

*ANÁLISIS DEL MODELO 7P'S PARA MEDIR PRÁCTICAS GERENCIALES EN EL TRABAJO
EN LA INDUSTRIA DE LA SALUD*

Por:
Manuel E. Torres Rodríguez

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
en
RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ
2014

Aprobada por:

José A. Frontera Agenjo, LL.M.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Rosario A. Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Dafne Javier Montalvo, DBA
Presidenta, Comité Graduado

Fecha

Dr. Michael González
Representante de Estudios Graduados

Fecha

Roberto Seijo Vidal, Ph.D.
Decano Asociado Interino de
Investigación y Asuntos Graduados

Fecha

Copyright© Manuel E. Torres Rodríguez, 2014

Abstract

This research evaluated the 7P 's model presented by Langford (2009) as a tool to measure the practices used by management to achieve the desired results. Use of a questionnaire as a research tool was made and it was distributed to 200 employees of a company dedicated to health care. The information collected was analyzed through confirmatory factor analysis, where the 102 variables studied and the 31 low-order factors which group them were analyzed. These variables are different management practices used to achieve the desired results by the companies. The research findings suggested a model of four higher order factors: Purpose, Participation, People and Peace, different from the seven proposed by Langford... Moreover, the lower order factors are aligned differently and there is no correlation between gender , age and years of study and the perception towards management practices.

Some of the limitations present in the study were the absence of: diversity of participation of industries, analysis of two exploratory and confirmatory groups, company data analysis (employee retention, absenteeism, productivity, financial performance, team member engagement) and segregation of managerial involvement from employee participation. The recommendations for future research are: diversity in the characteristics of the sample, factor analysis in two exploratory and confirmatory groups, and analysis of companies in areas such as employee retention, absenteeism , productivity, financial performance and team member engagement.

Resumen

Esta investigación evaluó el Modelo 7P's presentado por Langford (2009) como herramienta para medir las prácticas utilizadas por la gerencia para alcanzar los resultados deseados. Se utilizó un cuestionario como herramienta de estudio y se distribuyó a 200 empleados de una compañía dedicada al cuidado de la salud. La información recopilada fue analizada a través de un análisis de factores confirmatorio, en el cual se analizaron las 102 variables objeto de estudio y los 31 factores de menor orden que las agrupan. Estas variables son las diferentes prácticas gerenciales utilizadas para alcanzar los resultados deseados por las empresas. Los resultados de la investigación sugieren un modelo de cuatro factores de orden mayor: Propósito, Participación, Personas y Paz, distinto de los siete propuestos por Langford. Se encontró, además, que los factores de menor orden están alineados de forma distinta dentro de los factores de mayor orden y no existe correlación entre las variables género, edad y años de estudio con las prácticas gerenciales.

Algunas de las limitaciones presentes en la investigación fueron la ausencia en: la diversidad de la participación de industrias, análisis de dos grupos exploratorio y confirmatorio, análisis de datos de las empresas (retención de empleados, ausentismo, productividad, desempeño financiero, nivel de compromiso de los miembros de la organización) y la secreción de la participación gerencial de la participación de los empleados. Las recomendaciones para investigaciones futuras son: diversidad en la características de la muestra, análisis de factores en dos grupos exploratorios y confirmatorios, y análisis de datos de las empresas en áreas como: retención de empleados, ausentismo, productividad, desempeño financiero y compromiso de los miembros del equipo.

DEDICATORIA

A mi madre

Sra. Sarah Rodríguez

A ti que sé que cuento contigo en cualquier momento.

Que me más apoyado en todos los aspectos de mi vida,

Incluyendo mí desarrollo profesional.

Hoy más que nunca me siento tan agradecido por ti.

AGRADECIMIENTOS

A través de esta investigación se contó con el apoyo de varias personas. El más sincero agradecimiento al comité de investigación. A la Dra. Dafne Javier, por su tiempo, compromiso y dedicación en este proyecto. Por ser mi guía en este camino, por aceptar ser mi presidenta de Comité. Gracias Dra. Javier por compartir todos sus conocimientos, por su amabilidad, por brindarme siempre su apoyo. Dra. Rosario Ortiz por su disposición y apoyo en los procesos de análisis estadístico. De igual modo al Profesor Frontera por las ideas compartidas.

Agradezco a la Sra. Ada Colón por su tiempo y consejos para sentar las bases de esta investigación. Gracias señora Colón por brindarme siempre su apoyo y ayuda. A la Srta. Von Marie Portalatín por aportar importantes ideas y conocimientos que dieron dirección a esta investigación.

Gracias a todos mis familiares y amigos que con su apoyo, con su palabra de aliento y buenos deseos, aportaron y contribuyeron a hacer de este trabajo una realidad. De igual modo, a todos mis profesores y compañeros del MBA con quienes tuve la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos durante todo este tiempo. Finalmente, a ese ser especial que nos da la sabiduría y el poder de seguir hacia delante.

TABLA DE CONTENIDO

Abstract.	iii
Resumen.	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.	vi
Tabla de Contenido.	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Apéndices.	xi
1 Introducción.	1
1.1 Justificación	3
1.2 Objetivos	5
1.3 Definición de términos	6
2 Revisión de Literatura.	8
2.1 Modelos y Prácticas Gerenciales.....	8
2.2 Clima Organizacional	14
2.3 Nivel de Compromiso.....	17
2.4 Satisfacción de los empleados.....	24
3 Metodología	27
3.1 Diseño	27
3.2 Instrumento	28
3.3 Cuestionario	28
3.4 Recopilación de los datos	29
3.5 Muestra	29
4 Análisis Estadístico	33
5 Discusión de Análisis de Factores	52
6 Conclusiones, limitaciones y recomendaciones.....	63
6.1.1 Evaluar los siete factores de mayor orden contenidos en el modelo 7P's	63
6.1.2 Evaluar los 31 factores de menor orden contenidos en el modelo 7P's ...	65
6.1.3 Evaluar los resultados de esta investigación con Langford (2009)	66

6.1.4	Evaluar si existe una relación entre los variables años de servicio, género y edad el modelo 7P's.....	67
6.2	Limitaciones.....	68
6.3	Recomendaciones.....	69
7	Referencias.....	71
8	Apéndices.....	76
8.1	Apéndice A: Hoja De Consentimiento Informado.....	76
8.2	Apéndice B: Copia del Cuestionario.....	77
8.3	Apéndice C: Autorización de CPSHI.....	82
8.4	Apéndice D: Carta de Autorización de Peter Langford.....	83
8.5	Apéndice E: Carta de Autorización para entrega de cuestionario en empresa	86
8.6	Apéndice F Factor Análisis.....	87
8.6.2	Comunalidades.....	88
8.6.3	Total Variance Explained.....	92
8.6.4	Component Matrix.....	96
8.6.5	Rotated Component matrix.....	100
8.6.6	Component Transformation matrix.....	104
8.6.7	Correlations.....	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 The Q12 statements.....	11
Tabla 2.2 Estructura del Modelo 7P's	13
Tabla 3.1 Género de los participantes.....	31
Tabla 3.2 Edades de los participantes.....	32
Tabla 3.3 Años de Servicio de los participantes	33
Tabla. 4.1 Factor menor orden Dirección Organizacional.....	35
Tabla 4.2 Factor menor orden Enfoque en resultados	35
Tabla 4.3 Factor menor orden Misión y Valores.....	36
Tabla 4.4 Factor menor orden Ética	36
Tabla 4. 5 Factor menor orden Claridad de Rol.....	37
Tabla 4.6 Factor menor orden Diversidad	37
Tabla 4.7 Factor menor orden Recursos	38
Tabla 4.8 Factor menor orden Procesos.....	38
Tabla 4.9 Factor menor orden Tecnología.....	38
Tabla 4. 10 Factor menor orden Seguridad.....	39
Tabla 4. 11Factor menor orden Facilidades.....	39
Tabla 4. 12 Factor menor orden Liderazgo.....	40
Tabla 4.13 Factor menor orden Reclutamiento y Selección	41
Tabla 4.14 Factor menor orden Cooperación.....	41
Tabla 4.15 Factor menor orden Aprendizaje y Desarrollo	41
Tabla 4.16 Factor menor orden Participación	42
Tabla 4.17 Factor menor orden Apreciación y Reconocimientos	42
Tabla 4.18 Factor menor orden Apreciación de Desempeño	43
Tabla 4. 19 Factor menor orden Supervisión	43
Tabla 4.20 Factor menor orden Oportunidad de Carrera.....	44
Tabla 4. 21 Factor menor orden Iniciativa y Motivación	44
Tabla 4.22 Factor menor orden Talento.....	45
Tabla 4. 23 Factor menor orden Trabajo en equipo	45
Tabla 4.24 Factor menor orden Bienestar.....	45

Tabla 4.25 Factor menor orden Balance entre la vida y el trabajo	46
Tabla 4.26 Factor menor orden Objetivos Organizacionales.....	46
Tabla 4.27 Factor menor orden Cambio e Innovación	47
Tabla 4.28 Factor menor orden Satisfacción al cliente.....	47
Tabla 4.29 Factor menor orden Compromiso con la organización	48
Tabla 4.30 Factor menor orden Satisfacción del Trabajo	48
Tabla 4. 31 Factor menor orden Intención de permanecer	49
Tabla 5.1 Factor Mayor Orden Propósito	56
Tabla 5.2 Factor Mayor Orden Participación.....	58
Tabla 5.3 Factor de Mayor Orden Personas.....	59
Tabla 5.4 Factor de Mayor Orden Paz.....	60
Tabla 5.5 Modelo 4 P's.....	61
Tabla 5.6 Factores de Mayor y Menor orden Langford (2009) vs. Investigación actual ...	62

LISTA DE APÉNDICE

8	Apéndices	73
8.1	Apéndice A: Hoja De Consentimiento Informado	73
8.2	Apéndice B: Copia del Cuestionario	74
8.3	Apéndice C: Autorización de CPSHI	80
8.4	Apéndice D: Carta de Autorización de Peter Langford.....	81
8.5	Apéndice E: Carta de Autorización para entrega de cuestionario en empresa.	84
8.6	Apéndice F Factor Análisis.....	85
8.6.1	Comunalidades	86
8.6.2	Total Variance Explained	90
8.6.3	Component Matrix	94
8.6.4	Rotated Component matrix	98
8.6.5	Component Transformation matrix	102
8.6.6	Correlations.....	103

1. INTRODUCCIÓN

Un modelo gerencial sienta las bases para la dirección, desarrollo sustentado y organización general de una empresa hacia los niveles de desempeño esperados. Las prácticas de trabajo para un alto desempeño se refieren al modo en el cual la empresa canaliza sus recursos en la búsqueda de resultados. Esto incluye métodos de selección, adiestramiento, desarrollo de carrera, apreciación hacia el desempeño y la percepción de la eficiencia de la operación, Huselid (1995), Este conjunto o grupos de prácticas de trabajo lo definimos como sistemas gerenciales.

Las encuestas hacia los empleados son la herramienta más utilizada para obtener la opinión de estos sobre el efecto de las prácticas en el área de trabajo utilizadas por la gerencia y su efecto en los niveles de desempeño. A través de los cuestionarios ó encuestas para los empleados se puede conocer la descripción de la naturaleza de una organización, así como aspectos como el desempeño individual del empleado y el desempeño organizacional, logrando evaluar la relación entre las prácticas de trabajo y niveles de desempeño (Kraut, 2006).

Los modelos y prácticas gerenciales son diversos y los mismos pueden cambiar de acuerdo a la empresa, los objetivos y políticas de éstas; así como a las experiencias personales o profesionales de cada uno de los empleados que ejerce ese rol. Langford (2009) pone a prueba el modelo gerencial 7P's administrándolo en la mayoría de las empresas australianas con el propósito de obtener evidencia que sustente la relación entre las prácticas gerenciales utilizadas por las empresas para obtener los resultados deseados. Este modelo está representado por siete factores de orden mayor: propósito, propiedad, participación, personal, paz, progreso y pasión. Estos se componen a su vez de 31 factores de orden menor, Esta investigación tiene como propósito corroborar el modelo de las 7P's como modelo para medir las prácticas gerenciales en

el trabajo. Los 31 factores de menor orden es el nombre que Langford (2009) le asigna a la agrupación de las 102 variables objeto de estudio. Estas quedan divididas en grupo de tres y/o cuatro aseveraciones que guardan relación por su contexto y contenido. Los factores de menor orden son identificados como: dirección organizacional, ética, recursos, liderazgo, reclutamiento y selección, cooperación, aprendizaje y desarrollo, participación, apreciación y reconocimiento, apreciación del desempeño, supervisión, oportunidad de carrera, motivación, talento, trabajo en equipo, bienestar, vida personal/ trabajo, objetivo organizacional, cambio e innovación, satisfacción del cliente, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo e intención de permanecer con la empresa.Langford (2009).

1.1 JUSTIFICACIÓN

El desempeño de una empresa va a depender de su habilidad para hacer negocios. Es decir, el éxito de una empresa depende del modelo y prácticas gerenciales que utilice para comunicar sus estrategias para alcanzar los resultados deseados.

El modelo y las prácticas gerenciales utilizadas van a tener un impacto directo en la percepción de sus empleados y en sus ejecutorias. Esto a su vez puede afectar los niveles de satisfacción, compromiso y nivel de desempeño de los empleados. Anualmente, las empresas invierten millones de dólares en la búsqueda de opciones para mejorar los niveles de desempeño de sus empleados y se implantan estrategias con este propósito. El adiestramiento es una de las estrategias destinadas a mejorar los niveles de desempeño de los empleados. Las empresas en los Estados Unidos con 100 empleados ó más, gastan alrededor de \$62 billones de dólares en un año en adiestramiento (Robbins 2000). La necesidad de las empresas en maximizar el rendimiento de sus empleados ha contribuido con el estudio del nivel de desempeño de los empleados y las prácticas gerenciales (Rothmann & Rothmann 2010).

Los modelos y prácticas gerenciales son diversos y los mismos pueden cambiar de acuerdo a la empresa, los objetivos y políticas de éstas; así como a las experiencias personales o profesionales de cada uno de los empleados que ejerce ese rol. Es por eso que esta investigación tiene como propósito corroborar el modelo de las 7P's como modelo para medir prácticas gerenciales en el trabajo. Para propósitos de esta investigación se consideró los siguientes factores de mayor orden identificados como el modelo de las 7P's: propósito, propiedad, participación, personal, paz, progreso y pasión. Siendo los factores de menor orden identificados como: dirección organizacional, ética, recursos, participación, reconocimiento, desarrollo,

trabajo en equipo, bienestar, vida personal/ trabajo, cambio gerencial, satisfacción en el trabajo, y compromiso organizacional de los empleados, entre otros identificador por Langford (2009).

La selección del modelo de las 7P's como objeto de estudio se basa en lo abarcador y completo que es el modelo en la consideración de los elementos y factores que impactan los modelos gerenciales. Colocando a prueba el modelo gerencial 7P's con el propósito de obtener evidencia que sustente la relación entre las prácticas gerenciales utilizadas con los resultados y corroborar los resultados obtenidos por Langford (2009). En Puerto Rico, se utilizó el cuestionario administrado por Langford (2009) en Australia como herramienta para medir las prácticas gerenciales utilizadas para obtener los resultados. El cual consta de 102 aseveraciones destinadas a evaluar el modelo presentado para medir prácticas en el trabajo. Con el objetivo de corroborar si en Puerto Rico se presentan los factores de mayor y menor orden de la misma forma que el estudio de Langford (2009). Se hizo uso de esa herramienta para cumplir con ese objetivo ya que los cuestionarios o encuestas son la herramienta de excelencia utilizada para conocer la opinión de los empleados sobre los modelos y prácticas gerenciales utilizadas en las empresas para obtener resultados. Los cuestionarios o encuestas son la herramienta más utilizada por los empleados para expresar su "voz". Es decir, para comunicar su percepción sobre los modelos y prácticas gerenciales utilizadas como esto influyen en el clima organizacional, los niveles de satisfacción y en su compromiso, Langford (2009).

1.2 OBJETIVOS

1.21 Objetivo Principal

Corroborar los resultados obtenidos por Langford (2009) con el modelo de las 7P's en Puerto Rico.

1.22 Objetivos Específicos:

- Evaluar los siete factores de mayor orden contenidos en el modelo 7P's.
- Evaluar los 31 factores de menor orden contenidos en el modelo 7P's.
- Comparar los resultados de esta investigación con Langford (2009).
- Evaluar si existe una relación entre los variables años de servicio, género y edad el modelo 7P's.

1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Con el propósito de lograr una mejor interpretación de la investigación al lector, se realizó un listado de términos conceptuales dirigidos a empresas.

1.3.1 Términos Conceptuales

- Clima organizacional: evaluación de los empleados de sus respectivos ambientes de trabajo incluyendo estructuras, procesos y eventos: (Schneider y Snyder 1975)
- Nivel de Compromiso del empleado: es aquel empleado que está completamente envuelto con entusiasmo en todo lo relacionado con su trabajo. (Tritch 2003)
- Conducta organizacional: consiste de los valores y el clima. Valores son los fundamentos o bases de la organización. Clima es algo tangible y prácticas observables, sistemas y resultados. (Shein 2004)
- Prácticas en el área de trabajo: incluye los procesos de selección y reclutamiento, adiestramiento, desempeño, sistema de compensación, desarrollo de la carrera y trabajo en equipo (Huselid 1995)
- Sistemas: se refiere a la agrupación de procesos, prácticas de trabajo para obtener resultados. (Huselid 1995)
- Opinión del empleado: provee uno de los más comunes métodos de colección de data usadas por los investigadores para describir la naturaleza del desempeño de la empresa y las prácticas. (Kraut, 2006)
- Cultura: se mantiene y sostiene a través de los valores y el clima de una organización. (Schein 2004)

1.4 RESUMEN DE LOS PRÓXIMOS CAPÍTULOS

Los capítulos a presentarse a continuación están organizados de la siguiente forma. El segundo capítulo discute la revisión de literatura y la definición de los conceptos fundamentales de esta investigación como lo son: modelo y prácticas gerenciales, clima organizacional, nivel de compromiso y satisfacción de los empleados.

El tercer capítulo describe y explica la metodología, y el instrumento utilizado. En el mismo, se discute la selección de la muestra, redacción y administración del cuestionario y el método utilizado para analizar los datos obtenidos. La presentación y discusión de los datos está contenida en el cuarto capítulo. En el quinto capítulo: discusión de los resultados y hallazgos. En el sexto capítulo se presentan las conclusiones, las limitaciones y recomendaciones resultantes de esta investigación.

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1 Modelos y Prácticas gerenciales

Los modelos gerenciales utilizados por las empresas se diferencian por la diversidad de términos que utilizan, posición e implantación de los mismos. Esto nos lleva a visualizar y enfocarnos en las oportunidades de mejoras y posibilidades de aprendizaje para los cambios que se están produciendo en el interior de las organizaciones. Los modelos gerenciales son estrategias de gestión operativa de la administración que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización, así como la dirección y desarrollo de los sistemas y procesos. Todo modelo es una representación de una realidad. Los modelos establecen las bases de sustento que a largo plazo permiten el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. Sin embargo, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Las empresas aplican modelos populares como: desarrollo organizacional, modelo de cambio que mueve y transforma totalmente los cimientos de la organización, y posteriormente evolucionan con la aplicación de uno o varios modelos según algún plan de desarrollo. Muñoz y Román (1989) definen los modelos como representaciones abstractas, esquemáticas y sistemáticas de las realidades estudiadas por la ciencia, que facilitan su interpretación y comprensión.

Las primeras investigaciones relacionadas con las prácticas gerenciales y los niveles de compromiso sientan sus bases desde el año 1950 con el doctor Clifton que comenzó a trabajar y estudiar los diferentes ambientes de trabajo con el propósito de determinar los factores que contribuyen a que las personas maximizar su talento o potencial en la ejecución de sus tareas laborales. Basado en que la productividad de las personas es igual a talento por la suma de

relación más expectativas correctas más reconocimiento y recompensa. Este concepto fue evolucionando y trabajando hasta convertirse en el 1980, en la base para el desarrollo del modelo que hoy conocemos como Gallup Q 12.

Este modelo considera aspectos como: percepción individual, orientación al desempeño, misión, reconocimiento, aprendizaje y desarrollo, y expectativas. En el año 1990, el equipo de investigadores de Gallup presenta el primer modelo de Q12. Modelo basado en más de 30 años de investigación cuantitativa y cualitativa que mide las prácticas gerenciales y su impacto en lugar de trabajo, Q12 es un instrumento estandarizado que se puede utilizar en cualquier empresa sin considerar la industria a la que pertenece. Este analiza las prácticas gerenciales y su impacto en áreas como: satisfacción, lealtad, servicio al cliente y la intención de permanecer en la empresa. Buscando determinar el nivel de compromiso de los miembros del equipo, Q12 recomienda el uso de una escala de cinco puntos para responder a cada una de las preguntas. Q12 identifica las siguientes variables para determinar el nivel de compromiso de los miembros del equipo: expectativas, materiales y equipo, oportunidad de ser mejor, alguien en el trabajo se preocupa por mí, desarrollo, mi opinión cuenta, misión y propósito, miembros del equipo comprometidos con la calidad, mejor amigo, progreso, desarrollo y crecimiento. Este modelo reúne todas las variables en un solo factor: claridad. Las variables arrojan un valor de saturación de .69 The Gallup Workplace Audit (Harter 2002).

Tabla 2.1 The Q12 statements are as follows:

Q00. (Overall Satisfaction) On a five-point scale, where “5” is *extremely satisfied* and “1” is *extremely dissatisfied*, how satisfied are you with (your company) as a place to work?

Q01. I know what is expected of me at work.

Q02. I have the materials and equipment I need to do my work right.

Q03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q06. There is someone at work who encourages my development.

Q07. At work, my opinions seem to count.

Q08. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10. I have a best friend at work.

Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12. This last year I have had opportunities at work to learn and grow.

These statements (Q00-Q12) are proprietary and copyrighted by Gallup, Inc. They cannot be reprinted or reproduced in any manner without the written consent of Gallup, Inc.

Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. All right reserved.

Huselid (1995) introdujo el concepto de alto desempeño en las prácticas de trabajo, con el propósito de estudiar el impacto de las prácticas gerenciales y la percepción sobre estas en el desempeño de la organización e inspirado en los estudios realizados en diferentes empresas en los Estados Unidos y la adopción del concepto de la Gerencia del Recurso como una alternativa para mejorar los niveles de desempeño de las empresas. Esta misma línea de estudio la han seguido algunos investigadores (e.g., Patterson et al., 2005; Paul & Anantharaman, 2003; Pfeffer, 1994; 1998; Von Glinow, Drost & Teagarden, 2002). Los hallazgos de estos investigadores sugieren que se debe identificar una estructura simple de orden mayor que reúna las prácticas

gerenciales ó sistemas utilizados que puedan ayudar a desarrollar una estructura de estudio y enfoque de las prácticas gerenciales. Langford, Parkes & Metcalf (2006).

Langford (2009) presenta el modelo gerencial 7P's, que surge de un estudio realizado en la mayoría de las empresas australianas con el propósito de obtener evidencia que sustente la relación entre las prácticas gerenciales utilizadas por las empresas para obtener los resultados deseados. El modelo considera los siguientes factores de orden mayor: propósito, propiedad, participación, personas, paz, progreso y pasión. Los factores de orden mayor son identificados por Langford (2009) como una estructura multifactorial que busca medir los modelos y prácticas gerenciales utilizados para obtener los resultados, así como el compromiso de los miembros de la organización. Los primeros cinco factores buscan medir las prácticas gerenciales y los últimos dos factores (progreso y pasión) representa los resultados obtenidos.

Langford (2006) se refiere a propósito como: tener una dirección clara, misión y valores. Sin un propósito una organización no comienza o continúa, y por lo tanto, el autor cree que todos los demás sistemas de trabajo y los resultados están subordinados a la existencia de un propósito. Definió propiedad como los recursos, la tecnología y las facilidades disponibles para obtener crédito, financiamiento y reclutamiento. Se refirió a participación como el reclutamiento, la participación y el desarrollo del personal. Definió personas como combinación de la motivación y la iniciativa, talento y trabajo en equipo. Finalmente, define paz como el bienestar y el equilibrio entre trabajo y vida. Entendiendo que estos cinco sistemas de trabajo pueden predecir los resultados en los factores progreso y pasión, Define progreso como las oportunidades que tienen los miembros del equipo para desarrollar una carrera y pasión como la respuesta cognitiva y afectiva al clima de trabajo influenciado por las prácticas gerenciales.

Los siete factores de orden mayor se componen de los 31 factores de orden menor. Los 31 factores de menor orden es el nombre que Langford (2009) le asigna a las 102 variables

objeto de estudio (prácticas gerenciales), divididas en grupo de tres y/o cuatro aseveraciones que guardan relación por su contexto y contenido. Los factores de menor orden se identifican como: dirección organizacional, ética, recursos, liderazgo, reclutamiento y selección, cooperación, aprendizaje y desarrollo, participación, apreciación y reconocimiento, apreciación del desempeño, supervisión, oportunidad de carrera, motivación, talento, trabajo en equipo, bienestar, vida personal/ trabajo, objetivo organizacional, cambio e innovación, satisfacción del cliente, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo e intención de permanecer con la empresa, identificados por Langford (2009).

El desarrollo de este modelo establece sus bases en la información obtenida a través de encuestas a empleados – The Voice climate Survey – la cual contiene las 102 variables (prácticas gerenciales), que componen los 31 factores de menor orden y estos a su vez constituyen los 7 factores de mayor orden. Utilizó las encuestas organizacionales ya que son la herramienta o método más utilizado para recopilar data e información sobre los empleados en relación a ideas, pensamientos y comportamientos con la empresa. Son utilizadas a su vez para medir la percepción y actitudes de los empleados, medir nivel de compromiso de los empleados, así como los resultados organizacionales: a este proceso en el cual los empleados expresan su sentir a través de las encuestas se le conoce como “voz”. Hirschman (1970). El proceso comenzó en el 2002 y terminó en el 2004, logrando impactar 10,021 empleados de 876 unidades de negocio (industria) y aproximadamente unas 700 organizaciones.

Finalmente, Langford sugiere con este modelo la relación directa entre los distintos factores., (Tabla 2.1) Indica que el propósito trae propiedad. Estos dos fomentan la participación. Propósito, propiedad y participación impactan a las personas. Al impactar la personas de forma positiva estas encuentra paz. Estos cinco factores influyen en los resultados

representados por progreso y pasión, como parte de la apreciación de los miembros del equipo con las prácticas gerenciales utilizadas y su impacto en el clima organizacional de la empresa.

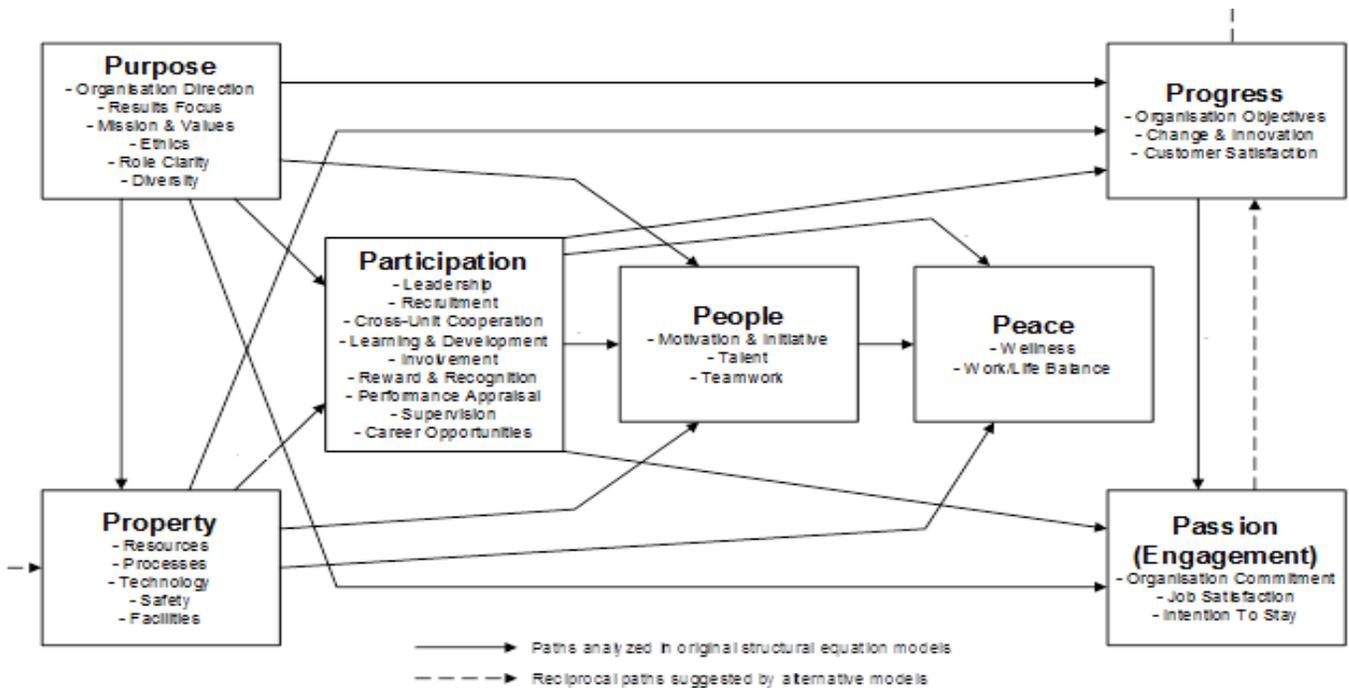


Tabla 2.1 Estructura del Modelo 7 P's

2.2 Clima organizacional

El clima organizacional puede ser explicado como un subgrupo de la cultura organizacional; la cual puede ser descrita como los valores y el clima de los empleados. Los valores de los empleados son las cualidades y significados fundamentales para entender y evaluar la organización, mientras el clima son las prácticas, el sistema y el resultado tangible y observable. El clima se puede clasificar como clima psicológico, el cual se refiere a las percepciones individuales, y el clima organizacional que se refiere al agregado de las percepciones individuales. Por otro lado, Kahn, W.A. (1992), define el clima organizacional como las percepciones, sentimientos y actitudes que comparten los miembros de la organización acerca de los elementos fundamentales de ésta, los cuales se reflejan en el establecimiento de normas, valores y actitudes de la cultura organizacional e influye sobre el comportamiento de los individuos de forma positiva o negativa. El clima organizacional es visto desde diferentes enfoques: estructural, percepción, interactivo y cultural.

El enfoque estructural establece que el clima organizacional juega un rol primario para determinar las actitudes, los valores y la percepción de las personas sobre la organización pero no considera la percepción individual de las características organizacionales.

- El enfoque de la percepción postula que los individuos son influenciados por sus percepciones o por el significado psicológico que ellos le atribuyen a las características organizacionales.
- El enfoque interactivo combina el objetivismo del enfoque estructural y el subjetivismo del enfoque de percepción. De acuerdo a este, el clima organizacional es el resultado de la interacción de los individuos en respuesta a su

situación, resultando en los acuerdos compartidos con los miembros de la organización.

- El enfoque cultural propone que el clima organizacional son individuos que pertenecen a un grupo que comparten la misma cultura organizacional, el mismo marco de referencia y como tratar con las demandas de la organización.

Victor y Cullen (1987) definen clima organizacional en el trabajo como la forma en que un grupo percibe los procedimientos, políticas y prácticas organizacionales y el impacto que estos tienen en su moral. Éstos entienden que el clima organizacional se basa en tres criterios: egoísmo, benevolencia y principios. Estos tres criterios pueden ser analizados en tres niveles: individual, local y grupal. Victor y Cullen (1988) definieron estos tres niveles en cinco tipos de climas éticos:

- Bienestar común: clima organizacional en donde el bienestar común es importante. Se evalúa el efecto de las decisiones tomadas sean en beneficio de todos, tanto a nivel interno como externo de la empresa. Las decisiones son basadas dentro de un marco de conducta ética.
- Independencia: clima organizacional donde las personas actúan en su beneficio personal y moral, basado en sus principios de bienestar.
- Códigos y leyes: clima organizacional donde el principio y criterio ético están presentes. Es requerido que los empleados adquieran los códigos y regulaciones propias de su profesión y otros organismos de autoridad.
- Reglas: clima organizacional donde las reglas y normas de conducta son establecidas por la empresa y tiene que ser aceptadas por su personal.

- Instrumental: clima organizacional que envuelve un criterio de egoísmo basado en la maximización del interés propio. Los individuos entienden que sus decisiones van enfocadas en el beneficio de la empresa y en sus beneficios personales.

El clima organizacional es comúnmente evaluado a través de las encuestas. Las encuestas organizacionales son la herramienta o método más utilizado para recopilar data e información sobre los empleados en relación a ideas, pensamientos y comportamientos con la empresa. Las encuestas son generalmente utilizadas para una variedad de propósitos en el área de trabajo: aprendizaje, desempeño y para el manejo eficiente del recurso humano. Algunos de los usos de las encuestas son: identificar oportunidades en adiestramiento, aprendizaje, evaluación de programas y soluciones. Son utilizadas a su vez para medir la percepción y actitudes de los empleados, medir nivel de compromiso de los empleados, así como los resultados organizacionales: a este proceso en el cual los empleados expresan su sentir a través de las encuestas se le conoce como “voz”. El concepto “voz” tiene sus comienzos en la teoría de Hirschman (1970). La teoría establece que los miembros de una empresa u organización, o cualquier otra forma de agrupación, tienen dos respuestas posibles cuando perciben que la organización demuestra una disminución en la calidad o beneficio para el miembro. La primera respuesta puede ser salida; es decir, retirarse de la relación. La segunda respuesta puede ser expresar; es decir; intentar reparar o mejorar la relación a través de la comunicación de la denuncia, queja o propuesta de cambio.

2.3 Nivel de compromiso de los Empleados

El nivel de compromiso de los empleados se puede definir como el sentido de intuición común entre el personal, particularmente en los líderes de las organizaciones y su relación con la motivación que éstos puedan sentir en sus respectivas áreas de trabajo. (Erickson, 2005) También se puede definir como la forma en que los empleados alinean sus actividades diarias para contribuir con el propósito organizacional; demostrando en sus acciones compromiso, pasión, entusiasmo, enfoque y energía (Erickson, 2005).

El nivel de compromiso de los empleados ha sido definido en tres dimensiones distintas: estado físico, principio ó conducta. (Kahn, 1990) La primera dimensión es el estado físico: se manifiesta el deseo de involucrase, comprometerse y ser parte. La segunda dimensión es el principio o ideal: en donde se esfuerza por alcanzar una conducta observable. Esta conducta puede ser social, laboral o combinación de ambas. La tercera dimensión es la combinación de las otras dos dimensiones en donde se logra un efecto positivo tanto para la empresa como para los empleados

El nivel de compromiso de los empleados se puede definir como esa fuerza que motiva a un alto o un bajo desempeño (Colbert, Mount, Harter, Witt, and Barrick 2004). El interés por estudiar sobre el nivel de compromiso de los empleados ha aumentado con el enfoque psicológico de evaluar a los empleados a través de la felicidad, las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo (Rothmann & Rothmann, 2010). Existe una fuerte relación entre la percepción de los individuos y su comportamiento, lo que resulta en que los individuos son influenciados por los compañeros, eventos y la atmósfera del trabajo. La percepción que tienen los individuos hacia los supervisores de la organización, la confianza, la justicia en la compensación, en los procedimientos, y en el manejo de los conflictos influyen sobre su

comportamiento (Ozgan, 2011). Esto, a su vez, influye sobre el nivel de compromiso que tiene un empleado hacia la organización para la cual labora. El compromiso como un componente de la felicidad implica que los individuos buscan satisfacción al aplicar sus destrezas.

El compromiso de los empleados hacia la organización va a requerir un contrato mutuo entre la organización y sus empleados; las organizaciones tienen la responsabilidad de adiestrar a sus empleados y crear un ambiente útil para realizar sus funciones (Johnson, 2011). Por su parte, los empleados tienen la responsabilidad de hacer contribuciones significativas. Este contrato mutuo describe las expectativas que la organización tiene de sus empleados. Cuando la organización deja de cumplir con su parte del contrato la percepción de justicia se ve comprometida y disminuye el nivel de compromiso de los empleados. Las empresas que tienen niveles bajos de compromiso por parte de sus empleados experimentan disminución en sus ganancias marginales netas. En cambio las empresas que experimentan niveles altos de compromiso presentan incremento en las ganancias marginales netas de aproximadamente 2% (Johnson 2011).

En el año 1990, Kahn propuso la Teoría del compromiso personal (Rothmann & Rothmann, 2010), la misma identifica tres condiciones psicológicas: el significado psicológico, la seguridad psicológica y la disponibilidad psicológica que están relacionadas al compromiso. El significado psicológico, se refiere a la sensación de que la persona está siendo recompensada por el esfuerzo físico, cognitivo y la energía emocional que emplea al realizar sus tareas. La seguridad psicológica se refiere a la sensación que sienten las personas de poder mostrarse como son y emplear sus habilidades sin el miedo de consecuencias negativas personales o laborales. La disponibilidad es definida como el sentido de tener los recursos físicos y emocionales para cumplir con su rol en el trabajo.

El nivel de compromiso, según Amhad et al (2010), tiene tres facetas: el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere a la identificación con la organización, la cual refleja la firme convicción en los valores y los objetivos de la organización que tiene el empleado. El compromiso continuo describe la percepción individual de los costos asociados al hecho de renunciar al trabajo. Mientras, el compromiso normativo, es la muestra del comportamiento de los empleados a un nivel individual desde el que consideran las acciones como éticas o correctas para luego realizarlas.

De acuerdo a Maslach y Schaufeli (2010), el compromiso de los empleados se refiere a características como: vigor, altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación se describe como la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por lo que el compromiso, se refiere al funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, producido por estados placenteros tanto en su dimensión física, cognitiva y emocional.

Maslach y Schaufeli (2010) señalan que existe una relación positiva entre el compromiso y la edad de nuestro personal. Ellos entienden que entre mayores sean los trabajadores existe un mayor compromiso con la empresa que el de los trabajadores más jóvenes. Otro factor de relación es el género, evidenciándose que los hombres puntúan más alto en los niveles de compromiso que las mujeres. Además, se encontró que, con respecto a la ocupación, los directivos y ejecutivos puntúan más alto que los trabajadores que se encuentran en un rango más bajo. (Salanova, 2004) El compromiso de los empleados con la organización tiene como consecuencias actitudes positivas hacia el trabajo y la organización entre éstas: la baja intención de abandonar el trabajo, el desempeño exitoso en las tareas y la salud.

El compromiso de los empleados puede ser analizado desde tres conceptualizaciones generales: estado, característica y comportamiento (Macey & Schneider, 2008). El estado puede

ser visto como la extensión de la persona hacia un rol o el aprovechamiento de su rol en el trabajo. Las características del compromiso pueden ser descritas como la inclinación u orientación a experimentar desde un punto de vista como pueden ser los sentimientos de entusiasmo. Estas características se ven reflejadas en el estado del compromiso. El comportamiento es descrito como las condiciones bajo las cuales trabaja un individuo y las consecuencias que se consideran del valor a la eficacia de la organización. Finalmente, el estado, las características y el comportamiento de los empleados pueden ser influenciados por las condiciones en el lugar de empleo. Algunas condiciones como son la naturaleza del trabajo que realiza el empleado. Por ejemplo, el grado de dificultad o la diversidad de funciones; así como el liderazgo de la organización afectan el estado del compromiso del empleado.

Los empleados con alto nivel de compromiso exhibirán comportamientos similares y claros como lo son: fe en la organización, deseo de mejorar su trabajo, habilidad de colaborar con los colegas, demuestran un esfuerzo adicional al hacer su trabajo y continuamente mejoran sus habilidades y su conocimiento para realizar un mejor trabajo y adaptarse a los requerimientos. (Johnson, 2011). Una organización puede tener empleados con diferentes grados de compromiso. Johnson (2011) los clasifica como empleados comprometidos, empleados no comprometidos y empleados activamente no comprometidos. Los empleados comprometidos son aquellos que se sienten conectados con su trabajo, como ya hemos descrito anteriormente. Los empleados no comprometidos participan en el trabajo pero no hacen ningún esfuerzo adicional y no tienen pasión por su trabajo. Los empleados activamente no comprometidos son aquellos que no están felices en su trabajo y dejan saber su infelicidad a través de su comportamiento en el trabajo. Definiendo el compromiso como un esfuerzo discrecional refiriéndose a tiempo adicional, capacidad intelectual y energía.

El nivel de compromiso de los empleados se puede ver desde varios enfoques. El enfoque satisfacción dispone que debe haber un esfuerzo individual por lograr involucrarse y ser parte de las actividades o tareas diarias con entusiasmo. (Buckingham & Coffman, 1999). Ir por encima de las expectativas es el segundo enfoque de nivel de compromiso en los empleados a evaluar que supone que una simple satisfacción desarrollará lealtad y un esfuerzo adicional en el cumplimiento de las tareas asignadas llevando la ejecución de las mismas a otro nivel.

Macey y Schneider (2008), ese esfuerzo que hacen los empleados se considera como la clasificación del desempeño y la consistencia del desempeño, mantener los niveles de trabajo bajo condiciones adversas y ser persistentes en el esfuerzo adicional que sea requerido. Por lo que, según Macey y Schneider (2008), es necesaria la demostración de iniciativa, la búsqueda de oportunidades proactivas para contribuir más allá de lo requerido o esperado.

Schaufeli (2002) define el nivel de compromiso de los empleados como un estado positivo en la mente de ese empleado, el cual se caracteriza por el vigor, la dedicación, y la absorción. El vigor es identificado por altos niveles de energía y se espera que el empleado la invierta toda en la tarea o trabajo que está realizando de forma persistente, logrando superar los obstáculos que se pueden presentar. La dedicación es definida como altos niveles de involucración en el trabajo, es decir hacerse parte de. Finalmente, la absorción es caracterizada por el sentido que el tiempo ha pasado desde el momento que el empleado fue reclutado y no existe la necesidad de abandonar o renunciar al trabajo.

Diferentes investigaciones o estudios sobre conducta organizacional han considerado el nivel de compromiso de los empleados como variable desde diferentes puntos de vista. El nivel de compromiso de los empleados ha sido considerado o evaluado para efectos de investigación como una variable independiente. Una variable independiente es aquella que no se ve afectada por otras variables, factores o elementos que pueden estar presentes en el área en donde esta se

evalúa. Sin embargo, esta sí tiene un impacto en las variables, factores o elementos que están presentes en el área donde se mide. Haster (2002) encontró que los niveles de compromiso de los empleados estaban correlacionados con el desempeño de una empresa o unidad de negocio. Las áreas de una empresa que impacta un empleado comprometido son: satisfacción y lealtad del cliente, ingresos, productividad, niveles de “turnover” o movimiento de empleados y niveles de seguridad.

Demerouti y Cropanzano (2010) y Schaufeli y Salanova (2007, 2008) identificaron que los niveles de compromiso de los empleados están asociados con una actitud positiva, conductas proactivas, altos niveles de bienestar, aumento en el trabajo individual así como en el desempeño de la organización en general. Schaufeli y Salanova (2008) identificaron una relación en los recursos de trabajo, tales como controles, retroalimentación y variedad en tareas, con conductas proactivas por parte de los empleados. Estos sugieren algunos pasos o maneras para poder desarrollar compromiso con los empleados: unir necesidades individuales con las necesidades organizacionales; desarrollar un contrato emocional entre las metas personales e individuales de los empleados y los recursos de la organización; realizar entrevistas a los empleados en donde se evalúa la asociación entre demanda y recursos con resultados negativos o positivos; rediseñar el trabajo para reducir los desperdicios y aumentar los recursos; desarrollar liderazgo que construya un clima emocional positivo en el área de trabajo. Finalmente, desarrollar programas de adiestramiento y crecimiento para beneficio de empleados y la empresa.

La otra vertiente es el nivel de compromiso como variable dependiente. Una variable dependiente es aquella que se ve afectada por las variables, factores o elementos independientes presentes en el área en donde esta se observa. Se entiende que los niveles de compromiso de los empleados afecta en una estructura de ecuación lineal el ambiente de trabajo, las emociones, los

recursos de la empresa, aceptación de retroalimentación efectiva, la mentoría del supervisor, problemas de salud, problemas de ausencias y la rotación Schaufeli y Bakker (2004).

El nivel de compromiso de los empleados también se ha evaluado desde la perspectiva de variable moderada. Leiter y Harvie (1998) señalan que el compromiso en el trabajo ayuda a la supervisión efectiva, la confidencialidad en la gerencia, la comunicación efectiva y aceptar los cambios de manera proactiva. El establecimiento de metas y el nivel de compromiso es otro punto de vista que apoyan investigadores como Locke (1968), Latham and Yukl (1975), Matsui (1987), Tubbs(1986) al igual que Knight (2001), en donde se entiende que el establecimiento de metas es un elemento crítico para mejorar el nivel desempeño y compromiso de los empleados. El optimismo y el nivel de compromiso guardan cierta relación con el desempeño Windschitl (2003). Siguiendo esta misma línea de pensamiento Green, Medlin y Whitten (2004) estudiaron la relación entre el optimismo y el nivel de desempeño descubriendo que existe una relación positiva entre ambos conceptos.

Schaufeli (2002) define compromiso de los miembros del equipo como una relación positiva entre estado, mente, salud, motivación, creencias y actitudes positivas. Influenciado por los aspectos: vigor, dedicación y absorción. Se refiere a Vigor como los altos niveles de energía y entusiasmo al realizar un trabajo persistentemente pese a las dificultades. Dedicación es definido por el sentido de significancia, entusiasmo, inspiración y retos. Absorción se refiere a la capacidad de realizar el trabajo de forma eficiente y rápida sin considerar los obstáculos que se presenten.

Development Dimensions International (DDI 2005) identificó los siguientes aspectos que influyen en el nivel de compromiso de los miembros del equipo: alineación de los esfuerzos con las estrategias organizacionales, apoderamiento, promoción del trabajo en equipo y la

colaboración, ayudar a las personas a crecer y desarrollarse, proveer soporte y reconocimiento cuando es apropiado.

Robinson (2004) identificó dos factores claves en el nivel de compromiso de los empleados: sentirse valorado e implicado. Son aspectos que envuelven el proceso de toma de decisiones y sientan la libertad de poder comprar sus ideas.

CIPD (2006) indicó que la comunicación es el factor primordial para lograr el compromiso de los empleados. Su estudio señala que brindarles la oportunidad a las personas de exponer su punto de vista y opiniones es un factor importante en los niveles de compromiso en los miembros del equipo.

2.4 Satisfacción de los empleados

Los niveles de satisfacción en el trabajo son relacionados con empleados comprometidos y con que la adecuada distribución de los recursos en la búsqueda de desarrollar iniciativas que contribuyan a una mayor adherencia, lo cual contribuye a mejorar los niveles de desempeño (Kraut, 2006).

La satisfacción en el trabajo surge por la diferencia entre la perspectiva en general que tiene un empleado sobre su trabajo y lo que realmente es su trabajo. Es decir, es la idea que tiene el individuo con lo que será su rutina diaria de trabajo frente a la realidad de sus tareas diarias. Por otra parte, Locke (1997) sugiere que la satisfacción en el trabajo es el placer o la respuesta emocionalmente positiva que un individuo percibe de su experiencia de trabajo. La satisfacción en el área de trabajo es cuestión de actitud, sobretodo de la actitud que toma el empleado hacia el mismo. Teniendo como resultado un grado de satisfacción o de insatisfacción con los aspectos internos o externos de su trabajo.

De igual modo otros investigadores apoyan la idea que satisfacción en el trabajo es cuestión de percepción y la respuesta emocional que el individuo tiene de su trabajo. Smith identificó cinco factores que influyen en los niveles de satisfacción: satisfacción con los supervisores, colegas, pago o compensación, promociones u oportunidad de crecimiento y ejecución de tareas o responsabilidades

El nivel de compromiso que tenga un empleado hacia la compañía para la cual trabaja puede ser influenciado por diversos factores del ambiente interno y externo al trabajo. De acuerdo a Herzberg (Thompson, 2008), la actitud de los empleados hacia el trabajo es afectada desde dos dimensiones. Por un lado, los factores como políticas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo así como el salario y la higiene son agentes motivadores para realizar un buen trabajo. En cambio factores como el logro, reconocimiento, responsabilidad y desarrollo son factores que determinan la satisfacción en el trabajo.

Las personas que se sienten motivadas se enfocan en el beneficio al realizar el trabajo. “La teoría de la expectativa establece que las personas están motivadas cuando piensan que pueden lograr los resultados esperados y su trabajo será recompensados; estos a su vez perciben el valor de la recompensa que recibirán” (Thompson, 2008). Entre las recompensas que pueden recibir las personas son: oportunidades de promoción y compensación satisfactoria. La satisfacción de los empleados es el resultado de la comparación de los resultados actuales frente a los que esperaba o deseaba.

Las políticas establecidas por los departamento de Recursos Humanos en las compañías como la selección de empleados, adiestramiento, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo profesional y trabajo en equipo están vinculados a la efectividad organizacional y a la satisfacción de los empleados (Langford, 2009). Para un empleado estar realmente motivado, éste debe tener la oportunidad de logro, reconocimiento, estimulación, responsabilidad y

progreso (Herberg, 1966). La satisfacción de los empleados permite que estén más comprometidos con la conducta organizacional, por lo que su comportamiento excederá los requisitos formales del puesto. La satisfacción de los empleados se traduce en: incremento de la productividad, mayor compromiso con la organización, menos ausencias y menos rotación de personal.

La satisfacción de los empleados está sujeta a la relación que tengan con sus supervisores. Una buena relación con los supervisores permite a los empleados percibir a la compañía como una que provee apoyo, autonomía y participación en la toma de decisiones en los diferentes niveles. Una relación positiva entre supervisores y subordinados contribuye a altos niveles de satisfacción en el trabajo, reduce el estrés y mejora el rendimiento de los empleados. Por otra parte, la autonomía permite a los empleados sentirse eficaces y motivados para realizar las tareas. De igual forma, la imagen de la compañía provoca que los empleados sientan orgullo, satisfacción y motivación (Gronholdt 2000).

Un sentido de justicia en los sistemas de compensación, en los procedimientos, y en el manejo de los conflictos influyen sobre su comportamiento. Ésta se refiere a la confianza que tiene el empleado de que los procesos serán justos y se utilizarán medidas regularizadas. Por su parte, los supervisores serán actores imparciales, sinceros y sus acciones serán conceptuadas de forma justa y coherente. Finalmente, la lealtad de los empleados es afectada por el clima organizacional.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como objetivo corroborar el modelo de las 7P's como modelo para medir práctica en el trabajo. Para estos fines, se utilizó el cuestionario como herramienta, tomando como referencia la investigación realizada por Langford (2009). Dicho cuestionario se basa en 102 variables. La agrupación de estas produce 31 factores de orden menor: dirección organizacional, enfoque en resultados, misión y valores, ética, claridad en rol, diversidad, recursos, procesos, tecnología, seguridad, planta física, liderazgo, reclutamiento y selección, cooperación, aprendizaje y desarrollo, participación, apreciación y reconocimiento, apreciación del desempeño, supervisión, oportunidad de carrera, motivación, talento, trabajo en equipo, bienestar, vida personal/ trabajo, objetivo organizacional, cambio e innovación, satisfacción del cliente, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo e intención de permanecer con la empresa. Estos, a su vez, se agrupan en siete factores de orden mayor identificados como el modelo de las 7'Ps: propósito, propiedad, participación, personal, paz, progreso y pasión.

3.1 Diseño

Esta investigación es una de carácter descriptivo. Una investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Sanders 1995). Es decir, es la observación de la conducta del individuo y como se comporta o reacciona. Tiene como propósito la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Un cuestionario fue la herramienta utilizada para levantar los datos de la investigación. Los cuestionarios para empleados son el método más común de recopilar datos utilizado por los investigadores. A través de los cuestionarios para los empleados se puede obtener información de

la naturaleza de una organización. Aspectos como desempeño individual de los empleados, marca o nombre de la empresa y desempeño organizacional son utilizados para evaluar la relación entre las prácticas de trabajo y niveles de desempeño (Kraut, 2006).

3.2 Instrumento

El instrumento utilizado para recopilar los datos de la investigación fue el mismo cuestionario utilizado por Langford (2009), quien autorizó su uso. Un grupo de tres integrantes estuvo a cargo de la traducción del cuestionario del idioma inglés al español. Una vez realizada la traducción el cuestionario pasó a un proceso de validación. El cuestionario se entregó a un grupo de tres personas para evaluar el contexto, contenido y coherencia de las oraciones. Finalmente, el cuestionario fue evaluado y aprobado por el Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez.

El diseño de las preguntas se estableció en escalas de cinco puntos o escalas de tipo Likert. Cuando el participante responde a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo ante una declaración (elemento, aseveración ó reactivo).

3.3 Cuestionario

El diseño del cuestionario midió el nivel de compromiso de los empleados, percepción de los empleados del desempeño operacional, y el desempeño de la gerencia en las prácticas para buscar mejores resultados. La selección de las preguntas que forman parte del cuestionario fue un proceso que finalizó en el 2003 luego de una serie de investigaciones donde se utilizaron unos 6,400 empleados (Langford2009).

El cuestionario consta de estructura de factores, predicción de valores y preguntas a contestar en escala de 5 a 1 punto, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 en total desacuerdo con la aseveración. Se logró desarrollar el cuestionario de 102 preguntas que contiene los factores de menor orden con una participación limitada de 3 a cuatros preguntas basadas en investigaciones de Langford (2003), Paunonen y Jackson (1985) y Peterson (1994). Estos factores de menor orden en su conjunto constituyen a su vez los siete valores de mayor orden evaluados bajo el nombre de las 7P's: propósito, propiedad, participación, personal, paz, progreso y pasión.

3.4 Recopilación de los Datos

La recopilación de datos en esta investigación se obtuvo mediante la entrega de un cuestionario en cinco de las facilidades de una empresa dedicada al cuidado de la salud. La muestra fue de 200 empleados a través del método de conveniencia. Las preguntas presentadas en el cuestionario conducirán al cumplimiento de los objetivos de la investigación. El cuestionario administrado es el mismo utilizado por Langford (2009), quién autorizó el uso del mismo.

Los participantes utilizaron un promedio de 15 a 20 minutos para completar las 102 preguntas. Todas las preguntas fueron evaluadas en un escalda de 5 puntos. En donde 1 = totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3 = neutral, 4 = acuerdo, 5= totalmente en acuerdo. Repuestas como no conozco o no aplica fueron consideradas como omitidas.

3.5 Muestra

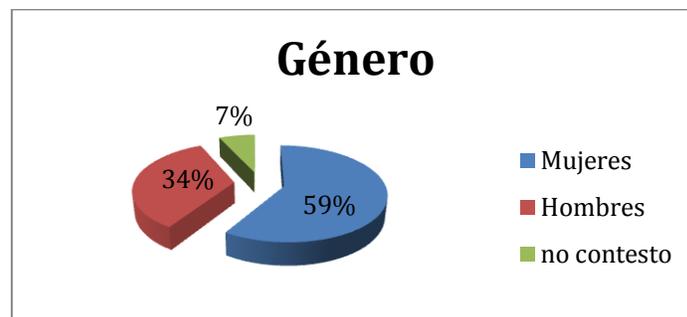
La investigación se llevó a cabo con empleados del área sur de la Isla; esto debido a la disponibilidad de la muestra. Se realizaron varios acercamientos a empresas de diferentes tamaños e industrias pero no se recibió una respuesta afirmativa para participar. La empresa que

mostró interés en participar pertenecía a la industria de la salud. Es por eso que la muestra fue compuesta por 200 empleados de una empresa privada dedicada a ofrecer bienes y servicios en el área de la salud. La empresa participante no será mencionada porque tiene la opción de tener una participación anónima y voluntaria.

El sistema que se utilizó para obtener las estimaciones de las características a evaluar de la población objeto del estudio fue el muestreo por conveniencia. El muestro por conveniencia es una herramienta utilizada en la investigación científica con el fin de seleccionar una muestra. Este tipo de muestra es utilizada por su disponibilidad, fácil acceso y porque el proceso para contactarla es menos costoso. Las muestras no aleatorias o no probabilísticas son aquellas que no son seleccionadas por cualquier procedimiento, que no da a todos los integrantes de la población las mismas oportunidades de pertenecer a la muestra; por tanto, no se puede cuantificar la representatividad de la muestra. (Levin et. al., 2008)

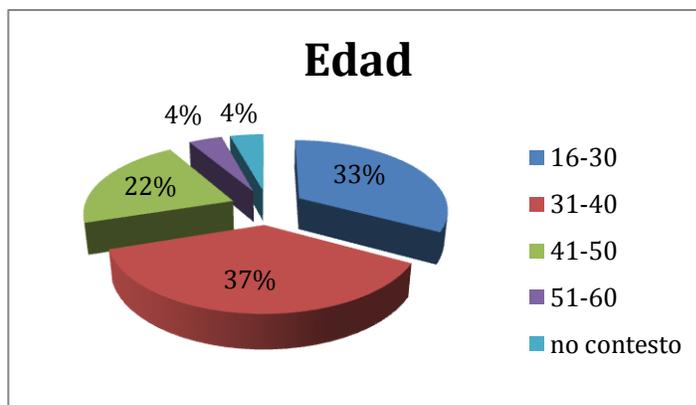
La participación de los entrevistados fue un 59% mujeres, 34% hombres y el 7% no especifico su género.

Tabla 3.1 Género



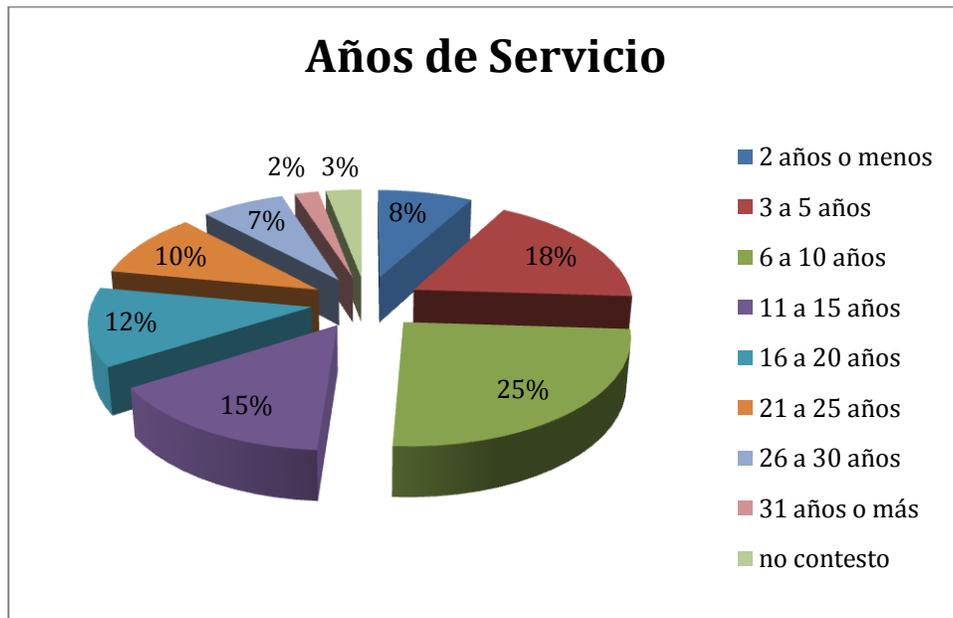
La edad predominante de los participantes fue entre 31 a 40 años de edad, siendo éstos el 37% de los encuestados. El 33% de la participación estuvo entre las edades de 16 a 30 años de edad. El tercer reglón más significativo lo fue entre las edades de 41 a 50 años de edad que representan un 22% de la participación total. El 8% restante se dividió a partes iguales en empleados mayores de 50 años y aquellos que no expresaron su edad.

Tabla 3.2 Edad



El 25% de los participantes lleva entre 6 a 10 años de servicio con la empresa. El segundo grupo de mayor participación estuvo entre 3 a 5 años de servicio con un 18%. El tercer grupo de mayor participación (15%) sus años de servicio con la empresa estuvieron entre 16 a 20 años de servicio. Por lo que se puede concluir que en efecto el 58% de los participantes llevan entre 5 a 20 años de servicio lo que se traduce a muchos años de lealtad con la empresa.

Tabla 3.3 Años de Servicio



4. Interpretación de los Datos: Análisis Estadístico

El análisis de factores fue el método estadístico utilizado con el propósito de evaluar el modelo de las 7P's. El análisis de factores o análisis factorial es una herramienta de las estadísticas empleada para reducir los datos obtenidos y poder explicar las correlaciones que existen entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas. Es decir, es una técnica que ayuda a extraer información de una base de datos de un tamaño grande (Anderson, 2009). El análisis de factores exploratorio (AFE) es el modelo o tipo utilizado en esta investigación. Este modelo trata de descubrir la estructura interna de un número relativamente grande de variables. Los resultados obtenidos llamados o conocidos como “cargas” o “saturaciones” de los distintos factores son utilizados para medir la relación de estos con las distintas variables. Este análisis se condujo haciendo uso de la rotación varimax. La rotación varimax produce un cambio en las coordenadas utilizadas en el análisis de los componentes principales con el objetivo de identificar variables con alta carga de un solo factor, pero cerca de cero cargas sobre los factores faltantes.

El análisis de factores le asignó un valor a cada una de las 102 preguntas o variables que fueron sometidas al análisis. A través del análisis de factores se obtuvo la comunalidad de cada variable. La comunalidad de la extracción de una variable es la proporción de su varianza que se puede explicar por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la extracción se puede evaluar cuales de las variables son o no explicadas por el modelo. Los rangos de referencia son los mismos utilizados por Langford (2009). El valor de la comunalidad de la extracción para cargarla a un factor es de .65. De un factor tener variables “cruzadas”, es decir, una variable presente en más de un factor se utilizara .42 como el valor de comunalidad de la

extracción para asignarla al factor. A partir de esto se puede establecer el número de factores obtenidos son suficientes para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis.

Los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtienen dividiendo su correspondiente auto-valor por la suma de los auto-valores. Éstos expresan la cantidad de la varianza total que esta explicada por cada factor. Esto coincide con el número de variables presentes. Por tal razón, se extraen tantos factores como auto-valores mayores que 1 tiene la matriz analizada. En esta investigación hay 7 auto-valores mayores que 1, por lo que procede extraer 7 factores que consiguen explicar un 71.92% de la varianza de los datos originales. Para cada factor con auto-valor mayor que 1, la suma de las saturaciones al cuadrado. Las sumas de cuadrados que coinciden con los auto-valores cuando se utiliza el método de componentes principales pero no así cuando se utilizan otros métodos de extracción, se utilizan para determinar el número idóneo de factores. La solución factorial contiene la correlación entre las variables originales o saturaciones y cada uno de los factores. Conviene señalar que la matriz cambia de denominación dependiendo el método de extracción elegido. En este estudio se utilizó el método de componentes principales como método de extracción ó matriz de estructura factorial. (Ruiz & Pardo 2001). Las siguientes tablas presentan el valor de extracción de las variables de la investigación actual (I) y el valor de extracción de las variables obtenidos en la investigación utilizada como referencia (R) Langford 2009.

4.1 Factor Menor Orden Dirección Organizacional

Se refiere a las dimensiones direccionales desarrolladas por la empresa para poder alcanzar su plan estratégico como un todo (Drago 1994). Es decir el plan a seguir para alcanzar sus objetivos y metas operaciones: misión y visión. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla. 4.1 Factor Menor Dirección Organizacional	R	I
1. Estoy consciente de la visión que tiene la gerencia del futuro de esta organización	.86	.67
2. Estoy consciente de los valores de esta organización.	.94	.48
3. Estoy consciente de la estrategia de negocio que utiliza la gerencia en esta organización.	.89	.68

4.2 Factor de Menor Orden Enfoque en Resultados

Los resultados son los fragmentos menores u objetivos parciales que en conjunto contribuyen para el objetivo del proyecto. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.2 Factor 2 Enfoque en resultados	R	I
4. El personal está animado y comprometido a continuar mejorando su desempeño.	.84	.55
5. Altos estándares de desempeño son aceptados.	.91	.74
6. Esta organización está fuertemente enfocada en alcanzar resultados positivos	.92	.58

4.3 Factor de Menor Orden Misión y Valores

La Misión es el sentido que tiene la empresa, es decir su propósito. Estos sentidos son fundamentales para entender y evaluar la empresa. (Schien 2004) Los valores son las convicciones que especifican la conducta de un individuo (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables

Tabla 4.3 Factor 3 Misión y Valores	R	I
7. Yo creo en el propósito general de esta organización.	.93	.62
8. Yo creo en los valores de esta organización.	.95	.64
9. Yo creo en el trabajo realizado por esta organización	.91	.58

4.4 Factor de Menor Orden Ética

La ética es un concepto que reconoce las acciones de desempeño por los individuales en el área de trabajo como correctas o incorrectas entre empleados, clientes o proveedores. (Shaw 2009). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.4 Factor 4 Ética	R	I
10. Esta organización es ética.	.87	.48
11. Esta organización es socialmente responsable.	.90	.87
12. Esta organización es responsable con el medio ambiente.	.88	.52

4.5 Factor de Menor Orden Claridad de Rol

Los roles establecen la conducta esperada atribuida a una posición que se ocupa dentro de una unidad social (Robbins 2000). La claridad de los roles ayuda a los miembros de una empresa a conocer la conducta esperada y el rendimiento esperado. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 5 Factor 5 Claridad de Rol	R	I
13. Yo entiendo mis metas y objetivos y lo que se espera de mí en el trabajo.	.91	.61
14. Yo entiendo como mi trabajo contribuye en el éxito de esta organización	.81	.73
15. La discriminación no es tolerada.	.92	.59

4.6 Factor de Menor orden Diversidad

La diversidad es el proceso por el cual las organizaciones se vuelven más heterogéneas en términos como género, raza y grupos étnicos en su fuerza laboral (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.6 Factor 6 Diversidad	R	I
16. Existe igualdad de oportunidad para todo el personal en la organización.	.92	.70
17. Acoso sexual no es tolerado.	.92	.89
18. La conducta hostil y abusiva no son aceptadas	.91	.50
19. Tengo acceso a los equipos y recursos adecuados para realizar mi trabajo.	.89	.62

4.7 Factor de Menor orden Recursos

Los recursos son una fuente de la cual podemos obtener algún beneficio. En el mundo de las empresas nos referimos a recursos como todo aquello que tiene la organización disponible para obtener resultados que generen beneficio. Algunos ejemplos de recursos lo son: información, materia prima, materiales, equipo, gente. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.7 Factor Recursos	R	I
20. Tengo acceso al equipo y recursos para realizar mi trabajo bien.	.94	.64
21. Tengo acceso con facilidad a toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	.82	.80
22. Podemos tener acceso a recursos adicionales cuando es necesario.	.92	.56

4.8 Factor de menor orden Procesos

Se define proceso como el conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan alternativamente o simultáneamente bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.8 Factor 8 Procesos	R	I
23. Las políticas y procedimientos son claros para las tareas que tengo que realizar.	.85	.63
24. En esta organización las responsabilidades y tareas están claramente distribuidas o asignadas.	.82	.67
25. Nuestras políticas y procedimientos son eficientes y bien diseñadas.	.85	.57

4.9 Factor de menor orden Tecnología

Es la forma en la que una empresa utiliza sus recursos para lograr desempeño. (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.9 Factor menor Tecnología	R	I
26. La tecnología usada en la organización se mantiene actualizada.	.94	.78
27. Esta organización hace buen uso de la tecnología.	.91	.94
28. El personal en la organización tiene buenas destrezas y conocimiento en la tecnología que tenemos disponible.	.89	.43

4.10 Factor de menor orden Seguridad

Se define seguridad como los procedimientos establecidos por una empresa con el objetivo de eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes en el área de trabajo.

Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4. 10 Factor 10 Seguridad	R	I
29. Altos niveles de higiene y seguridad son prioridad en la organización.	.92	.55
30. Nosotros tenemos todo el equipo de seguridad y el adiestramiento necesario	.84	.78
31. El personal está consciente de su responsabilidad con la higiene y seguridad en la organización.	.95	.83
32. Supervisores y gerenciales están comprometidos con una conducta segura.	.81	.69

4.11 Factor de menor orden Facilidades (Plan Física)

Se utiliza para referirse a las condiciones generales del inmueble de una empresa, es decir el edificio. Cuando hablamos de infraestructura nos referimos a pisos, muros y techos. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 11Factor 11 Facilidades	R	I
33. El edificio, alrededores y facilidades que utilizamos están en buenas condiciones	.89	.69
34. Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente revisados.	.93	.88
35. Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente actualizados.	.91	.78

4.12 Factor de menor orden Liderazgo

Se define liderazgo como la habilidad de dirigir a otros. Logrando que hagan lo que estos deben hacer para que esto contribuya a las metas organizacionales (Robbins 2000) Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables

Tabla 4. 12 Factor menor Liderazgo	R	I
36. Tengo confianza en el conocimiento de la gerencia de la organización.	.89	.61
37. La gerencia son buenos ejemplos de conducta para su personal	.89	.69
38. La gerencia mantiene a su personal informado.	.89	.49
39. La gerencia escucha a su personal.	.92	.51

4.13 Factor de menor orden Reclutamiento y Selección

Se define como el proceso por el cual las empresas reclutan o emplean a su personal. Proceso de identificar y seleccionar individuos que tengan el conocimiento, las destrezas y habilidades para desempeñarse en el trabajo en busca de los mejores resultados operacionales para la empresa. (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.13 Factor 13 Reclutamiento y Selección	R	I
40. La organización es buena al seleccionar las personas correctas para los trabajos correctos	.88	.58
41. La gerencia en la organización conoce los beneficios de emplear las personas correctas	.85	.85
42. La gerencia de la organización están claros sobre el tipo de personas que ellos necesitan emplear.	.90	.73

4.14 Factor de menor orden Cooperación.

La cooperación está presente en una empresa cuando los miembros de equipos o grupos intercambian información que ayuda a otros miembros a tomar decisiones que ayudan a cada miembro a tener un mejor desempeño en su área de trabajo (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables

Tabla 4.14 Factor 14 Cooperación	R	I
43. La buena comunicación llega a todas las secciones de la organización	.93	.62
44. El conocimiento y la información son compartidos en toda la organización.	.91	.65
45. La cooperación existe en las diferentes secciones de la organización.	.78	.52

4.15 Factor de menor orden Aprendizaje y desarrollo

Es el proceso el cual resulta en cualquier cambio permanente en la conducta como resultado de una experiencia ó método de enseñanza (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.15 Factor 15 Aprendizaje y Desarrollo	R	I
46. Cuando las personas comienzan nuevas en el trabajo se les ofrece una guía o manual para empleados y adiestramiento.	.84	.52
47. Existe un compromiso en el adiestramiento y desarrollo del personal.	.91	.70
48. El adiestramiento y desarrollo que he recibido ha contribuido en mi desempeño.	.92	.48

4.16 Factor de menor orden Ser parte

Se define ser parte como el proceso en el cual se utiliza la entera capacidad de los empleados y se es empleada para aumentar el compromiso de los empleados y mejorar el desempeño de la empresa (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.16 Factor 16 Ser parte	R	I
49. Tengo participación en las decisiones diarias de la organización.	.89	.59
50. Me animo a dar mi opinión sobre las cosas que me preocupan	.89	.64
51. Me consultan antes de tomar decisiones que me afectan.	.85	.50

4.17 Factor de menor orden Apreciación y Reconocimiento

Se define este factor como el proceso de dejarle saber antes colegas el buen desempeño que está realizando un empleado en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades. (Cooper 1992). Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.17 Factor 17 Apreciación y Reconocimientos	R	I
52. Las recompensas y el reconocimiento que recibo de este trabajo son justas	.84	.44
53. Esta organización cumple con sus obligaciones para conmigo	.92	.44
54. Estoy satisfecho con los ingresos que recibo	.90	.78
55. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo (vacaciones, programa de retiro etc.)	.89	.61

4.18 Factor de menor orden Apreciación del Desempeño

Este factor se define como la información formal o resultado que se obtiene de las operaciones organizacionales basadas en las actividades rutinarias y procedimientos gerencias ya establecidos (Simons, 2000) Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables

Tabla 4.18 Factor 18 Apreciación de Desempeño	R	I
56. Mi desempeño es revisado y evaluado con la suficiente frecuencia.	.90	.58
57. La forma en que se evalúa el rendimiento de mi es justa.	.92	.78
58. La forma en que se evalúa el rendimiento de mi me da pautas claras para la mejorar.	.93	.68

4.19 Factor de menor orden Supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada cuyos fines verificar que las tareas o labores se estén ejecutando en acuerdo a las instrucciones, procedimientos, normas, políticas y estándares establecidos. El supervisor se encarga de controlar que todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía. Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables

Tabla 4. 19 Factor 19 Supervisión	R	I
59. Tengo confianza en la capacidad de mi gerente.	.93	.67
60. Mi gerente/ supervisor escucha lo que tengo que decir	.88	.83
61. Mi gerente / supervisor me da ayuda y apoyo.	.87	.86
62. Mi gerente / supervisor trata a mí y mis compañeros de trabajo de forma amistosa.	.91	.71

4.20 Factor de menor orden Oportunidad de Carrera

Se entiende que existe oportunidad de carrera en las empresas comprometidas con adiestrar y capacitar a su personal para poderle dar la oportunidad en el futuro de desempeñarse en otras áreas dentro de la empresa como por ejemplo: promociones, aumento de sueldo, mayor

autoridad, estatus y seguridad (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables

Tabla 4.20 Factor 20 Oportunidad de Carrera	R	I
63. Suficiente tiempo y esfuerzo se gasta en la planificación de carreras	/	.53
64. Me da la oportunidad de desarrollar las habilidades necesarias para la progresión de la carrera	.92	.70
65. Hay suficientes oportunidades para mi carrera a los avances en esta organización	.88	.59

4.21 Factor de menor orden Iniciativa y Motivación

Este factor se define como el proceso en el cual un individuo intensifica la dirección o esfuerzos de la labor que está realizando enfocado en los las metas trazadas, persistencia. (Robbins 2000) Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 21 Factor 21 Iniciativa y Motivación	R	I
66. Mis compañeros de trabajo hacen un esfuerzo adicional cuando sea necesario	.84	.54
67. Mis compañeros de trabajo se apresuran a aprovechar las oportunidades	/	.72
68. Mis compañeros de trabajo tomar la iniciativa en la solución de los problemas	.92	.59

4.21 Factor de menor orden Talento

Este factor de orden menor se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Se refiere a las capacidades que tienen los individuos al realizar una tarea de forma innata. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.22 Factor 22 Talento	R	I
69. Tengo confianza en la capacidad de mis compañeros de trabajo	.89	.48
70. Mis compañeros de trabajo son productivas en sus puestos de trabajo	.92	.77
71. Mis compañeros de trabajo hacen su trabajo rápida y eficientemente	.92	.64

4.22 Factor de orden menor Trabajo en Equipo

El resultado que se obtiene en desempeño es mayor que la suma de los esfuerzos individuales de cada miembro del equipo. (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 23 Factor 23 Trabajo en equipo	R	I
72. Tengo buenas relaciones de trabajo con mis compañeros de trabajo	.84	.69
73. Mis compañeros de trabajo y yo trabajamos bien como equipo	.94	.81
74. Mis compañeros de trabajo me dan ayuda y apoyo	.86	.73

4.23 Factor de menor orden Bienestar

El concepto bienestar se define como el momento en donde los empleados logran tener un balance entre lo físico y lo mental (Robbins 2000) Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.24 Factor 24 Bienestar	R	I
75. Me ha dado tiempo suficiente para hacer bien mi trabajo.	.89	.49
76. Me siento en control y en la parte superior de las cosas en el trabajo.	.90	.68
77. Me siento emocionalmente bien en el trabajo.	.92	.59
78. Yo soy capaz de mantener mi estrés en el trabajo a un nivel aceptable.	.83	.56

4.24 Factor de menor orden Balance entre la vida y el Trabajo

Es definido como la habilidad individual para lograr llevar las responsabilidades y actividades personales y de trabajo sin que una afecte a la otra. Es balance entre el valor que los individuos le asignan a las actividades que le permiten adquirir bienes y dinero frente al valor que el individuo le asigne a las actividades que fomentan las relaciones interpersonales ya sean de amistad, familiar o sentimental, (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.25 Factor 25 Balance entre la vida y el trabajo	R	I
79. Yo mantengo un buen equilibrio entre el trabajo y otros aspectos de mi vida.	.85	.70
80. Soy capaz de seguir participando en el trabajo no los intereses y las actividades.	/	.85
81. Tengo una vida social fuera del trabajo.	.89	.78
82. Soy capaz de cumplir con mis responsabilidades de la familia sin dejar de hacer lo que se espera de mí en el trabajo	.86	.70

4.26 Factor de menor orden objetivos Organizacionales

Las empresas son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Los objetivos organizacionales se pueden definir como la razón de ser de la empresa su misión y visión como un todo. Los objetivos organizacionales se cumplen mediante el cumplimiento de las metas operacionales. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 26 Factor 26 Objetivos Organizacionales	R	I
83. Las metas y objetivos de esta organización se están alcanzando	.94	.42
84. El futuro de esta organización es positivo.	.88	.70
85. En general, esta organización es exitosa	.89	.62

4.27 Factor de menor orden Cambio e Innovación

El factor menor cambio e innovación se divide en dos conceptos. En primer lugar cambio es hacer las cosas diferentes y en segundo lugar innovar es una nueva idea aplicada para mejorar un producto, proceso o servicio (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.27 Factor 27 Cambio e Innovación	R	I
86. El cambio se maneja bien en esta organización.	.86	.43
87. La forma en que se ejecuta esta organización ha mejorado en el último año	.88	.62
88. Esta organización es innovadora.	.87	.61
89. Esta organización es buena para aprender de sus errores y éxitos	.93	.51

4.28 Factor de menor orden Satisfacción del Cliente

Es el término utilizado en mercadotecnia para medir si los productos y servicios ofrecidos por una empresa cumplieron con las expectativas de los clientes. Se entiende que existe satisfacción cuando las expectativas del cliente fueron cumplidas. Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.28 Factor 28 Satisfacción al cliente	R	I
90. Esta organización entiende las necesidades de sus clientes.	.86	.52
91. Los clientes están satisfechos con nuestros productos y / o servicios.	.88	.72
92. Siento un sentido de lealtad y compromiso con esta organización.	.88	.62

4.29 Factores de orden menor Compromiso con la Organización

Se define este factor como el grado en el cual los empleados se identifican con la organización para la cual trabajaban. En aspectos como metas e interés de mantenerse como

miembro de la empresa (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por cuatro variables.

Tabla 4.29 Factor 29 Compromiso con la organización	R	I
93. Yo siento la lealtad y el compromiso en esta organización.	.91	.60
94. Me siento orgulloso de decirle a la gente que trabajo para esta organización	.90	.53
95. Me siento emocionalmente unido a esta organización	.96	.73
96. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para esta organización	.89	.58

4.30 Factor de menor orden Satisfacción en el Trabajo

Se define como el grado en el cual las personas toman una actitud positiva hacia las tareas que realiza y entiende que su trabajo aporta a las metas de la empresa como un todo (Robbins 2000). Se define actitud como el juicio o percepción que se toma ante objetos, personas o eventos (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4.30 Factor 30 Satisfacción del Trabajo	R	I
97. Mi trabajo me da una sensación de logro personal.	.94	.53
98. Me gusta el tipo de trabajo que yo hago	.86	.77
99. En general, estoy satisfecho con mi trabajo	.86	.68

4.31 Factor de menor orden Intención de Permanecer

Este factor se define como la intención aquellos empleados que pasivamente pero optimistas esperan para que sus condiciones en el trabajo mejoren. Esto incluye hacer todo lo que esté en su alcance para que la empresa mejore y realice las cosas correctamente. Guarda una estrecha relación con lealtad. (Robbins 2000). Este factor de menor orden fue evaluado por tres variables.

Tabla 4. 31 Factor 31 Intención de permanecer		R	I
100.	Probable en dos años todavía se trabaje en esta organización	.93	.72
101.	Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de 5 años	.93	.92
102.	Puedo ver un futuro para mí en esta organización.	.94	.74

4.32 Análisis de Correlación

La correlación en probabilidad y estadística se utiliza para indicar la fuerza y la dirección lineal y proporcional de dos variables, considerando que estas dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores de la otra. Ejemplo, si tenemos dos variables (X y Y) existe correlación si al aumentar los valores de X lo hacen también los valores de Y y viceversa. Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables. Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal inversa perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones baja en X se asocian con los valores altos en Y. Mientras las puntuaciones altas en X se asocian con los valores bajos en Y. Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación lineal entre las dos variables estudiadas. (Kvanli 1992)

Para propósitos de esta investigación se utilizó este análisis para evaluar si existe correlación entre años de servicio, edad y las prácticas gerenciales. Se utilizó el nivel de significancia 0.05 ó 5%, nivel de significancia comúnmente utilizado en estadísticas. El valor de P o significancia encontrado fue 0.00. Por lo cual se puede concluir que el estadístico de prueba fue menor a 0.05 para las 102 variables por lo cual se rechazó H_0 y se acepta H_a . Por lo tanto, existe evidencia de correlación entre las variables.

Para medir si existe correlación entre las 102 variables (prácticas de estudio) y la variable independiente edad se utilizó la prueba de correlación de Pearson y se estableció:

- Ho: no existe relación entre las variables y edad
- Ha: existe relación entre las variables y edad

Se utilizó el nivel de significancia 0.05 ó 5%, nivel de significancia comúnmente utilizado en estadísticas. El valor de P ó significancia encontrado fue mayor que 0.05. Por lo cual se puede concluir que el estadístico de prueba fue mayor a 0.05 para las variables (prácticas gerenciales) y edad por lo cual se acepta Ho y se rechaza Ha. Por lo tanto, no existe evidencia de correlación entre las variables (prácticas gerenciales) y edad.

Para medir si existe correlación entre las 102 variables (prácticas de estudio) y la variable independiente años de servicio se utilizó la prueba de correlación de Pearson y se estableció:

- Ho: no existe relación entre las variables y años de servicio
- Ha: existe relación entre las variables y años de servicio.

Se utilizó el nivel de significancia 0.05 ó 5%, nivel de significancia comúnmente utilizado en estadísticas. El valor de P ó significancia encontrado fue mayor que 0.05. Por lo cual se puede concluir que el estadístico de prueba fue mayor a 0.05 para las variables (prácticas gerenciales) y edad por lo cual se acepta Ho y se rechaza Ha. Por lo tanto, no existe evidencia de correlación entre las variables (prácticas gerenciales) y años de servicio.

Para medir la relación entre las variables (prácticas gerenciales) y género se hizo uso del coeficiente de correlación Kendall tau. Es una estadística que se usa para medir la asociación entre dos variables. El coeficiente de tau es una prueba de hipótesis no paramétrica. La estadística no paramétrica es una rama de la estadística que estudia las pruebas y modelos estadísticos cuya distribución no se ajusta a los llamados criterios paramétricos. En una estadística no paramétrica su distribución no puede ser definida, pues los datos observados son los que la determinan. La utilización de estos métodos se hace recomendable cuando no se puede

asumir que los datos se ajusten a una distribución conocida, esto sucede generalmente cuando los valores son nominales y no numéricos. Es un modelo utilizado mayormente en las estadísticas descriptivas. La estadística descriptiva se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este. Ejemplo género de los participantes (Kvanli, Guynes, Pavur 1991).

Para medir si existe correlación entre las 102 variables (prácticas de estudio) y la variable género se hizo uso del coeficiente de correlación Kendall tau y se estableció:

- Ho: no existe relación entre las variables y género.
- Ha: existe relación entre las variables y género.

Se utilizó el nivel de significancia 0.05 ó 5%, nivel de significancia comúnmente utilizado en estadísticas. El valor de P ó significancia encontrado en la mayoría de las variables (84 variables) fue mayor que 0.05. Las 18 variables que mostraron un nivel de significancia menor de 0.05 ó % reúnen aspectos como: estándares de trabajo, acceso a la información, accesos a los recursos, equipo y adiestramiento necesario, confianza en el conocimiento de la gerencia, participación en toma de decisiones, recompensas y reconocimientos justos, satisfacción con ingresos recibidos, planificación de la carrera y satisfacción personal. Por lo cual se puede concluir que el estadístico de prueba fue mayor a 0.05 para la mayoría de las variables prácticas gerenciales (el 82 % de las variables) y género por lo cual se acepta Ho y se rechaza Ha. Por lo tanto, no existe evidencia de correlación entre las variables (prácticas gerenciales) y género.

V. Discusión de Análisis de Factores

El modelo de las 7P's fue presentado por Langford (2009) y reconoce siete factores de orden mayor: Propósito, Propiedad, Participación, Personas, Paz, Progreso y Pasión. Los siete factores de orden mayor se componen de los 31 factores de orden menor. Los factores de orden mayor son identificados por Langford (2009) como una estructura multifactorial que busca medir los modelos y prácticas gerencias utilizados para obtener los resultados así como el compromiso de los miembros de la organización. Cada uno de estos factores de mayor orden es evaluado a través de los 31 factores de menor orden. Este es el nombre que Langford (2009) le asigna a 102 variables objeto de estudio en grupo de tres y/o cuatro variables o aseveraciones que guardan relación por su contexto y contenido.

Mediante el análisis de factores presentado en esta investigación el modelo sugiere 99 variables. Las mismas fueron agrupadas en base de sus saturaciones y/o correlaciones y definiciones en categorías o conceptos que llamaremos factores de menor orden. Estos factores de menor orden en su conjunto componen los cuatro factores de mayor orden identificados en esta investigación. La varianza acumulada reportada para el modelo de cuatro factores de orden mayor identificados fue de 62.14%. La varianza acumulada encontrada por Langford (2009) para el modelo de 7P's fue de 66%. Una segunda alternativa para el modelo sugirió una solución de cinco factores la varianza acumulada fue de 60% encontrada por Langford (2009). Por lo cual, la varianza acumulada para un modelo de cuatro factores está entre los niveles identificados por Langford (2009).

Esta investigación presenta evidencia para establecer que los siete factores no están presentes. Esta investigación apoya la segunda solución de estructura factorial presentada por Langford (2009) de cinco factores de mayor orden, en donde se elimina Pasión y Progreso como

factores. Al igual que la segunda solución sugerida por Langford (2009), esta investigación sugiere que el factor de mayor orden Progreso se combine con el factor de mayor orden Propósito en un solo factor. Lo mismo se sugiere para el factor de mayor orden Pasión que se une al factor de mayor orden Personas como un único factor. Esta investigación sugiere, además, que el factor de mayor orden Propiedad se elimine, ya que las variables que lo integran, planta física y tecnología, se alinean con el factor de mayor orden Participación y las variables seguridad, recursos y procesos se alinean con el factor de mayor orden Propósito.

Los cuatros factores de mayor orden identificados en esta investigación son: Propósito, Participación, Personas y Paz; haciendo referencia a los nombres utilizados por Langford (2009).

- **Propósito:** es definido como la intensidad ó el interés de hacer o dejar de hacer algo. Es el primer factor de orden mayor evaluado como parte del modelo para analizar las prácticas gerenciales presentado por Langford (2009). Para efectos de esta investigación Propósito es el primer factor de orden mayor identificado. Este primer factor agrupa la mayoría de las variables presentes en esta investigación. En total 57 variables fueron alineadas a este factor. Este contiene 17 factores de menor orden que agrupan las variables identificadas. Aspectos como la dirección organizacional, enfoque en los resultados, Misión y Valores, ética, claridad de roles, diversidad, recursos, procesos, seguridad, liderazgo, reclutamiento y selección, cooperación, ser parte, apreciación y reconocimiento, apreciación del desempeño, bienestar, objetivos organizacionales y cambio e innovación deben formar parte del propósito de la organización para lograr que los miembros del equipo se sientan comprometidos.
- **Participación:** se define como el proceso en el cual se utiliza la entera capacidad de los empleados para aumentar mejorar el desempeño de la empresa (Robbins 2000). Es

el segundo factor con la mayor cantidad de variables. En total 21 variables fue alineadas a este factor, agrupadas en siete factores de orden menor. Esta investigación sugiere que aspectos como el aprendizaje y desarrollo, satisfacción al cliente, motivación e iniciativa, talento, trabajo en equipo, planta física y tecnología: son áreas en las que la gerencia de las organizaciones deben fomentar la participación de los miembros del equipo para impactar el nivel de compromiso de sus empleados. Planta física y tecnología son dos factores de menor orden que se unen al factor Participación. Se puede establecer que a medida que los miembros del equipo son participes y comparten la responsabilidad de cuidar las facilidades físicas de su área de trabajo se sienten comprometidos. De igual forma a la vez que involucramos a todos los miembros del equipo en la integración de nueva tecnología en la operación se sentirán comprometidos.

- **Personas:** se puede definir como conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Ese recurso humano responsable de hacer cumplir las metas y objetivos operacionales de la empresa a través del cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas a través de los distintos niveles del organigrama empresarial. Este factor contiene 20 variables alineadas, agrupadas en cinco factores de menor orden; supervisión, oportunidad de la carrera, compromiso con los clientes, satisfacción en el trabajo e intención de permanecer. Este factor nos presenta que a medida que exista una buena relación entre supervisores y miembros del equipo existirá un mejor compromiso por parte de los empleados. Si estos perciben que la empresa les brinda la oportunidad de desarrollar una carrera y de contribuir al compromiso con los clientes, su satisfacción en el trabajo e intención de permanecer

aumentarán y sus aportaciones para alcanzar los resultados deseados serán más significativas.

- Paz: es definida, en sentido positivo, como un estado a nivel social o personal, en el cual se encuentran en equilibrio y estabilidad las partes de una unidad. Este factor contiene siete variables alineadas, agrupadas en un factor de menor orden. Esta investigación sugiere que es importante para los miembros del equipo conocer lo que se espera de ellos, es importante que se le brinde el tiempo necesario para poder realizar sus tareas, es importante tener una vida social fuera del trabajo, es importante para ellos tener tiempo para compartir en familia. Es decir, tener un balance entre la vida y el trabajo ofrece Paz.
- Propiedad: es definido como el poder directo e inmediato sobre un objeto o bien. Este factor de mayor orden no se identificó en esta investigación como un factor único se combinó con el factor Participación en un solo factor.
- Progreso: es un concepto que indica la existencia de un sentido de mejora. El factor Progreso es un factor combinado con el factor de mayor orden Propósito, como producto de las saturaciones presentes en el análisis de factores (ver tabla 4.33) y siguiendo las recomendaciones presentadas por Langford (2009) en donde sugiere la combinación de los factores Propósito y Progreso para un modelo sugerido de de cinco factores. Este factor de mayor orden no se identificó en esta investigación como un factor único se combinó con el factor Propósito en un solo factor.
- Pasión: es una emoción intensa que engloba el entusiasmo o deseo por algo. Este factor de mayor orden no se identificó en esta investigación.

Tabla 5.1 Factor Mayor Orden Propósito	
Factor menor	Variables
Dirección organizacional	Estoy consciente de la visión que tiene la gerencia del futuro de esta organización.
	Estoy consciente de los valores de esta organización.
Enfoque en los resultados	El personal está animado y comprometido a continuar mejorando su desempeño.
	Altos estándares de desempeño son aceptados.
	Esta organización está fuertemente enfocada en alcanzar resultados positivos
Visión y misión	Yo creo en el propósito general de esta organización.
	Yo creo en los valores de esta organización.
	Yo creo en el trabajo realizado por esta organización
Ética	Esta organización es ética.
	Esta organización es socialmente responsable.
	Esta organización es responsable con el medio ambiente
Diversidad	La discriminación no es tolerada.
	Existe igualdad de oportunidad para todo el personal en la organización.
	La conducta hostil y abusiva no son aceptadas
	Acoso sexual no es tolerado.
Recursos	Tengo acceso a los equipos y recursos adecuados para realizar mi trabajo.
	Podemos tener acceso a recursos adicionales cuando es necesario.
Procesos	Las políticas y procedimientos son claros para las tareas que tengo que realizar.
	Nuestras políticas y procedimientos son eficientes y bien diseñadas.
	En esta organización las responsabilidades y tareas están claramente distribuidas o asignadas
	Las políticas y procedimientos son claros para las tareas que tengo que realizar.
Seguridad	Altos niveles de higiene y seguridad son prioridad en la organización.

	Nosotros tenemos todo el equipo de seguridad y el adiestramiento necesario
	El personal está consciente de su responsabilidad con la higiene y seguridad en la organización.
	Supervisores y gerenciales están comprometidos con una conducta segura.
	El edificio, alrededores y facilidades que utilizamos están en buenas condiciones
Liderazgo	Tengo confianza en el conocimiento de la gerencia de la organización.
	La gerencia son buenos ejemplos de conducta para su personal
	La gerencia escucha a su personal.
Selección & Reclutamiento	La organización es buena al seleccionar las personas correctas para los trabajos correctos
	La gerencia en la organización conoce los beneficios de emplear las personas correctas
	La gerencia de la organización están claros sobre el tipo de personas que ellos necesitan emplear
Cooperación	La buena comunicación llega a todas las secciones de la organización
	El conocimiento y la información son compartidos en toda la organización.
	La cooperación existe en las diferentes secciones de la organización.
Ser parte	Tengo participación en las decisiones diarias de la organización.
	Me animo a dar mi opinión sobre las cosas que me preocupan
	Me consultan antes de tomar decisiones que me afectan.
Apreciación & Reconocimiento	Las recompensas y el reconocimiento que recibo de este trabajo son justas
	Esta organización cumple con sus obligaciones para conmigo
	Estoy satisfecho con los ingresos que recibo
	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo (vacaciones, programa de retiro etc.)
Apreciación del desempeño	Mi desempeño es revisado y evaluado con la suficiente frecuencia.
	La forma en que se evalúa el rendimiento de mi es justa.
	La forma en que se evalúa el rendimiento de mi me da pautas claras para la mejorar.

	Hay suficientes oportunidades para mi carrera a los avances en esta organización
Bienestar	Me siento en control y en la parte superior de las cosas en el trabajo.
	Me siento emocionalmente bien en el trabajo.
	Mi trabajo me da una sensación de logro personal.
Objetivos organizacionales	Las metas y objetivos de esta organización se están alcanzando
	El futuro de esta organización es positivo.
	En general, esta organización es exitosa
	Estoy consciente de la estrategia de negocio que utiliza la gerencia en esta organización.
Cambio e innovación	Yo entiendo mis metas y objetivos y lo que se espera de mí en el trabajo.
	Yo entiendo como mi trabajo contribuye en el éxito de esta organización
	Esta organización es innovadora.
	El personal en la organización tiene buenas destrezas y conocimiento en la tecnología que tenemos disponible.

Tabla 5.2 Factor Mayor Orden Participación	
Factor Menor orden	Variables
Aprendizaje y Desarrollo	La gerencia mantiene a su personal informado.
	El conocimiento y la información son compartidos en toda la organización.
	Tengo acceso con facilidad a toda la información que necesito para realizar mi trabajo.
	Existe un compromiso en el adiestramiento y desarrollo del personal.
	Durante el día a día de mis labores sé lo bien que lo estoy haciendo
Satisfacción al cliente	Esta organización entiende las necesidades de sus clientes
	Los clientes están satisfechos con nuestros productos y / o servicio
Motivación e iniciativa	Mis compañeros de trabajo hacer un esfuerzo adicional cuando sea necesario
	Mis compañeros de trabajo tomar la iniciativa en la solución de los problemas
Talento	Tengo confianza en la capacidad de mis compañeros de trabajo
	Mis compañeros de trabajo son productivas en sus puestos de trabajo

	Mis compañeros de trabajo hacer su trabajo rápida y eficientemente
Trabajo en equipo	Mis compañeros de trabajo y yo trabajamos bien como equipo
	Tengo buenas relaciones de trabajo con mis compañeros de trabajo
	Mis compañeros de trabajo me dan ayuda y apoyo
	La cooperación existe en las diferentes secciones de la organización.
Planta física	Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente revisados
	Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente actualizados.
	El edificio, alrededores y facilidades que utilizamos están en buenas condiciones
Tecnología	La tecnología usada en la organización se mantiene actualizada.
	Esta organización hace buen uso de la tecnología.

Tabla 5.3 Factor de Mayor Orden Personas	
Factores de Menor orden	Variables
Supervisión	Tengo confianza en la capacidad de mi gerente.
	Mi gerente/ supervisor escucha lo que tengo que decir
	Mi gerente / supervisor me da ayuda y apoyo.
	Mi gerente / supervisor trata a mí y mis compañeros de trabajo de forma amistosa.
Oportunidades de la carrera.	Me da la oportunidad de desarrollar las habilidades necesarias para la progresión de la carrera
	El adiestramiento y desarrollo que he recibido ha contribuido en mi desempeño.
	Esta organización es buena para aprender de sus errores y éxitos
	Yo soy capaz de mantener mi estrés en el trabajo a un nivel aceptable.
Compromiso con la organización.	Siento un sentido de lealtad y compromiso con esta organización.
	Yo siento la lealtad y el compromiso en esta organización.
	Me siento orgulloso de decirle a la gente que trabajo para esta organización
	Me siento emocionalmente unido a esta organización
	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para esta organización
Satisfacción en el trabajo	Mi trabajo me da una sensación de logro personal
	Me gusta el tipo de trabajo que yo hago
	En general, estoy satisfecho con mi trabajo
	Yo soy capaz de mantener mi estrés en el trabajo a un nivel aceptable.

Intención de permanecer	Probable en dos años todavía se trabaje en esta organización.
	Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de 5 años
	Puedo ver un futuro para mí en esta organización.

Tabla 5.4 Factor de Mayor Orden Paz

Factor de menor orden	Variables
Balance entre la vida y el trabajo	Me ha dado tiempo suficiente para hacer bien mi trabajo.
	Me siento en control y en la parte superior de las cosas en el trabajo.
	Me siento emocionalmente bien en el trabajo.
	Yo soy capaz de mantener mi estrés en el trabajo a un nivel aceptable.
	Yo mantengo un buen equilibrio entre el trabajo y otros aspectos de mi vida.
	Tengo una vida social fuera del trabajo.
	Soy capaz de cumplir con mis responsabilidades de la familia sin dejar de hacer lo que se espera de mí en el trabajo

Tabla V.5 Modelos 4 P's para prácticas en el trabajo

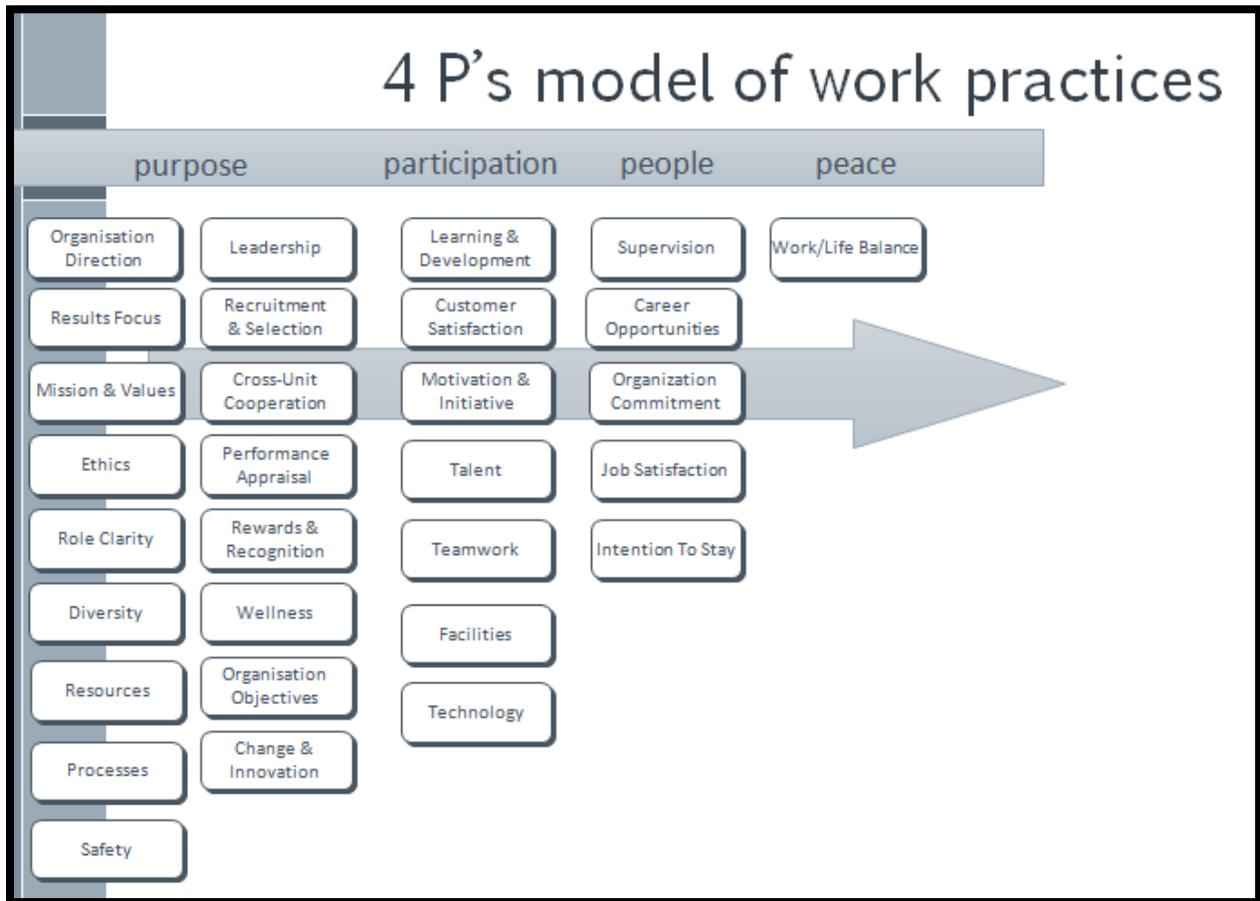


Tabla V.6 Factores de Mayor y Menor orden Langford (2009) vs. Investigación actual

Modelo 7P's (Langford 2009)	
Factor Mayor Orden	Factor menor orden
Propósito	
	Dirección Organizacional
	Enfoque en Resultados
	Misión y Valores
	Ética
	Claridad de roles
	Diversidad
Propiedad	
	Recursos
	Procesos
	Tecnología
	Seguridad
	Plan Física
Participación	
	Liderazgo
	Reclutamiento y Selección
	Cooperación
	Aprendizaje y Desarrollo
	Ser Parte
	Apreciación y Reconocimiento
	Apreciación del Desempeño
	Supervisión
	oportunidad de Carrera
Personas	
	Motivación e Iniciativa
	Talento
	Trabajo en Equipo
Paz	
	Bienestar
	Balance entre la vida y el trabajo
Progreso	
	Objetivos Organizacionales
	Cambio e Innovación
	Satisfacción al Cliente
Pasión	
	Compromiso con la Organización
	Satisfacción en el trabajo
	Intención de permanecer

Modelo 4 P's Investigación Actual	
Factor Mayor Orden	Factor menor orden
Propósito	
	Dirección Organizacional
	Enfoque en Resultados
	Misión y Valores
	Ética
	Claridad de roles
	Diversidad
	Recursos
	Procesos
	Seguridad
	Liderazgo
	Reclutamiento y Selección
	Cooperación
	Ser Parte
	Apreciación y Reconocimiento
	Apreciación del Desempeño
	Bienestar
	Objetivo organizacionales
	Cambio e innovación
Participación	
	Aprendizaje y desarrollo
	Satisfacción al cliente
	Motivación e Iniciativa
	Talento
	Trabajo en Equipo
	Planta física
	Tecnología
Personas	
	Supervisión
	Oportunidades de la carrera
	Compromiso con la organización
	Satisfacción en el trabajo
	Intención de permanecer
Paz	
	Balance entre la vida y el trabajo

6. Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

Esta investigación tiene como propósito evaluar el Modelo 7P's presentado por Langford (2009) para evaluar las prácticas utilizadas por la gerencia para alcanzar los resultados deseados. En este capítulo se presenta las conclusiones derivadas de los datos obtenidos de la muestra y las limitaciones de la investigación. Además se presentan recomendaciones que podrían ser utilizadas por quien esté interesado en realizar futuras investigaciones.

6.1 Conclusiones

Las conclusiones están presentadas según los objetivos de esta investigación.

6.1.1 Evaluar los siete factores de mayor orden contenidos en el modelo 7P's.

Al finalizar esta investigación se puede concluir, en relación al objetivo de evaluar los siete factores de mayor orden contenidos en el modelo 7P's, que los resultados obtenidos solo presentan cuatro factores de mayor orden. Se logró cumplir con este objetivo específico de la investigación al identificar los factores de mayor orden: Propósito, Participación, Personas y Paz. Éstos guardan relación con algunos estudios y teorías de investigaciones anteriores. El factor Propósito reúne variables como: dirección, establecimiento de metas, objetivos (Locke & Latham, 2002), visión, misión (Moorman & Fetter, 1990), manejo de los procesos, recursos e información (Spreitzer, 1997) y la importancia de mantener unas facilidades adecuadas, equipos y promoción de procedimientos que garanticen la seguridad de los empleados (Reason, Parker, & Lawton, 1998). El factor Participación está asociado con las variables: ser parte, reconocimiento y desarrollo (Lawler, 1986). El factor Personas está relacionado con las relaciones en el área de trabajo entre compañeros, trabajo en equipo (West, Borrill, & Unsworth, 1998). Por último, el

factor Paz está asociado con promover un balance entre la vida y el trabajo, balance entre la familia y el trabajo; y reducir los niveles de estrés (O'Driscoll & Cooper, 1996; Spector, 2004).

En relación a los factores de mayor orden Propiedad, Progreso y Pasión que no estuvieron presentes en la solución del modelo se puede inferir que esto debió básicamente a la ausencia de participación gerencial. Generalmente aspectos como Propiedad son de importancia para dueños de la empresa y para la gerencia como responsable de cuidar de los bienes y activos. Para la gerencia el progreso de los miembros de su equipo es vital para alcanzar los niveles de desempeño deseados. Pasión es un elemento presente de forma general en la gerencia quien muestra gran interés y vigor por alcanzar las metas establecidos. Estos factores no son necesariamente relevantes para los miembros del equipo que no ocupan un rol gerencial en la empresa.

Esta investigación apoya la teoría que los modelos que evalúan las prácticas y modelos gerenciales deben tener una estructura factorial simple. Es decir, una estructura factorial con la menor cantidad de factores posible. Esto siguiendo de ejemplo el modelo de Gallup Q12. El cual contiene 12 variables reunidas en un solo factor llamado claridad y es la encuesta más utilizada por las empresas para medir modelos, prácticas gerencias y compromiso. Schaufeli (2002) identificó tres factores: vigor, dedicación y absorción. Patterson (2005) evalúa 17 características de trabajo en cuatro factores. Robinson (2004) identificó dos factores claves en el nivel de compromiso de los empleados: sentirse valorado e implicado. CIPD (2006) indica que la comunicación es el factor primordial para lograr el compromiso de los empleados. Smith identificó cinco factores que influyen en los niveles de satisfacción: satisfacción con los supervisores, colegas, pago o compensación, promociones u oportunidad de crecimiento y ejecución de tareas o responsabilidades. En esta investigación el factor propósito contiene la mayor cantidad de variables ó practicas gerenciales objeto de estudio.

Finalmente se puede concluir que la mayoría de las investigaciones apoyan una solución factorial simple. Las causas pueden ser: (1) enfoque tradicional de la gerencia de recurso humano en áreas como: apreciación y reconcomiendo, aprendizaje y desarrollo, oportunidad de la carrera, supervisión entre otras (2) la falta de estudio e investigación de un rango amplio de prácticas en el área de trabajo (3) la tendencia de la mayoría de los empleados en evaluar a las organizaciones para las cuales trabajan muy alto o muy bajo en la mayoría de las categorías esto provoca que básicamente un solo factor se presente en la solución del modelo (4) la búsqueda de la eficiencia en obtener una herramienta que permita evaluar las prácticas y modelos utilizados por la gerencia para obtener los resultados deseados y el compromiso de sus empleados pero de forma sencilla que le permita a la gerencia enfocarse en cierta áreas en específico.

6.1.2 Evaluar los 31 factores de menor orden contenidos en el modelo 7P's

Al finalizar esta investigación se puede concluir, en relación al objetivo de evaluar los 31 factores de menor orden contenidos en el modelo 7P's, que éstos están presentes en esta investigación pero no agrupan la misma cantidad de variables y difieren del factor de mayor orden que eran objeto en un principio. En esta investigación se identificaron 31 factores de menor orden y todas alineados dentro de cuatro factores de mayor orden, cumpliendo de este modo con este objetivo específico. Se identificó, además, que la mayoría de los factores de menor orden están presentes en el factor de mayor orden Propósito. Lo cual coloca en desventaja al resto de los factores de mayor orden. Esto se debe básicamente a que los modelos estadísticos sugieren que si la mayoría de los empleados tienden a evaluar a las organizaciones para las cuales trabajan muy alto o muy bajo en la mayoría de las categorías esto provoca que básicamente un solo factor presente la solución del modelo. Los factores de menor orden son los

nombres que se le asignan a las diferentes variables estudiadas, alineadas en grupos dependiendo de su contenido y contexto, representando las prácticas de trabajo de las empresas u organizaciones. Se pudo concluir que la mayoría de las investigaciones no agrupan sus variables de estudio en sub factores o factores de menor orden. Por lo general, las variables de estudio impactan de forma directa el factor que se pretende analizar, ya que se puede confundir al lector. La mayoría de las investigaciones relacionadas a modelos y prácticas gerenciales no contemplan una cantidad de extensa de variables como en esta investigación. Las razones (1) enfoque gerencial tradicional en recurso humano (2) estandarización el instrumento para que las variables de estudio se puedan medir en cualquier industria (3) simplicidad en el proceso de estudio en los empleados de la empresa (4) eficiencia en identificar áreas de oportunidad y enfoque para las empresas.

6.1.3 Comparar los resultados de esta investigación con Langford (2009)

Al finalizar esta investigación y comparar los resultados obtenidos con Langford (2009) se puede concluir que los hallazgos son diferentes. En primer lugar, solo fueron identificados cuatro factores de mayor orden frente a siete factores de mayor orden identificados por Langford (2009). Los factores que no estuvieron presentes fueron propiedad, progreso y pasión. Esto básicamente debido a la diferencia encontrada en la composición y alineación de los 31 factores de menor orden, los cuales no impactaron de forma igual a los factores de mayor orden. La diferencia en la composición de los 31 factores de menor orden se debió básicamente a la diferencia en las puntuaciones y saturaciones obtenidas en las 102 variables analizadas en el estudio. Las diferencias en las variables se atribuyen básicamente a elementos como: percepción, cultura y creencias de los participantes, así como el peso o importancia que le atribuyen a cada una de las variables y la ausencia de participación gerencial. De igual modo, la tendencia de los empleados a evaluar sus organizaciones como buenas o malas, es decir, muy alto o muy bajo en

cada una de las variables, influyen en la cantidad de variables reflejadas en cada factor de estudio. Aspectos como la diferencia en industria, generaciones en la fuerza laboral, políticas y procesos internos de las empresas, así como las expectativas e intereses individuales pueden influir en los empleados al evaluar las organizaciones para las cuales trabajan y marcan la diferencia en los resultados obtenidos. De igual modo, el hecho de que la muestra de esta investigación fuera solo de empleados, distinta a la de Langford que incluyó también a los gerenciales, puede influir en la pertinencia o rechazo de alguno de los factores.

6.1.4 Evaluar si existe una relación entre las variables género, edad y años de servicio

Al finalizar esta investigación y evaluar si existe correlación entre las variables prácticas gerenciales y la variable edad se encontró que no tienen correlación. Sin embargo, la edad promedio de los entrevistados fue 34 años y el promedio de las respuestas para cada aseveración es mayor de 4 lo cual se puede inferir que los participantes eran empleados comprometidos. Por tal razón, se puede inferir que la edad si puede influir de forma positiva en el compromiso de los miembros del equipo. Esto en apoyo a Maslach y Schaufeli (2010) que entienden que entre mayores sean los trabajadores existe un mayor compromiso con la empresa que los trabajadores más jóvenes.

En relación a las variables (prácticas gerenciales) y la variable años de servicio no presentó tener correlación. Sin embargo, el promedio de años de servicio de los participantes es de 10 años. Por lo cual, se puede inferir que son empleados comprometidos con su empresa con más de una década de servicio. Salanova (2004) hace mención que el compromiso de los empleados con la organización tiene como consecuencias actitudes positivas hacia el trabajo y la organización entre ellas: la baja intención de abandonar el trabajo.

En relación a las variables (prácticas gerenciales) y la variable género no presentó tener correlación. Sin embargo, 18 variables mostraron tener alguna correlación reúnen aspectos como: estándares de trabajo, acceso a la información, accesos a los recursos, equipo y adiestramiento necesario, confianza en el conocimiento de la gerencia, participación en toma de decisiones, recompensas y reconocimientos justos, satisfacción con ingresos recibidos, planificación de la carrera y satisfacción personal. Por lo que se puede inferir que aún se percibe desventaja de género en las empresas en esas áreas en específico. Guardando esto posiblemente relación con lo establecido por Maslach y Schaufeli (2010) que señalan que los hombres puntúan más alto en los niveles de compromiso que las mujeres.

En resumen se puede concluir que aspectos como género, edad y años de servicio no presentaron tener correlación con los modelos y prácticas gerenciales, pero no se descarta que pueda ser objeto de estudio como parte de una solución de estructura de factores.

6.2 Limitaciones

Al igual que otras investigaciones, ésta se vio afectada por una serie de limitaciones. La principal limitación que se presentó al comenzar el proceso de investigación fue obtener participación de empresas interesadas en ser dar apoyo a la investigación.

- Las características de la muestra: tamaño de la muestra, diversidad en la participación de industrias, diversidad en el tamaño de las organizaciones participantes. Limitando la cantidad de empresas participantes y la falta de una representación balanceada de todas las industrias.
- Lograr el interés en participar y apoyar la investigación por parte de los empleados fue una limitación, debido a que el acercamiento al participante debía hacerse dentro de la institución y en horas laborales. Sin embargo, la condición

presentada por la Gerencia fue que el cuestionario tenía que ser contestado en el periodo de descanso del empleado y no durante el ejercicio de sus labores. Esto impuso una limitación de tiempo para contestar el cuestionario y de interés por parte del entrevistado, así como lo extenso del cuestionario.

- Análisis estadístico: Langford (2009) en su análisis estadístico de estructura factorial utilizó dos grupos: exploratorio y confirmatorio para corroborar los hallazgos obtenidos. En esta investigación solo se utilizó un grupo.
- Análisis de datos de las empresas en áreas como: retención de empleados, ausentismo, productividad, alineamiento de las metas y desempeño financiero y su relación con los resultados del análisis factorial para medir compromiso en los miembros de la organización. Esta información no estuvo disponible por parte de la institución. Sin embargo, es un área relevante para poder medir la relación de las prácticas gerenciales utilizadas y los resultados.
- Segregación de la participación gerencial de la participación de los empleados. No fue posible comparar las opiniones de cada grupo.

6.3 Recomendaciones

La investigación mostró que el factor de mayor importancia es propósito. Es por eso que se le recomienda a la institución reenfocar sus esfuerzos en un plan para trabajar y enfocarse en aspectos como la dirección organizacional, enfoque en los resultados, misión y valores, ética, claridad de roles, diversidad, recursos, procesos, seguridad, liderazgo, reclutamiento y selección, cooperación, ser parte, apreciación y reconocimiento, apreciación del desempeño, bienestar, objetivos organizacionales y cambio e innovación deben formar parte del propósito de la organización para lograr que los miembros del equipo se sientan comprometidos.

La empresa debe reforzar sus estrategias con el fin de que vayan dirigidas a mejorar estos aspectos para mantener a su personal comprometido. Como parte de su estrategia la organización debe refrescar constantemente a los miembros de su equipo la dirección en la que se mueve la empresa, misión y valores, y objetivos organizacionales. Deben educar a su personal sobre cuáles son los resultados deseados, establecer con claridad el rol de cada miembro del equipo, informar sobre los recursos que tienen disponible y los procesos de la empresa. Deben fomentar la diversidad, la cooperación, la apreciación del desempeño y el reconocimiento.

Para futuras investigaciones se recomienda: (1) diversidad en las características de la muestra: tamaño de la muestra, participación balanceada de las industrias, diversidad en el tamaño de las organizaciones participantes. (2) Análisis de factores en dos grupos exploratorios y confirmatorios para corroborar los hallazgos obtenidos. (3) análisis de datos de las empresas en áreas como: retención de empleados, ausentismo, productividad, alineamiento de las metas y desempeño financiero y para poder medir compromiso en los miembros de la organización. (4) Participación gerencial.

7. Referencias

- Bakker; AB., Scharufeli, W.B., (2008) "Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 pp. 147 – 54.
- Bakker; AB., Scharufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008), "Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress*, Vol. 22, pp. 187.
- Burke, R.J. and Cooper, C.L. (2005), *Reinventing Human Resources Management: Challenges and New Directions*, Routledge, London.
- Burke, R.J. and Cooper, C.L. (2007), *Building More Effective Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Burke, R.J. and Cooper, C.L. (2008), *The Peak Performing Organization*, Routledge, London. Huang, Chun-Chen;
- Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010), "From thought to action: employee work engagement and job performance", in Leiter, M.P. and Bakker, A.B. (Eds), *Work Engagement: The Essential Theory and Practice*, Psychology Press, New York, NY (in press).
- Demerouti, E., Bakker, A.B., deJonge, J., Janssen, P.P.M. and Schaufeli, W.B. (2001), "Burnout and engagement at work as a function of demands and control", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27, pp. 279-86.
- Drago, W.(1994) Toward a framework of organisation direction. *Management Research News* 175.
- Green, K., Medlin, B., and Whitten, D. (2004), "Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104 No. 2, pp. 106-114.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268-79.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Kahn, W.A. (1992), "To be fully there; psychological presence at work", *Human Relations*, Vol., pp. 321-49.
- Kraut, A. I. (2006). *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Knight, D., Durham, C.C. and Locke, E. (2001) , "The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 326-38.
- Langford, P. H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999a) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35, 1127–1140.
- Langford, P.H. (2010) Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol.32, No.1.
- Langford, P.H. (2009) Measuring organizational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Austrian Journal of Psychology*. Vol. 61, No. 4.
- Langford, P.H. (2008) Workk – life balance or work – life alignment? A test of the importance of work –life balance for employee engagement and intention to stay in organizations. *Journal of Management Organization* Vol. 14, No. 3.
- Langford, P. H., Parkes, L. P., & Metcalf, L. (2006). Developing a structural equation model of organisational performance and employee engagement. Proceedings of the joint conference of the Australian Psychological Society and the New Zealand Psychological Society, Auckland, New Zealand.
- Leiter, M.P. (2005), "Engagement with work: issues for measurement and intervention", in Burke, R.J. and Cooper, C.L. (Eds), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Elsevier, Oxford, pp. 213-30.
- Leiter, M.P. and Bakker, A.B. (2010), *Work Engagement: The Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY (in press).
- Leiter, M.P. and Harvie, P. (1997), "Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 2, pp. 343-52.
- Leiter, M.P. and Harvie, P. (1998), "Conditions for staff acceptance of organizational change: burnout as a mediating construct", *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, Vol. 11, pp. 1-25.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (2010), "Building engagement: the design and evaluation of interventions", in Leiter, M.P. and Bakker, A.B. (Eds), *Work Engagement: The Essential Theory and Practice*, Psychology Press, New York, NY (in press).
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

- Medlin, B. Green, K., (2008) The Relationship Among Goal setting, optimism, and engagement: The impact on employee performance. *Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13 (I) PP 51.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A metaanalytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. *Issues in people management*. Wiltshire: Cromwell Press.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackelton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *Journal of Human Resource Management*, 14, 1246–1266.
- Rothmann & Rothmann, (2010). Conflict between work and nonwork roles of employees in the mining industry: Prevalence and differences between demographic groups. Steyl, Betsie; Koekemoer, Eileen. *SA Journal of Human Resource Management* 9. 1 (2011): 1-14.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008), “A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior”, *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 129, pp. 116-31.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M. (2005), “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, pp. 1217-27.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement en los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros* numero 261, (62), 109- 138.
- Savoie A., Brunet L, Plunier P., Boudrias J., Morin A., Cacciatore G. (2010) Empowering Employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 42 No.4
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. and Cooper, C.L. (2003), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Wiley, Chichester.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004a), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-515.

- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004b), "Work engagement and the measurement of a concept", *Gedrag-en-Organisatie*, Vol. 17, pp. 89-112.
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2007), "Work engagement: an emerging psychological Concept and its implications for organizations", in Gilliland, S.W., Steiner, S.W. and Skarlicki, D.P.(Eds), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Information Age, Greenwich, CT, pp. 135-77.
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2008), "Enhancing work engagement through the Management of human resources", in Naesswall, K., Hellgren, J. and Sverke, M. (Eds), *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 380-402.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, pp. 1-16.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement Of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques-Pinto, A., Salanova, M. and Bakker, A.B. (2003), "Burnout and engagement in university students: a cross-national study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33, pp. 464-81.
- Tritch, T. (2003), "Engagement drives results at new century", *Gallup Management Journal*, September 11.
- Tubbs, M.E. (1986) "Goal setting: a meta-analytic examination of the empirical evidence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 1, pp. 86-97.
- Tubbs, M.E. (1993), "Commitment as a moderator of goal-performance relation: a case for clearer construct definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 1, pp. 86-97
- Windschitl, P.D., Kruger, J., and Simms, E. N. (2003), "The influence of egocentrism and focalism on people's optimism in competitions: when what affects us equally affects me more", *Journal of Personal and Social Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 389-408.

8. Apéndices

Apéndice A: Consentimiento Informado

Universidad de Puerto Rico
Recinto Universitario de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Programa Graduado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mi nombre es Manuel E. Torres Rodríguez, soy estudiante del programa de maestría en el Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez. Actualmente, me encuentro realizando una investigación como requisito para obtener el título de Maestro en Administración de Empresas. A su vez se busca poder aportar a la investigación en el área de Recursos Humanos, específicamente en el área de nivel de compromiso, clima organizacional y nivel desempeño. Con este objetivo se quiere evaluar el nivel de compromiso de los empleados y el clima organizacional.

Me gustaría contar con su participación en esta investigación. Su participación en este estudio es completamente voluntaria y consistirá en completar un cuestionario. Este cuestionario se administrará al personal de una empresa escogida. La información obtenida mediante su participación será confidencial y no se divulgará individualmente, sino en conjunto con todos los cuestionarios recibidos. Sus respuestas se utilizarán únicamente con propósitos de estudio. Estos datos serán guardados por el presidente del Comité Graduado, Dra. Dafne Javier Montalvo, por un tiempo máximo de un año luego de finalizada dicha investigación, cuando serán destruidos en su totalidad.

Usted no recibirá ningún beneficio monetario por la participación en esta investigación y no se anticipa que sufra daños de ningún tipo y no habrá penalidad alguna si no desea participar en dicha investigación. Su participación es de unos 20 minutos aproximadamente. Sin algún momento usted siente algún tipo de incomodidad al contestar el cuestionario puede terminar su participación si así lo desea. Recuerde que su participación es completamente voluntaria. Usted tiene la libertad de decidir cuándo termina su participación sin penalidad alguna.

Su participación es muy valiosa, pues contribuirá a los hallazgos de esta investigación y a futuras investigaciones.

Cláusula de Consentimiento Informado/Ilustrado

He leído el contenido de esta hoja de consentimiento y con mi firma certifico que soy mayor de edad, que tengo la capacidad legal para consentir y que consiento participar.

Gracias por su cooperación.

Firma del Participante _____
Fecha _____

Manuel E. Torres Rodríguez
Firma Investigador _____

Cordialmente,

Manuel E. Torres Rodríguez/Estudiante Graduado
Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Correo electrónico: manuel.torres2@upr.edu
Dra. Dafne Javier Montalvo

Apéndice B: Cuestionario

El nivel de compromiso del empleado y el clima organizacional

Instrucciones: Favor de leer cada una de las siguientes afirmaciones y seleccionar aquella respuesta que mejor cumpla con cada afirmación. Siendo 5 que usted está completamente de acuerdo, 4 en acuerdo, 3 neutral, 2 en desacuerdo y 1 completamente en desacuerdo para cada una de las afirmaciones. De no aplicar la afirmación en su caso favor de escoger la alternativa No aplica.

AFIRMACIÓN	Completam ente en desacuerdo	2 en desacuerdo	Neutral	En acuerdo	Completam ente de acuerdo	No aplica
Estoy consciente de la visión que tiene la gerencia del futuro de esta organización	①	②	③	④	⑤	
Estoy consciente de los valores de esta organización.	①	②	③	④	⑤	
Estoy consciente de la estrategia de negocio que utiliza la gerencia en esta organización.	①	②	③	④	⑤	
El personal está animado y comprometido a continuar mejorando su desempeño.	①	②	③	④	⑤	
Altos estándares de desempeño son aceptados.	①	②	③	④	⑤	
Esta organización está fuertemente enfocada en alcanzar resultados positivos	①	②	③	④	⑤	
Yo creo en el propósito general de esta organización.	①	②	③	④	⑤	
Yo creo en los valores de esta organización.	①	②	③	④	⑤	
Yo creo en el trabajo realizado por esta organización	①	②	③	④	⑤	
Esta organización es ética.	①	②	③	④	⑤	
Esta organización es socialmente responsable.	①	②	③	④	⑤	
Esta organización es responsable con el medio ambiente.	①	②	③	④	⑤	
Yo entiendo mis metas y objetivos y lo que se espera de mí en el trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Yo entiendo como mi trabajo contribuye en el éxito de esta organización	①	②	③	④	⑤	
La discriminación no es tolerada.	①	②	③	④	⑤	
Existe igualdad de oportunidad para todo el personal en la	①	②	③	④	⑤	

organización.						
Acoso sexual no es tolerado.	①	②	③	④	⑤	
La conducta hostil y abusiva no son aceptadas	①	②	③	④	⑤	
Tengo acceso a los equipos y recursos adecuados para realizar mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Tengo acceso con facilidad a toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Durante el día a día de mis labores sé lo bien que lo estoy haciendo.	①	②	③	④	⑤	
Podemos tener acceso a recursos adicionales cuando es necesario.	①	②	③	④	⑤	
Las políticas y procedimientos son claros para las tareas que tengo que realizar.	①	②	③	④	⑤	
En esta organización las responsabilidades y tareas están claramente distribuidas o asignadas.	①	②	③	④	⑤	
Nuestras políticas y procedimientos son eficientes y bien diseñadas.	①	②	③	④	⑤	
La tecnología usada en la organización se mantiene actualizada.	①	②	③	④	⑤	
Esta organización hace buen uso de la tecnología.	①	②	③	④	⑤	
El personal en la organización tiene buenas destrezas y conocimiento en la tecnología que tenemos disponible.	①	②	③	④	⑤	
Altos niveles de higiene y seguridad son prioridad en la organización.	①	②	③	④	⑤	
Nosotros tenemos todo el equipo de seguridad y el adiestramiento necesario	①	②	③	④	⑤	
El personal está consciente de su responsabilidad con la higiene y seguridad en la organización.	①	②	③	④	⑤	
Supervisores y gerenciales están comprometidos con una conducta segura.	①	②	③	④	⑤	
El edificio, alrededores y facilidades que utilizamos están en buenas condiciones	①	②	③	④	⑤	
Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente revisados.	①	②	③	④	⑤	

Los edificios, alrededores y facilidades son regularmente actualizados.	①	②	③	④	⑤	
Tengo confianza en el conocimiento de la gerencia de la organización.	①	②	③	④	⑤	
La gerencia son buenos ejemplos de conducta para su personal	①	②	③	④	⑤	
La gerencia mantiene a su personal informado.	①	②	③	④	⑤	
La gerencia escucha a su personal.	①	②	③	④	⑤	
La organización es buena al seleccionar las personas correctas para los trabajos correctos	①	②	③	④	⑤	
La gerencia en la organización conoce los beneficios de emplear las personas correctas	①	②	③	④	⑤	
La gerencia de la organización están claros sobre el tipo de personas que ellos necesitan emplear	①	②	③	④	⑤	
La buena comunicación llega a todas las secciones de la organización	①	②	③	④	⑤	
El conocimiento y la información son compartidos en toda la organización.	①	②	③	④	⑤	
La cooperación existe en las diferentes secciones de la organización.	①	②	③	④	⑤	
Cuando las personas comienzan nuevas en el trabajo se les ofrece una guía o manual para empleados y adiestramiento.	①	②	③	④	⑤	
Existe un compromiso en el adiestramiento y desarrollo del personal.	①	②	③	④	⑤	
El adiestramiento y desarrollo que he recibido ha contribuido en mi desempeño.	①	②	③	④	⑤	
Tengo participación en las decisiones diarias de la organización.	①	②	③	④	⑤	
Me animo a dar mi opinión sobre las cosas que me preocupan	①	②	③	④	⑤	
Me consultan antes de tomar decisiones que me afectan.	①	②	③	④	⑤	
Las recompensas y el reconocimiento que recibo de este trabajo son justas	①	②	③	④	⑤	
Esta organización cumple con sus obligaciones para conmigo	①	②	③	④	⑤	

Estoy satisfecho con los ingresos que recibo	①	②	③	④	⑤	
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo (vacaciones, programa de retiro etc.)	①	②	③	④	⑤	
Mi desempeño es revisado y evaluado con la suficiente frecuencia.	①	②	③	④	⑤	
La forma en que se evalúa el rendimiento de mi es justa.	①	②	③	④	⑤	
La forma en que se evalúa el rendimiento de mi me da pautas claras para la mejorar.	①	②	③	④	⑤	
Tengo confianza en la capacidad de mi gerente.	①	②	③	④	⑤	
Mi gerente/ supervisor escucha lo que tengo que decir	①	②	③	④	⑤	
Mi gerente / supervisor me da ayuda y apoyo.	①	②	③	④	⑤	
Mi gerente / supervisor trata a mí y mis compañeros de trabajo de forma amistosa.	①	②	③	④	⑤	
Suficiente tiempo y esfuerzo que se gasta en la planificación de carreras	①	②	③	④	⑤	
Me da la oportunidad de desarrollar las habilidades necesarias para la progresión de la carrera	①	②	③	④	⑤	
Hay suficientes oportunidades para mi carrera a los avances en esta organización	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo hacer un esfuerzo adicional cuando sea necesario	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo se apresuran a aprovechar las oportunidades	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo tomar la iniciativa en la solución de los problemas	①	②	③	④	⑤	
Tengo confianza en la capacidad de mis compañeros de trabajo	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo son productivas en sus puestos de trabajo	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo hacer su trabajo rápida y eficientemente	①	②	③	④	⑤	
Tengo buenas relaciones de trabajo con mis compañeros de trabajo	①	②	③	④	⑤	

Mis compañeros de trabajo y yo trabajamos bien como equipo	①	②	③	④	⑤	
Mis compañeros de trabajo me dan ayuda y apoyo	①	②	③	④	⑤	
Me ha dado tiempo suficiente para hacer bien mi trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Me siento en control y en la parte superior de las cosas en el trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Me siento emocionalmente bien en el trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Yo soy capaz de mantener mi estrés en el trabajo a un nivel aceptable.	①	②	③	④	⑤	
Yo mantengo un buen equilibrio entre el trabajo y otros aspectos de mi vida.	①	②	③	④	⑤	
Soy capaz de seguir participando en el trabajo no los intereses y las actividades.	①	②	③	④	⑤	
Tengo una vida social fuera del trabajo.	①	②	③	④	⑤	
Soy capaz de cumplir con mis responsabilidades de la familia sin dejar de hacer lo que se espera de mí en el trabajo	①	②	③	④	⑤	
Las metas y objetivos de esta organización se están alcanzando	①	②	③	④	⑤	
El futuro de esta organización es positivo.	①	②	③	④	⑤	
En general, esta organización es exitosa	①	②	③	④	⑤	
El cambio se maneja bien en esta organización.	①	②	③	④	⑤	
La forma en que se ejecuta esta organización ha mejorado en el último año	①	②	③	④	⑤	
Esta organización es innovadora.	①	②	③	④	⑤	
Esta organización es buena para aprender de sus errores y éxitos	①	②	③	④	⑤	
Esta organización entiende las necesidades de sus clientes.	①	②	③	④	⑤	
Los clientes están satisfechos con nuestros productos y / o servicios.	①	②	③	④	⑤	
Siento un sentido de lealtad y compromiso con esta organización.	①	②	③	④	⑤	
Yo siento la lealtad y el compromiso en esta organización.	①	②	③	④	⑤	
Me siento orgulloso de decirle a la gente que trabajo para esta	①	②	③	④	⑤	

organización						
Me siento emocionalmente unido a esta organización	①	②	③	④	⑤	
Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para esta organización	①	②	③	④	⑤	
Mi trabajo me da una sensación de logro personal.	①	②	③	④	⑤	
Me gusta el tipo de trabajo que yo hago	①	②	③	④	⑤	
En general, estoy satisfecho con mi trabajo	①	②	③	④	⑤	
Probable en dos años todavía se trabaje en esta organización	①	②	③	④	⑤	
Me gustaría seguir trabajando en esta organización dentro de 5 años	①	②	③	④	⑤	
Puedo ver un futuro para mí en esta organización.	①	②	③	④	⑤	

Apéndice C Aprobación de cuestionario por parte de CPSHI



Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación
CPSHI/IRB 0002053
Universidad de Puerto Rico – Recinto Universitario de Mayagüez
Decanato de Asuntos Académicos
Call Box 9000
Mayagüez, PR 00681-9000



15 de noviembre de 2011

Sr. Manuel E. Torres Rodríguez

Estimado Señor Torres Rodríguez:

Hemos constatado que ha integrado todas las correcciones que se le hicieron a su Solicitud de Revisión de su proyecto titulado *El nivel de desempeño de los empleados y el clima organizacional*, como también a su hoja de Consentimiento Informado. Por tal razón, el Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación aprueba su proyecto. Esta aprobación tiene una duración de un año a partir de la fecha de hoy, 15 de noviembre de 2011 hasta el 14 de noviembre de 2012. Cualquier cambio a su proyecto posiblemente requiera una nueva aprobación de parte del comité.

Le deseamos lo mejor para su investigación y nos reiteramos a sus órdenes. Queda de usted,

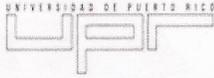
Atentamente,

Rosa F. Martínez Cruzado

Rosa F. Martínez Cruzado, Ph.D.
Presidente
CPSHI/IRB – RUM

Apéndice D: Carta de Autorización de Peter Langford

Correo de Universidad de Puerto Rico - RE: I am very interested on y... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=2cfa5d65ca&view=pt&...>



Manuel E Torres Rodriguez <manuel.torres2@upr.edu>

RE: I am very interested on your article: "Measuring Organizational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes."

4 mensajes

Peter Langford <Peter.Langford@voiceproject.com.au>
Para: Manuel E Torres Rodriguez <manuel.torres2@upr.edu>

8 de mayo de 2011 21:15

Manuel,

Yes, of course, I'd be delighted for you to use the tool. I've attached some other articles that also draw upon the tool that may be useful for your literature review.

Please don't hesitate to contact me if you have any questions.

All the best with your research,

Pete

Dr Peter Langford | PhD, MBA, M Clin Psych, B Sc Psych Hons | Director of Voice Project

t: +61 2 8875 2801 | m: 0408 810 502 | e: peter.langford@voiceproject.com.au

voice project | general office t: +61 2 8875 2800 | f: +61 2 8875 2888
Level 2, 4 Research Park Dr, Macquarie University, NSW 2109, Australia

www.voiceproject.com.au

This message is intended for the addressee named and may contain confidential information.

If you are not the intended recipient please notify the sender and delete the email.

Views expressed in this message are those of the individual sender and are not necessarily the views of

Voice Project Pty Ltd.

From: Manuel E Torres Rodriguez [mailto:manuel.torres2@upr.edu]
Sent: Saturday, 7 May 2011 8:38 PM
To: peter.langford@mq.edu.au
Subject: I am very interested on your article: "Measuring Organizational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes."

Dr. PH Langford

I am a student of the graduate program in Human Resources College of Business Administration from the University of Puerto Rico in Mayagüez Campus. As request of my area of study and as part of my resume it is necessary to make a scientific research.

In my review process, I found out one of your articles: "Measuring Organizational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes."

I found in this article that your research was conducted in more than 1000 companies, impacting approximately 13.729 employees. It was used as a study tool or questionnaire to measure the employee's opinion in areas such as work area practices and results. Analysis factor was used to interpreted concepts such as: organizational directional, ethics, resources, satisfaction, job satisfaction, and employees Organizational Commitment int.

Although the data for this research was obtained in Australia, I find that the results raised form this research are very interesting and useful for my needs and I would like to perform a similar study in Puerto Rico. That's why I would like to request your permission to use your research as a reference point for mine and also if it is possible, if you can allow me to use the same questionnaire here in Puerto Rico. Of course you will receive full credit for your collaboration and use as reference and guide leading for the investigation. Once the investigation is completed we will send a copy therefore you can compare results and so once again validate their findings.

Anticipated thanks for your time and hoping to receive an affirmative answer from your team.

Manuel Torres

3 archivos adjuntos

-  **2008 Parkes & Langford - JMO Work-Life Balance.pdf**
1512K
-  **2008 Mingo & Langford - ANZAM Conf Proceedings.pdf**
150K
-  **2010 Langford - Benchmarking Uni Work Practices.pdf**
233K

Manuel E Torres Rodriguez <manuel.torres2@upr.edu> 9 de mayo de 2011 23:08
Para: Peter Langford <Peter.Langford@voiceproject.com.au>

Dr. Langford

thank you for giving its approval. Thanks for sending research. Thanks for giving me permission to continue writing.

Manuel

[El texto citado está oculto]

Manuel E Torres Rodriguez <manuel.torres2@upr.edu> 10 de mayo de 2011 15:08
Borrador a: von <von>

----- Mensaje reenviado -----

De: Manuel E Torres Rodriguez

Fecha: lunes 9 de mayo de 2011

Asunto: RE: I am very interested on your article: "Measuring Organizational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes."

Para: Peter Langford

[El texto citado está oculto]

Manuel E Torres Rodriguez <manuel.torres2@upr.edu> 12 de julio de 2011 06:35
Para: von23_m@hotmail.com

[El texto citado está oculto]

3 archivos adjuntos

-  **2008 Parkes & Langford - JMO Work-Life Balance.pdf**
1512K
-  **2008 Mingo & Langford - ANZAM Conf Proceedings.pdf**
150K
-  **2010 Langford - Benchmarking Uni Work Practices.pdf**
233K

Apéndice E: Carta de Autorización para entrega de cuestionario en empresa

9 de febrero de 2010

Saludos:

Le escribe Manuel Torres, . Por este medio deseo comunicarle que estoy comenzando a trabajar con la propuesta de mi tesis como requisito a mis estudios en el Programa Graduado en Recursos Humanos, en el Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico.

El propósito de la tesis es realizar una investigación en el área de recursos humanos en una empresa con el objetivo de encontrar áreas de oportunidad. Como miembro del equipo gerencial de s pensé que mejor lugar para realizar estudio sobre empleomanía que mi propio lugar de trabajo. Es por eso que me preguntaba si usted le gustaría que se realice algún tipo de estudio entre nuestro personal o si le gustaría analizar algún aspecto de nuestros clientes. La empresa no incurría en ningún tipo de costo en el proceso de investigación y el nombre de las no será divulgado como lugar o centro del estudio. La empresa tendría participación activa en los procesos de selección de modelo de investigación, herramientas de investigación y acceso a los resultados obtenidos.

Ciertamente me gustaría poder trabajar en algún tema que sea de su interés y de beneficio para todos como empresa. Adjunto algunos temas para su consideración:

¿Cómo podemos lograr la retención de nuestro personal?

¿Como los procesos disciplinarios afectan el desempeño de nuestro personal?

¿Cómo mejorar el tiempo de espera por medicamentos?

¿Cómo obtener el mejor desempeño de nuestros empleados?

¿Qué opinan nuestros clientes?

La motivación de nuestros empleados vs. Servicio al cliente.

Manejo y control de inventario.

Faltantes de mercancía, servicio al cliente y ganancias

Me gustaría poder realizar esta investigación en mi área de trabajo para de un modo aportar a la compañía algo positivo y de beneficio para todos. Sin embargo, independientemente de cuál sea su respuesta sobre esta petición le agradezco su tiempo y el haberme dado la oportunidad de compartir esta idea con usted. Gracias anticipadas.

Cordialmente

Manuel Torres

Ave. Fagot Ponce

Apéndice F Factor Análisis

FACTOR

```
/VARIABLES VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010  
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022  
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034  
VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046  
VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055  
VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00068 VAR00069  
VAR00070 VAR00071 VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079 VAR00081 VAR00082  
VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086 VAR00087 VAR00088 VAR00089 VAR00090 VAR00091 VAR00092 VAR00093 VAR00094  
VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098 VAR00099 VAR00100 VAR00101 VAR00102
```

/MISSING LISTWISE

```
/ANALYSIS VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010  
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022  
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034  
VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046  
VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055  
VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00068 VAR00069  
VAR00070 VAR00071 VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079 VAR00081 VAR00082  
VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086 VAR00087 VAR00088 VAR00089 VAR00090 VAR00091 VAR00092 VAR00093 VAR00094  
VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098 VAR00099 VAR00100 VAR00101 VAR00102
```

/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION

/CRITERIA FACTORS(7) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
VAR00001	1.000	.797
VAR00002	1.000	.728
VAR00003	1.000	.629
VAR00004	1.000	.560
VAR00005	1.000	.754
VAR00006	1.000	.742
VAR00007	1.000	.820
VAR00008	1.000	.900
VAR00009	1.000	.865
VAR00010	1.000	.762
VAR00011	1.000	.819
VAR00012	1.000	.657
VAR00013	1.000	.603
VAR00014	1.000	.658
VAR00015	1.000	.844
VAR00016	1.000	.803
VAR00017	1.000	.374
VAR00018	1.000	.856
VAR00019	1.000	.719
VAR00020	1.000	.804
VAR00021	1.000	.640
VAR00022	1.000	.767
VAR00023	1.000	.705

VAR00024	1.000	.461
VAR00025	1.000	.783
VAR00026	1.000	.625
VAR00027	1.000	.727
VAR00028	1.000	.742
VAR00029	1.000	.760
VAR00030	1.000	.707
VAR00031	1.000	.720
VAR00032	1.000	.776
VAR00033	1.000	.528
VAR00034	1.000	.749
VAR00035	1.000	.708
VAR00036	1.000	.803
VAR00037	1.000	.827
VAR00038	1.000	.653
VAR00039	1.000	.742
VAR00040	1.000	.786
VAR00041	1.000	.464
VAR00042	1.000	.727
VAR00043	1.000	.805
VAR00044	1.000	.775
VAR00045	1.000	.665
VAR00046	1.000	.457
VAR00047	1.000	.746
VAR00048	1.000	.671
VAR00049	1.000	.741
VAR00050	1.000	.832
VAR00051	1.000	.723
VAR00052	1.000	.765

VAR00053	1.000	.792
VAR00054	1.000	.641
VAR00055	1.000	.446
VAR00056	1.000	.637
VAR00057	1.000	.716
VAR00058	1.000	.866
VAR00059	1.000	.765
VAR00060	1.000	.763
VAR00061	1.000	.798
VAR00062	1.000	.776
VAR00064	1.000	.731
VAR00065	1.000	.785
VAR00066	1.000	.711
VAR00068	1.000	.749
VAR00069	1.000	.634
VAR00070	1.000	.775
VAR00071	1.000	.859
VAR00072	1.000	.470
VAR00073	1.000	.547
VAR00074	1.000	.728
VAR00075	1.000	.630
VAR00076	1.000	.743
VAR00077	1.000	.817
VAR00078	1.000	.753
VAR00079	1.000	.651
VAR00081	1.000	.414
VAR00082	1.000	.687
VAR00083	1.000	.899
VAR00084	1.000	.732

VAR00085	1.000	.833
VAR00086	1.000	.638
VAR00087	1.000	.806
VAR00088	1.000	.741
VAR00089	1.000	.858
VAR00090	1.000	.615
VAR00091	1.000	.483
VAR00092	1.000	.607
VAR00093	1.000	.776
VAR00094	1.000	.802
VAR00095	1.000	.744
VAR00096	1.000	.721
VAR00097	1.000	.783
VAR00098	1.000	.787
VAR00099	1.000	.652
VAR00100	1.000	.832
VAR00101	1.000	.839
VAR00102	1.000	.899

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	44.888	45.342	45.342	44.888	45.342	45.342	25.747	26.007	26.007
2	6.609	6.676	52.018	6.609	6.676	52.018	13.485	13.621	39.628
3	5.769	5.827	57.845	5.769	5.827	57.845	8.834	8.923	48.551
4	4.256	4.299	62.144	4.256	4.299	62.144	8.119	8.201	56.752
5	3.457	3.492	65.636	3.457	3.492	65.636	5.698	5.755	62.507
6	3.267	3.300	68.936	3.267	3.300	68.936	5.043	5.094	67.601
7	2.955	2.985	71.921	2.955	2.985	71.921	4.277	4.320	71.921
8	2.464	2.489	74.409						
9	2.356	2.380	76.789						
10	2.143	2.164	78.953						
11	2.023	2.043	80.997						
12	1.816	1.835	82.831						
13	1.555	1.571	84.402						
14	1.522	1.537	85.939						
15	1.384	1.398	87.337						
16	1.185	1.197	88.534						
17	1.111	1.122	89.656						
18	.988	.998	90.654						
19	.896	.905	91.559						
20	.845	.853	92.413						
21	.723	.730	93.143						
22	.697	.704	93.847						
23	.620	.626	94.473						
24	.589	.595	95.067						
25	.559	.565	95.632						

26	.526	.532	96.163					
27	.479	.484	96.647					
28	.469	.474	97.121					
29	.400	.404	97.525					
30	.362	.366	97.891					
31	.334	.337	98.228					
32	.295	.298	98.526					
33	.242	.244	98.771					
34	.206	.208	98.979					
35	.181	.183	99.162					
36	.168	.169	99.331					
37	.134	.135	99.466					
38	.127	.128	99.594					
39	.119	.120	99.714					
40	.103	.104	99.818					
41	.070	.071	99.889					
42	.060	.060	99.950					
43	.028	.028	99.978					
44	.013	.014	99.991					
45	.009	.009	100.000					
46	9.306E-15	9.400E-15	100.000					
47	6.261E-15	6.325E-15	100.000					
48	5.223E-15	5.276E-15	100.000					
49	5.017E-15	5.068E-15	100.000					
50	4.321E-15	4.365E-15	100.000					
51	3.859E-15	3.898E-15	100.000					
52	3.401E-15	3.436E-15	100.000					
53	3.183E-15	3.215E-15	100.000					
54	2.990E-15	3.020E-15	100.000					

55	2.870E-15	2.899E-15	100.000					
56	2.707E-15	2.735E-15	100.000					
57	2.226E-15	2.248E-15	100.000					
58	1.939E-15	1.958E-15	100.000					
59	1.899E-15	1.918E-15	100.000					
60	1.825E-15	1.844E-15	100.000					
61	1.768E-15	1.786E-15	100.000					
62	1.455E-15	1.469E-15	100.000					
63	1.383E-15	1.397E-15	100.000					
64	1.282E-15	1.295E-15	100.000					
65	1.006E-15	1.017E-15	100.000					
66	8.846E-16	8.935E-16	100.000					
67	8.401E-16	8.486E-16	100.000					
68	5.488E-16	5.543E-16	100.000					
69	4.203E-16	4.246E-16	100.000					
70	2.218E-16	2.240E-16	100.000					
71	6.833E-17	6.902E-17	100.000					
72	9.034E-18	9.125E-18	100.000					
73	-1.226E-16	-1.238E-16	100.000					
74	-2.703E-16	-2.730E-16	100.000					
75	-4.407E-16	-4.452E-16	100.000					
76	-5.469E-16	-5.525E-16	100.000					
77	-6.169E-16	-6.231E-16	100.000					
78	-7.743E-16	-7.821E-16	100.000					
79	-1.049E-15	-1.060E-15	100.000					
80	-1.187E-15	-1.199E-15	100.000					
81	-1.499E-15	-1.515E-15	100.000					
82	-1.611E-15	-1.628E-15	100.000					
83	-1.826E-15	-1.844E-15	100.000					

84	-1.960E-15	-1.980E-15	100.000					
85	-2.327E-15	-2.351E-15	100.000					
86	-2.454E-15	-2.479E-15	100.000					
87	-2.552E-15	-2.578E-15	100.000					
88	-2.750E-15	-2.778E-15	100.000					
89	-2.874E-15	-2.903E-15	100.000					
90	-3.206E-15	-3.239E-15	100.000					
91	-3.337E-15	-3.371E-15	100.000					
92	-3.535E-15	-3.571E-15	100.000					
93	-4.008E-15	-4.049E-15	100.000					
94	-4.572E-15	-4.618E-15	100.000					
95	-4.856E-15	-4.905E-15	100.000					
96	-5.237E-15	-5.290E-15	100.000					
97	-6.565E-15	-6.631E-15	100.000					
98	-7.721E-15	-7.799E-15	100.000					
99	-9.961E-15	-1.006E-14	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00001	.639	-.463	-.117	.108	-.125	-.079	.356
VAR00002	.551	-.343	-.331	.274	.148	.284	.140
VAR00003	.389	.153	-.109	.426	.045	.488	.144
VAR00004	.690	-.177	.109	-.091	-.029	.013	.178
VAR00005	.745	-.327	.025	-.050	.247	.105	.127
VAR00006	.550	-.426	-.243	.177	.236	.027	.333
VAR00007	.743	-.292	-.292	.174	.172	.072	.180
VAR00008	.716	-.463	-.280	.158	.164	-.026	.206
VAR00009	.792	-.390	-.195	.005	.147	-.016	.162
VAR00010	.733	-.261	-.164	.307	-.164	.095	-.020
VAR00011	.769	-.380	-.149	.191	.114	-.073	-.078
VAR00012	.503	-.025	.028	.135	-.431	-.233	.381
VAR00013	.454	.280	.035	.380	.176	.365	-.099
VAR00014	.403	.203	-.093	.539	.187	.158	.308
VAR00015	.757	-.167	-.203	-.152	-.075	-.416	-.019
VAR00016	.796	-.243	-.056	-.028	-.218	-.077	-.231
VAR00017	.516	.033	-.309	-.031	.096	-.011	-.027
VAR00018	.762	-.205	-.121	-.097	-.279	-.353	.079
VAR00019	.613	-.163	.247	.444	.161	.049	-.175
VAR00020	.633	.262	-.212	.434	-.141	.039	-.284
VAR00021	.441	-.145	.418	-.049	-.389	.002	.310
VAR00022	.783	-.190	-.252	.134	-.015	.054	-.184
VAR00023	.700	-.126	-.155	.013	-.320	-.123	.239
VAR00024	.589	.160	.048	.123	-.229	-.075	.116

VAR00025	.762	-.311	.018	.167	.063	-.257	-.083
VAR00026	.417	.274	.091	.518	-.198	-.200	.142
VAR00027	.335	.215	.449	.511	-.150	-.251	.146
VAR00028	.534	-.245	.490	.179	-.341	.076	-.049
VAR00029	.586	-.163	.399	.427	.038	-.191	-.099
VAR00030	.693	-.205	.210	.322	.036	-.090	-.166
VAR00031	.627	-.191	.244	.449	-.123	.050	-.106
VAR00032	.802	.122	-.032	.218	.160	.199	-.061
VAR00033	.370	.193	.410	-.090	.258	.002	.333
VAR00034	.425	-.005	.401	-.019	.423	.041	.476
VAR00035	.391	-.180	.295	-.283	.425	.106	.405
VAR00036	.850	-.007	-.085	.092	.113	.216	-.076
VAR00037	.860	-.016	.015	.092	.180	.153	-.150
VAR00038	.713	.030	.070	-.001	-.121	.349	-.057
VAR00039	.847	-.009	.029	.005	-.005	.154	.010
VAR00040	.733	-.215	.242	-.025	-.232	.210	-.213
VAR00041	.647	-.149	.101	-.098	-.002	.052	.024
VAR00042	.809	-.173	.167	-.005	-.075	-.089	-.007
VAR00043	.827	-.121	.197	-.074	.025	.161	-.190
VAR00044	.760	-.235	.154	-.069	-.156	.298	.031
VAR00045	.720	.037	.092	-.083	-.016	.349	-.088
VAR00046	.595	.055	.066	.134	.205	.086	.166
VAR00047	.601	-.185	.354	-.038	-.431	.035	.190
VAR00048	.736	.014	-.053	-.037	-.249	.059	.242
VAR00049	.790	-.224	.085	-.018	.026	.174	-.167
VAR00050	.875	-.165	-.121	-.101	-.004	.049	-.112
VAR00051	.763	-.258	.041	.125	-.145	-.112	-.151
VAR00052	.808	-.248	.084	-.017	-.106	-.124	-.128
VAR00053	.674	-.357	.292	-.187	-.106	-.036	-.278

VAR00054	.614	-.038	-.178	-.441	-.136	.076	-.110
VAR00055	.342	.291	.397	-.193	-.003	-.191	-.113
VAR00056	.674	-.217	.018	-.334	.109	.079	-.076
VAR00057	.800	-.068	-.120	-.120	.041	-.004	-.201
VAR00058	.871	-.180	-.016	-.141	.131	.063	-.184
VAR00059	.714	.243	-.288	.049	-.060	.251	-.214
VAR00060	.758	.237	-.290	-.019	.128	.102	-.145
VAR00061	.792	.305	-.215	-.051	.148	.072	-.039
VAR00062	.824	.227	-.142	.038	.145	.006	-.051
VAR00064	.776	.101	-.085	-.319	-.096	-.006	-.003
VAR00065	.832	-.069	-.192	-.138	.100	-.147	-.030
VAR00066	.490	.440	.139	-.049	-.462	.203	-.002
VAR00068	.562	.197	.189	-.344	-.286	.373	.139
VAR00069	.603	.170	.134	-.202	-.154	.282	.281
VAR00070	.593	.265	.161	-.366	-.151	.338	.236
VAR00071	.667	.117	.388	-.338	-.129	.273	.213
VAR00072	.280	.524	.129	-.043	.301	.054	.072
VAR00073	.568	.275	.110	-.189	-.001	.287	-.137
VAR00074	.756	.350	.034	.046	.155	.079	.002
VAR00075	.395	.438	.515	.110	.057	.002	.032
VAR00076	.657	.054	.358	-.136	.157	.057	-.367
VAR00077	.838	.146	.097	-.224	.000	-.179	-.032
VAR00078	.715	.402	.073	-.088	.009	-.258	-.027
VAR00079	.535	.460	.265	.048	.182	-.214	-.043
VAR00081	.388	.211	.221	-.217	.313	-.064	-.140
VAR00082	.466	.513	.287	.099	.261	-.213	-.034
VAR00083	.726	-.221	.333	-.107	.326	-.285	.111
VAR00084	.695	-.180	.220	-.153	.204	-.321	-.018
VAR00085	.827	.053	.135	-.049	.074	-.342	.057

VAR00086	.714	.174	.075	-.116	.101	-.227	-.129
VAR00087	.824	-.005	.001	-.046	.174	-.115	-.284
VAR00088	.783	-.013	.092	.072	-.289	-.130	-.118
VAR00089	.894	.087	-.124	-.131	.131	-.028	-.030
VAR00090	.419	.327	.475	.219	-.032	-.240	-.015
VAR00091	.458	.450	.029	.042	.077	-.154	.197
VAR00092	.535	.499	-.051	.028	-.159	-.194	-.072
VAR00093	.824	.227	-.142	.038	.145	.006	-.051
VAR00094	.812	.110	-.313	-.139	-.015	-.100	.066
VAR00095	.738	.334	-.262	-.032	-.092	.008	-.104
VAR00096	.603	.306	-.410	-.204	-.138	-.181	.048
VAR00097	.744	-.163	-.311	-.276	.063	-.110	.117
VAR00098	.496	.468	-.504	.171	-.127	-.073	.133
VAR00099	.658	.114	-.228	-.138	.197	-.111	.290
VAR00100	.570	.437	-.526	.110	-.115	-.048	.110
VAR00101	.535	.507	-.488	.116	-.163	-.073	.106
VAR00102	.805	-.019	-.373	-.264	-.039	-.195	.048

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00001	.608	.209	-.236	.101	.076	.409	.380
VAR00002	.529	.225	-.289	.029	.490	.020	.269
VAR00003	.084	.193	-.021	.212	.723	.092	.087
VAR00004	.535	.180	.117	.314	.046	.208	.290
VAR00005	.694	.130	.076	.200	.188	.001	.417
VAR00006	.548	.205	-.217	-.081	.268	.123	.509
VAR00007	.649	.366	-.117	.023	.342	.093	.355
VAR00008	.732	.289	-.194	-.053	.236	.143	.404
VAR00009	.758	.308	-.080	.087	.148	.094	.389
VAR00010	.659	.277	-.111	.127	.365	.299	-.001
VAR00011	.819	.234	-.001	-.046	.231	.129	.148
VAR00012	.233	.325	-.006	.189	-.039	.663	.141
VAR00013	.163	.165	.284	.154	.666	-.022	-.034
VAR00014	.056	.276	.135	-.064	.650	.249	.269
VAR00015	.689	.504	.112	.007	-.228	.198	.109
VAR00016	.783	.286	.057	.231	.015	.188	-.128
VAR00017	.369	.452	.033	.045	.129	-.078	.086
VAR00018	.657	.448	.031	.137	-.207	.392	.084
VAR00019	.598	-.077	.305	-.026	.466	.211	.014
VAR00020	.374	.478	.208	.020	.488	.195	-.340
VAR00021	.263	-.075	.093	.470	-.082	.547	.176
VAR00022	.728	.382	-.009	.102	.277	.054	-.037

VAR00023	.481	.450	-.077	.245	.004	.429	.143
VAR00024	.275	.349	.213	.234	.136	.381	.016
VAR00025	.790	.192	.171	-.069	.089	.255	.120
VAR00026	.087	.282	.294	-.065	.330	.579	-.057
VAR00027	.071	-.026	.474	-.043	.252	.657	-.003
VAR00028	.505	-.227	.170	.376	.132	.491	-.084
VAR00029	.569	-.120	.400	-.067	.266	.432	.021
VAR00030	.684	.020	.280	.009	.280	.287	-.005
VAR00031	.577	-.042	.179	.100	.406	.416	-.073
VAR00032	.512	.348	.295	.210	.501	.038	.096
VAR00033	.058	.000	.479	.248	.074	.114	.464
VAR00034	.176	-.079	.393	.172	.169	.112	.697
VAR00035	.275	-.100	.218	.259	-.008	-.093	.706
VAR00036	.624	.356	.187	.279	.404	-.005	.108
VAR00037	.674	.283	.299	.234	.373	-.023	.096
VAR00038	.463	.216	.134	.511	.329	.072	-.002
VAR00039	.591	.321	.212	.375	.269	.115	.138
VAR00040	.682	.008	.134	.484	.155	.177	-.117
VAR00041	.538	.148	.144	.298	.065	.099	.169
VAR00042	.688	.185	.239	.262	.055	.273	.126
VAR00043	.713	.117	.288	.403	.186	.024	.038
VAR00044	.628	.084	.030	.538	.205	.162	.125
VAR00045	.484	.201	.196	.512	.294	-.036	.043
VAR00046	.343	.214	.256	.144	.324	.101	.302
VAR00047	.435	.002	.080	.513	-.033	.527	.084
VAR00048	.410	.423	.042	.413	.115	.329	.175
VAR00049	.739	.124	.145	.327	.220	.022	.054
VAR00050	.758	.379	.100	.286	.121	.022	.083
VAR00051	.750	.190	.114	.133	.104	.284	-.046

VAR00052	.774	.202	.171	.208	.012	.227	.025
VAR00053	.786	-.076	.194	.324	-.120	.095	-.052
VAR00054	.485	.409	.010	.438	-.166	-.138	.003
VAR00055	.133	.061	.577	.231	-.169	.090	-.033
VAR00056	.641	.178	.115	.341	-.063	-.145	.199
VAR00057	.688	.387	.184	.223	.085	-.052	.010
VAR00058	.799	.273	.208	.275	.120	-.084	.113
VAR00059	.407	.555	.130	.309	.379	-.087	-.168
VAR00060	.451	.600	.234	.193	.293	-.143	.005
VAR00061	.405	.618	.321	.239	.270	-.091	.103
VAR00062	.485	.547	.349	.176	.281	.001	.103
VAR00064	.493	.498	.208	.427	-.069	.017	.094
VAR00065	.673	.499	.179	.131	.013	.012	.180
VAR00066	.030	.348	.258	.605	.142	.286	-.237
VAR00068	.176	.223	.152	.794	.047	.080	.077
VAR00069	.193	.276	.160	.628	.134	.153	.244
VAR00070	.141	.298	.222	.751	.061	.035	.218
VAR00071	.298	.105	.322	.754	.022	.135	.263
VAR00072	-.116	.259	.531	.143	.200	-.132	.173
VAR00073	.260	.251	.331	.504	.188	-.129	-.038
VAR00074	.337	.444	.473	.268	.325	.028	.126
VAR00075	.015	.015	.679	.272	.204	.225	.050
VAR00076	.571	.003	.543	.310	.087	-.115	-.071
VAR00077	.547	.431	.448	.313	-.078	.114	.121
VAR00078	.312	.519	.569	.189	-.010	.159	.038
VAR00079	.163	.289	.710	.083	.109	.117	.067
VAR00081	.236	.103	.520	.136	-.028	-.205	.124
VAR00082	.084	.255	.758	.020	.156	.088	.088
VAR00083	.673	.033	.456	.053	-.081	.137	.457

VAR00084	.664	.126	.400	.050	-.156	.107	.278
VAR00085	.585	.375	.468	.105	-.053	.260	.222
VAR00086	.487	.379	.483	.135	-.027	.050	.053
VAR00087	.718	.333	.392	.107	.106	-.057	.002
VAR00088	.598	.312	.239	.269	.061	.371	-.126
VAR00089	.614	.527	.301	.251	.129	-.023	.180
VAR00090	.131	.041	.649	.084	.107	.394	-.028
VAR00091	.016	.446	.442	.103	.120	.176	.177
VAR00092	.119	.558	.432	.158	.060	.201	-.160
VAR00093	.485	.547	.349	.176	.281	.001	.103
VAR00094	.505	.678	.133	.206	.049	.056	.151
VAR00095	.358	.669	.243	.256	.186	.032	-.094
VAR00096	.245	.781	.113	.170	-.081	.045	.007
VAR00097	.611	.530	-.022	.176	-.094	-.028	.297
VAR00098	.029	.826	.072	.027	.267	.157	-.037
VAR00099	.335	.563	.170	.116	.054	.023	.421
VAR00100	.107	.857	.065	.076	.253	.112	-.023
VAR00101	.040	.858	.109	.088	.232	.151	-.069
VAR00102	.593	.687	.046	.176	-.121	.026	.165

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 25 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.716	.444	.295	.322	.209	.179	.154
2	-.593	.483	.573	.150	.155	-.054	-.192
3	-.002	-.696	.580	.292	-.078	.286	.069
4	-.011	-.105	-.004	-.475	.717	.471	-.166
5	.084	-.109	.345	-.417	.227	-.602	.524
6	-.110	-.205	-.298	.610	.600	-.353	-.008
7	-.341	.139	-.200	.131	.010	.418	.795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022
VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00035
VAR00034 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046
VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055
VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00068 VAR00069
VAR00070 VAR00071 VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079 VAR00081 VAR00082
VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086 VAR00087 VAR00088 VAR00089 VAR00090 VAR00091 VAR00092 VAR00093 VAR00094
VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098 VAR00099 VAR00100 VAR00101 VAR00102 edad Genero servicio
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.3706	.87467	197
VAR00002	4.4691	.76285	194
VAR00003	4.3557	.81584	194
VAR00004	3.9242	.95552	198
VAR00005	4.4663	.77739	193
VAR00006	4.7041	.53988	196
VAR00007	4.4444	.74346	198

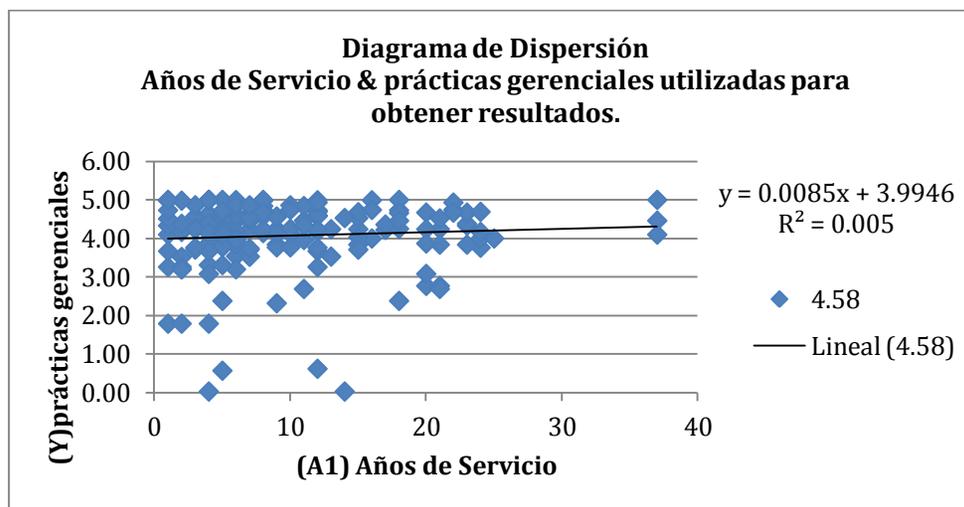
VAR00008	4.4899	.79809	198
VAR00009	4.4162	.90314	197
VAR00010	4.1615	1.09256	192
VAR00011	4.4051	.89958	195
VAR00012	4.2410	.86654	195
VAR00013	4.7020	.57626	198
VAR00014	4.6818	.74369	198
VAR00015	4.4588	1.01331	194
VAR00016	3.9695	1.21600	197
VAR00017	4.6447	.73930	197
VAR00018	4.4615	.93186	195
VAR00019	4.5596	.76228	193
VAR00020	4.3938	.90736	193
VAR00021	4.3929	.73293	196
VAR00022	4.1571	.94392	191
VAR00023	4.5051	.64448	196
VAR00024	4.0052	.93818	193
VAR00025	4.2567	.86658	187
VAR00026	4.3979	.76695	191
VAR00027	4.4082	.75565	196
VAR00028	3.9388	1.01088	196
VAR00029	4.2105	.93599	190
VAR00030	3.9316	.99233	190
VAR00031	4.1276	.93866	196
VAR00032	4.1885	.79211	191
VAR00033	4.3418	.95030	196
VAR00035	4.0459	1.07795	196
VAR00034	4.1786	1.03466	196
VAR00036	4.1399	.90491	193

VAR00037	4.1105	.93344	190
VAR00038	4.2143	.83205	196
VAR00039	4.1615	.90373	192
VAR00040	3.8421	1.08687	190
VAR00041	3.8942	1.06162	189
VAR00042	4.0208	.93203	192
VAR00043	3.8750	1.01559	192
VAR00044	3.9792	.99190	192
VAR00045	3.8698	.99144	192
VAR00046	4.4375	.74935	192
VAR00047	4.2448	.97480	192
VAR00048	4.4564	.75430	195
VAR00049	3.9894	1.08662	189
VAR00050	4.3211	.94117	190
VAR00051	3.7672	1.17545	189
VAR00052	3.8021	1.04975	192
VAR00053	4.2957	.82769	186
VAR00054	3.9271	1.21720	192
VAR00055	4.5313	.70083	192
VAR00056	4.2448	.86677	192
VAR00057	4.0699	.98664	186
VAR00058	4.3027	.85035	185
VAR00059	4.3901	.86460	182
VAR00060	4.4043	.89346	188
VAR00061	4.3457	.84817	188
VAR00062	4.4324	.85785	185
VAR00064	4.1788	.92493	179
VAR00065	4.1585	.98451	183
VAR00066	4.2565	.72703	191

VAR00068	3.8919	.91437	185
VAR00069	4.0628	.85608	191
VAR00070	4.0324	.77951	185
VAR00071	3.9727	.78047	183
VAR00072	4.5297	.66792	185
VAR00073	4.4817	.61424	191
VAR00074	4.2827	.74950	191
VAR00075	4.4136	.67405	191
VAR00076	4.3053	.70634	190
VAR00077	4.2287	.83751	188
VAR00078	4.3246	.76734	191
VAR00079	4.4241	.78355	191
VAR00081	4.3032	.87667	188
VAR00082	4.5000	.75643	188
VAR00083	4.3115	.76044	183
VAR00084	4.3830	.85414	188
VAR00085	4.4974	.69490	191
VAR00086	4.1459	.83099	185
VAR00087	4.2123	.85438	179
VAR00088	4.3777	.78142	188
VAR00089	4.3118	.77080	186
VAR00090	4.5699	.64762	186
VAR00091	4.4241	.69830	191
VAR00092	4.7473	.49513	182
VAR00093	4.4324	.85785	185
VAR00094	4.6806	.60489	191
VAR00095	4.4947	.79771	188
VAR00096	4.6919	.54890	185
VAR00097	4.5745	.75274	188

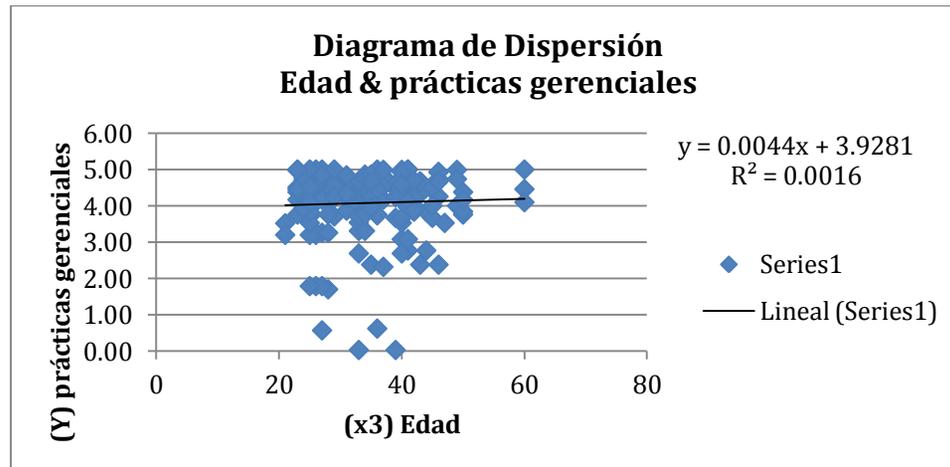
VAR00098	4.7120	.66159	191
VAR00099	4.5288	.77999	191
VAR00100	4.6575	.74819	181
VAR00101	4.5866	.90382	179
VAR00102	4.2234	1.16687	188
edad	34.2742	8.04951	186
servicio	10.48	8.237	172

Diagrama de dispersión: Años de servicio & prácticas gerenciales



Para efectos de esta investigación definimos años de servicio como el tiempo que lleva un empleado trabajando para una empresa. El tiempo considerado es desde menos de un año en adelante. El tiempo máximo de servicio presentado fue de unos 35 años aproximadamente. El promedio de años de servicio de los participantes fue de 10 años. La figura anterior muestra el diagrama de dispersión que presenta la correlación entre los años o tiempo de servicio y prácticas gerenciales utilizadas para obtener resultados. El valor de x_1 (años de servicio) fue .0085 lo que no muestra ser muy influyente con la variable prácticas gerenciales. El coeficiente de regresión es 0.005 lo que significa que los valores están dispersos. La pendiente de la grafica es una leve; más bien es una línea recta. Lo cual significa que X_1 no muestra una correlación con Y (prácticas gerenciales) es decir, los años de servicio no muestra tener una correlación con las prácticas gerenciales.

Diagrama de dispersión: Edad & prácticas gerenciales



Para propósito de esta investigación se definió edad como el tiempo que transcurre desde el nacimiento de un individuo. La Figura anterior muestra el diagrama de dispersión entre la edad y prácticas gerenciales. El valor de x3 (edad) obtuvo un valor de 0.0044 es un valor de menor de 1 lo que significa que no es muy influyente en Y (prácticas gerenciales). El coeficiente de regresión (R^2) es 0.0016 siendo menor de uno lo que significa que los valores están dispersos. La pendiente de la gráfica o nivel de inclinación de la recta es una lineal horizontal, lo que quiere decir, que no existe correlación entre edad y prácticas gerenciales.

