	.266
DL13td	.477
DL9ri	.559
DL16r	.302
DL20p	.478
DL19p	.440
DL17r	.427
DL7ri	.573
DL25r	.543
DL8ri	.595
DL23p	.276
SL15	.602
SL14	.612
SL10	.579
SL9	.647
SL13	.423
SL8	.539
SL12	.354
SL11	.377
SL16	.336
SL20	.381
ML2c	.548
ML4c	.627
ML10a	.464

	Estimate
ML11a	.283
ML1c	.369
ML3c	.367
ML5p	.380
ML8a	.265
ML13ar	.394
ML7a	.147
CL10f	.302
CL16e	.531
CL4s	.318
CL15e	.572
CL17e	.527
CL20f	.484
CL14i	.520
CL12i	.358
CL21e	.416
CL13i	.581

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	230	1042.167
Saturated model	1275	.000
Independence model	50	19343.823
Zero model	0	23193.823

RMR, GFI

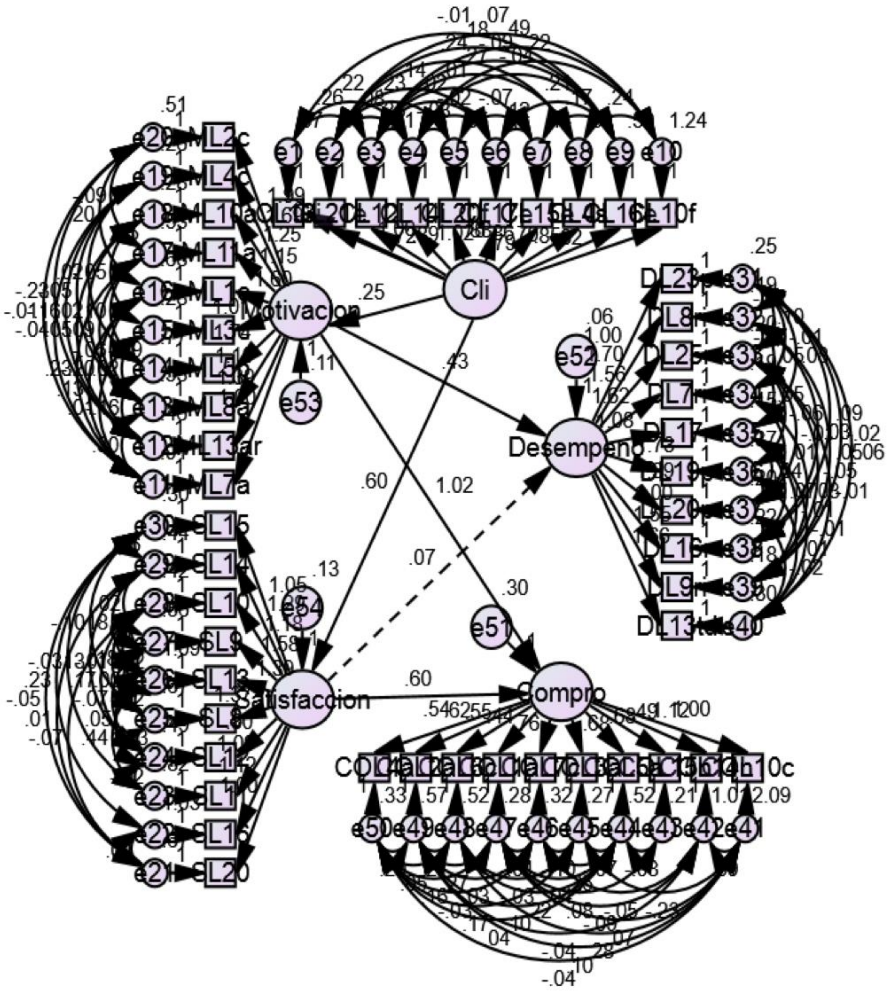
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.071	.955	.945	.783
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.166	.132	.159
Zero model	.385	.000	.000	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.946	.937			
Saturated model	1.000				
Independence model	.000	.000			

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.807	
Saturated model	.000	.000	
Independence model	1.000	.000	



NFI=.946 CMIN=1042.167 GFI=.955 RMR=.071

MODELO ALTERNO JERARQUIZADO
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.224	.058	3.876	***	
Satisfacción	<---	Cli	.421	.071	5.898	***	
Desempeño	<---	Motivación	.500	.124	4.023	***	
Desempeño	<---	Satisfacción	.041	.050	.834	.404	
Compro	<---	Satisfacción	.686	.175	3.928	***	
Compro	<---	Desempeño	.625	.199	3.141	.002	
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.762	.080	9.521	***	
CL12i	<---	Cli	.934	.102	9.140	***	
CL14i	<---	Cli	1.031	.091	11.318	***	
CL20f	<---	Cli	.919	.088	10.463	***	
CL17e	<---	Cli	.712	.074	9.614	***	
CL15e	<---	Cli	.803	.081	9.919	***	
CL4s	<---	Cli	.727	.088	8.222	***	
CL16e	<---	Cli	.819	.088	9.302	***	
CL10f	<---	Cli	.801	.110	7.253	***	
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.123	.259	4.332	***	
ML8a	<---	Motivación	.931	.175	5.330	***	
ML5p	<---	Motivación	1.412	.319	4.428	***	
ML3c	<---	Motivación	.868	.187	4.651	***	
ML1c	<---	Motivación	1.415	.284	4.987	***	
ML11a	<---	Motivación	.955	.194	4.932	***	
ML10a	<---	Motivación	.988	.212	4.657	***	
ML4c	<---	Motivación	1.485	.304	4.892	***	
ML2c	<---	Motivación	1.721	.350	4.912	***	
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.339	.213	6.295	***	
SL11	<---	Satisfacción	1.256	.201	6.233	***	
SL12	<---	Satisfacción	.986	.161	6.113	***	
SL8	<---	Satisfacción	1.397	.222	6.298	***	
SL13	<---	Satisfacción	1.643	.256	6.418	***	
SL9	<---	Satisfacción	1.727	.249	6.939	***	
SL10	<---	Satisfacción	1.431	.210	6.824	***	
SL14	<---	Satisfacción	1.497	.205	7.318	***	
SL15	<---	Satisfacción	1.254	.177	7.083	***	
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	1.137	.181	6.288	***	
DL25r	<---	Desempeño	1.380	.162	8.502	***	
DL7ri	<---	Desempeño	1.061	.167	6.362	***	
DL17r	<---	Desempeño	.923	.120	7.714	***	
DL19p	<---	Desempeño	1.370	.213	6.440	***	
DL20p	<---	Desempeño	1.142	.171	6.685	***	
DL16r	<---	Desempeño	.941	.125	7.551	***	
DL9ri	<---	Desempeño	1.080	.173	6.234	***	
DL13td	<---	Desempeño	1.331	.190	6.988	***	
COL10c	<---	Compro	1.000				
COL14n	<---	Compro	.966	.152	6.366	***	
COL15n	<---	Compro	.436	.086	5.086	***	
COL5a	<---	Compro	.719	.144	4.986	***	
COL3a	<---	Compro	.661	.131	5.066	***	
COL7c	<---	Compro	.761	.142	5.370	***	
COL1a	<---	Compro	.540	.098	5.493	***	
COL6c	<---	Compro	.667	.115	5.787	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL2a	<---	Compro	.787	.143	5.514	***	
COL4a	<---	Compro	.620	.119	5.216	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.455
Satisfacción	<---	Cli	.677
Desempeño	<---	Motivación	.589
Desempeño	<---	Satisfacción	.062
Compro	<---	Satisfacción	.476
Compro	<---	Desempeño	.291
CL13i	<---	Cli	.817
CL21e	<---	Cli	.728
CL12i	<---	Cli	.675
CL14i	<---	Cli	.776
CL20f	<---	Cli	.780
CL17e	<---	Cli	.732
CL15e	<---	Cli	.756
CL4s	<---	Cli	.629
CL16e	<---	Cli	.756
CL10f	<---	Cli	.572
ML7a	<---	Motivación	.454
ML13ar	<---	Motivación	.613
ML8a	<---	Motivación	.516
ML5p	<---	Motivación	.590
ML3c	<---	Motivación	.613
ML1c	<---	Motivación	.635
ML11a	<---	Motivación	.520
ML10a	<---	Motivación	.638
ML4c	<---	Motivación	.826
ML2c	<---	Motivación	.758
SL20	<---	Satisfacción	.568
SL16	<---	Satisfacción	.636
SL11	<---	Satisfacción	.649
SL12	<---	Satisfacción	.671
SL8	<---	Satisfacción	.689
SL13	<---	Satisfacción	.709
SL9	<---	Satisfacción	.808
SL10	<---	Satisfacción	.845
SL14	<---	Satisfacción	.837
SL15	<---	Satisfacción	.848
DL23p	<---	Desempeño	.671
DL8ri	<---	Desempeño	.666
DL25r	<---	Desempeño	.825
DL7ri	<---	Desempeño	.634
DL17r	<---	Desempeño	.711
DL19p	<---	Desempeño	.670
DL20p	<---	Desempeño	.728
DL16r	<---	Desempeño	.660
DL9ri	<---	Desempeño	.668
DL13td	<---	Desempeño	.705
COL10c	<---	Compro	.510
COL14n	<---	Compro	.592
COL15n	<---	Compro	.598
COL5a	<---	Compro	.670
COL3a	<---	Compro	.722
COL7c	<---	Compro	.751
COL1a	<---	Compro	.719
COL6c	<---	Compro	.661

			Estimate
COL2a	<---	Compro	.729
COL4a	<---	Compro	.721

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.907	.153	5.934	***	
e53	.174	.067	2.589	.010	
e54	.190	.054	3.526	***	
e52	.099	.025	3.990	***	
e51	.452	.154	2.933	.003	
e1	.452	.068	6.613	***	
e2	.468	.064	7.345	***	
e3	.946	.130	7.292	***	
e4	.635	.107	5.914	***	
e5	.493	.071	6.982	***	
e6	.398	.054	7.327	***	
e7	.437	.063	6.989	***	
e8	.730	.088	8.306	***	
e9	.457	.070	6.569	***	
e10	1.197	.144	8.306	***	
e11	.845	.105	8.066	***	
e12	.458	.069	6.660	***	
e13	.523	.064	8.170	***	
e14	.818	.107	7.618	***	
e15	.274	.033	8.211	***	
e16	.649	.084	7.718	***	
e17	.537	.064	8.422	***	
e18	.312	.040	7.834	***	
e19	.225	.040	5.646	***	
e20	.480	.070	6.892	***	
e21	.736	.090	8.171	***	
e22	.926	.112	8.254	***	
e23	.758	.092	8.228	***	
e24	.414	.056	7.380	***	
e25	.758	.102	7.415	***	
e26	.936	.127	7.393	***	
e27	.554	.086	6.407	***	
e28	.287	.048	6.047	***	
e29	.335	.054	6.256	***	
e30	.214	.035	6.092	***	
e31	.193	.029	6.542	***	
e32	.256	.034	7.446	***	
e33	.141	.033	4.220	***	
e34	.264	.032	8.124	***	
e35	.131	.020	6.515	***	
e36	.362	.050	7.186	***	
e37	.182	.029	6.369	***	
e38	.181	.023	7.986	***	
e39	.228	.031	7.301	***	
e40	.282	.045	6.297	***	
e41	2.070	.260	7.959	***	
e42	1.256	.160	7.831	***	
e43	.248	.031	8.078	***	
e44	.463	.074	6.225	***	
e45	.291	.046	6.317	***	
e46	.326	.059	5.500	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e47	.199	.030	6.614	***	
e48	.417	.056	7.384	***	
e49	.398	.064	6.235	***	
e50	.258	.041	6.263	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.458
Motivación	.207
Desempeño	.373
Compro	.379
COL4a	.520
COL2a	.531
COL6c	.437
COL1a	.517
COL7c	.563
COL3a	.522
COL5a	.448
COL15n	.357
COL14n	.351
COL10c	.260
DL13td	.497
DL9ri	.446
DL16r	.436
DL20p	.530
DL19p	.449
DL17r	.506
DL7ri	.402
DL25r	.680
DL8ri	.443
DL23p	.450
SL15	.720
SL14	.701
SL10	.714
SL9	.653
SL13	.502
SL8	.474
SL12	.451
SL11	.421
SL16	.404
SL20	.322
ML2c	.575
ML4c	.682
ML10a	.407
ML11a	.271
ML1c	.403
ML3c	.375
ML5p	.348
ML8a	.266
ML13ar	.376
ML7a	.206
CL10f	.327
CL16e	.571
CL4s	.396
CL15e	.572
CL17e	.536

	Estimate
CL20f	.609
CL14i	.603
CL12i	.455
CL21e	.530
CL13i	.667

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	230	1721.748	1045	.000	1.648
Saturated model	1275	.000	0		
Independence model	50	6265.786	1225	.000	5.115

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.096	.723	.663	.593
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.166	.132	.159

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.725	.678	.870	.843	.866
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.619	.739
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	676.748	566.733	794.639
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5040.786	4796.809	5291.481

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11.180	4.394	3.680	5.160
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	40.687	32.732	31.148	34.360

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.065	.059	.070	.000
Independence model	.163	.159	.167	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2181.748	2409.515	2881.735	3111.735
Saturated model	2550.000	3812.621	6430.367	7705.367

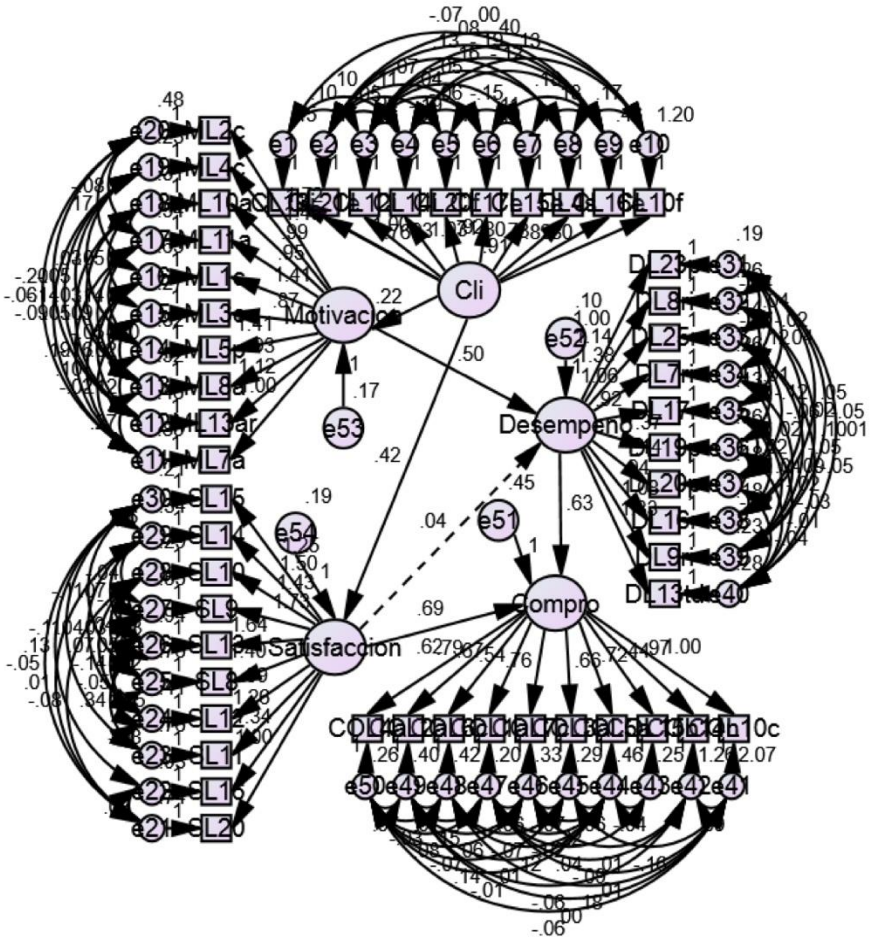
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	6365.786	6415.300	6517.957	6567.957

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	14.167	13.453	14.933	15.646
Saturated model	16.558	16.558	16.558	24.757
Independence model	41.336	39.752	42.964	41.658

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	101	104
Independence model	33	34



NFI=.725 TLI=.843 CFI=.866 GFI=.723 RMSEA=.065
CHI\GL=1.648 P=.000

NO MÍNIMO CUADRADADO

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.238				
Satisfacción	<---	Cli	.624				
Desempeño	<---	Motivación	.655				
Desempeño	<---	Satisfacción	.023				
Compro	<---	Satisfacción	.796				
Compro	<---	Desempeño	1.030				
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.727				
CL12i	<---	Cli	.907				
CL14i	<---	Cli	1.043				
CL20f	<---	Cli	.918				
CL17e	<---	Cli	.728				
CL15e	<---	Cli	.798				
CL4s	<---	Cli	.706				
CL16e	<---	Cli	.800				
CL10f	<---	Cli	.819				
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.362				
ML8a	<---	Motivación	1.063				
ML5p	<---	Motivación	2.119				
ML3c	<---	Motivación	.956				
ML1c	<---	Motivación	1.768				
ML11a	<---	Motivación	1.288				
ML10a	<---	Motivación	1.296				
ML4c	<---	Motivación	1.846				
ML2c	<---	Motivación	2.229				
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.117				
SL11	<---	Satisfacción	1.052				
SL12	<---	Satisfacción	.705				
SL8	<---	Satisfacción	1.321				
SL13	<---	Satisfacción	1.275				
SL9	<---	Satisfacción	1.497				
SL10	<---	Satisfacción	1.082				
SL14	<---	Satisfacción	1.196				
SL15	<---	Satisfacción	.982				
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	1.412				
DL25r	<---	Desempeño	1.117				
DL7ri	<---	Desempeño	1.310				
DL17r	<---	Desempeño	.810				
DL19p	<---	Desempeño	1.315				
DL20p	<---	Desempeño	1.050				
DL16r	<---	Desempeño	.718				
DL9ri	<---	Desempeño	1.235				
DL13td	<---	Desempeño	1.267				
COL10c	<---	Compro	1.000				
COL14n	<---	Compro	1.152				
COL15n	<---	Compro	.420				
COL5a	<---	Compro	.644				
COL3a	<---	Compro	.627				
COL7c	<---	Compro	.698				
COL1a	<---	Compro	.404				
COL6c	<---	Compro	.534				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL2a	<---	Compro	.588				
COL4a	<---	Compro	.484				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.584
Satisfacción	<---	Cli	.874
Desempeño	<---	Motivación	.721
Desempeño	<---	Satisfacción	.044
Compro	<---	Satisfacción	.570
Compro	<---	Desempeño	.382
CL13i	<---	Cli	.776
CL21e	<---	Cli	.660
CL12i	<---	Cli	.624
CL14i	<---	Cli	.749
CL20f	<---	Cli	.743
CL17e	<---	Cli	.709
CL15e	<---	Cli	.713
CL4s	<---	Cli	.581
CL16e	<---	Cli	.698
CL10f	<---	Cli	.556
ML7a	<---	Motivación	.357
ML13ar	<---	Motivación	.575
ML8a	<---	Motivación	.463
ML5p	<---	Motivación	.700
ML3c	<---	Motivación	.533
ML1c	<---	Motivación	.626
ML11a	<---	Motivación	.554
ML10a	<---	Motivación	.658
ML4c	<---	Motivación	.808
ML2c	<---	Motivación	.772
SL20	<---	Satisfacción	.619
SL16	<---	Satisfacción	.579
SL11	<---	Satisfacción	.593
SL12	<---	Satisfacción	.524
SL8	<---	Satisfacción	.710
SL13	<---	Satisfacción	.600
SL9	<---	Satisfacción	.765
SL10	<---	Satisfacción	.698
SL14	<---	Satisfacción	.730
SL15	<---	Satisfacción	.726
DL23p	<---	Desempeño	.565
DL8ri	<---	Desempeño	.691
DL25r	<---	Desempeño	.568
DL7ri	<---	Desempeño	.659
DL17r	<---	Desempeño	.524
DL19p	<---	Desempeño	.542
DL20p	<---	Desempeño	.562
DL16r	<---	Desempeño	.424
DL9ri	<---	Desempeño	.641
DL13td	<---	Desempeño	.565
COL10c	<---	Compro	.534
COL14n	<---	Compro	.744
COL15n	<---	Compro	.606
COL5a	<---	Compro	.623
COL3a	<---	Compro	.717
COL7c	<---	Compro	.722
COL1a	<---	Compro	.558
COL6c	<---	Compro	.557

			Estimate
COL2a	<---	Compro	.570
COL4a	<---	Compro	.591

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	<-->	e3	.213				
e1	<-->	e4	.177				
e1	<-->	e9	.010				
e2	<-->	e5	.183				
e3	<-->	e4	.288				
e3	<-->	e6	.005				
e3	<-->	e7	.022				
e3	<-->	e9	-.094				
e3	<-->	e10	.455				
e4	<-->	e5	-.104				
e4	<-->	e6	-.025				
e4	<-->	e9	-.035				
e5	<-->	e7	-.074				
e6	<-->	e7	.165				
e6	<-->	e9	.238				
e7	<-->	e9	.223				
e11	<-->	e17	.239				
e11	<-->	e13	.328				
e11	<-->	e19	-.026				
e11	<-->	e20	-.004				
e12	<-->	e16	-.180				
e12	<-->	e18	.076				
e12	<-->	e19	-.134				
e12	<-->	e20	-.213				
e22	<-->	e30	.264				
e23	<-->	e26	.505				
e23	<-->	e30	.013				
e24	<-->	e27	.014				
e24	<-->	e29	.210				
e25	<-->	e30	-.046				
e25	<-->	e27	.075				
e29	<-->	e30	.230				
e31	<-->	e32	-.018				
e31	<-->	e33	.129				
e31	<-->	e34	.003				
e31	<-->	e35	.092				
e31	<-->	e38	.111				
e31	<-->	e39	-.012				
e32	<-->	e33	.013				
e32	<-->	e34	.110				
e32	<-->	e39	.105				
e33	<-->	e35	.114				
e33	<-->	e36	.034				
e34	<-->	e39	.090				
e35	<-->	e38	.111				
e35	<-->	e39	.038				
e37	<-->	e38	.071				
e41	<-->	e42	.503				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e41	<-->	e45	-.219				
e41	<-->	e48	.258				
e41	<-->	e50	-.025				
e42	<-->	e49	-.060				
e43	<-->	e44	-.050				
e43	<-->	e47	.103				
e44	<-->	e45	-.040				
e44	<-->	e46	.275				
e44	<-->	e47	.054				
e44	<-->	e48	.222				
e44	<-->	e49	.118				
e44	<-->	e50	.062				
e45	<-->	e48	-.015				
e45	<-->	e50	.203				
e46	<-->	e47	.014				
e46	<-->	e49	.054				
e46	<-->	e50	.008				
e47	<-->	e49	.287				
e47	<-->	e50	.177				
e48	<-->	e50	.069				
e36	<-->	e37	.186				
e17	<-->	e20	-.122				
e17	<-->	e18	.046				
e16	<-->	e20	.167				
e14	<-->	e17	.041				
e13	<-->	e16	-.035				
e13	<-->	e17	.104				
e3	<-->	e8	.233				
e2	<-->	e8	.215				
e2	<-->	e4	.041				
e2	<-->	e6	.142				
e2	<-->	e9	.187				
e2	<-->	e10	.050				
e4	<-->	e10	.186				
e8	<-->	e10	.219				
e11	<-->	e15	.036				
e11	<-->	e16	.139				
e12	<-->	e14	-.175				
e13	<-->	e15	.061				
e13	<-->	e18	.049				
e13	<-->	e19	-.025				
e14	<-->	e15	-.091				
e14	<-->	e19	-.056				
e15	<-->	e18	-.023				
e23	<-->	e24	.033				
e24	<-->	e25	.038				
e25	<-->	e28	.066				
e25	<-->	e26	.068				
e26	<-->	e27	.332				
e26	<-->	e29	.288				
e27	<-->	e29	.117				
e33	<-->	e37	.070				
e33	<-->	e39	.034				
e34	<-->	e37	.070				
e36	<-->	e40	.101				
e37	<-->	e40	.060				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e41	<-->	e47	.073				
e41	<-->	e49	.094				
e42	<-->	e46	-.057				
e42	<-->	e47	-.093				
e48	<-->	e49	.213				
e21	<-->	e22	.035				
e21	<-->	e28	-.032				
e21	<-->	e29	.039				
e21	<-->	e30	-.021				
e24	<-->	e26	.137				
e24	<-->	e28	.243				
e26	<-->	e28	.285				
e27	<-->	e28	.132				
e31	<-->	e40	.081				
e32	<-->	e38	.082				
e33	<-->	e40	.084				
e35	<-->	e37	.096				
e35	<-->	e40	.049				
e45	<-->	e46	-.063				
e49	<-->	e50	.219				

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e1	<-->	e3	.282
e1	<-->	e4	.288
e1	<-->	e9	.018
e2	<-->	e5	.326
e3	<-->	e4	.336
e3	<-->	e6	.008
e3	<-->	e7	.030
e3	<-->	e9	-.123
e3	<-->	e10	.400
e4	<-->	e5	-.167
e4	<-->	e6	-.046
e4	<-->	e9	-.057
e5	<-->	e7	-.140
e6	<-->	e7	.355
e6	<-->	e9	.490
e7	<-->	e9	.422
e11	<-->	e17	.347
e11	<-->	e13	.453
e11	<-->	e19	-.054
e11	<-->	e20	-.006
e12	<-->	e16	-.309
e12	<-->	e18	.196
e12	<-->	e19	-.377
e12	<-->	e20	-.439
e22	<-->	e30	.431
e23	<-->	e26	.498
e23	<-->	e30	.024
e24	<-->	e27	.023
e24	<-->	e29	.392
e25	<-->	e30	-.090
e25	<-->	e27	.109
e29	<-->	e30	.529
e31	<-->	e32	-.072
e31	<-->	e33	.486
e31	<-->	e34	.011

			Estimate
e31	<-->	e35	.426
e31	<-->	e38	.442
e31	<-->	e39	-.050
e32	<-->	e33	.048
e32	<-->	e34	.442
e32	<-->	e39	.429
e33	<-->	e35	.477
e33	<-->	e36	.092
e34	<-->	e39	.364
e35	<-->	e38	.490
e35	<-->	e39	.173
e37	<-->	e38	.269
e41	<-->	e42	.377
e41	<-->	e45	-.278
e41	<-->	e48	.251
e41	<-->	e50	-.029
e42	<-->	e49	-.084
e43	<-->	e44	-.137
e43	<-->	e47	.383
e44	<-->	e45	-.101
e44	<-->	e46	.626
e44	<-->	e47	.136
e44	<-->	e48	.424
e44	<-->	e49	.212
e44	<-->	e50	.143
e45	<-->	e48	-.037
e45	<-->	e50	.617
e46	<-->	e47	.041
e46	<-->	e49	.117
e46	<-->	e50	.022
e47	<-->	e49	.692
e47	<-->	e50	.547
e48	<-->	e50	.160
e36	<-->	e37	.525
e17	<-->	e20	-.252
e17	<-->	e18	.118
e16	<-->	e20	.303
e14	<-->	e17	.073
e13	<-->	e16	-.057
e13	<-->	e17	.194
e3	<-->	e8	.254
e2	<-->	e8	.320
e2	<-->	e4	.066
e2	<-->	e6	.290
e2	<-->	e9	.335
e2	<-->	e10	.061
e4	<-->	e10	.201
e8	<-->	e10	.221
e11	<-->	e15	.067
e11	<-->	e16	.177
e12	<-->	e14	-.308
e13	<-->	e15	.145
e13	<-->	e18	.120
e13	<-->	e19	-.066
e14	<-->	e15	-.204
e14	<-->	e19	-.143
e15	<-->	e18	-.076
e23	<-->	e24	.049
e24	<-->	e25	.061

			Estimate
e25	<-->	e28	.109
e25	<-->	e26	.074
e26	<-->	e27	.371
e26	<-->	e29	.362
e27	<-->	e29	.198
e33	<-->	e37	.249
e33	<-->	e39	.126
e34	<-->	e37	.270
e36	<-->	e40	.237
e37	<-->	e40	.185
e41	<-->	e47	.094
e41	<-->	e49	.086
e42	<-->	e46	-.102
e42	<-->	e47	-.184
e48	<-->	e49	.387
e21	<-->	e22	.042
e21	<-->	e28	-.054
e21	<-->	e29	.066
e21	<-->	e30	-.042
e24	<-->	e26	.168
e24	<-->	e28	.457
e26	<-->	e28	.362
e27	<-->	e28	.226
e31	<-->	e40	.268
e32	<-->	e38	.321
e33	<-->	e40	.250
e35	<-->	e37	.420
e35	<-->	e40	.180
e45	<-->	e46	-.189
e49	<-->	e50	.480

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.819				
e53	.089				
e54	.098				
e52	.050				
e51	.285				
e1	.540				
e2	.562				
e3	1.057				
e4	.697				
e5	.560				
e6	.428				
e7	.504				
e8	.799				
e9	.551				
e10	1.226				
e11	.928				
e12	.511				
e13	.563				
e14	.635				
e15	.313				
e16	.661				
e17	.509				
e18	.299				
e19	.246				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	.458				
e21	.671				
e22	1.034				
e23	.852				
e24	.548				
e25	.716				
e26	1.204				
e27	.663				
e28	.515				
e29	.524				
e30	.362				
e31	.240				
e32	.245				
e33	.294				
e34	.250				
e35	.194				
e36	.468				
e37	.268				
e38	.263				
e39	.245				
e40	.385				
e41	2.039				
e42	.874				
e43	.247				
e44	.532				
e45	.303				
e46	.364				
e47	.294				
e48	.517				
e49	.585				
e50	.356				

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.765
Motivación	.342
Desempeño	.554
Compro	.650
COL4a	.349
COL2a	.325
COL6c	.311
COL1a	.311
COL7c	.522
COL3a	.514
COL5a	.388
COL15n	.368
COL14n	.553
COL10c	.286
DL13td	.319
DL9ri	.411
DL16r	.180
DL20p	.315
DL19p	.293
DL17r	.275
DL7ri	.435
DL25r	.323

	Estimate
DL8ri	.477
DL23p	.319
SL15	.527
SL14	.532
SL10	.487
SL9	.585
SL13	.360
SL8	.505
SL12	.275
SL11	.351
SL16	.335
SL20	.384
ML2c	.596
ML4c	.654
ML10a	.432
ML11a	.307
ML1c	.391
ML3c	.284
ML5p	.490
ML8a	.214
ML13ar	.331
ML7a	.128
CL10f	.309
CL16e	.488
CL4s	.338
CL15e	.509
CL17e	.503
CL20f	.552
CL14i	.561
CL12i	.389
CL21e	.435
CL13i	.603

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	229	1019.251
Saturated model	1275	.000
Independence model	50	19971.563
Zero model	0	24574.988

RMR, GFI

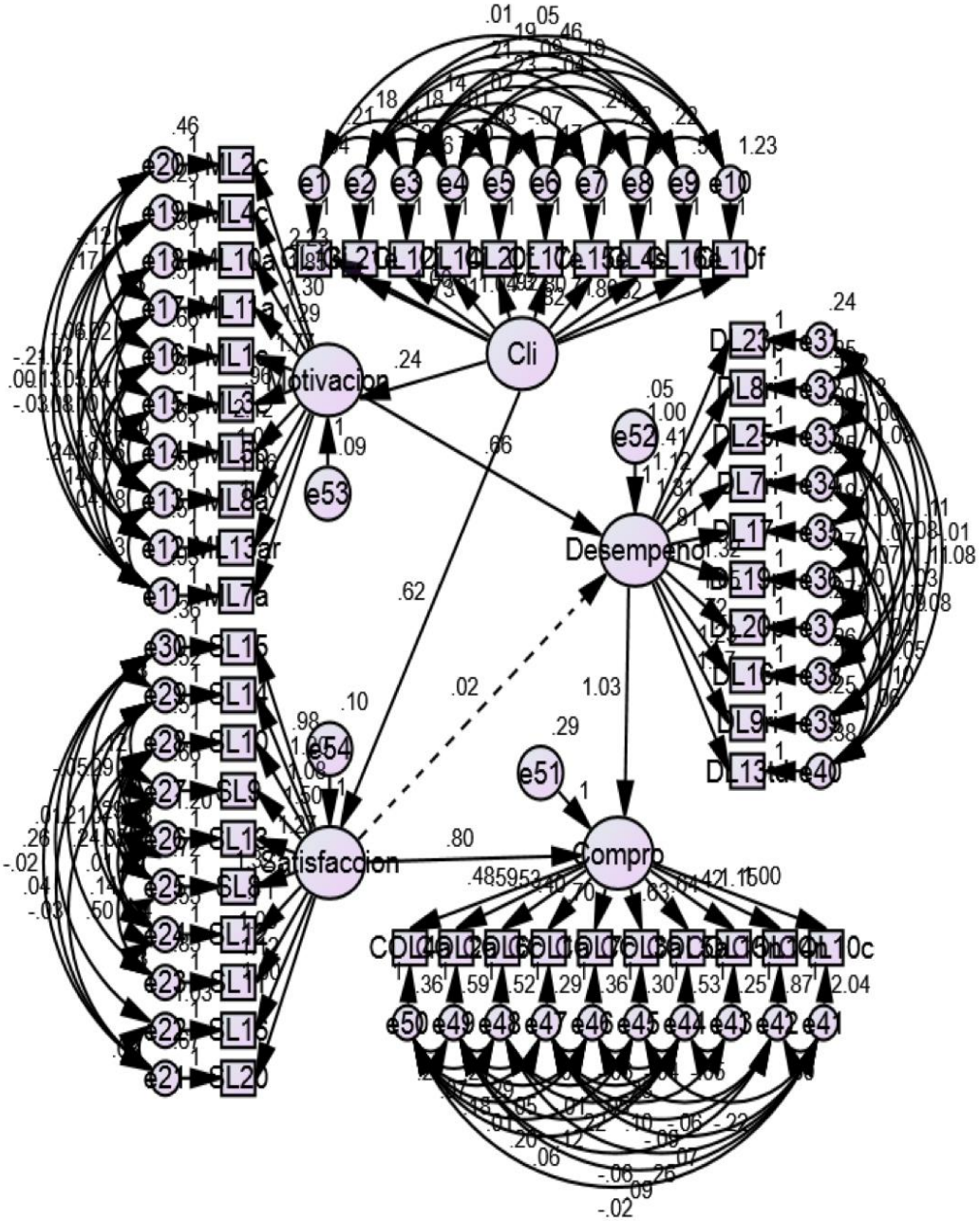
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.072	.959	.949	.786
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.187	.154	.180
Zero model	.385	.000	.000	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.949	.940			
Saturated model	1.000				
Independence model	.000	.000			

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.854	.810	
Saturated model	.000	.000	
Independence model	1.000	.000	



NFI=.949 CMIN=1019.251 GFI=.959 RMR=.072

MODELO ALTERNO DE ESCALA LIBRE

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación	<---	Cli	.278				
Satisfacción	<---	Cli	.673				
Desempeño	<---	Motivación	.489				
Desempeño	<---	Satisfacción	.023				
Compro	<---	Satisfacción	.867				
Compro	<---	Desempeño	.794				
CL13i	<---	Cli	1.000				
CL21e	<---	Cli	.719				
CL12i	<---	Cli	.874				
CL14i	<---	Cli	1.010				
CL20f	<---	Cli	.878				
CL17e	<---	Cli	.753				
CL15e	<---	Cli	.858				
CL4s	<---	Cli	.701				
CL16e	<---	Cli	.838				
CL10f	<---	Cli	.827				
ML7a	<---	Motivación	1.000				
ML13ar	<---	Motivación	1.375				
ML8a	<---	Motivación	1.092				
ML5p	<---	Motivación	1.752				
ML3c	<---	Motivación	1.037				
ML1c	<---	Motivación	1.583				
ML11a	<---	Motivación	1.181				
ML10a	<---	Motivación	1.254				
ML4c	<---	Motivación	1.689				
ML2c	<---	Motivación	1.989				
SL20	<---	Satisfacción	1.000				
SL16	<---	Satisfacción	1.124				
SL11	<---	Satisfacción	1.085				
SL12	<---	Satisfacción	.780				
SL8	<---	Satisfacción	1.352				
SL13	<---	Satisfacción	1.346				
SL9	<---	Satisfacción	1.557				
SL10	<---	Satisfacción	1.157				
SL14	<---	Satisfacción	1.262				
SL15	<---	Satisfacción	1.037				
DL23p	<---	Desempeño	1.000				
DL8ri	<---	Desempeño	1.740				
DL25r	<---	Desempeño	1.581				
DL7ri	<---	Desempeño	1.649				
DL17r	<---	Desempeño	1.102				
DL19p	<---	Desempeño	1.788				
DL20p	<---	Desempeño	1.408				
DL16r	<---	Desempeño	1.030				
DL9ri	<---	Desempeño	1.589				
DL13td	<---	Desempeño	1.721				
COL10c	<---	Compro	1.000				
COL14n	<---	Compro	1.133				
COL15n	<---	Compro	.492				
COL5a	<---	Compro	.679				
COL3a	<---	Compro	.696				
COL7c	<---	Compro	.758				
COL1a	<---	Compro	.447				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COL6c	<---	Compro	.552				
COL2a	<---	Compro	.630				
COL4a	<---	Compro	.551				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Motivación	<---	Cli	.598
Satisfacción	<---	Cli	.938
Desempeño	<---	Motivación	.663
Desempeño	<---	Satisfacción	.048
Compro	<---	Satisfacción	.614
Compro	<---	Desempeño	.269
CL13i	<---	Cli	.731
CL21e	<---	Cli	.613
CL12i	<---	Cli	.566
CL14i	<---	Cli	.683
CL20f	<---	Cli	.669
CL17e	<---	Cli	.691
CL15e	<---	Cli	.722
CL4s	<---	Cli	.543
CL16e	<---	Cli	.689
CL10f	<---	Cli	.528
ML7a	<---	Motivación	.384
ML13ar	<---	Motivación	.623
ML8a	<---	Motivación	.510
ML5p	<---	Motivación	.621
ML3c	<---	Motivación	.621
ML1c	<---	Motivación	.601
ML11a	<---	Motivación	.545
ML10a	<---	Motivación	.683
ML4c	<---	Motivación	.794
ML2c	<---	Motivación	.739
SL20	<---	Satisfacción	.586
SL16	<---	Satisfacción	.551
SL11	<---	Satisfacción	.578
SL12	<---	Satisfacción	.548
SL8	<---	Satisfacción	.687
SL13	<---	Satisfacción	.599
SL9	<---	Satisfacción	.752
SL10	<---	Satisfacción	.706
SL14	<---	Satisfacción	.728
SL15	<---	Satisfacción	.724
DL23p	<---	Desempeño	.492
DL8ri	<---	Desempeño	.742
DL25r	<---	Desempeño	.701
DL7ri	<---	Desempeño	.724
DL17r	<---	Desempeño	.622
DL19p	<---	Desempeño	.642
DL20p	<---	Desempeño	.656
DL16r	<---	Desempeño	.530
DL9ri	<---	Desempeño	.718
DL13td	<---	Desempeño	.669
COL10c	<---	Compro	.510
COL14n	<---	Compro	.699
COL15n	<---	Compro	.678
COL5a	<---	Compro	.628
COL3a	<---	Compro	.760
COL7c	<---	Compro	.749

			Estimate
COL1a	<---	Compro	.590
COL6c	<---	Compro	.550
COL2a	<---	Compro	.583
COL4a	<---	Compro	.642

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cli	.725				
e53	.101				
e54	.045				
e52	.044				
e51	.306				
e1	.634				
e2	.621				
e3	1.177				
e4	.848				
e5	.691				
e6	.451				
e7	.491				
e8	.851				
e9	.565				
e10	1.279				
e11	.907				
e12	.467				
e13	.530				
e14	.765				
e15	.269				
e16	.693				
e17	.517				
e18	.281				
e19	.262				
e20	.514				
e21	.715				
e22	1.083				
e23	.875				
e24	.528				
e25	.762				
e26	1.206				
e27	.695				
e28	.504				
e29	.527				
e30	.364				
e31	.267				
e32	.211				
e33	.221				
e34	.211				
e35	.164				
e36	.389				
e37	.223				
e38	.231				
e39	.202				
e40	.312				
e41	2.110				
e42	1.001				
e43	.211				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e44	.526				
e45	.264				
e46	.334				
e47	.278				
e48	.523				
e49	.572				
e50	.321				

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfacción	.880
Motivación	.358
Desempeño	.478
Compro	.588
COL4a	.412
COL2a	.340
COL6c	.303
COL1a	.348
COL7c	.561
COL3a	.577
COL5a	.394
COL15n	.460
COL14n	.488
COL10c	.261
DL13td	.447
DL9ri	.516
DL16r	.281
DL20p	.431
DL19p	.412
DL17r	.386
DL7ri	.524
DL25r	.491
DL8ri	.550
DL23p	.242
SL15	.524
SL14	.530
SL10	.498
SL9	.566
SL13	.359
SL8	.472
SL12	.301
SL11	.334
SL16	.303
SL20	.343
ML2c	.546
ML4c	.630
ML10a	.467
ML11a	.297
ML1c	.361
ML3c	.385
ML5p	.386
ML8a	.260
ML13ar	.388
ML7a	.147
CL10f	.279
CL16e	.474

	Estimate
CL4s	.295
CL15e	.521
CL17e	.477
CL20f	.447
CL14i	.466
CL12i	.320
CL21e	.376
CL13i	.534

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	230	1132.045
Saturated model	1275	.000
Independence model	50	19343.823
Zero model	0	23193.823

RMR, GFI

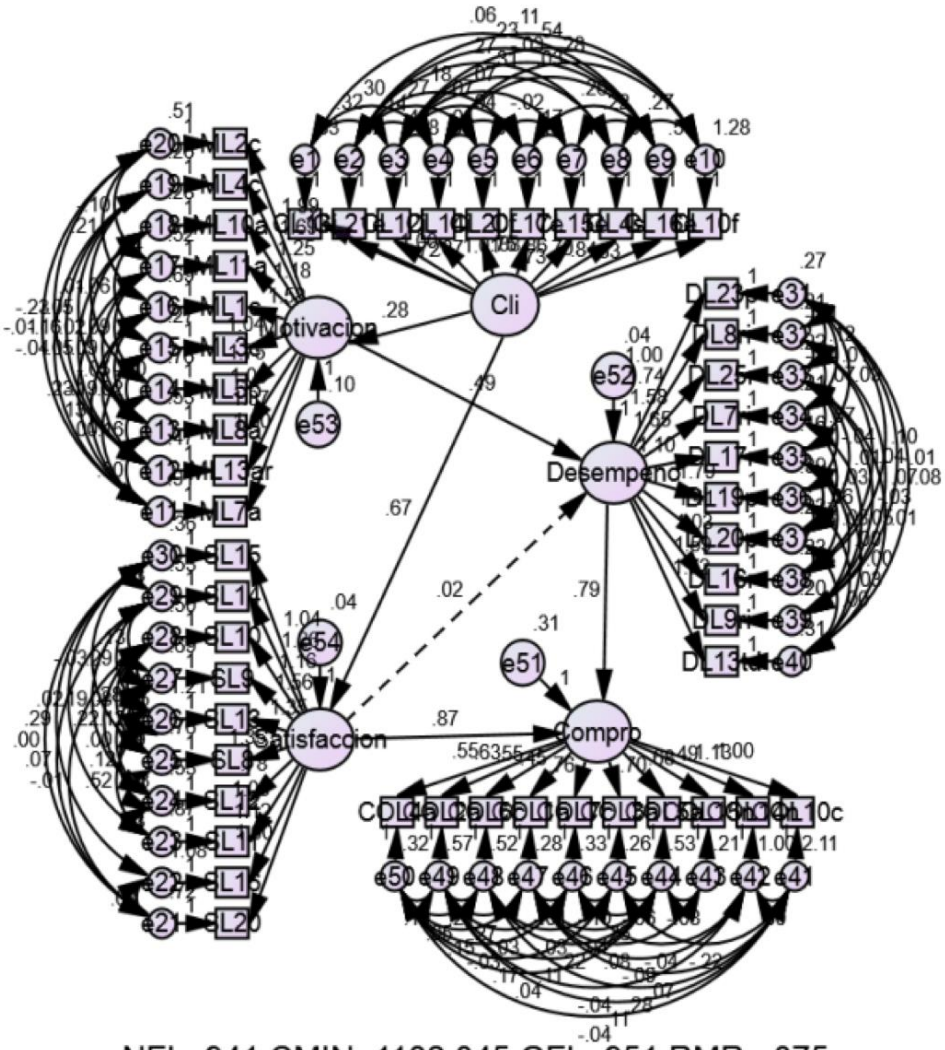
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.075	.951	.940	.780
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.319	.166	.132	.159
Zero model	.385	.000	.000	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.941	.931			
Saturated model	1.000				
Independence model	.000	.000			

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.803	
Saturated model	.000	.000	
Independence model	1.000	.000	



NFI=.941 CMIN=1132.045 GFI=.951 RMR=.075

APÉNDICE J

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS

CLIMA LABORAL

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	68
	2	Femenino	87
Nivel académico	1	Técnico	23
	2	Licenciado	82
	3	Postgrado	50
Antigüedad	1	0-10 años	69
	2	11-20 años	38
	3	21 años o mas	48

Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error

Variable dependiente: Clima

F	df1	df2	Sig.
.884	16	138	.589

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.

a. Diseño : Interceptación + Género + Nivel + Antigüedad + Género * Nivel + Género * Antigüedad + Nivel * Antigüedad + Género * Nivel * Antigüedad

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Clima

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	8.844[a]	16	.553	.812	.670
Interceptación	1809.886	1	1809.886	2659.057	.000
Género	.721	1	.721	1.059	.305
Nivel	.059	2	.030	.044	.957
Antigüedad	2.070	2	1.035	1.520	.222
Género * Nivel	.545	2	.273	.400	.671
Género * Antigüedad	.420	2	.210	.309	.735
Nivel * Antigüedad	2.925	4	.731	1.074	.372
Género * Nivel * Antigüedad	.386	3	.129	.189	.904
Error	93.930	138	.681		
Total	4638.016	155			
Total corregido	102.774	154			

a. R al cuadrado = .086 (R al cuadrado ajustada = -.020)

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima

Género	Nivel académico	Antigüedad	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	0-10 años	5.6463	1.02643	7
		21 años o mas	6.0476	.	1
		Total	5.6964	.96083	8
	Licenciado	0-10 años	5.5865	.86126	19
		11-20 años	5.2857	.80924	6
		21 años o mas	5.6667	.69606	7
		Total	5.5476	.80468	32
	postgrado	0-10 años	5.1905	.	1
		11-20 años	5.7143	.90601	9
		21 años o mas	5.3651	.56815	18
		Total	5.4711	.69035	28
	Total	0-10 años	5.5873	.87387	27
		11-20 años	5.5429	.86613	15
		21 años o mas	5.4725	.60653	26
		Total	5.5336	.77006	68
Femenino	Técnico	0-10 años	5.2910	.92289	9
		11-20 años	4.3333	.29738	3
		21 años o mas	5.5873	.60671	3
		Total	5.1587	.86517	15
	Licenciado	0-10 años	5.3278	.77376	26
		11-20 años	5.0216	.92223	11
		21 años o mas	5.4469	1.03062	13
		Total	5.2914	.87328	50
	Postgrado	0-10 años	5.6531	.67775	7
		11-20 años	5.3757	.59497	9
		21 años o mas	5.3730	1.13905	6
		Total	5.4632	.76983	22
	Total	0-10 años	5.3741	.78398	42
		11-20 años	5.0704	.79797	23
		21 años o mas	5.4459	.97740	22
		Total	5.3120	.84337	87

Total	Técnico	0-10 años	5.4464	.95331	16
		11-20 años	4.3333	.29738	3
		21 años o mas	5.7024	.54624	4
		Total	5.3458	.91577	23
	Licenciado	0-10 años	5.4370	.81259	45
		11-20 años	5.1148	.86783	17
		21 años o mas	5.5238	.91401	20
		Total	5.3914	.85144	82
	Postgrado	0-10 años	5.5952	.64844	8
		11-20 años	5.5450	.76369	18
		21 años o mas	5.3671	.72156	24
		Total	5.4676	.71875	50
	Total	0-10 años	5.4576	.82070	69
		11-20 años	5.2569	.84690	38
		21 años o mas	5.4603	.78911	48
		Total	5.4092	.81692	155

MOTIVACIÓN LABORAL

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	68
	2	Femenino	87
Nivel académico	1	Técnico	23
	2	Licenciado	82
	3	Postgrado	50
Antigüedad	1	0-10 años	69
	2	11-20 años	38
	3	21 años o mas	48

Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error[a]

Variable dependiente: Motivación

F	df1	df2	Sig.
2.217	16	138	.007

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.

a. Diseño : Interceptación + Género + Nivel + Antigüedad + Género * Nivel + Género * Antigüedad + Nivel * Antigüedad + Género * Nivel * Antigüedad

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Motivación

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	9.017[a]	16	.564	2.217	.007
Interceptación	2354.282	1	2354.282	9260.045	.000
Género	1.565	1	1.565	6.156	.014
Nivel	.136	2	.068	.268	.765
Antigüedad	.831	2	.415	1.634	.199
Género * Nivel	.281	2	.140	.552	.577
Género * Antigüedad	.285	2	.142	.560	.572
Nivel * Antigüedad	.638	4	.160	.627	.644
Género * Nivel * Antigüedad	.854	3	.285	1.120	.343
Error	35.085	138	.254		
Total	5944.165	155			
Total corregido	44.102	154			

a. R al cuadrado = .204 (R al cuadrado ajustada = .112)

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Motivación

Género	Nivel académico	Antigüedad	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	0-10 años	6.3286	.46891	7
		21 años o más	6.6000	.	1
		Total	6.3625	.44461	8
	Licenciado	0-10 años	6.4632	.33987	19
		11-20 años	6.0833	.48751	6
		21 años o más	6.2000	.41533	7
		Total	6.3344	.40649	32
	Postgrado	0-10 años	6.2500	.	1
		11-20 años	6.4611	.37814	9
		21 años o más	6.3417	.35241	18
		Total	6.3768	.35263	28
	Total	0-10 años	6.4204	.36801	27
		11-20 años	6.3100	.45087	15

		21 años o más	6.3135	.36512	26
		Total	6.3551	.38422	68
Femenino	Técnico	0-10 años	5.8278	1.02106	9
		11-20 años	5.4833	.52520	3
		21 años o más	6.1500	.20000	3
		Total	5.8233	.82977	15
	Licenciado	0-10 años	6.0500	.55009	26
		11-20 años	5.9136	.63289	11
		21 años o más	6.1923	.39096	13
		Total	6.0570	.53204	50
	Postgrado	0-10 años	6.5214	.35923	7
		11-20 años	5.8500	.40389	9
		21 años o más	5.9417	.59196	6
		Total	6.0886	.52484	22
	Total	0-10 años	6.0810	.67426	42
		11-20 años	5.8326	.53526	23
		21 años o más	6.1182	.43248	22
		Total	6.0247	.59106	87
Total	Técnico	0-10 años	6.0469	.84251	16
		11-20 años	5.4833	.52520	3
		21 años o más	6.2625	.27801	4
		Total	6.0109	.75498	23
	Licenciado	0-10 años	6.2244	.51164	45
		11-20 años	5.9735	.57585	17
		21 años o más	6.1950	.38862	20
		Total	6.1652	.50300	82
	Postgrado	0-10 años	6.4875	.34615	8
		11-20 años	6.1556	.49286	18
		21 años o más	6.2417	.44640	24
		Total	6.2500	.45547	50
	Total	0-10 años	6.2138	.59476	69
		11-20 años	6.0211	.55063	38
		21 años o más	6.2240	.40515	48
		Total	6.1697	.53514	155

PRUEBAS POST HOC

Antigüedad		N	Subconjunto 1
HSD Tukey[a,b,c]	11-20 años	38	6.0211
	0-10 años	69	6.2138
	21 años o más	48	6.2240
	Sig.		.120
Scheffe[a,b,c]	11-20 años	38	6.0211
	0-10 años	69	6.2138
	21 años o más	48	6.2240
	Sig.		.143

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = .254.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 48.668.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Alfa = .05.

motivación

Género	Media	N	Desviación estándar
Masculino	6.3551	68	.38422
Femenino	6.0247	87	.59106
Total	6.1697	155	.53514

NIVEL ACADÉMICO

Motivación

Nivel académico		N	Subconjunto 1
HSD Tukey	Técnico	23	6.0109
	Licenciado	82	6.1652
	Postgrado	50	6.2500

	Sig.		.091
Scheffe[a,b,c]	Técnico	23	6.0109
	Licenciado	82	6.1652
	Postgrado	50	6.2500
	Sig.		.111

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = .254.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 39.644.

SATISFACCIÓN LABORAL

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	68
	2	Femenino	87
Nivel académico	1	Técnico	23
	2	Licenciado	82
	3	postgrado	50
Antigüedad	1	0-10 años	69
	2	11-20 años	38
	3	21 años o más	48

Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error

Variable dependiente: Satisfacción

F	df1	df2	Sig.
.870	16	138	.604

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.

a. Diseño : Interceptación + Género + Nivel + Antigüedad + Género * Nivel + Género * Antigüedad + Nivel * Antigüedad + Género * Nivel * Antigüedad

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	4.336[a]	16	.271	.688	.802
Interceptación	2207.138	1	2207.138	5603.668	.000

Género	.021	1	.021	.053	.819
Nivel	.591	2	.295	.750	.474
Antigüedad	.330	2	.165	.419	.659
Género * Nivel	.349	2	.174	.443	.643
Género * Antigüedad	.372	2	.186	.472	.625
Nivel * Antigüedad	.813	4	.203	.516	.724
Género * Nivel * Antigüedad	.308	3	.103	.261	.853
Error	54.355	138	.394		
Total	5558.342	155			
Total corregido	58.691	154			

a. R al cuadrado = .074 (R al cuadrado ajustada = -.033)

Variable dependiente: satisfacción

ESTADISTICO DESCRIPTIVO

Género	Nivel académico	Antigüedad	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	0-10 años	6.0914	.66079	7
		21 años o más	5.7600	.	1
		Total	6.0500	.62290	8
	Licenciado	0-10 años	6.0674	.51278	19
		11-20 años	5.9067	.75965	6
		21 años o más	6.0514	.75638	7
		Total	6.0338	.60031	32
	postgrado	0-10 años	6.0800	.	1
		11-20 años	6.2800	.65544	9
		21 años o más	5.8178	.63944	18
		Total	5.9757	.65775	28
	Total	0-10 años	6.0741	.53190	27
		11-20 años	6.1307	.69816	15
		21 años o más	5.8785	.65341	26
		Total	6.0118	.61852	68
Femenino	Técnico	0-10 años	5.9956	.80435	9
		11-20 años	5.5867	.92116	3
		21 años o más	6.0133	.60575	3
		Total	5.9173	.75675	15
	Licenciado	0-10 años	5.8262	.63154	26
		11-20 años	5.7200	.63043	11
		21 años o más	5.8923	.67139	13
		Total	5.8200	.63138	50

	postgrado	0-10 años	6.3200	.54012	7
		11-20 años	6.0267	.28983	9
		21 años o más	6.0400	.42708	6
		Total	6.1236	.42150	22
	Total	0-10 años	5.9448	.66757	42
		11-20 años	5.8226	.56412	23
		21 años o más	5.9491	.58387	22
		Total	5.9136	.61654	87
Total	Técnico	0-10 años	6.0375	.72258	16
		11-20 años	5.5867	.92116	3
		21 años o más	5.9500	.51056	4
		Total	5.9635	.70147	23
	Licenciado	0-10 años	5.9280	.59051	45
		11-20 años	5.7859	.66120	17
		21 años o más	5.9480	.68661	20
		Total	5.9034	.62457	82
	postgrado	0-10 a	6.2900	.50721	8
		11-20 años	6.1533	.50861	18
		21 años o más	5.8733	.59290	24
		Total	6.0408	.56571	50
	Total	0-10 años	5.9954	.61719	69
		11-20 años	5.9442	.63003	38
		21 años o más	5.9108	.61699	48
		Total	5.9566	.61734	155

DESEMPEÑO LABORAL

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	68
	2	Femenino	87
Nivel académico	1	Técnico	23
	2	Licenciado	82
	3	postgrado	50
Antigüedad	1	0-10 años	69
	2	11-20 años	38

3	21 años o más	48

Prueba de igualdad de Levene de varianzas de error

Variable dependiente: Desempeño

F	df1	df2	Sig.
1.321	16	138	.193

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.

a. Diseño : Interceptación + Género + Nivel + Antigüedad + Género * Nivel + Género * Antigüedad + Nivel * Antigüedad + Género * Nivel * Antigüedad

Variable dependiente: Desempeño

Pruebas de efectos inter-sujetos

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	3.219[a]	16	.201	.815	.667
Interceptación	2433.600	1	2433.600	9855.752	.000
Género	.382	1	.382	1.547	.216
Nivel	.109	2	.054	.221	.802
Antigüedad	.384	2	.192	.777	.462
Género * Nivel	.858	2	.429	1.737	.180
Género * Antigüedad	.697	2	.349	1.411	.247
Nivel * Antigüedad	.515	4	.129	.522	.720
Género * Nivel * Antigüedad	1.093	3	.364	1.476	.224
Error	34.075	138	.247		
Total	6147.734	155			
Total corregido	37.294	154			

a. R al cuadrado = .086 (R al cuadrado ajustada = -.020)

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: desempeño

Género	Nivel académico	Antigüedad	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	0-10 años	6.3829	.40979	7
		21 años o más	6.8400	.	1
		Total	6.4400	.41238	8
	Licenciado	0-10 años	6.4232	.47278	19
		11-20 años	6.1067	.55867	6
		21 años o más	6.4171	.32648	7
		Total	6.3625	.46514	32
	Postgrado	0-10 años	5.6800	.	1
		11-20 años	6.4044	.92746	9
		21 años o más	6.3200	.41524	18
		Total	6.3243	.61722	28
	Total	0-10 años	6.3852	.46226	27
		11-20 años	6.2853	.79107	15
		21 años o más	6.3662	.39252	26
		Total	6.3559	.52218	68
Femenino	Técnico	0-10 años	6.1067	.75921	9
		11-20 años	5.9467	.04619	3
		21 años o más	6.0800	.54991	3
		Total	6.0693	.61402	15
	Licenciado	0-10 años	6.2846	.42155	26
		11-20 años	6.1345	.29245	11
		21 años o más	6.2708	.47530	13
		Total	6.2480	.40888	50
	Postgrado	0-10 años	6.4629	.46006	7
		11-20 años	6.0667	.48332	9
		21 años o más	6.2867	.36434	6
		Total	6.2527	.45930	22
	Total	0-10 años	6.2762	.51391	42
		11-20 años	6.0835	.35775	23
		21 años o más	6.2491	.44077	22
		Total	6.2184	.46133	87
Total	Técnico	0-10 años	6.2275	.62818	16

	11-20 años	5.9467	.04619	3
	21 años o más	6.2700	.58822	4
	Total	6.1983	.57150	23
Licenciado	0-10 años	6.3431	.44407	45
	11-20 años	6.1247	.38881	17
	21 años o más	6.3220	.42599	20
	Total	6.2927	.43255	82
Postgrado	0-10 años	6.3650	.50797	8
	11-20 años	6.2356	.73819	18
	21 años o más	6.3117	.39562	24
	Total	6.2928	.54919	50
Total	0-10 años	6.3188	.49377	69
	11-20 años	6.1632	.56823	38
	21 años o más	6.3125	.41501	48
	Total	6.2787	.49211	155

COMPROMISO LABORAL

Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	68
	2	Femenino	87
Nivel académico	1	Técnico	23
	2	Licenciado	82
	3	postgrado	50
Antigüedad	1	0-10 años	69
	2	11-20 años	38
	3	21 años o más	48

F	df1	df2	Sig.
3.042	16	138	.000

Prueba la hipótesis nula que la varianza de error de la variable dependiente es igual entre grupos.

a. Diseño : Interceptación + Género + Nivel + Antigüedad + Género * Nivel + Género * Antigüedad + Nivel * Antigüedad + Género * Nivel * Antigüedad

Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Compromiso

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	12.471[a]	16	.779	2.064	.013
Interceptación	2419.877	1	2419.877	6407.138	.000
Género	1.238	1	1.238	3.278	.072
Nivel	.099	2	.050	.131	.877
Antigüedad	1.245	2	.622	1.648	.196
Género * Nivel	.001	2	.001	.002	.998
Género * Antigüedad	.432	2	.216	.572	.566
Nivel * Antigüedad	2.818	4	.704	1.865	.120
Género * Nivel * Antigüedad	.711	3	.237	.627	.599
Error	52.120	138	.378		
Total	6036.853	155			
Total corregido	64.592	154			

a. R al cuadrado = .193 (R al cuadrado ajustada = .100)

PRUEBAS POST HOC

Compromise

	Nivel académico	N	Subconjunto 1	Subconjunto 2
HSD Tukey[a,b,c]	Técnico	23	5.9188	
	Licenciado	82	6.1919	6.1919
	Postgrado	50		6.3653
	Sig.		.122	.422
Scheffe[a,b,c]	Técnico	23	5.9188	
	Licenciado	82	6.1919	6.1919
	postgrado	50		6.3653
	Sig.		.145	.456

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = .378.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 39.644.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Alfa = .05.

Compromiso

Antigüedad		N	Subconjunto 1
HSD Tukey[a,b,c]	0-10 años	69	6.0918
	11-20 años	38	6.2211
	21 años o más	48	6.3625
	Sig.		.079
Scheffe[a,b,c]	0-10 años	69	6.0918
	11-20 años	38	6.2211
	21 años o más	48	6.3625
	Sig.		.098

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = .378.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 48.668.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Alfa = .05.

Compromiso

Género	Nivel academic	Antigüedad	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	0-10 años	5.8952	1.31141	7
		21 años o más	6.6667	.	1
		Total	5.9917	1.24438	8
	Licenciado	0-10 años	6.4035	.35099	19
		11-20 años	6.2333	.24855	6
		21 años o más	6.4571	.32757	7
		Total	6.3833	.32879	32
	Postgrado	0-10 años	6.1333	.	1
		11-20 años	6.7556	.19149	9
		21 años o más	6.4370	.41301	18
		Total	6.5286	.38316	28
	Total	0-10 años	6.2617	.73051	27

		11-20 años	6.5467	.33637	15
		21 años o más	6.4513	.37915	26
		Total	6.3971	.54580	68
Femenino	Técnico	0-10 años	5.5778	.95975	9
		11-20 años	6.0889	1.03566	3
		21 años o más	6.5778	.50479	3
		Total	5.8800	.94254	15
	Licenciado	0-10 años	6.0077	.56861	26
		11-20 años	5.9333	.70490	11
		21 años o más	6.3077	.62630	13
		Total	6.0693	.61941	50
	Postgrado	0-10 años	6.4095	.70598	7
		11-20 años	6.0741	.47894	9
		21 años o más	5.9889	.75238	6
		Total	6.1576	.62996	22
	Total	0-10 años	5.9825	.71924	42
		11-20 años	6.0087	.64206	23
		21 años o más	6.2576	.64809	22
		Total	6.0590	.68430	87
Total	Técnico	0-10 años	5.7167	1.09801	16
		11-20 años	6.0889	1.03566	3
		21 años o más	6.6000	.41455	4
		Total	5.9188	1.03004	23
	Licenciado	0-10 años	6.1748	.52268	45
		11-20 años	6.0392	.59304	17
		21 años o más	6.3600	.53570	20
		Total	6.1919	.54518	82
	Postgrado	0-10 años	6.3750	.66087	8
		11-20 años	6.4148	.49813	18
		21 años o más	6.3250	.53706	24
		Total	6.3653	.53439	50
	Total	0-10 años	6.0918	.73129	69
		11-20 años	6.2211	.59912	38
		21 años o más	6.3625	.52311	48
		Total	6.2073	.64763	155

compromiso

Género	Media	N	Desviación estándar
Masculino	6.3971	68	.54580
Femenino	6.0590	87	.68430
Total	6.2073	155	.64763

APÉNDICE K

ESTADÍSTICOS DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

CLIMA LABORAL

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
clima	155	2.95	7.00	5.4092	.81692
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
CL17e La calidad moral del personal.	155	3.00	7.00	6.0516	.93137
CL2s La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo	155	2.00	7.00	6.0258	.93939
CL1s La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos	155	3.00	7.00	6.0129	.98684
CL21e El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional	155	2.00	7.00	5.8452	1.00092
CL15e La calidad de vida espiritual del personal de la organización.	155	4.00	7.00	5.8387	1.01600
CL16e La observancia de las normas de conducta organizacional.	155	3.00	7.00	5.7806	1.03992
CL6s El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamento.	155	3.00	7.00	5.7548	.94897
CL3s El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	155	3.00	7.00	5.6258	1.06995
CL13i El apoyo de la organización para el logro de los objetivos personales.	155	1.00	7.00	5.4710	1.16947
CL8f El grado de calidad de las herramientas y/o equipo de trabajo.	155	3.00	7.00	5.4387	1.14577
CL20f El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas	155	2.00	7.00	5.4194	1.12163
CL7f La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	155	1.00	7.00	5.3548	1.19383
CL4s El sistema de comunicación institucional.	155	2.00	7.00	5.3097	1.10235
CL11f El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, otros).	155	1.00	7.00	5.2065	1.28779
CL14i Las oportunidades de ascensos.	155	1.00	7.00	5.0710	1.26445
CL5s El procedimiento de selección del personal.	155	2.00	7.00	5.0581	1.13526
CL9f El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	155	1.00	7.00	5.0323	1.33591
CL12i El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	155	1.00	7.00	4.9290	1.31973
CL10f El sistema de control y seguridad en su asociación, misión o institución.	155	1.00	7.00	4.8903	1.33664
CL19f La igualdad de salarios entre solteros y casados.	155	1.00	7.00	4.8000	1.39293
CL18f La igualdad de salarios entre hombres y mujeres.	155	1.00	7.00	4.6774	1.60735
N válido (por lista)	155				

MOTIVACION LABORAL

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
motivación	155	4.2	7	6.1697	0.53514
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
ML16ar Me gustaría desarrollar nuevas destrezas	155	1	7	6.5226	0.81651
ML 9a Tengo buenas relaciones laborales	155	4	7	6.4387	0.63536
ML3c he logrado tener éxitos en mis funciones	155	4	7	6.4194	0.66324
ML13ar Estoy motivado a llegar en el trabajo tan lejos como sea posible	155	1	7	6.3742	0.87645
ML 10a Realizo un trabajo en equipo	155	2	7	6.3613	0.72867
ML1c El trabajo que desempeño está acorde con mi capacidad	155	1	7	6.329	1.04515
ML4c Puedo fijarme metas en mi trabajo	155	2	7	6.3226	0.84466
ML 8a Las relaciones con mis compañeros me motiva a tener un mejor desempeño	155	2	7	6.3097	0.84951
ML2c El trabajo me da la oportunidad de mejorar mis propias expectativas	155	1	7	6.2581	1.06806
ML 7a Tengo buenas relaciones con los demás cuando los dirijo	155	1	7	6.1419	1.03471
ML17r Recibo un trato justo en mi trabajo	155	1	7	6.129	1.04887
ML20r Soy reconocido como persona valiosa para la organización	155	1	7	6.1161	1.03167
ML12a Para vencer las dificultades en mi trabajo busco ayuda de los demás	155	3	7	6.0968	0.85868
ML11a Tengo influencia en mis compañeros de trabajo	155	3	7	6.0839	0.86004
ML18r Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato	155	1	7	6.0452	1.13585
ML 5p Considero que mi posición me da prestigio	155	1	7	6.0065	1.11947
ML15ar Mi trabajo me permite hacer cosas nuevas	155	1	7	5.9742	1.1895
ML14ar Prefiero hacer cosas que sé hacer bien	155	1	7	5.9677	1.16452
ML 6p Me siento bien conmigo cuando soy líder	155	1	7	5.8645	1.1112
ML19r La organización toma en cuenta mis ideas	155	1	7	5.729	1.21842
N válido (por lista)	155				

SATISFACCIÓN LABORAL

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
satisfacción	155	4.16	6.92	5.9566	.61734
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SL23 El apoyo que te da tu familia en el trabajo que realizas	155	3.00	7.00	6.3484	.85731
SL7 El trato que recibes de parte de tus compañeros	155	3.00	7.00	6.3484	.73497
SL12 La libertad que tienes para hacer tu trabajo	155	1.00	7.00	6.3097	.87214
SL18 El sentimiento de realización que te produce tu trabajo	155	1.00	7.00	6.2839	.88827
SL17 El aporte que haces con tu trabajo a la organización	155	4.00	7.00	6.2258	.71667
SL15 El apoyo que recibes de parte de tus superiores	155	2.00	7.00	6.2194	.87736
SL25 La calidad de los trabajos que realiza	155	4.00	7.00	6.2065	.69969
SL10 El trato que te dan tus superiores	155	2.00	7.00	6.1871	1.00510
SL19 La variedad de tareas en tu trabajo	155	3.00	7.00	6.0452	.88525
SL14 La justicia con la que eres tratado	155	1.00	7.00	6.0387	1.06224
SL8 Las oportunidades que la iglesia te otorga para superarte	155	1.00	7.00	5.9742	1.20577
SL22 Los comentarios que hacen de tu trabajo tus compañeros	155	2.00	7.00	5.9613	.87449
SL2 La puntualidad con que cumples tus compromisos	155	4.00	7.00	5.9548	.81656
SL24 Las actividades sociales que se celebran en tu asociación, misión o institución	155	1.00	7.00	5.9419	1.08854
SL5 La forma como te llaman la atención	155	2.00	7.00	5.8839	1.10462
SL16 El interés que muestra la administración en tus necesidades personales	155	1.00	7.00	5.8581	1.25066
SL1 La forma como planifica tu trabajo	155	3.00	7.00	5.8000	.92160
SL6 La cantidad de trabajo que tienes que realizar	155	1.00	7.00	5.7806	1.04615
SL11 La supervisión que recibes	155	1.00	7.00	5.7677	1.14993
SL20 La calidad de tu estilo de vida	155	1.00	7.00	5.7548	1.04659
SL4 El logro de los objetivos propuestos	155	1.00	7.00	5.7355	1.00697
SL9 El reconocimiento que dan los administradores a tu trabajo	155	1.00	7.00	5.6774	1.26868
SL13 La evaluación que hacen los administradores de tu trabajo	155	1.00	7.00	5.6387	1.37644
SL3 El salario que percibes	155	1.00	7.00	5.4903	1.17533
SL21 La participación en las decisiones institucionales	155	1.00	7.00	5.4839	1.27593
N válido (por lista)	155				

DESEMPEÑO LABORAL

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
desempeño	155	4.00	7.00	6.2787	.49211
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
DL17r Respetar las normas de conducta de la institución	155	5.00	7.00	6.6839	.51918
DL11ri Tratar bien al público sin importar su religión	155	5.00	7.00	6.6387	.56848
DL16r Asistir al trabajo diariamente	155	4.00	7.00	6.6387	.56848
DL23p Trabajar bien aunque no te estén supervisando	155	4.00	7.00	6.6194	.59512
DL25r Cumplir con las políticas de la organización	155	2.00	7.00	6.6000	.66058
DL9ri Mantener buenas relaciones laborales con tus compañeros	155	5.00	7.00	6.5355	.64745
DL7ri Respetar la indicaciones de tus superiores	155	4.00	7.00	6.5290	.66752
DL8ri Ayudar a tus compañeros cuando lo necesitan	155	4.00	7.00	6.5226	.68694
DL20p Ser cuidadoso al realizar tu trabajo	155	4.00	7.00	6.5032	.62807
DL24r Aplicar los procedimientos establecidos por el departamento	155	3.00	7.00	6.4903	.68725
DL22p Permanecer en tu área laboral durante el tiempo de trabajo	155	3.00	7.00	6.4710	.66752
DL10ri Respetar la opinión de tus compañeros	155	4.00	7.00	6.4452	.67557
DL18p Ser productivo aunque estés sometido a estrés	155	4.00	7.00	6.4129	.73667
DL14td Tomar en cuenta las políticas de la institución al tomar decisiones	155	4.00	7.00	6.3871	.67792
DL5d Realizar tu trabajo con agrado	155	4.00	7.00	6.3548	.78742
DL19p Tener su trabajo al día	155	3.00	7.00	6.3355	.81605
DL13td Responsabilizarte de las consecuencias de las malas decisiones que tomas	155	3.00	7.00	6.3161	.75382
DL21p Organizar eficazmente el tiempo en el trabajo	155	4.00	7.00	6.2387	.81451
DL12ri Responder favorablemente a las críticas constructivas	155	5.00	7.00	6.1613	.71608
DL15td Identificar las causas si una decisión fue mal tomada	155	2.00	7.00	6.1097	.83408
DL6c Terminar las tareas laborales en el tiempo establecido	155	3.00	7.00	5.9419	.89180
DL3d Mantener la concentración en tu trabajo	155	1.00	7.00	5.7484	1.09659
DL4dEjecutar las tareas de acuerdo a lo planeado	155	1.00	7.00	5.6903	1.07853
DL1p Planear tu trabajo antes de efectuarlo	155	1.00	7.00	5.6839	1.07362
DL2p Elaborar por escrito tu plan de trabajo	155	1.00	7.00	4.9097	1.48310
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
compromiso	155	3.07	7.00	6.2073	.64763
N válido (por lista)	155				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
COL1a Me entusiasma pertenecer a esta organización	155	3.00	7.00	6.7355	.65542
COL16n Defiendo esta empresa cuando hablan injustamente de ella	155	4.00	7.00	6.6194	.62700
COL4a Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo	155	2.00	7.00	6.6129	.74194
COL2a Planeo permanecer trabajan en esta organización por largo plazo	155	2.00	7.00	6.5484	.93415
COL13n Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales	155	4.00	7.00	6.5355	.62707
COL3a Me siento confiado de trabajar con este grupo de compañeros(a)	155	3.00	7.00	6.5290	.79208
COL5a Soy feliz con el trabajo que realizo	155	2.00	7.00	6.5161	.93527
COL14n Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo	155	4.00	7.00	6.5097	.61758
COL6c Seguiría en este trabajo aunque la organización tuviera problemas financieros	155	3.00	7.00	6.4387	.86853
COL7c Estoy satisfecho(a) con mi trabajo	155	2.00	7.00	6.4323	.87549
COL8c Perdería mucho si dejo esta organización	155	1.00	7.00	5.8968	1.29522
COL11c Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo	155	1.00	7.00	5.7742	1.36538
COL15n Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo	155	1.00	7.00	5.6903	1.40300
COL10c Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo	155	1.00	7.00	5.1548	1.69469
COL9c Dejar esta organización representaría un sacrificio económico	155	1.00	7.00	5.1161	1.84445
N válido (por lista)	155				

LISTA DE REFERENCIAS

Abdellah, F. G. y Levine, E. (1994). *Preparing nursing research for the 21st century. Evolution Methodologies*. New York: Chalges Springer.

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1, 2), 27-30.

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Anaya Nieto, D. y Suárez Riveiro, J. M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación, 344*(4), 217-243.

Araujo, M. C. y Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4*(2), 134-147.

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Epísteme.

Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.

Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología, 3*(5), 45-76.

Atkinson, P. (1999). *Motivación*. México: Trillas.

Baguer Alcalá, Á. (2005a). *¡Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Díaz de Santos.

Baguer Alcalá, Á. (2005b). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa* (2ª ed.). Buenos Aires: Díaz de Santos.

Baker, J. G. y Baker, D. F. (1999). Diferencias ideológicas percibidas, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional entre psiquiatras en un centro de salud comunitaria. *Revista de Salud Mental Comunitaria*, *35*(1), 85-95.

Barraza Macías, A. y Ortega Muñoz, F. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *Revista Electrónica Diálogos Educativos, 17*(9), 4-17. Recuperado de https://dialnet.uniroja.es /descarga/articulo/3039065.pdf

Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P. y Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(1), 25-43.

Blanco, M. y Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres. *Revista Ajayu, 9*(2), 215-233.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Brutus, S. y Gorriti, M. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21*(3), 235-252.

Caballero Cavazos, A. (2003). *Factores que influyen como motivante para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela de nivel medio superior* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J. A. (2003). Satisfacción del usuario del área de hospitalización de un hospital del tercer nivel. *Revista Enfermería Global, 2*(1), 1-3.

Campbell, J. P. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.*), Handbook of industrial and organizational psychology* (2ª ed., Vol.1*,* pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE.

Cavalcante Silva, J. J. (2004), *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil)* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Chiang Vega, M. M., Martín Rodrigo, M. J. y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernales, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Revista Theoria, 19*(2), 21-36.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M. y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Revista Theoria*, *16*(2), 61-76.

Chiavenato, I. (2000a). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000b). *Introducción a la teoría general de administración* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Claure Rocha, M. y Böhrt Peláez, M. R. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 2*(1), 77-83.

Colan, L. J. (2010). *Desempeño en tiempos difíciles*. México: Programas Educativos.

Colquitt, J., LePine, J. y Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707. doi:10.1037//0021-9010.85.5.678

Cruz Castillo, D. C. (2008). *Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos* (Tesis maestria). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Cuadras, C. M. (2014). *Nuevos métodos de análisis multivariante.* Barcelona: CMC.

Dawis, R. V. y Lofquist, L. H. (1992). *Una teoría del ajuste psicológico*. Minneapolis: Minnesota Press.

Delgado González, M. (2011). *Satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México: Prentice Hall Interamericana.

Díaz Torres, Y. y Quijada Fragoso, A. A. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional* (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

Ding, C. y Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*: *A Multidisciplinary Journal, 9*(2), 283- 297. doi:10.1207/S15328007SEM0902_ 7

Dolan, S. L. y Martín, I. (2000*). Los 10 mandamientos para la dirección de personas.* Barcelona: Gestión 2000.

Dunham, R. B. y Smith, F. J. (1985). *Salud organizacional: análisis y diagnóstico internos*. México: Trillas.

Edel Navarro, R., García Santillán, A. y Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

Espada García, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid: Díaz de Santos.

Feng, L., Yongjuan, L. y Erping, W. (2009). Task characteristics and team performance: The mediating effect of team member satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1373-1382. doi:10.2224/sbp.2009_37.10.1373

Fernández, M. (2003). *Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste psíquico (burnout), satisfacción laboral y desempeño docente* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Fernández Caveda, A. (2007). *Consultor para la dirección de recursos humanos*. Madrid: CISS.

Gabriele Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: el caso de Procter & Gamble*. Madrid: Babelcube.

Gamboa Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica, 17*(9), 1-7.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.* Barcelona: UOC.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, 42*(2), 43-61.

García Paz, H. (2000). *Investigación científica*. Quito: Abya-Yala.

Garmendia, J. A. y Parra Luna, F. (1993). *Nuevas tecnologías, empleo y ocupación. Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.

Gibson, J. (1993). *Organizaciones: conductas estructura y proceso*. México: Eunsa.

González Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Calificación.

Grajales Guerra, T. (2000). *Manual de la escala grado de compromiso de los empleados en instituciones universitarias ASD*. Recuperado de http://tgrajales .net/ compinstit.pdf

Grajales Guerra, T. (2004). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.

Griffith, J. (2006). Un análisis de composición de la relación entre ejecución y clima organizacional: escuelas públicas como organizaciones. *Revista de Psicología Social Aplicada, 36*(8), 1848-1880.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2014). *Multivariante data analysis*. México: Pearson Prentice Hall.

Halpin, A. y Croft, D. (1963). *El clima organizacional de las escuelas*. Chicago: Imprenta de la Universidad de Chicago.

Hawkins, W. D. (1998). *Predictores del compromiso organizacional afectivo entre directores de escuelas secundarias* (Tesis doctoral). Instituto Politécnico y Universidad Estatal de Virginia, Virginia, USA.

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Madrid: Paidotribo.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en* competencias (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2013). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Hernández Junco. V., Quintana Tapanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R. y García Gutiérrez, B. (2006). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar, 38*(1), 1-8.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.).* México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1966). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Cleveland: World Publishing Company.

Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª ed.). México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Jovel, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. Madrid: Alienta.

Kanfer, R. (2012). *Motivación en el trabajo: teoría, práctica y direcciones futuras*. Nueva York: Universidad de Oxford.

Killian, R. (1990). *Dirección en la administración*. México: Reverte.

Koontz, H. (2009*). Administración: una perspectiva global* (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y O'Donnell, C. (1995). *Elementos de administración moderna*. México: McGraw-Hill.

Kopelman, R., Brief, A. y Guzzo, A. (1990). *El rol de la improductividad del clima y de la cultura. Clima Organizacional y Cultura*. San Francisco: Josef-Bass.

Koys, D. J. y De Cottis, T. A. (1991). Medidas inductivas del clima psicológico. *Revista SAGE Relaciones Humanas, 44*(3), 265-385.

Krieger, M. (2002). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

Latham, G. P. y Pinder, C. C. (2005). Teoría de la motivación laboral e investigación a inicios del siglo 21. *Revista Anual de Psicología, 56*, 485-516.

Lee, Y. y Chang, H. (2008). Relaciones entre el trabajo en equipo y la innovación en organizaciones y la satisfacción laboral de los empleados: un estudio analítico de factores. *Revista Internacional de Administración, 25*(3), 732-739.

León Sánchez, M. y Díaz Paniagua, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Paraninfo.

Levy Mangin, J. P. y Varela Mallow, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales.* Madrid: Gesbiblo.

Llaneza Álvarez, J. F (2009). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid, España: Lex Nova.

Locke, E. A. (1968). Hacia una teoría de la motivación por el deber e incentivos. *Comportamiento Organizacional y Ejecución Humana*, *3*, 157-189.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1350). Chicago: Rand McNally.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

Mañas Rodríguez, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema, 19*(3), 395-400.

Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral: guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.

Martínez, M. C. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Mas, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, 8*(15), 25-36.

Mas Ruiz, F. J. (2010).*Temas de investigación comercial* (5ª ed.). Madrid: Club Universitario.

Maslow. H. A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Matthew, H. (1999). *Comentario bíblico*. Barcelona: Clie.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. Nueva York: McGraw-Hill.

McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson.

Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas, 5*(2), 59-74.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Méndez Cruz, A. (2014). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque eco arqueológico en México* (Tesis de maestria). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Mendoza, C. (2012). *Desarrollo humano*. México: Instituto Tecnológico Superior de San Andrés.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). Conceptualización de tres componentes del compromiso laboral. *Revista Administración de Recursos Humanos, 1,* 61-89.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Compromiso en el área de trabajo: teoría, investigación y aplicación*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Medellín: Norma.

Mitchell, T. R. (1982). Motivación: nuevas direcciones para teoría, investigación y práctica. *Revista de la Academia de Administración, 7*(1), 80-88.

Morales Tamaral, A. y Pons Peregort, O. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una administración pública. *Capital Humano*: *Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, *15*(151), 26-36.

Mook, D. G. (1987). *Motivación*. Nueva York: W.W. Norton.

Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Munduate, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Madrid: Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* (Tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.

Naranjo Pereyra, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, *33*(2), 153-170.

Newstrom, J. W. (2007). *Dirección de gestión para lograr resultados* (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología, 12*, 347-362.

Palella Stracuzzi, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa.* Caracas: Fedupel.

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC Manual*. Lima: Perú.

Paredes Saavedra, M. (2011). *Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos (*Tesis de maestria). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 193-216. doi:10.1348/096317904774202144

Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Perla, P. (1999). *Secretos para motivar personas a la acción productiva*. Santo Domingo, República Dominicana: Emmanuel.

Petri, H. L. y Govern, J. M. (2006). *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones* (5ª ed.). México: Thomson.

Pons Verdú, F. J. y Ramos López, J. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, *323*, 239-256.

Porter, L. W. y Smith, F. J. (1979). *The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions* (Manuscrito inedito). University of California, Irvine, California, USA.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.

Pritchard, R. D. (1992). Productividad organizacional. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Manual de psicología industrial y organizacional* (2ª ed., Vol. 3, pp. 443-471). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Quesada Oviedo, L. A. (2007). *El poder de la motivación. Área de recursos humanos*. Recuperado de htttp://www.arearh.com/poder motivación.

Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *14*(2), 193-216.

Quintanilla Morales, R. E. (2009). *Motivación y satisfacción laboral de los pastores adventistas de El Salvador* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena*: *Revista Internacional de Buena Conciencia, 3*(1), 143-185.

Reeve, J. (1994) *Motivación y emoción* (5ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Reyes Ponce, A. (1999). *Administración de personal* (1ª ed.). México: Limusa.

Reyes Riquelme, M. (2008). *Análisis de satisfacción universitaria: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales para la facultad de ingeniería de la Universidad de Talca* (Tesis de pregrado). Universidad de Talca, Talca, Chile.

Riddle, A. L. (2006). *Maneje el poder de las evaluaciones efectivas de personal*. Recuperado de http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=17&sid=c12338a5-d0f4-40a9-94b0529dc5e4596%40sessionmgr108

Rivas Hernández, M. J. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Rivera Carrascal, O. M. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodas Girón, A. S. (2013). *Relación entre estima y compromiso laboral en docentes de una institución educativa* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.

Rodríguez, A. A., Paz Retamal, M., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Revista Salud y Sociedad, 2*(2), 219-234.

Rodríguez Sacoto, M. G. y Acosta Carranza, J. A. (2009). *Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país* (Tesis de grado). Escuela superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Rojas Soriano, R. (2000). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.

Romero, F. J. y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista Electrónica de Humanidades*, *Educación y Comunicación Social, 4*(7), 66-79. Recuperado de publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569

Rosemberg, R. (1999). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Ateneo.

Saari, L. y Judge, T. (2004). Actitudes de los empleados y la satisfacción del trabajo. *Revista de Recursos Humanos*, *43*(4), 395-407.

Sager, J. K. y Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 9*(1), 30-41. doi10.1080/08853134.1989.10754511

Salinas, C., Laguna, J. y Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Revista Salud Pública de México, 36*(1), 22-29.

Samaan, P. G. (1990). *El método de Cristo para testificar*. Miami: Asociación Publicadora Interamericana.

Sandoval Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico- Administrativas*, *27*, 78-82.

Sanz Aparicio, A., Menéndez Balaña, F., Rivero Espósito, M. y Conde Pastor, M. (2009). *Psicología de la motivación*: *teoría y práctica*. Madrid: Sanz y Torres.

Schermerhorn J. R. (2006). *Administración*. México: Limusa-Wiley.

Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(4), 645-671. doi:10.1348/096317905X72119

Schultz, D. P. (1995). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.

Silva González, M. M., Santos Durán, J. L., Rodríguez Jiménez, E. y Hernando Rojo, C. (2008*). Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.

Smith, P., Kendall, L. y Hulin, C. (1969). *La medida de satisfacción en el trabajo* y *el retiro*. Chicago: Rand McNally.

Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcome of organizational commitment*. Administrative Science Quartely, 22*, 46-56.

Stoner, J., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Pearson.

Stoner, J., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (2000). *Administración.* México: Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Umaña Montero, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista* en *la gestión del potencial humano*. San José, Costa Rica: EUNED.

Villamil Pineda, O. N. y Sánchez Fonseca, W. A. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma*. San Pedro Sula, Honduras: UNITEC.

Vroom, V. H. (1964). *Trabajo y motivación*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Winter, D. G. y Stewart, A. J. (1978). Motivación de poder. En H. London y J. Exner (Eds.), *Dimensions of personality* (pp. 391-448). New York: Willey.

Zamora Poblete, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *41*(3), 445-460.

Currículum vitae

Belkis Alcántara

==========

Estado civil: casada. **Nacionalidad:** dominicana.

Lugar de nacimiento: República Dominicana.

Creencia religiosa: Adventista del Séptimo Día.

Dirección: Carmen M. Cornielle #60, apartament 3B, Ensanche Quisqueya, Santo Domingo, República Dominicana. **Correo:** belkisdeacevedo@gmail.com

Intereses y pasatiempos:

- Me gusta viajar y conocer países diferentes en su cultura y costumbres.
- Socializar con las personas y hacer amigos.
- Compartir con la familia, soy muy hogareña, me encanta estar en casa.

Educación:

2014. Educación continua de Liderazgo y Desarrollo Profesional, Miami, Florida.

- Liderazgo en tiempo de oposición y fracaso.
- Elementos claves en la administración adventista eficaz.
- Administración e indicadores claves del desempeño.
- Estudio de caso en liderazgo II.
- Liderazgo espiritual II.
- Proyecto de desarrollo de liderazgo.

- **2013-2016.** Doctorado en Administración de Negocios, Universidad de Montemorelos (UM)
- **2012.** Educación continua en Miami, Florida.
  - Comprensión de la iglesia y sus organizaciones.
  - Liderazgo en equipo y desarrollo.
  - Modelo de liderazgo dado por Cristo.
  - Manejo de cambios y la resistencia.
  - Perspectiva sobre conducta eficaz de liderazgo.
  - Principios sobre manejo eficaz de conflicto.
  - Funciones de liderazgo en las reuniones y porqué y cómo se destruyen a sí mismo los líderes.
- **2010.** Educación continua en Jerusalén.
- **1999-2002.** Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Montemorelos.
- **1979-1982.** Licenciada en Contabilidad, Universidad Dominicana O&M.

Posiciones Desempeñadas:

- **2012-2016.** Directora de la Asociación Fiduciaria Dominicana.
- **2006-2012.** Directora del ministerio infantil de la Unión Dominicana y de la Asociación Fiduciaria Dominicana.
- **2003-2006.** Directora del ministerio infantil de la Unión Dominicana y Contadora de ADRA, Radio Amanecer y la Imprenta El Remanente.
- **2000-2003.** Directora del ministerio infantil de la Unión Dominicana y Secretaria.
- **1998-2000.** Contadora de la Misión Dominicana del Sureste y directora del ministerio infantil.
- **1994-1998.** Contadora Misión Dominicana del Este y de la Asociación Fiduciaria Dominicana.

- **1991-1994.** Contadora de la Agencia Adventista de Publicaciones.

- **1985-1991.** Contadora de Barceló Industrial Dominicana.

- **1979-1984.** Contadora en una oficina de igualas contables. Contadora de medio tiempo de Distribuidora de Pollos Torico y contadora de la Compañía de Bienes Raíces Alco.