



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL
PROGRAMA DE DOCTORADO EN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONES**

TESIS DOCTORAL:

**NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL
Y
SUS RELACIONES CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL**

Doctoranda: **Marinalva da Silva**

Director: **Dr. Santiago Díaz de Quijano**

Barcelona, Noviembre de 2006

“...y no olvidar al comenzar el trabajo de prepararme para equivocarme, no olvidar que el error muchas veces había abierto mi camino. Todas las veces en que no se cumplía lo que yo pensaba o sentía, surgía finalmente una posibilidad distinta y, si antes hubiera tenido coraje, ya habría adentrado en ella. Pero siempre tuve miedo del delirio y del error. Sin embargo, mi error ha sido el camino de una verdad, pues sólo cuando me equivoco salgo de lo que entiendo. Si la verdad fuera aquello que puedo entender, terminaría siendo solamente una verdad pequeña, de mi tamaño.”

Clarice Lispector

AGRADECIMIENTOS

“... se depende siempre de mucha gente diferente. Cada uno lleva consigo la marca de las lecciones diarias de otras tantas personas.”

Gonzaguinha

Muchas personas, cuyos nombres no constarán aquí, contribuyeron a que la presente tesis fuera una oportunidad para construir un conocimiento que tuviera relevancia y utilidad social. Por ello, **MUCHAS GRACIAS** a todas las personas que, de alguna forma, participaron de ese proyecto de vida que me hizo aprender y desarrollarme como persona.

Un agradecimiento especial es destinado a mi familia. A mi padre: **José Daniel** (*in memoriam*), a mi madre: **Maria de Jesús** y a mis hermanos: **Jesús, Guilherme, Rosa, Paulo, Flavio y Fernando** por el apoyo y cariño que siempre me ofrecen, mismo cuando me encuentro del otro lado del atlántico y a casi 9.000 kilómetros lejos de ellos.

A **Daniel Goldschmid** por la motivación inicial de dejar Brasil por la acogedora Barcelona, además del cariño y constante apoyo.

Al mi director de tesis, **Santiago Quijano**, por el aprendizaje de la investigación científica con rigor metodológico.

Muchas gracias a los profesores Ricardo Blasco, Manuel Cornejo, Bienvenido Visauta, Teresa Oliveira, Marina Romeo y José Navarro por las orientaciones estadísticas y metodológicas. El agradecimiento es extensivo al Director Álvaro Carballeira, así como a los demás profesores del Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona-España.

Un especial agradecimiento a **CAPES**¹ – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, al **BNB** – Banco do Nordeste do Brasil y a la **UNICAP** – Universidad Católica de Pernambuco. Sin el apoyo recibido de tres instituciones brasileñas² la conclusión de esta tesis no hubiera sido posible. Agradezco también a la **Fundación Viura i Conviura**, especialmente a Ester, Teya y Olga.

Finalmente, gracias por la camaradería y amistad de los compañeros de doctorado y demás amigos entre los cuales destaco Marià, Yelixa, David, Angélica, Rodrigo Villegas, Ofelia, Jordí, Julián, Rafael, Jairo, Karina, Adilson, Elisa, Arimatés, Sara, Pablo y Lucia.

¹ Institución gestora de las becas del gobierno brasileño.

² La doctoranda es becaria de la CAPES y empleada del BNB y de la UNICAP.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 01 |
| ABSTRACT | 02 |
| INTRODUCCIÓN | 03 |
| I – EL CONCEPTO DE “CALIDAD DE VIDA LABORAL” (CVL) | 08 |
| Capítulo 1. Calidad Vida Laboral (CVL): La Perspectiva de los Investigadores | 10 |
| 1.1 Contribuciones iniciales al estudio de la CVL..... | 10 |
| 1.2 Aproximaciones a la definición de CVL..... | 11 |
| 1.3 Calidad de Vida Laboral: ¿Constructo o Índice?..... | 15 |
| 1.4 Mediciones de la Calidad Vida Laboral..... | 17 |
| 1.5 Búsqueda de las categorías de CVL propuestas por los Investigadores | 18 |
| 1.5.1 Análisis y agrupación de las categorías de la CVL – Análisis de Contenido | 20 |
| 1.5.2 Acuerdo entre jueces – Análisis de Contenido..... | 22 |
| 1.5.3 Una breve conclusión de los hallazgos teóricos..... | 23 |
| Capítulo 2. CVL: La Perspectiva de los Trabajadores – 1º Estudio Empírico | 24 |
| 2.1 Método | 26 |
| 2.1.1 Diseño..... | 26 |
| 2.1.2 Muestra..... | 26 |
| 2.1.3 Instrumento y procedimientos | 27 |
| 2.1.4 Análisis de los datos..... | 27 |
| 2.1.4.1 Aproximación cualitativa | 27 |
| 2.1.4.2 Aproximación cuantitativa..... | 28 |
| 2.2 Resultados..... | 29 |
| 2.2.1 Resultados cualitativos..... | 29 |
| 2.2.1.1 Ejemplos de discursos de los trabajadores respeto al significado de la CVL..... | 30 |
| 2.2.2. Resultados cuantitativos..... | 31 |
| 2.2.2.1 Estadísticos descriptivos..... | 32 |
| 2.2.2.2 Análisis factorial exploratorio..... | 33 |
| 2.2.2.1 Análisis de componentes principales y rotación VARIMAX..... | 33 |
| 2.2.2.2. Descripción de los factores..... | 34 |
| 2.2.2.3 La concepción de CVL entre los distintos grupos de la muestra..... | 36 |
| 2.3 Discusión..... | 42 |
| 2.3.1 Las categorías que definen la CVL según los trabajadores..... | 37 |
| 2.3.2 Semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores..... | 44 |
| 2.3.3 Las dimensiones relacionadas con los cambios del mundo actual..... | 46 |
| 2.4 Conclusión..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| II – EL CONCEPTO DE “EFICACIA ORGANIZACIONAL” (EFO)..... | 49 |
| | |
| Capítulo 3. Eficacia Organizacional: Revisión Conceptual y Fundamentos Teóricos.. | 51 |
| 3.1 Aproximaciones a la Definición de Eficacia Organizacional | 51 |
| 3.2 Una Breve Visión de la Eficacia en las Teorías de las Organizaciones | 53 |
| 3.3 Eficacia Organizacional: Estado de la Cuestión | 56 |
| 3.4 Modelos y criterios para evaluar la Eficacia Organizacional..... | 58 |
| 3.4.1 El Modelo Multidimensional | 58 |
| 3.4.2 El Modelo de Objetivos | 60 |
| 3.4.3 El Modelo de Sistemas | 61 |
| 3.4.4 El Modelo de Componentes Múltiples..... | 62 |
| 3.4.5 El Modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH)..... | 64 |
| 3.4.6 El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)..... | 66 |
| 3.5 Una Breve Discusión sobre los diversos modelos y criterios propuestos..... | 67 |
| 3.6 Aspectos a considerar antes de la elección de los criterios para evaluar la EFO..... | 68 |
| | |
| III – RELACIONES ENTRE CVL y EFO..... | 71 |
| | |
| Capítulo 4. Calidad Vida Laboral (CVL) y Eficacia Organizacional (EFO) | 73 |
| 4.1 Estudios que relacionaron aspectos de la CVL con criterios de EFO..... | 73 |
| 4.1.1 Macy y Mirvis (1976): Metodología para evaluar la CVL y EFO..... | 73 |
| 4.1.2 Efraty y Sirgy (1990): Efectos de la CVL en el desempeño y enajenación..... | 75 |
| 4.1.3 Lau y May (1998): La CVL y desempeño en los negocios | 76 |
| 4.1.4 Ostroff (1992) | 78 |
| 4.1.5 Ryan, Schmit y Johnson (1996) | 79 |
| 4.1.6 Cropanzano y Wright (1999): Bienestar y desempeño laboral | 80 |
| 4.1.7 Harter, Schmidt y Keyes, (2002): Bienestar y resultados del negocio..... | 81 |
| 4.2 Influencia de los Recursos Humanos en la EFO | 84 |
| 4.3 Modelo elegido para evaluar la EFO en la presente tesis..... | 86 |
| 4.4 El Concepto y la operacionalización de la CVL en esta Tesis..... | 86 |
| 4.5 El Concepto y la operacionalización de la EFO en esta Tesis..... | 87 |
| | |
| IV – ESTUDIO EMPÍRICO DE LA RELACIÓN CVL Y EFO..... | 88 |
| | |
| Capítulo 5. Estudio Empírico Sobre CVL y sus relaciones con la EFO..... | 89 |
| 5.1 Objetivos General y Específicos..... | 89 |
| 5.2 Hipótesis..... | 90 |
| 5.3 Método | 91 |
| 5.3.1 Diseño..... | 91 |
| 5.3.2 Muestra..... | 92 |
| 5.3.3 Procedimientos | 94 |
| 5.3.4 Medidas e Instrumentos | 95 |
| 5.3.4.1 Calidad de Vida Laboral (CVL)..... | 95 |
| 5.3.4.2 Desempeño Individual..... | 97 |
| 5.3.4.3 Desempeño Grupal..... | 98 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo 6. Resultados | 99 |
| 6.1 Análisis Factorial Exploratorio | 100 |
| 6.1.1 Máxima Verosimilitud y Rotación Varimax | 100 |
| 6.1.1.2 Configuración de los Factores..... | 102 |
| 6.2 Resultados de las Hipótesis relacionadas a la CVL | 105 |
| 6.2.1 La Proposición del Índice Global de CVL – H1..... | 105 |
| 6.2.2 Las Dimensiones de la CVL que más aportan al Índice – H2..... | 106 |
| 6.3 La percepción de CVL entre los grupos de la muestra individual..... | 107 |
| 6.3.1 Variable Sexo..... | 107 |
| 6.3.2 Variable Edad..... | 108 |
| 6.3.3 Variable Nivel de Estudios..... | 112 |
| 6.3.4 Variable Función Profesional..... | 113 |
| 6.3.5 Variable Tiempo en la Empresa | 118 |
| 6.3.6 Variable Provincia..... | 122 |
| 6.4 Resultados de las Hipótesis H3 y H4 – CVL y Desempeño Individual..... | 124 |
| 6.4.1 Análisis de Regresión Simple para la H3..... | 124 |
| 6.4.2 Análisis de Regresión Múltiple para la H4..... | 125 |
| 6.5 Resultados de las Hipótesis H5 y H6 – CVL y Desempeño de la Sucursal..... | 127 |
| 6.5.1 Índice de Consenso Grupal $AD_{m(j)}$ para las sucursales | 128 |
| 6.5.2 Análisis de Regresión Simple para la H5..... | 129 |
| 6.5.3 Análisis de Regresión Múltiple para la H6..... | 130 |
| 6.6 Análisis Complementares de la percepción de CVL en la muestra individual | 132 |
| 6.6.1 Variable Sexo..... | 132 |
| 6.6.2 Variable Edad..... | 133 |
| 6.6.3 Variable Nivel de Estudios..... | 134 |
| 6.6.4 Variable Función Profesional..... | 136 |
| 6.6.5 Variable Tiempo en la Empresa | 137 |
| 6.6.6 Variable Provincia..... | 138 |
| | |
| Capítulo 7. Discusión, Conclusión, Aportaciones e Investigación Futura | 140 |
| 7.1 Discusión | 141 |
| 7.1.1 Factorial Exploratorio..... | 141 |
| 7.1.1.1 Dimensiones Conceptuales Propuestas versus resultado del Factorial | 141 |
| 7.1.2 Hipótesis Planteadas..... | 143 |
| 7.1.2.1 Hipótesis Relacionadas con la CVL – H1 y H2 | 143 |
| 7.1.2.2 Hipótesis Relacionadas con la CVL y Desempeño Individual – H3 y H4... | 145 |
| 7.1.2.3 Hipótesis Relacionadas con la CVL y Desempeño Sucursal – H5 y H6..... | 147 |
| 7.2 Conclusión | 150 |
| 7.3 Aportación..... | 154 |
| 7.4 Investigación Futura..... | 155 |
| | |
| VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 157 |
| | |
| V – ANEXOS | 172 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Definiciones de la Calidad de Vida Laboral... | 12 |
| Tabla 2. Categorías de la CVL propuesta por los investigadores | 18 |
| Tabla 3. Categorías de la CVL ordenadas por frecuencia..... | 20 |
| Tabla 4. Resumen de los datos demográficos | 26 |
| Tabla 5. Conceptualización de CVL de los trabajadores | 29 |
| Tabla 6. Estadísticos descriptivos de los ítems | 32 |
| Tabla 7. KMO y TEB (Bartlett)... .. | 32 |
| Tabla 8. Varianza total explicada..... | 33 |
| Tabla 9. Factores y respectivos nombramientos | 34 |
| Tabla 10. Diferencias en la percepción de la CVL entre los grupos..... | 36 |
| Tabla 11. Las 20 categorías más valoradas por investigadores y trabajadores | 44 |
| Tabla 12. Definiciones de Eficacia Organizacional | 51 |
| Tabla 13. Criterios de eficacia propuesto por Campell (1977) | 56 |
| Tabla 14. Resumen de las variables de desempeño | 83 |
| Tabla 15a. Datos de la muestra individual | 92 |
| Tabla 15b. Datos de la muestra grupal..... | 92 |
| Tabla 16. Dimensiones Conceptuales de CVL..... | 96 |
| Tabla 17. Criterios de evaluación del desempeño individual..... | 97 |
| Tabla 18. Criterios de evaluación del desempeño sucursal | 98 |
| Tabla 19. KMO y TEB (Bartlett) | 100 |
| Tabla 20. Varianza total explicada..... | 101 |
| Tabla 21. Etiquetas de los factores, porcentajes y varianza | 102 |
| Tabla 22. Estadísticos descriptivos, correlaciones de CVL y dimensiones | 105 |
| Tabla 23. Media y desviación estándar auto evaluación CVL..... | 106 |
| Tabla 24. Resumen del modelo de regresión simple entre los índices de CVL..... | 106 |
| Tabla 25. ANOVA | 106 |
| Tabla 26. Estadísticos descriptivos variable sexo | 108 |
| Tabla 27. Varianzas y medias | 108 |
| Tabla 28. Estadísticos de contraste | 108 |
| Tabla 29. Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)..... | 108 |
| Tabla 30. Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol) | 109 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 31. Comparaciones múltiples (equilibrio trabajo-vida) | 109 |
| Tabla 32. Comparaciones múltiples (sistema de gestión) | 110 |
| Tabla 33. Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso)..... | 110 |
| Tabla 34. Comparaciones múltiples (bienestar)..... | 111 |
| Tabla 35. Comparaciones múltiples (estrés-burnout) | 111 |
| Tabla 36. Estadísticos de contraste variable nivel estudios | 112 |
| Tabla 37. Comparaciones múltiples (condiciones del entorno) | 112 |
| Tabla 38. Comparaciones múltiples (sistemas de gestión) | 112 |
| Tabla 39. Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso)..... | 113 |
| Tabla 40. Comparaciones múltiples (bienestar)..... | 113 |
| Tabla 41. Estadísticos de contraste variable función profesional | 113 |
| Tabla 42. Comparaciones múltiples (condiciones del entorno) | 114 |
| Tabla 43. Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol) | 114 |
| Tabla 44. Comparaciones múltiples (relación con jefes) | 115 |
| Tabla 45. Comparaciones múltiples (relación con compañeros) | 115 |
| Tabla 46. Comparaciones múltiples (sistemas de gestión) | 115 |
| Tabla 47. Comparaciones múltiples (equidad) | 116 |
| Tabla 48. Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso) | 116 |
| Tabla 49. Comparaciones múltiples (bienestar) | 117 |
| Tabla 50. Comparaciones múltiples (personalidad) | 117 |
| Tabla 51. Estadísticos de contraste variable tiempo en la empresa | 118 |
| Tabla 52. Comparaciones múltiples (condiciones del entorno) | 118 |
| Tabla 53. Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol) | 118 |
| Tabla 54. Comparaciones múltiples (equilibrio trabajo-vida) | 119 |
| Tabla 55. Comparaciones múltiples (sistemas de gestión) | 119 |
| Tabla 56. Comparaciones múltiples (equidad) | 120 |
| Tabla 57. Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso) | 120 |
| Tabla 58. Comparaciones múltiples (bienestar) | 121 |
| Tabla 59. Comparaciones múltiples (estrés-burnout) | 121 |
| Tabla 60. Estadísticos de contraste variable provincia | 122 |
| Tabla 61. Comparaciones múltiples (condiciones del entorno) | 122 |
| Tabla 62. Comparaciones múltiples (equidad) | 123 |
| Tabla 63. Comparaciones múltiples (estrés) | 123 |
| Tabla 64. Resumen del modelo regresión simple para la H3..... | 124 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 65. ANOVA | 125 |
| Tabla 66. Coeficientes..... | 125 |
| Tabla 67. Resumen del modelo regresión múltiple para la H4 | 126 |
| Tabla 68. ANOVA | 126 |
| Tabla 69. Coeficientes..... | 127 |
| Tabla 70. Índice de consenso grupal | 128 |
| Tabla 71. Resumen del modelo regresión simple para H5..... | 129 |
| Tabla 72. ANOVA | 129 |
| Tabla 73. Coeficientes..... | 130 |
| Tabla 74. Resumen del modelo regresión múltiple para la H6 | 130 |
| Tabla 75. ANOVA | 131 |
| Tabla 76. Coeficientes..... | 131 |
| Tabla 77. Diferencias en la percepción de CVL | 132 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Gráfica variables sexo y edad | 93 |
| Figura 2. Gráfica variables sexo y nivel de estudios..... | 93 |
| Figura 3. Gráfica variables sexo y función | 93 |
| Figura 4. Gráfica variables sexo y tiempo en la empresa | 94 |
| Figura 5. Gráfica del porcentual de personas por provincias..... | 94 |
| Figura 6. Contribución de cada dimensión al índice de CVL global..... | 107 |
| Figura 7. Gráfica de la variable sexo | 132 |
| Figura 8. Gráfica de la variable edad | 133 |
| Figura 9 Gráfica de la variable nivel de estudios..... | 135 |
| Figura 10. Gráfica de la variable función..... | 136 |
| Figura 11. Gráfica de la variable tiempo en la empresa..... | 137 |
| Figura 12. Gráfica de la variable provincia..... | 138 |
| Figura 13. Conceptualización de CVL en el modelo propuesto | 151 |
| Figura 14. Representación del modelo de relaciones CVL y Desempeño..... | 153 |

RESUMEN

En la presente tesis se analiza la evolución del concepto **Calidad de Vida Laboral (CVL)** y cómo se puede potenciar conjuntamente con la **Eficacia Organizacional (EFO)**, en términos de desempeño laboral. Para ello fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales, en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006.

En el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuentemente evaluados por investigadores, y los más considerados por 1.322 trabajadores. También se identifica las categorías clásicas y actuales, las similitudes y las diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se confirma que el concepto de CVL evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc.

Estos resultados constituyeron la base conceptual de la definición de CVL propuesta en la presente tesis, así como del instrumento desarrollado para evaluar la percepción de CVL en el segundo estudio empírico.

En él se plantean seis hipótesis principales, bajo dos enfoques. El primero explica las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas, proponiendo un índice global de CVL. El segundo enfoque analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de la organización, en dos niveles de análisis, el desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria. Las muestras están formadas por 1.305 trabajadores y por 121 sucursales bancarias, ubicadas en diez provincias de Brasil.

Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma que es posible obtener un índice de CVL global y además, se identifica cuales son los factores de la CVL que más aportan al índice global, y cuales son los que más influyen en el desempeño individual y grupal.

Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la investigación, para directivos, para profesionales de recursos humanos y para la investigación futura.

ABSTRACT

In this thesis the evolution of concept QWL is analyzed, as well as the question about how this concept can be developed in parallel with the concept of work performance. Thus, an original and empirical research have been performed in the Brazilian official banking sector in the years 2004 and 2006.

A first study, through contents analysis and factorial analysis, identifies the aspects most frequently evaluated by researchers about QWL concept and the aspects most important for 1322 workers, including common and actual categories, similarities and differences from diverse point of views of researchers and workers. By through of these procedures, it was confirmed that the QWL concept evolves with the time according to the labor contexts, changes of technologies.

These results constitute the conceptual basis for the proposed definition of QWL developed in this thesis as well as for the instrument used to evaluate the perception of the QWL in the second empiric research.

In the second investigation six main hypotheses emerged from two main approaches. The first explains the relationship between the QWL and its constitutive dimensions, proposing a global index of QWL. The second approach analyzes the predictive influence of the perception of the QWL on performance, from two levels of analysis: individual performance and offices performance. 1305 workers and 121 bank agencies, located in ten Brazilian provinces, form the samples.

Results of the factorial analyses, correlations and regressions, corroborate the predictive influence of the CVL perception on performance, demonstrating that the QWL provides benefits for both, workers and their organizations. It was confirmed that it is possible to obtain a global index of QWL. Moreover, different factors of the QWL that contribute to the global index are identified, and also those that influence the individual and group performance.

Finally, implications of these findings for researchers and managers are discussed.

INTRODUCCIÓN

Se considera que la Calidad de Vida Laboral (CVL) ofrecida por una organización y percibida como satisfactoria por los empleados, repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente en los desempeños y resultados organizacionales (Lau y May, 1998; Harter, Schmidt y Keyes, 2002). En este sentido, la CVL y sus relaciones con la Eficacia Organizacional (EFO), tema investigado en la presente tesis, es un imperativo para la supervivencia organizacional.

La preocupación por la CVL surge inicialmente en el mundo académico en 1947. Al final de los años 60 la expresión CVL fue utilizada por primera vez para llamar la atención de la calidad deficiente en los centros de trabajo, tanto en Estados Unidos como en Europa. En 1972 se consolida como movimiento, enfatizando la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral.

La investigación sobre CVL se potencia al final de los años 70. Desde entonces, han sido distintas las concepciones de CVL y numerosas las organizaciones gubernamentales, instituciones privadas y empresas que se han ocupado de la misma. A partir de los 90, quizás como consecuencia de los cambios tecnológicos, fuerte competitividad internacional y también de los avances científicos en el ámbito de la evaluación organizacional, la temática de la CVL pasa a estar más frecuentemente asociada a las discusiones sobre productos, procesos, sistemas y modelos de calidad.

Los estudios de Efraty y Sirgy (1990), Lau y May (1998), Harter et al., (2002) demuestran que las organizaciones que generan bienes y/o servicios de calidad a través de adecuadas condiciones de trabajo, así como oportunidades de desarrollo personal/profesional para sus empleados, también son las que obtienen mayores ganancias y mejor consideración social. Es más, hoy existe una visión compartida acerca de que un sistema eficaz, requiere necesariamente, algunas características organizacionales, en las cuales se destaca la calidad de sus profesionales (Quijano, Cornejo, Yepes y Flores, 2005).

La revisión teórica demuestra que el término CVL ha caído en desuso y fue reemplazado por otros actuales, como bienestar subjetivo, clima laboral, salud en el trabajo, contrato psicológico, etc. No obstante, las investigaciones de Harter et al. (2002), Yen y Niehoff, (2004), Denison, Haaland y Goelzer, (2003), Gelade y Gilbert, (2003) las cuales resaltan, de manera general, los

efectos del bienestar subjetivo y del clima de trabajo en el desempeño y resultados empresariales, coinciden con los objetivos básicos de la CVL de integrar desarrollo personal y organizacional.

Esto resalta que la temática sigue siendo relevante y actual, aunque en las investigaciones actuales no aparezca explícitamente el término CVL. Un ejemplo de esto es la reaparición del interés en la tesis del trabajador feliz y productivo (Wright y Cropanzano, 2004), la cual vincula el bienestar subjetivo del empleado, definido como funcionamiento psicológico óptimo, con desempeño laboral eficaz. Sin embargo, en tales estudios se enfatiza la relación entre desempeños y la predisposición de los individuos a estados emocionales positivos. Esas cuestiones, que se acercan a una dimensión más psicológica de la CVL, son importantes pero insuficientes para explicar la complejidad de la vida en los centros de trabajo.

Por esta razón, se optó por mantener la antigua denominación CVL. Se entiende que la noción de CVL abarca tanto las características personales (aspecto más psicológico o subjetivo) como las condiciones y estructuras de trabajo ofrecidas por la organización (aspecto más objetivo). Se considera que en el centro de la CVL está la persona y sus reacciones respecto al entorno y condiciones laborales (Mirvis y Lawler, 1984). Así, en la presente tesis CVL es entendida como el resultado de las condiciones proveídas por una organización, las cuales impactan en la salud física, emocional y psicológica del trabajador.

Analizar cómo se puede potenciar la CVL y a la vez, la eficacia organizacional en términos de desempeños individual y grupal, en países en vías de desarrollo, motivó a estudiar tales relaciones en el contexto del sector bancario oficial brasileño. Específicamente, esta tesis surge de inquietudes como las siguientes:

- ¿Qué significa tener calidad de vida laboral (CVL) hoy?
- ¿Piensan lo mismo investigadores y trabajadores ?
- ¿ Existen diferencias en la percepción de CVL entre los grupos de la muestra?
- ¿Que aspectos de la CVL tienen mayor influencia en la percepción global de CVL?
- ¿Una mayor CVL percibida por las personas conlleva a un mejor desempeño individual?
- ¿ Una mayor CVL percibida por el grupo conlleva a un mejor desempeño grupal?

Para responderlas se ha desarrollado una investigación teórica y dos empíricas. Dichos estudios permitieron identificar aspectos clásicos y actuales de la CVL y analizar la influencia de la CVL en el desempeño individual y de los grupos formales de trabajo.

La confrontación empírica de las relaciones entre CVL y EFO se apoya teóricamente en el Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH) y en la visión contingente. Esta destaca que no existe un modelo organizacional único y exclusivo para lograr eficacia, una vez que el ambiente externo, entre otros factores, influyen el desempeño organizacional. Por tanto, diferentes ambientes requieren diferentes estrategias organizacionales para una eficacia óptima, capaz de dominar las exigencias de un mercado cada vez más competitivo (Balkin y Gómez-Mejía, 1987).

El modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH) desarrollado en 1997 en la Universidad de Barcelona, propone una evaluación orientada a la intervención organizacional, presentando un enfoque sistémico, ético y responsable. En su desarrollo inicial el ASH concibe la CVL como Calidad de Vida Profesional (CVP) la cual incluye una serie de categorías tales como motivación, salud, estrés, ocio, ambigüedad de rol, apoyo social, características del puesto de trabajo, entre otras y propone un Índice de Calidad de Vida Profesional (ICVP) que evalúa esos diferentes aspectos relacionados con el trabajo (Quijano, 1997).

Posteriormente, el ASH plantea teórica y empíricamente un índice de Calidad del Sistema Humano (ICSH), cuya medición integra determinadas *características de la organización* que son deseables para las personas y *resultados en las personas*, los cuales revierten en una mayor contribución a las metas y resultados empresariales, propios de los movimientos de CVL y Capital Humano respectivamente (Quijano et al. 2005).

El ASH comprende tres aspectos: a) un modelo teórico de comportamiento organizacional; b) una batería de instrumentos para evaluar distintos aspectos dentro de una organización; y c) un sistema de control de la gestión, por ser un mecanismo de retroalimentación acerca de la relación entre el sistema humano y los objetivos del negocio.

Como instrumento de intervención profesionalizada el ASH contribuye en sus distintos campos de aplicación a la eficacia mejorando a través de las personas el desempeño general organizacional. El modelo ASH considera cuatro áreas: 1) estrategia; 2) diseño; 3) procesos psicológicos y psicosociales y; 4) resultados blandos o calidad de los recursos humanos (resultados en las personas) y resultados duros o efectividad organizativa.

Tal marco teórico fundamenta esta tesis que se estructura en dos secciones. La primera parte aborda la revisión teórica conceptual sobre CVL y EFO, resaltando que estos son conceptos multidimensionales, evolutivos y que brindan distintas formas y niveles de análisis.

En la segunda parte se presenta un estudio empírico original, en lo cual se evalúan tanto las relaciones entre las dimensiones de la CVL, como las relaciones entre CVL y desempeño en nivel individual y de los grupos formales de trabajo (sucursales o agencias).

En el primer capítulo se hace una revisión teórica de la conceptualización de CVL realizada por los investigadores en las últimas tres décadas. Se presentan los antecedentes y bases teóricas del movimiento CVL. Se analiza las distintas aproximaciones al concepto, los métodos utilizados en las evaluaciones de la CVL, las dimensiones propuestas en los modelos y las categorías más frecuentes que aparecen en los estudios. El análisis de contenido realizado sobre estas aproximaciones permitió identificar los aspectos de CVL más evaluados por los investigadores y contrastarla posteriormente, con la percepción que tienen los trabajadores actualmente sobre el significado de la CVL (capítulo dos).

En el segundo capítulo se presenta el primer estudio empírico incluido en la presente tesis. Consiste en un estudio empírico realizado con 1.322 trabajadores de un banco brasileño, sobre el significado actual que para ellos tiene el concepto de la CVL. Los datos fueron recogidos mediante una pregunta abierta “¿Qué significa tener calidad de vida laboral para usted?”, y 61 ítems tipo escala Likert, cuya base conceptual proviene de los aportes teóricos de las investigaciones analizadas en el primer capítulo. Para tratar los datos cualitativos de la investigación se utilizó el análisis de contenido. Para los cuantitativos se realizaron análisis descriptivos y un análisis factorial exploratorio.

Los resultados demuestran que el significado de CVL evoluciona y que los trabajadores otorgan importancia de forma casi equitativa a las condiciones higiénicas y motivadoras conforme Herzberg, (1966). Se verifica que hay diferencias y similitudes en la concepción de CVL entre investigadores y trabajadores. Igualmente, se identificó diferencias significativas entre los trabajadores, respecto a las variables edad, escolaridad, tiempo en la empresa y jerarquía. Se discute que la CVL es un concepto complejo, multidimensional que incorpora elementos del contexto histórico, social y laboral, tal como propone la literatura y en especial el modelo ASH.

El tercer capítulo se refiere a la literatura sobre Eficacia Organizacional (EFO). En este sentido, se revisan los acercamientos al concepto, los modelos, las dimensiones e indicadores propuestos.

En el cuarto capítulo se analizan algunos estudios, realizados a partir de 1976, que establecen relaciones entre CVL y EFO para identificar los indicadores y niveles de análisis más frecuentes.

También se presenta las concepciones de CVL y EFO y los indicadores utilizados en la operacionalización de dichos conceptos.

La segunda parte de esta tesis se centra en el estudio de las relaciones entre la CVL y la EFO en un contexto específico: el sector bancario. Se desarrolla una investigación transversal, correlacional, descriptiva y explicativa de las relaciones entre CVL y EFO. Se diseña un instrumento propio para evaluar la percepción de los trabajadores respecto a aspectos centrales de la CVL.

El instrumento diseñado es un cuestionario con datos demográficos y 95 ítems tipo escala Likert. La base conceptual del instrumento proviene de los resultados del análisis factorial exploratorio y del análisis de contenido del primer estudio empírico. Los ítems seleccionados incluyen aportes de los investigadores y de los 1.322 trabajadores.

Se plantean seis hipótesis principales. Dos hipótesis explican las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas. Otras dos hipótesis establecen relaciones entre CVL percibida por los empleados y el desempeño a nivel individual. Las últimas dos hipótesis establecen relaciones entre CVL percibida por las agencias y el desempeño del grupo, en concreto, de la sucursal.

La muestra individual está formada por 1.305 funcionarios de un banco oficial brasileño. La muestra grupal se compone de 121 sucursales o agencias del mismo banco. Para tratar los datos se han realizado análisis factorial exploratorio, análisis multinivel, correlaciones y regresiones.

I

EL CONCEPTO

DE

CALIDAD DE VIDA LABORAL

CAPITULO I:

LA PERSPECTIVA DE LOS INVESTIGADORES

Capítulo 1.

1. Calidad Vida Laboral: La perspectiva de los investigadores

En este capítulo se revisan los estudios sobre calidad de vida laboral (CVL) desde 1973 hasta 2006. Su propósito principal es analizar la conceptualización que tienen los investigadores de la CVL e identificar las categorías que han sido más frecuentemente utilizadas en las evaluaciones de CVL. De esta revisión teórica se destacan dos puntos:

Primero, el desarrollo teórico alrededor del tema ha fluctuado en las últimas décadas: la investigación sobre el tema fue impulsada en los años 70. La mayor producción científica sobre CVL se concentra en los años 80. En los años 90, aunque esa producción haya disminuido, el interés por la CVL continua siendo, además de relevante y actual, un tema controvertido para todos los involucrados en el mundo de las organizaciones, sean investigadores o trabajadores.

Segundo, hay una diversidad de estudios y definiciones sobre la CVL. Según sea el énfasis de la investigación se presentan dicotomías entre el enfoque subjetivo o el enfoque objetivo; la confusión entre los términos dimensión y categoría; los que optan por un constructo y los que defienden un índice; la controversia en la evaluación de la CVL por métodos objetivos o subjetivos.

Se comprueba así, que la CVL ha sido entendida de formas distintas y que aún no hay una definición conceptual y operacional ampliamente aceptada. Contextos laborales distintos, características organizacionales y personales, matices culturales, políticos, económicos y sociales reflejan algunas de las dificultades para generalizar tales respuestas y acotar con precisión un concepto complejo como es el de CVL (González, Peiró y Bravo, 1996).

1.1 Contribuciones iniciales al estudio de Calidad de Vida Laboral

La preocupación por la CVL surgió inicialmente en el mundo académico. Los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947) que evolucionaron desde un enfoque sociopsicológico hacia el socio técnico, son considerados precursores de este movimiento. Sin embargo, el interés por el tema ya estaba presente en otros movimientos sociales de los años 30 (Derechos de los trabajadores; Protección de jóvenes y mujeres), de los años 50 (Relaciones Humanas; Enfoque socio técnico), de los años 60 (Dirección democrática; Enriquecimiento del puesto de trabajo; Participación en el trabajo) (Visauta, 1983; González et al., 1996).

Los antecedentes del movimiento de la CVL que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la Democracia Industrial (países escandinavos) y el Desarrollo Organizacional (Estados Unidos). El primero enfatizaba la búsqueda de las alternativas que posibilitasen la flexibilidad y la participación de todos en la planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno se propone. Sin embargo, lo que une esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral (González et al., 1996).

El Movimiento de la CVL se consolida en la Conferencia Internacional que tuvo lugar en la Universidad de Columbia en 1972 y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral. La obra de Davis y Cherns *The quality of working life* (1975), ya considerada un clásico, recopila en dos volúmenes las aportaciones de esta reunión en la que se destaca el interés por la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral, así como una mayor humanización y desarrollo del potencial humano en los centros de trabajo.

1.2 Aproximaciones a la definición de Calidad de Vida Laboral

Muchas y variadas son las definiciones de la Calidad de Vida laboral surgidas en las tres últimas décadas, predominando diferentes términos como consecuencia de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos; mejoras para las personas y para la organización; enriquecimiento y humanización del trabajo; motivación, entre otros. Nadler y Lawler (1983) analizaron la evolución de los distintos significados atribuidos al término entre **1969 y 1983**, período en el cual la concepción de CVL se presenta amplia y genérica.

Según estos autores entre **1969 y 1972** surge la primera definición de CVL que fue comprendida como una “**variable**.” Los estudios realizados en este periodo enfatizaban las consecuencias de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral o salud mental de los individuos. De **1972 a 1974** la CVL ha sido entendida como un “**enfoque**” cuyo centro de atención era el individuo y, a la vez, mejoras para las personas y para la organización. Entre **1972 a 1975** ha sido definida como “**métodos**” o “**tecnologías**” cuyo propósito era hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase CVL era sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistemas social y técnico integrados. De **1975 y 1980** la CVL fue entendida como “**movimiento**” o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.

Entre **1979** y **1982** fue definida como un “**todo**”, que abarcaba cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, es decir una “**panacea**” para arreglar los problemas de calidad, competencia internacional, quejas, bajas de productividad, entre otros. Según los autores, a partir de **1982**, en caso de que no se cumplieren las expectativas generadas con los proyectos de CVL y su “aparente” capacidad para resolverlo **todo** este interés tendería a desaparecer.

Esta última previsión de Nadler y Lawler (1983) no se ha cumplido. A partir de los años 90 el concepto sigue cerca de la idea del “**todo**”, no como “panacea”, sino como integración de ideas e ideales como ha sistematizado Munduate (1993) que propone que la Calidad de Vida Laboral puede ser entendida como “meta”, “proceso” y “filosofía.”

La idea de **meta** conlleva la transformación de todos los procesos de gestión de los RRHH, objetivando la eficacia organizacional. Como **proceso** implica el esfuerzo y participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más implicación. Como **filosofía** resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas a la organización.

También Elizur y Shye (1990) clasifican las diversas definiciones de CVL, según los objetivos propuestos, en **calidad de vida laboral psicológica** y **calidad del entorno laboral**.

Del análisis de algunas de las definiciones más expresivas de CVL, surgidas en las últimas tres décadas (tabla 1), se desprende que una delimitación conceptual consensual de CVL sigue siendo un desafío.

Tabla 1: Definiciones de la Calidad de Vida Laboral

| | |
|--|---|
| 1. Waton (1973) | “un proceso para humanizar el lugar de trabajo” |
| 2. Katzell, Yankelovich, Fein, Ornati y Nash (1975). | “...Un trabajador disfruta de alta CVL cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales.” |
| 3. Hoffenberg y Dyer (1975) | “La CVL puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.” |
| 4. Guest (1979) | “Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo” |
| 5. Carlson (1980) | “Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVL es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción, y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización”. |
| 6. Bergeron (1982) | “ Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar un o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una nueva situación mas favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa” |

| | |
|-------------------------------------|---|
| 7. Visauta (1983) | “La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sena buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente” |
| 8. Nadler y Lawier (1983) | “...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional” |
| 9. Mirvis y Lalwer (1984) | “una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.” |
| 10. Mateu (1984) | “la oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo”. |
| 11. Turcotte (1986) | “La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total. |
| 12. Sun (1988) | “un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”. |
| 13. Fernandez y Giménez (1988) | “El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.” |
| 14. Robbins (1989) | “La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales. |
| 15. Fernandes (1990) | “”Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bien estar del trabajador y productividad de las empresas.” |
| 16. Fields y Thacker (1992) | “Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo”. |
| 17. González, Peiró y Bravo (1996). | “Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él.” |
| 18. De la Poza (1998) | “La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores” |
| 19. Fernández Ríos (1999) | “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo” |
| 20. Lau y May(2000) | “La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas , seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal” |

Fuentes: Visauta (1983), González, Peiró y Bravo (1996) y Segurado y Agulló (2002).

Según los planteamientos de Elizur y Shye (1990), González et al. (1996) así como Segurado y Agulló (2002) en las diversas definiciones de CVL es posible distinguir dos perspectivas generales. Una se relaciona a las **personas**, también llamada dimensión subjetiva o CVL psicológica. La otra hace referencia al **entorno laboral** o dimensión objetiva.

En la dimensión subjetiva aparecen categorías como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo como: motivación, compromiso, orgullo, entre otros. Los trabajos de Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986), Efraty y Sirgy (1990), Fields y Thacker (1992), Cohen, Chang y Ledford (1997), Sirgy et al. (2001) y Oliveira (2003), son algunos que ilustran esta perspectiva.

En la dimensión objetiva se hallan tanto las categorías asociadas a las condiciones del entorno laboral como: seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., como las que se relacionan al puesto de trabajo, a los sistemas de gestión, a las características y procesos organizacionales. En esta perspectiva, entre otros, están los trabajos de Davis (1975) Walton (1975), Ferrer (1988), Mateu (1988), Salas y Glickman (1990), Wilcock y Wright (1991) y Lau y May (1998).

La insuficiencia de las evaluaciones de CVL con énfasis en las personas o en el entorno laboral, permitió al surgimiento de una tercera perspectiva, la que pretende integrar en la evaluación aspectos objetivos y subjetivos. En este grupo destacan los trabajos de Visauta (1983), Mirvis y Lawler (1984), Fernandez y Giménez (1988), González et al. (1996) y Quijano et al. (2005).

Siguiendo las sugerencias de Elizur y Shye (1990) así como las de González et al. (1996) se ha clasificado las diversas conceptualizaciones de CVL presentadas en la tabla 1 en tres grupos. En el primer están los autores con los números 2,3,4,11,14,19, cuya definiciones de CVL enfatizan los aspectos subjetivos. En el segundo grupo se destaca los autores con los números 1,5,6,12,16, los cuales enfatizan los aspectos objetivos. En las definiciones del tercer grupo, representado por los autores con los números 7,9,13,15,17,18,20, se verifica el intento de integración de los aspectos objetivos y subjetivos.

En esta tercera perspectiva se destacan, por afinidad conceptual a la idea desarrollada en esta tesis, las siguientes definiciones:

“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y sociopsicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bienestar del trabajador y productividad de las empresas.” Fernández (1990:45)

“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano” Fernández Ríos y Giménez (1988:483).

“una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.” Mirvis y Lalwer (1984:200)

1.3 Calidad de Vida Laboral ¿Constructo o Índice?

Algunos investigadores entienden la CVL como constructo, mientras otros la entienden como índice. Casas (1989) distingue dos enfoques históricos para la comprensión de los indicadores sociales, el inductivo y el deductivo. El primero, el enfoque inductivo subraya que los indicadores son herramientas útiles que viabilizan una evaluación aproximativa de la realidad desde la misma realidad. En esta perspectiva, aunque no exista ninguna teoría explicativa del funcionamiento global de la sociedad, existen datos observables, los cuales ilustran la dinámica societal. De este modo, los datos pueden ser cuantificados y organizados de forma que configuren aproximaciones de la realidad social.

El segundo enfoque, el deductivo enfatiza la conceptualización de la realidad. Es decir hay teorías las cuales permiten, mediante el análisis conceptual, desglosar dimensiones teóricas que serán operacionalizadas en la medición.

Estos enfoques cuando se refieren a un indicador no quieren decir lo mismo. En la perspectiva del enfoque inductivo, se entiende un indicador como “datos de la observación empírica que posiblemente se relacionen con el concepto”, mientras que, desde la perspectiva del enfoque deductivo, se entiende un indicador como “equivalentes empíricos de una dimensión de un concepto” Casas (1989: 90-91).

En este sentido, el enfoque deductivo, estaría más asociado a la idea de constructo, mientras que el enfoque inductivo, se asociaría a la idea de índice. Desde la perspectiva inductiva, según la definición anterior, un índice permitiría incorporar medidas, sin necesariamente considerarlas parte del concepto, sino como “un dato empírico que se relaciona con el concepto”.

No obstante, Casas (1989) argumenta que la opción por un índice, implica tener especial cuidado en dos aspectos.

El primero hace referencia a justificar la elección de los indicadores, por qué unos sí y otros no, en base a datos empíricos.

El segundo aspecto destaca cómo determinar los pesos de cada indicador. Por lo tanto, resulta imprescindible que cuando se intente estudiar la CVL se explicita cómo se entiende el concepto y en qué enfoque conceptual - psicológico, entorno o integrador - se enmarca la definición y si será entendido como un constructo o como un índice.

Respecto a la discusión si la CVL es un constructo o un índice, se puede también destacar a los autores que entienden la CVL como un constructo respecto de quienes la entienden como un índice.

Se resalta que los investigadores que optan por un constructo (Efraty y Sirgy, 1990; Reimel, 1994; Hart, 1994; Van der Doef y Maes, 1999; Sirgy et al., 2001), casi siempre reducen la CVL a la satisfacción de necesidades o a la ausencia de factores estresantes, lo que conlleva una visión parcial, ya que sólo enfatizan el aspecto psicológico.

Entender la CVL como índice permite contemplar medidas objetivas y subjetivas, sin reducir el concepto. De esta manera, significa integrar tanto la perspectiva de las condiciones ofrecidas por la organización (aspecto más objetivo), con la perspectiva de los procesos psicológicos y psicosocial (aspecto más subjetivo), en las evaluaciones de CVL. Esto posibilita considerar los distintos indicadores y modelos que pueden explicar como se desarrolla la vida en trabajo, en distintas organizaciones (Quijano et al. 2005).

Según la visión sociológica de Lazarsfeld (1979), para pasar de conceptos a índices empíricos son necesarias cuatro fases:

1º - Representación literaria del concepto (la más general y abstracta);

2º - Análisis de los aspectos o dimensiones que componen el concepto y que pueden ser deducidos analíticamente a partir del concepto general que los engloba, o empíricamente, a partir de sus intercorrelaciones;

3º - Selección de los indicadores observables que representen las dimensiones previamente definidas. Considerando que el indicador nunca agota la dimensión que representa, debe elegirse un gran número de ellos y;

4º - Adecuada agrupación de las medidas obtenidas en los varios indicadores para la formación de índice.

Como ya dicho antes, según Casas (1989), una de las dificultades de este acercamiento consiste en establecer los criterios de elección de los indicadores, y los pesos que debe tener cada indicador que formará el índice. Sin embargo, dicho proceso puede viabilizar la medición de variables complejas, como son las dimensiones que componen el concepto CVL. De esta manera, autores tales como Walton (1975), Nadler y Lawer (1983), Visauta (1983), Ferrer (1988) y Quijano et al. (2005) aunque no expliciten claramente, conciben la CVL como un índice.

1.4 Mediciones de la Calidad Vida Laboral

Las evaluaciones de CVL pueden ser realizadas mediante la utilización de métodos objetivos o subjetivos. En la aproximación objetiva se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación); de la organización (horarios, salarios), y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones, casi siempre cuantitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización. Entre los instrumentos más utilizados están listados, perfiles y check-list (Segurado y Argulló, 2002).

Por otra parte, la aproximación subjetiva posibilita evaluar la percepción, juicio y opinión que tienen los empleados respecto a sus condiciones de trabajo y entorno laboral.

Recoge información que puede ser cualitativa o cuantitativa de variables individuales como la satisfacción, la motivación, la identificación, el compromiso con el trabajo y con la organización, entre otras. Las técnicas más utilizadas en este enfoque son la observación, la entrevista y, especialmente, los cuestionarios (Segurado y Argulló, 2002).

Ambas metodologías presentan limitaciones y por sí solas son insuficientes para dar cuenta de un concepto tan amplio y complejo como el de la CVL. En este sentido, autores como Mirvis y Lalwer (1984), Fernández y Jiménez (1988), González et al. (1996), Quijano et al (2005) recomiendan la integración de la medición objetiva con la subjetiva como una alternativa que puede minimizar la fragmentación y el sesgo en las evaluaciones de la CVL.

1.5 Búsqueda de las Categorías de la CVL propuestas por los investigadores

Las categorías de CVL analizadas en esta investigación provienen, en su mayor parte, de estudios empíricos realizados entre 1975 y 2003 en distintos contextos. Para identificarlos se ha realizado una revisión de la literatura científica del tema en la base de datos Psycinfo, donde se aprecia una mayor frecuencia de investigaciones (50 referencias) en la década de los ochenta y una más baja (31 referencias) en la década de los 90. Tras la lectura se identificaron 19 trabajos (tabla 2), los cuales servirían a los propósitos de esta investigación. En esta tabla, se indican los autores con una letra y los aspectos de la CVL analizados por ellos con un número.

Tabla 2: Categorías de la CVL propuesta por los investigadores

| AUTOR / AÑO | CATEGORÍAS PROPUESTAS |
|-----------------------------------|---|
| a - Oliveira (2003) | Equidad: remunerativa (01), en el trato (02), remuneración satisfactoria (03), carga de trabajo (04) entorno físico del trabajo (05), estabilidad en el empleo (06), retroinformación (07), libertad de expresión (08), relación con los jefes (09), actuación sindical (10), participación en las ganancias (11) comunicación (12), formación ofrecidas (13), status (14) autonomía (15), relación interpersonal (16), responsabilidad (17) , autorrealización (18), nivel de desafío (19), desarrollo personal (20) y profesional (21), creatividad (22), identidad con la tarea (23) y demandas del trabajo (24) |
| b - Miguel y Miguel (2002) | Satisfacción con funciones y actividades laborales (25), jerarquía/ supervisión (26), organización del trabajo: distribución de tareas (32) participación en elección (33) importancia del trabajo (34), comunicación en la empresa: procesos de comunicación (35), negociación colectiva (36) resolución de problemas (37), tendencia a la conflictividad o cooperación (38), valoración convenio colectivo (39), Estímulo a la participación (40), confianza (41), relación entre compañeros (42), relación con superiores (43), Tiempo de trabajo: horarios (44), flexibilidad (45), tiempo trayecto casa-empresa-casa (46), seguridad e higiene (44), riesgos laborales (48), satisfacción con entorno físico del puesto de trabajo (49), información sobre estrés y cansancio 50) valoración de la formación laboral (51), promoción (52), compensación por el trabajo: satisfacción por remuneración (53), beneficios (54) Actitud en el puesto de trabajo: opinión de cambiar puesto de trabajo actual por otro (58)orgullo e identificación con la empresa (59) |
| c - Sirgy y Efraty (2001) | Satisfacción de necesidades salud y seguridad: protección enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo (60), Satisfacción de necesidades económicas y familia: pago (61) estabilidad (62), otras necesidades familiares (63), Satisfacción de necesidades sociales: relaciones con otros (64), ocio (65), Satisfacción de necesidades estima: reconocimiento del trabajo dentro y fuera de la organización. (66), Satisfacción de necesidades de actualización: desarrollo potencial personal (67) y profesional (68), Satisfacción de necesidades conocimiento: aprendizaje, mejora habilidades profesionales (69) Satisfacción de necesidades estéticas: creatividad en el trabajo y creatividad personal (70) |
| d - Requena (2000) | Grado de satisfacción con el trabajo (71), Ambiente de trabajo estimulante (72), Trabajo no agotador (73), trabajar con independencia (74), No trabajar fines de semana (75), Comer en casa (76) |
| e - Van der Doef y Maes (1999) | Satisfacción laboral (77), uso de habilidades (78), autoridad en la decisión (79), control de la tarea (80), presión del tiempo (81), ambigüedad de rol (82), esfuerzo físico (83), exposición a riesgos (84), inseguridad en el puesto de trabajo (85), carencia de significado del trabajo (86), apoyo social del supervisor (87), apoyo social compañeros (88) |
| f - Lau y May (1998) | Pago y beneficios (89), oportunidades: formación (90), promoción y políticas de (91), existencia de minorías (92), seguridad del puesto de trabajo (93), orgullo en el trabajo (94) y por la empresa (95), confianza y justicia: (comunicación con niveles superiores, accesibilidad ejecutivos, sistemas de evaluación y quejas efectivos) (96), camaradería y amistad (sentimiento de ser familia, disfrutar de trabajar con otros) (97) |
| g - Cohen, Chang y Ledford (1997) | Satisfacción laboral (98), satisfacción necesidades de crecimiento(99), satisfacción necesidades sociales (100), satisfacción necesidades de grupo (101), compromiso organizacional (102) |
| h - Quijano (1997) | Conflicto de rol (103), autoeficacia (104), características del puesto (105), apoyo (106), Equidad (107), claridad de rol (108), estrés y Burnout (109), satisfacción (110), motivación (111), identificación y compromiso con el trabajo (112), salud general, (113), ocio (114), sobrecarga de trabajo (115) |
| i - Fields y Thacker (1992) | Compromiso con la organización (116) , compromiso con sindicato (117) , satisfacción laboral (118) |

| AUTOR / AÑO | CATEGORÍAS PROPUESTAS (continuación) |
|---|--|
| j - Wilcock y Wright (1991) | Salario y beneficios (119), horario (120), ambiente de trabajo (121), uso y desarrollo de habilidades (122), oportunidad de promoción (123), integración social entre pares (124), espíritu de equipo (125), participación en la toma de decisión (126), trabajo y vida social: equilibrio relativo (127), relevancia social de la vida laboral (128) |
| l - Efraty y Sirgy (1990) | Satisfacción de necesidades de supervivencia: seguridad (129) y recursos económicos (130) Satisfacción de necesidades sociales: relaciones interpersonales (131) y pertenencia (132) Satisfacción de necesidades del "Ego": autoestima (133) y autonomía (134) Satisfacción de necesidades de auto-actualización: crecimiento (135) y habilidades superiores (136) |
| m - Salas y Glickman (1990) | Retroinformación (137), variedad (138), significación del trabajo (139), Autonomía (140), identidad laboral (141), toma de decisión (142), Disponibilidad tecnológica (143) |
| n - Ferrer (1988) | Salario (144), estabilidad salarial (145), estabilidad de empleo (146), seguridad social (147), protección y seguridad del ambiente físico (148), salud (149), participación (150), pertenencia (151), aprobación (152), facilidad de asociación (153), capacidad de intervenir en decisiones (154), necesidad de autorrealización (155), desarrollo de talentos y capacidades (156), igualdad salarial según sexos (157), objetividad de la evaluación (158), organización del trabajo (159) |
| o - Mateu (1988) | Retribución suficiente y justa (160), relación apropiada de la paga por diferentes trabajos (161), condiciones de trabajo seguras y saludables (162), condiciones físicas o jornadas horarias que no resulten perjudiciales para la salud (163), oportunidad inmediata de utilizar y desarrollar las aptitudes humanas (164), autonomía (165) destrezas múltiples (166), información y feedback (167), tareas completas (168), planificación (169), futuras oportunidades de promoción (170) aplicación futura de conocimientos y aptitudes (171), integración social en la empresa: ausencia de prejuicios, igualitarismo, movilidad, grupos primarios de apoyo, sentimiento de "comunidad" (172), apertura interpersonal en cómo los miembros de la organización se relacionan e intercambian ideas y sentimientos (173), derechos fundamentales de la persona en la empresa: intimidad personal (174), libertad de expresión (175), equidad en retribuciones (176), recompensas simbólicas (177), estabilidad en el empleo (178), trabajo y espacios vitales total: equilibrio trabajo y vida (179), ocio (180), relevancia social de la vida laboral (181) |
| p - Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986) | Satisfacción de necesidad de crecimiento: promoción (182) y logro (183), Sugerencias ofrecidas: participación y comunicación (184), participación toma de decisión (185) comunicación grupo trabajo (186), comunicación organizacional (187), características del trabajo: significación (188), desafío (189), responsabilidad personal (190) |
| q - Mirvis y Lawler (1984) | Satisfacción con: paga (191), beneficios (192), seguridad y estabilidad (193) condiciones físicas de trabajo (194), relación con compañeros (195), posibilidad logros y desarrollo de habilidades (197), satisfacción laboral general (198), tipo de supervisión: tarea o personas (199), influencia: sugerencias, expresar quejas, manejo de quejas, participación (200), evaluación del rendimiento (201), recompensas extrínsecas (202), recompensas intrínsecas (203), oportunidad para las recompensas (204), Puesto de trabajo: responsabilidad personal (205), significado (206), importancia (207), variedad (208), desafío (209), autonomía (210) |
| r - Visauta (1983) | Satisfacción en el trabajo (211), temperatura (212), luz (213), ruidos (214), limpieza (215), espacio (216), condiciones de seguridad (217), carga física (218), carga mental (219), jornada de trabajo (220), transporte (221), oportunidades de formación (222), utilización de las capacidades (223), promoción (224), preparación necesaria (225), relación con compañeros (226), relación con superiores inmediatos (227), relación con la organización (228), diversificación de funciones (229), identificación al producto (230), intervención en la tarea (231), seguridad o garantía en el empleo (232), salario (233), otras ventajas sociales (234), reconocimiento o consideración interna y externa (235), autonomía (236), responsabilidad (237), posibilidad/gravedad de errores (238), iniciativa (239) |
| s - Walton (1975) | Paga adecuada y justa: suficiencia y equidad interna y externa (240), jornada de trabajo razonable (241), ambiente físico seguro y saludable (242), uso y desarrollo de capacidades (243), autonomía (245), habilidades múltiples (246), información de los procesos de trabajo (247), oportunidad de crecimiento (248), desarrollo personal (249) y profesional (250), promoción (251), estabilidad en el empleo (252), integración social: ausencias de prejuicios (254), igualdad (255), movilidad (256), grupos primarios de apoyo (257), franqueza interpersonal (258), protección de los derechos del trabajador (259), privacidad (260), libertad de expresión (261), tratamiento imparcial (262), equilibrio trabajo y vida (263), ocio (264), horarios (265), relevancia social de la vida laboral (266) |
| t - Hoffenger (1975) | Tecnología (267), organización del trabajo (268), necesidades personales (269), necesidades del medio físico (270) y social (271), diseño de puesto (272) |

Como se verifica, en la operacionalización del concepto las categorías de CVL propuestas han sido muchas. Para el propósito de reducir la amplitud de las 272 categorías presentadas en la tabla 2, e identificar las más frecuentes, se realizó un análisis semántico de los contenidos de dichas categorías, a través de la técnica de análisis de contenido.

| AUTORES (letras tabla 2) | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | l | m | n | o | p | q | r | s | t | F |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Categorías | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 46. Satisfacción general / con la organización | | | | | | | | x | | | | | | | | x | | | | 2 |
| 47. Satisfacción de necesidades salud y seguridad | | | x | | | | | | | | x | | | | | | | | | 2 |
| 48. Sindicato (Facilidad asociación y actuación) | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | 2 |
| 49. Tecnología (disponibilidad) | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | x | 2 |
| 50. Satisfacción de necesidades de familia | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 51. Ambiente de trabajo estimulante | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 52. Auto eficacia | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 1 |
| 53. Claridad de rol | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 1 |
| 54. Comer en casa | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 55. Esfuerzo físico | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 56. Identificación con el trabajo o organización | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 1 |
| 57. Motivación | | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 1 |
| 58. Negociación Colectiva (valoración convenio) | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 59. No trabajar final semana | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 60. Presión del tiempo | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 61. Seguridad social | | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | 1 |

F= Frecuencia

Analizando el resultado del análisis de frecuencias y considerando que en los primeros estudios sobre CVL se resaltaba la preocupación con las condiciones físicas y de seguridad del entorno laboral y que algunos fueron realizados en contextos laborales como el de la industria o construcción civil se percibe como coherente el énfasis de los investigadores en la seguridad del ambiente físico de trabajo.

De la misma manera, las demás categorías priorizadas están en consonancia con las pretensiones de humanización del entorno laboral y desarrollo del potencial humano, cuestiones centrales en el movimiento de la CVL de los años 70, y aún actuales.

Las diez categorías utilizadas más frecuentemente en los estudios sobre Calidad de Vida Laboral, en orden de aparición, fueron:

1. Seguridad del ambiente físico de trabajo (riesgos laborales)
2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro
3. Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
4. Remuneración
5. Relaciones con otros: compañeros y jefes
6. Beneficios y recompensas
7. Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia, afiliación)
8. Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
9. Satisfacción con el trabajo
10. Estabilidad en el empleo

1.5.2 Acuerdo entre jueces – última fase del análisis de contenido

Tras agrupar las categorías de CVL en los 61 contenidos semánticos, se realizó un análisis de *acuerdo entre jueces*, con tres investigadores del área de la psicología organizacional. Se les ofreció las categorías originales y las respectivas categorizaciones realizadas. Se obtuvo un índice de acuerdo del 88%, lo que confirma la adecuada agrupación temática de las 61 categorías de CVL, a partir de los criterios teóricos establecidos previamente, para los contenidos relacionados con:

Satisfacción de necesidades básica (Maslow, 1982):

Físicas (temperatura, iluminación, ruido, espacio, mobiliario, recursos materiales, tecnología y su disponibilidad, satisfacción con el entorno del puesto de trabajo, infraestructura, condiciones físicas del ambiente de trabajo); **de seguridad** (seguridad e higiene, protección de enfermedades y daños dentro y fuera del trabajo, seguridad del ambiente físico de trabajo, riesgos laborales, ambiente seguro, exposición a riesgos); **económicas y familiares** (sueldo y beneficios);

Satisfacción de necesidades superiores (Maslow, 1982):

Sociales (relaciones interpersonales, pertenencia, afiliación, interacciones con compañeros y jefes, sentimiento de ser familia, disfrutar de trabajar con otros, apoyo social compañeros y jefes, integración social en la empresa, confianza); **de estima** (autoestima, auto-eficacia, reconocimiento, aprobación, status); **de autorrealización** (auto-actualización, uso de habilidades superiores, desarrollo personal y profesional, crecimiento, conocimiento, aprendizaje, mejoría de habilidades profesionales, creatividad en el trabajo, desarrollo de talentos y capacidades, logros).

Características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1980): significado, importancia, variedad, desafío, autonomía, responsabilidad personal, grado de responsabilidad, autoridad en la decisión, trabajar con independencia, participación en elección y distribución de tareas, feedback, retroalimentación, conocimiento de los resultados, identidad con la tarea.

Actitudes laborales; salud y estrés; sistema de gestión y procesos organizacionales se ha utilizado el modelo de Auditoría del Sistema Humano-ASH Quijano (1997, 1998, 1999, 2000, 2002). Se ha designado “otros” las categorías que no se ha podido clasificar. A continuación se presenta una síntesis de cómo se agruparan esas categorías.

Actitudes laborales: motivación, satisfacción con el trabajo y actividades, satisfacción con la empresa, satisfacción general, satisfacción con paga, con beneficios, sentirse bien por el buen desempeño, compromiso, identificación, orgullo.

Salud y estrés: presión, ambigüedad de rol, conflicto de rol, esfuerzo físico, trabajo agotador, carga mental, estrés laboral, cansancio, sobrecarga de trabajo, demandas de trabajo.

Equilibrio trabajo y espacios vitales (familia, tiempo libre, ocio): tiempo para la familia, ocio, tiempo libre, tiempo de trabajo, horarios flexibles.

Sistemas de gestión RRHH: retribución económica (salarios, remuneración adecuada y justa, equidad y justicia en el pago, beneficios intrínsecos y extrínsecos), participación en los beneficios de la empresa, estabilidad salarial, seguridad o estabilidad en el empleo, seguridad social, formación, entrenamiento ofrecidos, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de promoción y sistemas de evaluación del rendimiento.

Procesos Organizacionales: comunicación grupal y organizacional; procesos de comunicación, expresar quejas, ofrecer sugerencias, libertad de expresión, percepción de confianza y justicia, participación (toma de decisiones), estímulo a la participación en el ambiente de trabajo, intervenir en decisiones, liderazgo y/o supervisión orientados a la tarea o las personas.

Otros: desplazamientos casa-trabajo-casa, no trabajar durante los fines de semana, posibilidad de poder comer en casa, relaciones con el sindicato, valoración del convenio colectivo.

1.5.3 Una breve conclusión de los hallazgos teóricos

Los resultados de este primer estudio teórico permiten identificar las categorías más utilizadas en los estudios sobre CVL y su frecuencia de uso por parte de los investigadores en los últimos años. Sin embargo, este primer resultado sólo indica cuan evaluadas o utilizadas han sido estas categorías, pero no dan cuenta de cuan importantes han sido consideradas por los investigadores, y más aún, para los mismos trabajadores en sus contextos laborales y sociales.

Ante este panorama teórico de la CVL y con base en las 61 categorías expuestas en la Tabla 3, en el siguiente capítulo se indagará, a través de un estudio empírico si la forma de evaluar la CVL por parte de los investigadores es coherente con la propia percepción que los trabajadores tienen de la misma.

CAPITULO II

LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES (1º ESTUDIO EMPÍRICO)

Capítulo 2.

2. Calidad Vida Laboral: La perspectiva de los trabajadores – 1º Estudio Empírico

Se ha visto en el capítulo anterior, que la calidad de vida laboral (CVL) ha sido entendida, conceptualizada y evaluada de formas distintas por los investigadores. Probablemente, una de las razones para tanta diversidad, es que la CVL es un fenómeno cambiante, determinado por las condiciones particulares de cada organización, y también por las tipologías de personalidad de los individuos. Además, la realidad laboral tanto en los países desarrollados como en los en vías de desarrollo, también es muy diversificada.

Peiró (1993) resalta que en función de las condiciones ofrecidas y de las propias experiencias laborales de los trabajadores, la CVL podrá ser percibida como mayor o menor. Argumenta que cabe analizar el concepto CVL, desde la experiencia subjetiva de las personas que están inmersas en el trabajo. Además, hay que considerar que las experiencias y los criterios de evaluación se construyen en un entorno social y en interacción con los otros.

En este sentido, se ha considerado importante incluir la percepción de los trabajadores respecto a cuales son los aspectos relevantes para conformar su CVL, con el propósito de responder a la siguiente cuestión:

¿La calidad de vida laboral significa lo mismo para investigadores y trabajadores? Es decir, ¿Existen dimensiones nuevas en la conceptualización de la CVL relacionadas con los cambios producidos en el entorno tecnológico, económico y social?

Para responderla se realiza una investigación empírica, cuyo **objetivo general** ha sido analizar la conceptualización que tienen los trabajadores sobre la CVL. Como **objetivos específicos**, se ha propuesto:

- Identificar las categorías de la CVL más relevantes para los trabajadores.
- Averiguar semejanzas y diferencias entre la perspectiva de investigadores y trabajadores.
- Verificar si aparecen nuevas dimensiones relacionadas con los cambios tecnológicos, económicos y sociales del mundo actual.
- Verificar si hay homogeneidad entre los distintos grupos de trabajadores.

La metodología, bien como los resultados, discusión y conclusiones de esta investigación es lo que se presenta en este capítulo.

2.1 Método

2.1.1 Diseño

Este estudio es exploratorio, descriptivo, transversal, con datos cualitativos y cuantitativos.

2.1.2 Muestra

Los 1.322 sujetos que componen la muestra forman parte de una población de 3.700 funcionarios de un Banco brasileño. La tasa de respuesta obtenida en la encuesta fue de 35,7%. La tabla 4 presenta las características de la muestra, contemplando todos los extractos de este universo.

Tabla 4: Resumen de los datos demográficos

| VARIABLES | SUJETOS | N | % | VARIABLES | SUJETOS | N | % |
|--------------------------|---------------------|-----|-----------------|--------------------------|---------------------|------|------|
| Sexo | Mujeres | 509 | 38,5 | Jerarquía | Directivos y Mandos | 443 | 33,5 |
| | Hombres | 813 | 61,5 | | Técnicos y asesores | 312 | 23,6 |
| Edad | Menos que 25 años | 87 | 6,6 | | Otros | 567 | 42,9 |
| | Entre 25 y 40 años | 404 | 30,5 | Tiempo Empresa | Menos que 3 años | 209 | 15,8 |
| | Entre 41 y 55 años | 800 | 60,5 | | Entre 3 y 14 años | 107 | 8,1 |
| | Mayor que 55 años | 31 | 2,3 | | Entre 15 y 25 años | 626 | 47,3 |
| | | | Más que 25 años | | 380 | 28,7 | |
| Nivel de Estudios | Primaria/Secundaria | 19 | 1,4 | Grupos Por Región | Dirección general | 301 | 22,8 |
| | Bachillerato | 494 | 37,3 | | Centrales | 107 | 8,1 |
| | Licenciatura | 557 | 42,1 | | Extras RJ/SP/DF/BH | 36 | 2,7 |
| | Especialización | 189 | 14,3 | | Super BA/ES/MG | 249 | 18,8 |
| | Maestría | 58 | 4,4 | | Super PE/PB | 174 | 13,2 |
| Doctorado | 5 | 0,4 | Super CE/RN | | 216 | 16,3 | |
| Estado Civil | Casados(a) | 843 | 63,7 | | Super MA/PI | 157 | 11,9 |
| | Solteros(a) | 288 | 21,8 | | Super AL/SE | 82 | 6,2 |
| | Otros | 191 | 14,4 | | | | |

2.1.3 Instrumento y procedimientos

Para los fines de esta investigación se elaboró un cuestionario formado por tres partes:

- 1) Datos demográficos;
- 2) Una pregunta abierta **¿Qué significa tener calidad de vida laboral para usted?** y,
- 3) 61 ítems que fueron construidos específicamente para este estudio, y cuya base conceptual proviene de las categorías constantes de la tabla 3, resultantes de la investigación descrita en el capítulo anterior.

El instrumento fue elaborado en español y se utilizó la modalidad de *back translation* para su traducción al portugués. Luego, se realizó una prueba experimental con los jefes y asesores de recursos humanos del Banco para comprobar el nivel de entendimiento de las cuestiones, la adaptación del lenguaje y para estimar el tiempo medio para completarlo que fue de aproximadamente 15 minutos.

Se solicitó a los empleados que respondiesen a los 61 ítems de la encuesta en una escala tipo Likert, siendo (1) **poco importante** y (10) **muy importante**, según sus apreciaciones. A continuación se presenta algunos ejemplos de los ítems propuestos.

- *Contar con el apoyo del jefe o supervisor para resolver problemas del trabajo*
- *Sentir que el trabajo realizado es reconocido por jefes y compañeros*
- *Realizar un trabajo que tenga relevancia social*
- *Poder desarrollarme como persona en el trabajo (autorrealización)*

Los datos fueron recogidos de forma *on line* de marzo a abril de 2004. Durante ese período todos los funcionarios tuvieron la oportunidad de responder a la encuesta según sus disponibilidades y motivaciones. Cabe resaltar que la garantía de la confidencialidad de los datos así como el apoyo de la Dirección del Banco fue fundamental en esta fase. El índice de fiabilidad de la escala general (Alfa de Cronbach) fue $\alpha = .91$.

2.1.4 Análisis de los datos

La identificación de las categorías que componen el concepto de CVL para los trabajadores ha sido realizada a través de aproximaciones cualitativas y cuantitativas.

2.1.4.1 Aproximación cualitativa. Se utilizó la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977), lo que permitió la codificación, clasificación y cuantificación del material ofrecido los empleados, para el análisis de la pregunta abierta. Teniendo en cuenta el criterio de la saturación y representación de los diversos grupos se ha analizado 662 discursos de los 1322 sujetos de la muestra.

En la primera fase del análisis de contenido se realizó la codificación en palabras clave o frases, las respuestas de cada sujeto. La etapa siguiente consistió en clasificar los contenidos por asociación temática, lo que llevó a la obtención de 276 indicadores y respectivas frecuencias.

En la tercera fase del análisis de contenido se generó una nueva agrupación semántica de los 276 indicadores. Este proceso posibilitó establecer las 54 categorías presentadas en la tabla 5, las cuales hacen referencia a la conceptualización de la CVL para los trabajadores. La última fase del análisis de contenido fue el *acuerdo entre jueces*, realizado con cinco investigadores del campo de las organizaciones. Se ofreció a los jueces 35 casos, seleccionados al azar, de los discursos con las respectivas categorizaciones realizadas.

El índice de acuerdo entre los jueces, respecto a las categorizaciones y agrupaciones semánticas, fue superior al 80%. Según la evaluación consensual de estos expertos, solamente las categorías relacionadas con clima organizacional, clima grupal y compañerismo estaban confusas, lo que provocó la revisión de las mismas. En la tabla 5.1 se presenta las categorías finales y sus frecuencias.

2.1.4.2 Aproximación cuantitativa. Esta fue realizada a través de la versión 11.5 del software SPSS – Statistical Package for Social Science -. Tras una depuración que eliminó los sujetos que valoraban todos los 61 ítems con una misma puntuación, la muestra que inicialmente estaba compuesta por 1.379 sujetos se redujo a 1.322. Sobre esta base se realizaron los siguientes procedimientos:

- Estadísticos descriptivos de tendencia central (Media, desviación estándar y varianza) para identificar entre los 61 ítems aquellos con puntuaciones más altas y, por lo tanto, considerados como los más importantes.

- Análisis factorial exploratorio sobre los resultados de la encuesta, para hallar factores que permitan reducir la amplitud de los ítems.

2.2 Resultados

2.2.1 Resultados cualitativos - En el tabla 5 se presenta el resultado de la agrupación en contenidos semánticos de las 276 conceptualizaciones posibles de CVL dadas por los trabajadores, en 54 categorías, ordenadas por sus frecuencias

Tabla 5: Conceptualización de CVL de los trabajadores

| Categorías de la Calidad de Vida Laboral | F |
|--|-----|
| 1. Interacciones sociales en la empresa (relaciones con otros compañeros, jefes, buen clima laboral) | 358 |
| 2. Condiciones físicas y ergonómicas del entorno laboral: iluminación, climatización, mobiliario, espacio físico | 327 |
| 3. Ética y Responsabilidad Social Empresarial (respeto, ética empresarial, responsabilidad social) | 176 |
| 4. Organización del trabajo (distribución de tareas, claridad de rol, carga física y mental adecuada) | 173 |
| 5. Ambientes favorecedores de Calidad de Vida en el trabajo (saludable, agradable, armónico, motivador...) | 141 |
| 6. Satisfacción con el trabajo (funciones y actividades) | 129 |
| 7. Equidad remunerativa y en el trato (remuneración justa y compatible con responsabilidad) | 117 |
| 8. Confianza y justicia en la empresa (confianza en la empresa y compañeros, comunicación, libertad expresión) | 115 |
| 9. Reconocimiento del trabajo realizado por jefes y compañeros (necesidad estima) | 103 |
| 10. Tecnología disponible y adecuada | 101 |
| 11. Salud física y mental | 80 |
| 12. Horario de trabajo respetado | 76 |
| 13. Equilibrio entre trabajo y vida (familiar y social) | 76 |
| 14. Oportunidades de promoción y crecimiento | 71 |
| 15. Recursos humanos adecuados (adecuación persona cargo; plantilla adecuada al volumen de trabajo) | 61 |
| 16. Liderazgo competente y sensible a las personas | 49 |
| 17. Satisfacción con la remuneración | 42 |
| 18. Profesionalidad (desempeños, conocimiento del trabajo, confianza en uno mismo) | 39 |
| 19. Compromiso con la organización | 35 |
| 20. Formación laboral | 34 |
| 21. Motivación | 33 |
| 22. Satisfacción con la organización en general | 33 |
| 23. Seguridad del ambiente físico de trabajo | 32 |
| 24. Espíritu de equipo | 31 |
| 25. Clima organizacional | 30 |
| 26. Beneficios y ventajas sociales | 29 |
| 27. No estrés laboral | 27 |
| 28. Limpieza de plantas y instalaciones | 27 |
| 29. Orientación a la calidad y productividad organizacional | 26 |
| 30. Derechos del trabajador respetados | 25 |
| 31. Remuneración | 21 |
| 32. Participación en la toma de decisión | 20 |
| 33. No mobbing | 19 |
| 34. Prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales | 17 |
| 35. No conflicto | 15 |
| 36. Equilibrio y bienestar personal | 14 |
| 37. Responsabilidad profesional | 14 |
| 38. Realización personal con el trabajo (necesidad autorrealización) | 13 |
| 39. Políticas de Recursos Humanos eficaces | 10 |
| 40. Seguro médico (beneficios) | 12 |
| 41. Autoridad de decisión en el trabajo (autonomía, independencia) | 09 |
| 42. Importancia del trabajo para la empresa | 08 |
| 43. Identificación con el trabajo | 07 |
| 44. Desafíos del trabajo | 07 |
| 45. Gestión de personal eficaz y respetuosa | 05 |
| 46. Comedor adecuado y con opción de alimentos integrales | 04 |
| 47. Clima espiritual | 04 |
| 48. Relevancia del trabajo para la sociedad | 04 |
| 49. Facilidad de desplazamientos casa-trabajo-casa | 03 |
| 50. Estabilidad en el empleo | 03 |
| 51. Mensuración de los resultados del trabajo | 03 |
| 52. Información de resultados y desempeños del trabajo (retroalimentación) | 02 |
| 53. Identificación con la ciudad o región que se trabaja | 02 |
| 54. Seguro social para la jubilación | 02 |

F = Frecuencia

2.2.1.1 Ejemplos de discursos de los trabajadores respecto al significado de la CVL

“La calidad de vida en el trabajo depende mucho de las condiciones tales como: recursos tecnológicos suficientes y actualizados, una buena relación interpersonal, compañerismo entre el equipo de trabajo. Además tener buena planificación de los servicios, tener el reconocimiento por los servicios ejecutados y facilidad para la comunicación en la empresa”

“Es sentir bienestar, felicidad y realización personal mediante el trabajo. Significa un entorno físico ventilado, espacioso, con equipos y muebles proyectados ergonómicamente, es no tener conflictos interpersonales, ni acoso psicológico por parte de jefes y compañeros, sino sentimientos de apoyo y solidaridad entre todos del equipo”.

“Yo considero de mayor importancia para la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores, la seguridad en el trabajo, la salud física-mental y la motivación”.

“Es tener buena relación con los compañeros y sentirse parte del grupo de trabajo. Tener tiempo para el ocio, horario de trabajo flexible, oportunidades para la formación y desarrollo profesional en la empresa. Es tener también buenas condiciones humanas y logísticas para el desempeño de las tareas y, finalmente sentir satisfacción con el trabajo realizado.

“Significa trabajar sin agotamiento físico, sin presión psicológica por el tiempo y sin sobrecarga de trabajo. Para tener CVL también es importante el espacio físico adecuado con buena climatización, la remuneración adecuada y compatible con la responsabilidad. Además de esto, debe haber respeto, un clima de cordialidad y solidaridad entre los compañeros.

“Tener calidad de vida laboral es realizar sus tareas y funciones con satisfacción e motivación, sintiendo que el trabajo realizado es reconocido por su jefe y compañeros. Además, es sentir que dicho trabajo está contribuyendo al éxito de la empresa. Asimismo que la jornada laboral permita tiempo para la familia y el ocio”.

“Entiendo que la calidad de vida laboral se relaciona por un lado con los aspectos del entorno de trabajo como un todo (iluminación, temperatura apropiada, equipos, etc.), por otra parte, con un buen clima organizacional, incluyendo ahí las relaciones interpersonales satisfactorias, (compañeros con motivación y compromiso hacia el trabajo y la empresa. Igualmente es recibir una remuneración adecuada y justa, que la evaluación del trabajo sean imparcial y que se reconozcan el esfuerzo del empleado, entre otros aspectos”.

“Primero: tener una buena equipo y trabajar con personas satisfechas, alegres y motivadas en un ambiente donde todos se relacionen bien, con armonía, convivencia de un time mismo. Segundo: el espacio físico es muy importante. Es decir, un ambiente limpio, bien iluminado, con temperatura adecuada, equipos y muebles ergonómicos. Después viene la parte financiera, recibir una buena remuneración, compatible con los servicios realizados.

“Para la calidad de vida laboral es fundamental realizar tareas compatibles con las aptitudes y competencias individuales. Es decir juntar el conocimiento, la voluntad y el interés en la realización del trabajo. También es muy importante sentirse reconocido y valorado como persona y profesional por la empresa. Por otro lado, el entorno laboral debe ser adecuado, tanto en los aspectos físicos, como respeto al número de colaboradores y al volumen de servicio, evitando a sobrecarga. Además, debe haber un sistema de comunicación eficaz y cordialidad entre jefes y compañeros”.

“Para mí es poder trabajar en un entorno adecuado y armonioso, con confort y recursos tecnológicos para ejecutar las tareas con la mejor calidad posible. Es poder disfrutar de una excelente relación con los compañeros de trabajo, evitando el estrés y las presiones psicológicas. Sin los agobios es posible aumentar la productividad y sentir bienestar al finalizar la jornada laboral”.

“Calidad de vida laboral es trabajar en un ambiente agradable, con personas que sepan relacionarse y respetar todos los colegas. Después viene el ambiente físico que debe tener las instalaciones preservadas y equipos modernos, adecuados a las actividades”.

2.2.2 Resultados cuantitativos:

2.2.2.1 Estadísticos descriptivos. En la tabla 6 se encuentran los valores de tendencia central, correspondientes a la puntuación que cada uno de los trabajadores le dio a cada uno de los 61 ítems derivados del estudio teórico descrito en el primer capítulo

En dicha tabla se pueden observar aquellos ítems que, con las puntuaciones de los trabajadores, han sido priorizados como los determinantes de la CVL.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos de los ítems

| | N | Media | Desv. tip. | Varianza |
|---|------|-------|------------|----------|
| 01- (14)Sentir que realizo bien mi trabajo (necesidad autoestima) | 1323 | 9,66 | ,832 | ,692 |
| 02- (61)Sentir que existe un clima de confianza y justicia en la empresa | 1323 | 9,65 | ,978 | ,957 |
| 03- (39)Que el trabajo me permita mantener una buena salud general | 1323 | 9,63 | ,974 | ,948 |
| 04- (57)Sentir que la empresa respeta mi dignidad y vida personal (derecho fundamental) | 1323 | 9,62 | ,918 | ,842 |
| 05- (30)Tener tiempo libre para la familia (equilibrio trabajo y vida) | 1323 | 9,61 | 1,158 | 1,340 |
| 06- (09)Recibir una remuneración justa y adecuada | 1323 | 9,57 | 1,046 | 1,093 |
| 07- (28)Sentir ganas y estímulo para realizar mi trabajo (motivación) | 1323 | 9,56 | ,937 | ,877 |
| 08- (48)Tener oportunidad de promoción y adelanto profesional | 1323 | 9,52 | ,985 | ,971 |
| 09- (49)Sentir que la evaluación que hacen de mi trabajo es objetiva y justa | 1323 | 9,52 | ,966 | ,934 |
| 10- (47)Recibir formación para mejorar mi desempeño profesional | 1323 | 9,52 | 1,002 | 1,005 |
| 11- (12)Sentir satisfacción en las relaciones con los compañeros (necesidad social) | 1323 | 9,46 | 1,045 | 1,091 |
| 12- (17)Sentir satisfacción con el trabajo | 1323 | 9,46 | ,965 | |
| 13- (10)Recibir otros beneficios, recompensas y ventajas sociales | 1323 | 9,45 | 1,049 | 1,101 |
| 14- (29)Sentirme responsable por el trabajo realizado | 1323 | 9,44 | 1,004 | 1,009 |
| 15- (46)Sentir orgullo en pertenecer a mi empresa | 1323 | 9,43 | 1,155 | 1,335 |
| 16- (15)Sentir que el trabajo realizado es reconocido por jefes y compañeros | 1323 | 9,43 | 1,162 | 1,350 |
| 17- (13)Sentir que soy parte de mi grupo de trabajo | 1323 | 9,43 | 1,002 | 1,005 |
| 18- (18)Sentir satisfacción con la empresa en general | 1323 | 9,42 | ,988 | ,976 |
| 19- (16)Poder desarrollarme como persona en el trabajo (autorrealización) | 1323 | 9,39 | ,986 | ,972 |
| 20- (53)Poder dar mi opinión en las decisiones que afectan mi vida de trabajo | 1323 | 9,38 | ,987 | ,975 |
| 21- (31)Tener tiempo libre para vida social, cultural (ocio y tiempo libre) | 1323 | 9,36 | 1,178 | 1,387 |
| 22- (55)Contar con el apoyo del jefe o supervisor para resolver problemas del trabajo | 1323 | 9,35 | 1,210 | 1,465 |
| 23- (45)Poder sentirme miembro de mi empresa | 1323 | 9,32 | 1,239 | 1,536 |
| 24- (20)Poder decidir la manera de hacer mi trabajo (autonomía) | 1323 | 9,30 | 1,124 | 1,263 |
| 25- (51)Poder expresar lo que pienso a mi jefe (libertad de expresión) | 1323 | 9,29 | 1,161 | 1,348 |
| 26- (44)Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa | 1323 | 9,28 | 1,201 | 1,443 |
| 27- (26)Realizar un trabajo que tenga relevancia social | 1323 | 9,27 | 1,225 | 1,501 |
| 28- (06)Que hay seguridad en el ambiente físico de trabajo | 1323 | 9,27 | 1,225 | 1,502 |
| 29- (27)Poder responder eficazmente a los desafíos de mi trabajo (autoeficacia) | 1323 | 9,25 | 1,094 | 1,197 |
| 30- (54)Poder negociar todas las cuestiones que afectan mi vida de trabajo | 1323 | 9,25 | 1,163 | 1,352 |
| 31- (11)Contar con el apoyo de los compañeros en el trabajo | 1323 | 9,23 | 1,188 | 1,411 |
| 32- (33)Tener jornada adecuada respecto a las horas contratadas | 1323 | 9,20 | 1,312 | 1,721 |
| 33- (50)Estar informado sobre cuestiones organizacionales que afecten mi vida trabajo | 1323 | 9,19 | 1,276 | 1,629 |
| 34- (52)Poder expresar lo que pienso a mi compañeros | 1323 | 9,17 | 1,224 | 1,497 |
| 35- (42)Tener un nivel de estrés laboral que pueda controlar | 1323 | 9,14 | 1,335 | 1,783 |
| 36- (19)Realizar un trabajo que sea importante para otras personas en la empresa | 1323 | 9,12 | 1,167 | 1,362 |
| 37- (23)Ser informado sobre cuán bien o malo hago yo mi trabajo (retroalimentación) | 1323 | 9,10 | 1,224 | 1,498 |
| 38- (07)Tener estabilidad en el empleo | 1323 | 9,09 | 1,562 | 2,439 |
| 39- (60)Que la negociación colectiva esté validada por la empresa | 1323 | 9,06 | 1,533 | 2,349 |
| 40- (34)No trabajar fin de semana | 1323 | 9,01 | 1,705 | 2,908 |
| 41- (25)Sentir que lo recibo en función de lo apporto a la empresa es justo si me comparo | 1323 | 8,99 | 1,676 | 2,809 |
| 42- (21)Poder realizar tareas complejas y creativas en mi trabajo | 1323 | 8,95 | 1,260 | 1,589 |
| 43- (36)Tener activadade y atribuciones bien definidas (claridad rol) | 1323 | 8,94 | 1,411 | 1,992 |
| 44- (22)Poder realizar tareas o funciones diversificadas | 1323 | 8,82 | 1,395 | 1,946 |
| 45- (32)Tener horario de trabajo flexible | 1323 | 8,81 | 1,623 | 2,633 |
| 46- (08)Tener seguridad social | 1323 | 8,79 | 1,648 | 2,717 |
| 47- (38)Tener tiempo para realizar trabajo sin mucha presión | 1323 | 8,77 | 1,605 | 2,577 |
| 48- (56)Tener planificación tareas y supervision adecuados (liderazgo) | 1323 | 8,76 | 1,465 | 2,146 |
| 49- (43)Sentirme identificado con la empresa | 1323 | 8,73 | 1,596 | 2,546 |
| 50- (35)No tener conflictos por demandas contradictorias (conflicto rol) | 1323 | 8,69 | 1,732 | 2,999 |
| 51- (59)Que la empresa reconozca el sindicato | 1323 | 8,64 | 1,881 | 3,540 |
| 52- (58)Que exista sindicato para defender mis derechos | 1323 | 8,56 | 1,931 | 3,730 |
| 53- (24)Ser identificado como autor de un servicio o producto | 1323 | 8,52 | 1,707 | 2,912 |
| 54- (37)Tener una carga de trabajo adecuada | 1323 | 8,35 | 1,747 | 3,051 |
| 55- (41)Poder ir a comer en casa mediodia | 1323 | 7,23 | 2,763 | 7,633 |
| 56- (40)Tener transporte de la empresa para el desplazamiento casa-trabajo-casa | 1323 | 6,56 | 2,966 | 8,796 |
| 57- (05)Espacio físico adecuado al numero de personas que trabajan juntas | 1323 | 5,31 | 3,639 | 13,246 |
| 58- (02)Disponer de mobiliario y instrumentos físicamente confortables | 1323 | 5,13 | 3,614 | 13,064 |
| 59- (01)Condiciones físicas del entorno adecuados:iluminación, ruido, climatización | 1323 | 4,96 | 3,560 | 12,672 |
| 60- (03)Disponer de recursos tecnologicos como ordenadores, impresoras, internet | 1323 | 4,71 | 3,550 | 12,600 |
| 61- (04)Limpieza y higiene de plantas y instalaciones | 1323 | 4,43 | 3,455 | 11,939 |
| N válido (según lista) | 1323 | | | |

2.2.2.2 Análisis Factorial Exploratorio

Para la realización del análisis factorial exploratorio con los 61 ítems de CVL (SPSS 11.5), y previo a la elección del método de extracción: componentes principales se solicitó los correspondientes tests de adecuación muestral: *Esfereicidad de Bartlett* (TEB) y de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO).

El primero para determinar si las matrices de correlaciones provenían de muestras donde dichas correlaciones existen en la realidad. El segundo para determinar hasta que punto las asociaciones entre los ítems podrían ser explicadas por un número de factores más reducido que el del mismo número de ítems.

Conforme se verifica en la tabla 7, el resultado del TEB ($p < .001$) y del KMO (0.96) son favorables. Lo que permite considerar un adecuado nivel de significancia y covarianza sistemática entre las variables.

Tabla 7: KMO y prueba de Bartlett

| | | |
|--|-------------------------|-------------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,966 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 52526,431 |
| | gl | 1830 |
| | Sig. | .000 |

2.2.2.2.1 El análisis de componentes principales y rotación VARIMAX¹ para los 61 ítems produjo diez factores ortogonales que fueron reducidos a siete basándose en el criterio de 2% de la varianza explicada, correspondiente a 57% de la acumulada. Los resultados se presentan en la tabla 8.

Tabla 8: Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción | | | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación | | |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
| | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 22,416 | 36,748 | 36,748 | 22,416 | 36,748 | 36,748 | 6,011 | 9,853 | 9,853 |
| 2 | 3,235 | 5,303 | 42,051 | 3,235 | 5,303 | 42,051 | 4,889 | 8,014 | 17,867 |
| 3 | 2,563 | 4,202 | 46,253 | 2,563 | 4,202 | 46,253 | 4,420 | 7,245 | 25,113 |
| 4 | 2,126 | 3,486 | 49,739 | 2,126 | 3,486 | 49,739 | 4,374 | 7,170 | 32,283 |
| 5 | 1,813 | 2,972 | 52,711 | 1,813 | 2,972 | 52,711 | 4,279 | 7,014 | 39,297 |
| 6 | 1,531 | 2,510 | 55,220 | 1,531 | 2,510 | 55,220 | 4,191 | 6,870 | 46,167 |
| 7 | 1,496 | 2,453 | 57,673 | 1,496 | 2,453 | 57,673 | 3,425 | 5,615 | 51,782 |
| 8 | 1,216 | 1,993 | 59,666 | 1,216 | 1,993 | 59,666 | 2,794 | 4,580 | 56,362 |
| 9 | 1,158 | 1,899 | 61,566 | 1,158 | 1,899 | 61,566 | 2,656 | 4,354 | 60,716 |
| 10 | 1,041 | 1,707 | 63,273 | 1,041 | 1,707 | 63,273 | 1,560 | 2,557 | 63,273 |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

¹ Ver anexo 1: matriz de componentes rotados

El análisis de la coherencia conceptual de los ítems agrupados en un mismo factor, con carga superior al 0.5 permitió realizar una recomposición de la escala. Los ítems que saturaban en otros factores fueron agrupados en el factor con más relación teórica. Tras estos procedimientos, cuatro ítems fueron eliminados y los diez factores se redujeron a siete. La tabla 9 presenta los siete factores con las respectivas etiquetas, los porcentajes de varianza y el número de ítems. A continuación se explicita los ítems de cada factor con sus ponderaciones.

Tabla 9: Factores y respectivos nombramientos

| Factores | % de variación | No. ítems |
|--|-----------------------|------------------|
| 1. Calidad de Vida Laboral “Psicológica” | 36,7 | 15 |
| 2. Sistemas de Gestión | 5,3 | 7 |
| 3. Organización del trabajo | 4,2 | 7 |
| 4. Procesos organizacionales: comunicación y participación | 3,4 | 5 |
| 5. Características del puesto de trabajo | 2,9 | 5 |
| 6. Condiciones para el equilibrio trabajo-vida | 2,5 | 3 |
| 7. Condiciones físicas del entorno laboral | 2,4 | 5 |

2.2.2.2 Descripción de los factores

Factor 1 - Calidad de Vida Laboral “Psicológica”

- Sentir satisfacción en las relaciones con los compañeros (necesidad social) (.71)
- Sentir que soy parte de mi grupo de trabajo (.70);
- Contar con el apoyo de los compañeros en el trabajo (.70);
- Contar con el apoyo del jefe o supervisor para resolver problemas del trabajo (.69);
- Sentir orgullo por pertenecer a mi empresa (.69);
- Sentir identificación con la empresa (.65)
- Sentir que realizo bien mi trabajo (estima) (.65);
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa (.64);
- Poder sentirme miembro de mi empresa (.63);
- Sentir satisfacción con la empresa en general (.62);
- Sentir satisfacción con el trabajo (.62);
- Sentir responsable por el trabajo realizado (.62);
- Sentir que el trabajo realizado es reconocido por jefes y compañeros (.61)
- Sentir ganas y estímulo para realizar el trabajo (motivación) (.61)
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social (.60)
- Poder desarrollarme como persona en el trabajo (autorrealización) (.57)

Factor 2 – Sistemas de gestión

- Tener oportunidad de promoción y adelanto profesional (.70)
- Recibir una remuneración justa y adecuada (.65);
- Recibir otros beneficios, recompensas y ventajas sociales (.59)
- Recibir formación para mejorar mi desempeño profesional (.57)
- Sentir que la evaluación que hacen de mi trabajo es objetiva y justa (.57)
- Tener seguridad social (.54);
- Tener estabilidad en el empleo (.52);

Factor 3 - Organización del trabajo

- Tener tiempo para realizar el trabajo sin mucha presión (.75);
- Carga de trabajo adecuada (.67);
- No tener conflictos por demandas contradictorias (.64);
- No trabajar fin de semana (.64);
- Tener actividades y atribuciones bien definidas (.58);
- Tener horario de trabajo flexible (.58);
- Tener jornada adecuada respecto a las horas contratadas (.57);

Factor 4 - Procesos organizacionales: comunicación y participación

- Poder dar mi opinión en decisiones que afectan mi vida de trabajo (.84);
- Poder negociar todas las cuestiones que afectan mi vida de trabajo (.73);
- Poder expresar lo que pienso a mi jefe (libertad de expresión) (.70);
- Poder expresar lo que pienso a mis compañeros (.62);
- Ser informado sobre cuestiones organizacionales que afecten de mi vida trabajo (.56);

Factor 5 - Características del puesto de trabajo

- Poder realizar tareas o funciones diversificadas (.69);
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social (.67);
- Ser identificado como autor de un servicio o producto (.64);
- Ser informado sobre cuán bien o malo hago yo mi trabajo (.58);
- Poder decidir la manera de hacer mi trabajo (.53);

Factor 6 - Condiciones para el equilibrio trabajo y vida

- Tener tiempo libre para la familia (.67);
- Tener tiempo libre para ocio, vida social y cultural (.66);
- Que el trabajo me permita mantener una buena salud general (.53)

Factor 7 - Condiciones físicas del entorno laboral

- Condiciones físicas del entorno adecuadas: iluminación, ruido, climatización (-.77);
- Disponer de mobiliario y instrumentos físicamente confortables (-.75);
- Espacio físico adecuado al número de personas que trabajan juntas (-.71);
- Limpieza y higiene de plantas e instalaciones (-.71);
- Disponer de recursos tecnológicos como ordenadores, impresoras, Internet (-.64);

2.2.2.3 La concepción de CVL entre los distintos grupos de la muestra

Para identificar las diferencias entre los trabajadores, respecto a las categorías de la CVL y, considerando que los datos no presentaban distribución normal, se aplicó la prueba no paramétrica, el **test de Kruskal-Wallis** para comparar k grupos y el **test de Mann-Whitney** para compararlos de 2 en 2. Estas pruebas no se basan en la media, sino en la distribución de la variable. Como se están realizando muchos contrastes, se puede caer en el error de considerar significativas algunas pruebas que en realidad no lo son, debido a la repetición. Se ha considerado las pruebas con p-valor igual o menor que 0.001. La tabla 10 presenta el resumen de los resultados. Para más informaciones ver el anexo 2.

Tabla 10: Diferencias en la percepción de la CVL entre los grupos

| Variables demográficas | Sexo | Edad | Formación | Estado civil | Jerarquía | Tiempo Empresa | Provincia |
|---|--------|--------|-----------|-----------------|-----------|-------------------|-----------|
| Categorías | | | | | | | |
| Identificación con la empresa | | .001** | .000** | .000** | .000** | .000** | .000** |
| Satisfacción con la empresa | | .000** | .000** | .000** | .001** | .000** | |
| Satisfacción con los compañeros | | .000** | | | | | |
| Tener una carga trabajo adecuada | | .000** | .000** | | .000** | .000** | .000** |
| Compromiso con resultados | | .000** | .000** | .000** | | .000** | .001** |
| Orgullo en pertenecer empresa | | .000** | .000** | .000** | | .000** | .000** |
| Realizar trabajo con relevancia social | | .000** | .000** | .000** | | .000** | .001** |
| Poder ir a comer en casa mediodía | | | .000** | .000** | .000** | | .000** |
| Sentirse miembro de la empresa | | .000** | .000** | | | .000** | .001** |
| Sindicato para defender los derechos | | .000** | .000** | | .000** | .000** | |
| Que la empresa reconozca el sindicato | | .000** | .000** | | .000** | .000** | |
| Disponer de recursos tecnológicos | | .000** | .000** | | | | .001** |
| Tener seguridad social | | .000** | | | .001** | .000** | |
| Tener atribuciones bien definidas | | | .001** | | .0001* | | .000** |
| Realizar trabajo sin mucha presión | | .000** | .000** | | .000** | | |
| Negociación colectiva validada | | .000** | .000** | | | .000** | |
| Tener estabilidad en el empleo | | .000** | .000** | | | | |
| Sentirse responsable por el trabajo | | .000** | | | | .000** | |
| Apoyo social del jefe o supervisor | .001** | | .000** | | | | |
| Recibir beneficios y ventajas sociales | | | .000** | | | | |
| Satisfacción con el trabajo | | | .000** | | | | |
| Sentir que realizo bien mi trabajo | .001** | | | | | | |
| Poder desarrollarme como persona | .001** | | | | | | |
| Sentir ganas para realizar trabajo | .000** | | | | | | |
| Evaluación del trabajo objetiva y justa | .000** | | | | | | |
| Desplazamiento casa-trabajo-casa | | | | | .000** | | |
| Limpieza de plantas y instalaciones | | | | | .001** | | |
| Tener tiempo libre y ocio | | .000** | | | | .000** | |

Conforme se puede observar en la tabla 10, existen diferencias significativas respecto a algunas categorías de la CVL en los distintos grupos de la muestra. Sin embargo, entre las 61 categorías propuestas 33 de ellas son consideradas igualmente importantes por todos los trabajadores de la muestra, independientemente de las variables demográficas.

Variable Sexo - hombres y mujeres otorgan la misma importancia a 56 categorías de la CVL y las mujeres valoran más que los hombres las siguientes categorías:

- Contar con el apoyo social del jefe o supervisor para resolver problemas de trabajo
- Sentir que realizar bien mi trabajo (necesidad autoestima)
- Poder desarrollarme como persona (autorrealización)
- Sentir ganas y estímulo para realizar trabajo (motivación)
- Sentir que la evaluación que hacen de mi trabajo es objetiva y justa

Variable Edad (< 25; entre 25 y 40; entre 41 y 55; >55) se identificó diferencias significativas en las 17 categorías:

- Sentir identificación con la empresa
- Sentir satisfacción con la empresa en general
- Sentir satisfacción en la relación con compañeros
- Tener una carga de trabajo adecuada
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa
- Sentir orgullo en pertenecer mi empresa
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social
- Poder sentirme miembro de mi empresa
- Que exista sindicato para defender mis derechos
- Que la empresa reconozca el sindicato
- Disponer de recursos tecnológicos (ordenadores, impresoras, internet)
- Tener seguridad social
- Tener tiempo para realizar trabajo sin mucha presión
- Que la negociación colectiva esté validada por la empresa
- Tener estabilidad en el empleo
- Sentirme responsable por el trabajo realizado
- Tener tiempo libre para el ocio, vida social y cultural

Se observa que hay una tendencia en aumentar la importancia atribuida a las diferentes variables al aumentar la edad, excepto para las categorías *disponer de recursos tecnológicos* y *tener tiempo libre para el ocio*.

Se identificó que la tecnología esta relativamente más valorada por los trabajadores más jóvenes (hasta los 40 años) y que la importancia de tener tiempo libre disminuye con la edad.

Se destaca que los trabajadores con edad entre 41 y 55 son los que atribuyen más importancia a la identificación y compromiso con la empresa.

Variable Escolaridad (secundaria; bachillerato; licenciatura, especialización, maestría y doctorado) se ha identificado diferencias significativas en 18 categorías:

- Sentir identificación con la empresa
- Sentir satisfacción con la empresa en general
- Tener una carga de trabajo adecuada
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa
- Sentir orgullo en pertenecer mi empresa
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social
- Poder ir a comer en casa mediodía
- Poder sentirme miembro de mi empresa
- Que exista sindicato para defender mis derechos
- Que la empresa reconozca el sindicato
- Disponer de recursos tecnológicos (ordenadores, impresoras, internet)
- Tener actividad y atribuciones bien definidas (claridad rol)
- Tener tiempo para realizar trabajo sin mucha presión
- Que la negociación colectiva esté validada por la empresa
- Tener estabilidad en el empleo
- Contar con el apoyo social del jefe o supervisor para resolver problemas de trabajo
- Recibir otros beneficios, recompensas y ventajas sociales
- Sentir satisfacción con el trabajo

Se observó que al aumentar el nivel de estudios, aumenta la importancia atribuida a la variable *disponer de recursos tecnológicos*. Para todas las demás, disminuye la importancia al aumentar el nivel de estudios (especialización, maestría y doctorado), destacándose especialmente la satisfacción, la identificación y el orgullo hacia la empresa y la posibilidad de ir a comer a casa.

Variable Estado Civil (casado, soltero, otros) se identificó diferencias significativas en:

- Sentir identificación con la empresa
- Sentir satisfacción con la empresa en general
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa

- Sentir orgullo en pertenecer mi empresa
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social
- Poder ir a comer en casa mediodía

Los solteros atribuyen menor importancia que los casados a todas estas categorías. Además, expresan menor satisfacción, identificación, compromiso y orgullo que los casados.

Variable Jerarquía (directivos y mandos; técnicos y asesores; otros) se identificó diferencias en 11 categorías:

- Sentir identificación con la empresa
- Sentir satisfacción con la empresa en general
- Tener una carga de trabajo adecuada
- Poder ir a comer en casa mediodía
- Que exista sindicato para defender mis derechos
- Que la empresa reconozca el sindicato
- Tener seguridad social
- Tener actividad y atribuciones bien definidas (claridad rol)
- Tener tiempo para realizar trabajo sin mucha presión
- Tener transporte de la empresa para el desplazamiento casa-trabajo-casa
- Limpieza e higiene de plantas e instalaciones

Los técnicos y asesores atribuyen mayor importancia a la categoría *limpieza e higiene de plantas e instalaciones* que los directivos y mandos. Para las demás categorías, son consideradas muy importantes para los empleados pertenecientes al grupo “otros”. Los directivos y mandos son los más interesados en poder ir a comer a la casa y quienes menos valoran tener las atribuciones bien definidas, tener tiempo para realizar las actividades sin mucha presión y tener transporte de la empresa para el desplazamiento casa-trabajo. Se destaca el poco interés de parte de directivos-mandos y de los para técnicos-asesores, por la presencia y reconocimiento del sindicato.

Variable Tiempo en la Empresa (< que 3 años; entre 3 y 14; entre 15 y 25; > que 25 años) se identificó diferencias en 13 categorías:

- Sentir identificación con la empresa
- Sentir satisfacción con la empresa en general
- Tener una carga de trabajo adecuada
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa
- Sentir orgullo en pertenecer mi empresa
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social

- Poder sentirme miembro de mi empresa
- Que exista sindicato para defender mis derechos
- Que la empresa reconozca el sindicato
- Tener seguridad social
- Que la negociación colectiva esté validada por la empresa
- Sentirme responsable por el trabajo realizado
- Tener tiempo libre para el ocio, vida social y cultural

La categoría *tener tiempo libre para el ocio* es considerada muy importancia al empezar en la empresa. Para las demás, aumenta el nivel de importancia mientras aumentar el tiempo de servicio prestado a la empresa. Se observó que hay mucha relación entre estos resultados y los encontrados en la variable edad, probablemente por ser variables muy relacionadas.

Variable Provincia o localización geográficas de las sucursales del banco (Dirección General; Centrales, Oficinas de Río de Janeiro (RJ), Sao Paulo (SP), Distrito Federal (DF), Belo Horizonte (BH); Superintendencia Bahía (BA), Espirito Santo (ES) y Minas gerais (MG); Superintendencia Pernambuco (PE) y Paraíba (PB); Superintendencia Ceará (CE) y Rio Grande do Norte (RN); Superintendencia Maranhão (MA) y Piauí (PI); Superintendencia Alagoas (AL) y Sergipe (SE) se ha identificado diferencias significativas en las nueve categorías:

- Sentir identificación con la empresa
- Tener una carga de trabajo adecuada
- Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa
- Sentir orgullo en pertenecer mi empresa
- Realizar un trabajo que tenga relevancia social
- Poder ir a comer en casa mediodía
- Poder sentirme miembro de mi empresa
- Disponer de recursos tecnológicos (ordenadores, impresoras, internet)
- Tener actividad y atribuciones bien definidas (claridad rol)

En la categoría *disponer de recursos tecnológicos* la diferencia es más marcada entre la Dirección General y la Superintendencia Ceará y Rio Grande do Norte, sendo que la mayor valoración es atribuida por la dirección general. Esto es coherente ya que es ahí donde se encuentra el “cerebro” del banco.

En todas las demás categorías es la Superintendencia Ceará y Rio Grande do Norte la que presenta mayor valoración sobre todos los demás grupos.

La Dirección General, las Centrales y las oficinas de Sao Paulo, Río de Janeiro y Distrito Federal son los grupos que atribuyen menor importancia a ir comer en casa. Este resultado ocurre, supuestamente, por la relación tiempo / desplazamiento ya que estas sucursales están ubicadas en el centro de metrópolis.

También es la Dirección General la que menos valora las categorías: *tener actividad y atribuciones bien definidas (claridad rol); tener una carga de trabajo adecuada; sentir identificación con la empresa; poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa y sentir orgullo en pertenecer a mi empresa.*

Por otro lado, la Superintendencia Maranhão y Piauí es la que atribuye mayor importancia a las categorías: *sentir identificación con la empresa, poder comprometerse con los resultados de la empresa y poder sentirse miembro de la empresa.*

Como se ha podido observar la **edad, la formación y el tiempo en la empresa** son variables que están muy relacionadas. Además, son las que presentan las mayores diferenciaciones con respecto al significado de la CVL. También se ha podido constatar que hay categorías que son consideradas igualmente importantes por todos los trabajadores, las cuales son:

- Tener condiciones térmicas, sonoras e iluminación adecuadas
- Tener mobiliario e instrumentos de trabajo físicamente confortables
- Tener un espacio adecuado al número de personas que trabajan juntas
- Tener un ambiente seguro, libre de riesgos de accidentes laborales
- Tener remuneración adecuada y justa
- Sentir que soy parte de mi grupo de trabajo
- Sentir que el trabajo que realizo es reconocido por jefes y compañeros
- Poder usar las habilidades y conocimientos poseídos en mi trabajo
- Realizar tareas que exijan poner en juego todo que sé hacer
- Que mi puesto de trabajo tenga variedad de tareas
- Tener información sobre mi desempeño en el trabajo
- Ser identificado en mi trabajo como autor de un producto o servicio
- Sentir que remuneración recibida es justa si comparada
- Ser capaz de responder eficazmente a los desafíos del trabajo
- Tener tiempo libre para la familia
- Tener horario de trabajo flexible
- Tener jornada de trabajo adecuada respecto a las horas contratadas
- No trabajar fin de semana

- No tener conflictos en el trabajo por demandas contradictorias de varias personas
- Que el trabajo me permita mantener una buena salud general
- Tener nivel de estrés que pueda controlar
- Recibir formación profesional
- Oportunidad de adelanto profesional
- Estar bien informado sobre cuestiones que afecten mi trabajo
- Poder expresar lo que pienso a mi jefe
- Poder expresar lo que pienso a mis compañeros
- Poder dar mi opinión en decisiones que afectan mi vida trabajo
- Poder negociar todas las cuestiones que afecten mi vida de trabajo
- Sentir que la empresa respeta mi dignidad y mi vida personal
- Sentir que existe un clima de confianza y justicia en la empresa

2.3 Discusión

2.3.1 Las dimensiones que definen la Calidad de Vida Laboral según los trabajadores

Se verifica que los resultados del análisis de contenido (tabla 5) y los factores hallados en el análisis factorial exploratorio (tabla 9) se encuentra en la misma línea. A continuación se discuten estos resultados.

El factor 1 – **calidad de vida laboral “psicológica”** – es el que presenta mayor varianza y diversificación de ítems, los cuales apuntan para la experiencia de vida laboral del trabajador, respecto a las relaciones entre jefes y compañeros adecuadas y satisfactorias (.71), al sentimiento de pertenencia al grupo de trabajo (.70) (**indicadores que se corresponden a la primera categoría del análisis de contenido**). Los demás ítems considerados en el primer factor revelan actitudes laborales deseadas por las organizaciones, tales como la identificación, la motivación, el compromiso y el orgullo. Todos estos aspectos se relacionan con la posibilidad de obtener satisfacción con la realización del trabajo y con la organización. Según Peiró (1996), se trata de reconciliar experiencias de las personas con los objetivos organizacionales.

El factor 2 – **sistemas de gestión** agrupó ítems que hacen referencia a los tradicionales sistemas de gestión tales como **retribución**; recibir una remuneración justa y adecuada (.65), **promoción**: tener oportunidad de promoción y adelanto profesional (.70), **formación**: recibir entrenamiento para mejorar mi desempeño profesional (.57), etc.

Además de estos aspectos, también incluyó ítems que contemplan derechos sociales de los trabajadores como la seguridad social (.54) y la estabilidad en el empleo (.52). Dicho factor revela que para los trabajadores, un adecuado sistema de gestión es muy importante para la CVL. Además, Walton (1975) señala la importancia de las prácticas de gestión de personas, tales como la estabilidad laboral, la participación en beneficios, la equidad remunerativa, etc., son fundamentales para el compromiso del empleado y para los resultados deseados por una organización.

El factor 3 – **organización del trabajo** - se corresponde a la cuarta categoría del análisis de contenido. Los ítems que aparecen en el factor, tales como: tener tiempo para realizar el trabajo sin mucha presión (.75), carga de trabajo adecuada (.67) y no tener conflictos por demandas contradictorias (.64), contemplan indicadores que hacen referencia a los roles de una dirección eficaz que planifica y delega adecuadamente. Se puede agrupar los indicadores de este factor en dos grupos. En el primero están algunas condiciones destacadas por Quijano (1997), las cuales favorecen a la CVL tales como: carga de trabajo física y mental adecuada; la claridad de rol; la definición de objetivos realistas y acordados y definición de prioridades en el trabajo. En el segundo grupo se presentan algunas condiciones que inhiben o imposibilitan la CVL, las cuales Peiró (1993) ha denominado antecedentes del estrés como por ejemplo, la presión de tiempo en la realización de las tareas, la sobrecarga de trabajo y la burocracia.

El factor 4 - **procesos organizacionales: comunicación y participación** - agrupa ítems que expresan la importancia de compartir información, de la comunicación organizacional, de la libertad de expresión entre jefes y compañeros de trabajo y del énfasis en la participación del personal en las cuestiones de trabajo y de la organización, como por ejemplo: poder negociar todas las cuestiones que afectan mi vida de trabajo (.73), poder expresar lo que pienso a mi jefe (.70) y ser informado sobre cuestiones organizacionales que afecten de mi vida trabajo (.56). Esto aspectos confirman los argumentos teóricos de Mirvis y Lawler (1984) y Walton (1975).

El factor 5 - **características del puesto de trabajo**, como su nombre indica, este factor ratifica los ítems propuesto por Hackman y Oldham (1980) como **variedad**: poder realizar tareas o funciones diversificadas (.69), **significado**: realizar un trabajo que tenga relevancia social (.67), **identidad**: ser identificado como autor de un servicio o producto (.64), **retroalimentación**: ser informado sobre cuán bien o malo hago yo mi trabajo (.58) y **autonomía**: poder decidir la manera de hacer mi trabajo (.53). Estos indicadores aunque presentes en el factorial, no son muy enfatizados por los trabajadores en el análisis de contenido. Se supone que esto es debido a las características de las tareas realizadas en un Banco así como por las de la organización estudiada.

El factor 6 - **condiciones para el equilibrio trabajo-vida** resalta la necesidad de compatibilizar el trabajo con la vida familiar, además de tiempo para el ocio, conforme argumentado por Mateo (1988) y Quijano (1997). Los ítems de este factor revelan cómo el concepto CVL ha evolucionado, en función de los cambios y valores sociales, como por ejemplo: tener tiempo libre para la familia (.67) y tener tiempo libre para ocio, vida social y cultural (.66).

El factor 7 – **condiciones físicas del entorno laboral** hace referencia a un entorno físico con mobiliario, instalaciones ergonómicas, tecnología, climatización e iluminación adecuados. Llama la atención que todos los ítems de este factor presenten sus cargas negativas (-.77. -75. -71.-70 y -.64). Además, estos indicadores, mencionados como muy importante en el análisis de contenido (segunda categoría), son los que tienen las medias más bajas (tabla 6), lo que significa que fueron valorados como poco importantes. Esto lleva a suponer que para los trabajadores de la organización en estudio, esta dimensión es relativamente satisfactoria. Además, considerando que este factor contempla aspectos básicos en la literatura de la CVL (Oliveira, 2003; Miguel y Miguel 2002; Wilcock y Wright, 1991; Mirvis y Lawler, 1984; Visauta, 1983; Hoffenger, 1975), se confirma la importancia del mismo en la composición de la CVL.

2.3.2 Semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores

Para averiguar las semejanzas y diferencias entre investigadores y trabajadores, partiendo del resultado del análisis de contenido, realizado en los estudios revisados (tabla 3) así como para identificar las categorías más importantes para conformar la CVL de los trabajadores (tabla 5), se analizó cualitativamente las 20 primeras categorías halladas, las cuales se presenta en la tabla 11.

Tabla 11: Las 20 categorías más valoradas por investigadores y trabajadores

| Categorías más frecuentes en los estudios | Categorías más consideradas por los trabajadores |
|--|---|
| 1. Seguridad del ambiente físico de trabajo | 1. Interacción social empresa |
| 2. Oportunidad de promoción y adelanto futuro | 2. Condiciones físicas del entorno laboral |
| 3. Autonomía (control tarea, autoridad decisión) | 3. Ética y responsabilidad social empresarial |
| 4. Remuneración | 4. Organización del trabajo |
| 5. Relaciones con otros: compañeros y jefes | 5. Ambientes favorecedores de CVL |
| 6. Beneficios y recompensas | 6. Satisfacción y bienestar con el trabajo |
| 7. Satisfacción de necesidades sociales | 7. Equidad remunerativa y en el trato |
| 8. Comunicación entre grupos y organizacional | 8. Confianza y justicia en la empresa |
| 9. Satisfacción con el trabajo | 9. Reconocimiento por el trabajo |
| 10. Estabilidad en el empleo | 10. Tecnología disponible y adecuada |
| 11. Participación en la toma de decisión | 11. Salud física y mental |
| 12. Condiciones físicas del ambiente laboral | 12. Horario de trabajo respetado |
| 13. Satisfacción necesidades estima (reconocimiento) | 13. Equilibrio entre trabajo y vida |
| 14. Significación y importancia del trabajo | 14. Oportunidades de promoción y crecimiento |
| 15. Equidad remunerativa y en el trato | 15. Recursos humanos adecuados |
| 16. Formación laboral | 16. Liderazgo sensible a las personas |
| 17. Uso de habilidades y conocimientos | 17. Satisfacción con la remuneración |
| 18. Horario de trabajo | 18. Profesionalidad |
| 19. Satisfacción con la remuneración | 19. Compromiso con la organización |
| 20. Organización del trabajo | 20. Formación laboral |

Los trabajadores, a diferencia de los investigadores, consideran como más relevante para la CVL, la **interacción social en la empresa**. Esta categoría hace alusión a las relaciones interpersonales adecuadas y satisfactorias; al clima grupal organizacional; a la cordialidad entre jefes y subordinados; al apoyo entre compañeros y jefes en la realización del trabajo; al compañerismo; al compartir conocimientos y problemas laborales; a la celebración de los logros bien como de aniversarios en el entorno de trabajo, entre otros indicadores.

Este resultado viene a confirmar que el trabajo tiene un significado más allá de la remuneración. Evidentemente, según Maslow (1982) esto es válido para aquellos que tengan sus necesidades básicas razonablemente satisfechas, como se supone ser el caso de los trabajadores del banco brasileño por las características de la organización a que pertenecen. Las demás categorías resaltan que para los trabajadores, la CVL está relacionada con un tipo de trabajo capaz de satisfacer necesidades de autoestima y, sobre todo, con algunos valores y condiciones ofrecidas por la organización.

La **seguridad del ambiente físico de trabajo**, categoría más frecuentemente utilizada para dar cuenta de la CVL por los investigadores, seguida de las categorías: **autonomía; beneficios; estabilidad en el empleo y uso de habilidades y conocimiento** no se encuentran presentes entre las 20 consideradas como muy importantes para los trabajadores. Esto sucede, probablemente, porque en las organizaciones de servicios, tales como los bancos, los riesgos laborales o la inseguridad del entorno de trabajo son mínimos. Además, el tipo de contrato (indefinido) implica una cierta estabilidad en el empleo, así como el recibimiento de beneficios sociales, que se pueden clasificar como satisfactorios. En cuanto a las actividades realizadas en un banco, por lo general, presuponen autonomía, exigiendo también el uso de habilidades y conocimiento

Por otra parte, como se puede observar en la tabla 11, las **categorías comunes** para el colectivo de investigadores y el de trabajadores son:

- Interacción social en la empresa
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Organización del trabajo
- Satisfacción y bienestar con el trabajo
- Equidad remunerativa y en el trato
- Reconocimiento por el trabajo
- Horario de trabajo
- Oportunidades de promoción y adelanto futuro
- Satisfacción con la remuneración
- Formación laboral

También se verifica que los trabajadores conceptualizan la CVL con algunas categorías poco presentes en los estudios sobre CVL, las cuales son:

- Ética y responsabilidad social empresarial
- Confianza y justicia en la empresa
- Tecnología disponible y adecuada
- Salud física y mental
- Equilibrio entre trabajo y vida
- Liderazgo con sensibilidad a las personas
- Ambientes favorecedores de CVL
- Recursos humanos adecuados
- Profesionalidad
- Compromiso con la organización

Se constata que estas categorías aunque contemplan valores y necesidades propias del colectivo estudiado, deben ser investigadas más sistemáticamente en las evaluaciones de la CVL y en otras organizaciones, una vez que sus indicadores expresan un importante cambio en las expectativas de los individuos respecto a su empresa en particular, así como en la intención de conciliar la vida laboral y personal.

2.3.3 Las dimensiones relacionadas con los cambios tecnológicos, económicos y sociales

Se observa que aspectos de la CVL, tales como la ética, responsabilidad social, la confianza y la justicia en la empresa, el bienestar el trabajo, la tecnología disponible y adecuada, etc., los cuales son influenciados por la vida moderna y como por las nuevas responsabilidades de la empresa, conforme argumenta Cortina (1994), impulsan a la evolución del concepto CVL.

La categoría **ética y responsabilidad social empresarial** refleja la importancia del respeto individual, así como del institucional. El respeto debe hacerse presente en las diferencias personales por la opinión propia, entre compañeros, en las decisiones institucionales y relaciones laborales así como en la ética empresarial y el incentivo a la cultura de la transparencia y respeto a la naturaleza.

La **confianza y justicia en la empresa** dice respecto al sentimiento de confiar en los compañeros y en la empresa. Resalta la necesidad de justicia, visión compartida y de la creencia en la misión empresarial, bien como a una comunicación con libertad de expresión, donde prevale el diálogo con sinceridad y la oportunidad de negociar los problemas.

La **tecnología disponible y adecuada** destaca la necesidad de adecuación y eficiencia de los recursos tecnológicos y que estos sean suficientes en cantidad para la plantilla.

La categoría **ambientes favorecedores de CVL** resalta que el ambiente de trabajo debe ser saludable; agradable; armónico; motivador; regocijador; acogedor; socialmente bueno; ético; democrático; fraterno; humanizado; estéticamente bello y moderno. Se supone que esta categoría se vincula también a la satisfacción con las relaciones interpersonales en la empresa.

El bienestar el trabajo destaca especialmente el gusto, placer, alegría, y felicidad que proviene de la realización del trabajo y al bienestar al finalizar la jornada diaria, lo que está muy relacionado a la necesidad de autorrealización y a la adecuación entre persona y tareas.

El **reconocimiento por el trabajo** se vincula a la necesidad de estima, resaltando la importancia del reconocimiento del trabajo por compañeros, por jefes y por la empresa.

Se destaca que estas nuevas dimensiones de la CVL pueden añadir ventajas tanto para los trabajadores como para la organización. En este sentido, sería importante considerarlas en las posibles evaluaciones de la CVL, así como en la estrategia de la gestión de personal.

2.4 Conclusión

Analizando el conjunto de las dimensiones elegidas como más relevantes, se puede decir, según la clasificación de Herzberg (1966) que los trabajadores otorgan importancia, de forma casi equivalente, tanto a las condiciones higienizadoras, cuanto la motivadoras, por lo que se recomienda atender a esos aspectos se si pretende implantar o evaluar programas de CVL.

Además, considerando las categorías de la CVL comunes a los investigadores y a los sujetos de esta investigación, así como aquellas que son consideradas igualmente importantes por todos los trabajadores, se puede decir que la expresión CVL incluye, en su significación más amplia, categorías que se pueden denominar **básicas y objetivas** tales como: las condiciones físicas del entorno adecuadas; la remuneración; la seguridad; los horarios. Y también **categorías subjetivas** como son: la satisfacción con las relaciones interpersonales; la satisfacción con el trabajo realizado; la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional; la realización personal con el trabajo entre otras. Asimismo se destaca que ambas son igualmente relevantes en la conformación de la CVL.

Para los trabajadores el concepto de CVL incluye, además de esas categorías, otras asociadas a **valores** que deben estar presentes en las relaciones entre **trabajadores** y **empresa** tales como la percepción de confianza y justicia, la equidad, el liderazgo transformacional y **valores** que deben estar presentes en las relaciones de la **empresa** con la **sociedad** como la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa.

Se confirma que la CVL es un concepto amplio, complejo, que evoluciona y amplía sus categorías según el momento histórico, los distintos contextos laborales, las conquistas y cambios sociales que provienen de aspectos como la internacionalización de los mercados, nuevas tecnologías, el fenómeno de la emigración, entre otros. Sin embargo, hay categorías como las denominadas básicas que siempre serán necesarias y deben ser consideradas importantes para conformar la CVL en cualquier contexto laboral.

Finalmente, se puede decir que para los trabajadores investigados CVL significa satisfactorias relaciones interpersonales y disponer de adecuadas condiciones físicas, ergonómicas y tecnológicas en sus entornos laborales. También significa bienestar y realización personal a través de las actividades laborales así como del desarrollo profesional.

II

EL CONCEPTO

DE

EFICACIA ORGANIZACIONAL

CAPITULO III

EFICACIA ORGANIZACIONAL:

REVISIÓN CONCEPTUAL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Capítulo 3.

3. Eficacia Organizacional: Revisión Conceptual y Fundamentos Teóricos

3.1 Aproximaciones a la Definición de Eficacia Organizacional

El concepto Eficacia organizacional (EFO), tal como el de Calidad de Vida Laboral (CVL), es multidimensional. Fue entendido y evaluado de distintas formas, según los objetivos del estudio, los contextos geográficos, históricos y campos de actuación de los investigadores. Robbins (1987) argumenta que quizás, sea esto uno de los motivos de tanta diversificación en su definición y operativización. Sin pretensión de exhaustividad, sino para ilustrar esa diversidad, en la tabla 12 se presenta algunas definiciones de EFO surgidas en las últimas cuatro décadas.

Tabla 12: Definiciones EFO

| AUTOR /AÑO | DEFINICIONES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL |
|---------------------------------|---|
| Gelade y Gilbert (2003) | “La eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos.” |
| Quijano y Navarro (1999) | “Definiríamos la eficacia como la relación outputs conseguidos /outputs esperados o estándares (O/S), y la eficiencia como la relación outputs conseguidos/inputs utilizados (O/I). El concepto de eficiencia incluiría los costos...aspecto este que junto con la eficacia completaría de forma importante el concepto de efectividad.” |
| Fernández-Ríos y Sánchez (1997) | “La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva.” |
| Daft y Steers (1992) | “La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.” |
| Morin (1989) | “la eficacia organizacional es un juicio que pronuncia un individuo o un grupo sobre la organización, y más concretamente sobre las actividades, los productos, los resultados o los efectos que se espera de ella.” |
| Tosi y Slocum (1984) | “Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables.” |
| Seashore (1983) | “La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive.” |
| Weick y Daft (1983) | “La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta.” |
| Cummings (1983) | “Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización.” |
| Zammuto (1982) | “... la efectividad proviene de la habilidad de una organización de satisfacer preferencias cambiantes de sus grupos de interés a través del tiempo” |
| Cunningham (1978) | “Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.” |
| Pennings y Goodman (1977) | “La eficacia está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la eficacia organizativa, directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo.” |

| AUTOR /AÑO | DEFINICIONES DE EFICACIA ORGANIZACIONAL |
|----------------------------|--|
| Pfeffer (1977) | “Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas.” |
| Hannan y Freeman (1977) | “Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa.” |
| Etzioni (1975) | "La efectividad comprende el grado que una organización realiza sus metas.” |
| Lawrence y Lorsch (1967) | " La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales... la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo.” |
| Yutchman y Seashore (1967) | “Una organización es eficaz en la medida en que optimiza y mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno.” |
| Katz y Kahn (1966) | “Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita.” |

Fuente propia adaptada de Fernández-Ríos y Sánchez (1997:47)

Se observa en la revisión conceptual, realizada hasta 2006, que hay poco consenso cuanto a la definición de la EFO. Para algunos investigadores eficacia es sinónimo de eficiencia, efectividad, logro de objetivos, metas organizacionales; para otros, significa supervivencia y obtención de recursos; para otros aún, equivale a la satisfacción de los grupos de interés.

También es común la confusión conceptual entre eficacia y términos como eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, éxito y excelencia organizacional los cuales, aunque relacionados, son conceptos diferentes (Morin, 1989). Además, según Hirsch y Levin (1999) desde hace algunos años, el término desempeño organizacional parece suplantar al de eficacia organizacional en distintos estudios.

Tal diversidad, según Fernández-Ríos y Sánchez (1997) es producto de las distintas formas de entender lo qué es una organización, y de los diferentes criterios utilizados para evaluar la eficacia a lo largo de la historia de la teoría de la organización.

Sin embargo, aunque las organizaciones entiendan de formas distintas su eficacia, es posible describir criterios comunes conformadores de diferentes formas de entender la eficacia organizacional.

3.2 Una Breve Visión de la Eficacia en las Teorías de las Organizaciones

El carácter multidisciplinar del estudio de las organizaciones ha posibilitado el surgimiento de distintas teorías y abordajes científicos las cuales, explícita o implícitamente, hacen referencia al tema de la eficacia organizacional. Se puede decir que la eficacia es una cuestión central y es casi imposible imaginar teorías organizacionales que no la incluyan (Robbins, 1987).

No es intención en este apartado hacer una exposición exhaustiva sobre las teorías organizacionales, sino enmarcar la visión de eficacia en la teoría clásica y teoría de sistemas. Cada uno de estos marcos teóricos, con sus fuerzas y limitaciones, propone identificar los determinantes de la eficacia organizacional dentro de una dinámica de causa-efecto (Savoie y Morin, 2001).

Según Hatch (1997) en las teorías clásicas de la organización la definición de eficacia, casi siempre implícita, está ligada a la consecución de determinados objetivos de la organización. Taylor (1911), Fayol (1919), Weber (1924), principales exponentes de esas teorías, aportaron principios y métodos racionales para que las organizaciones pudiesen desarrollar sus actividades con mayor eficacia. Bajo esa perspectiva, en los fenómenos organizativos predomina la racionalidad económica, siendo preponderantes los criterios de rentabilidad y valor. La valoración de la eficacia organizacional desde el punto de vista económico se caracteriza por el uso de criterios de tipo financiero y por la preocupación por la eficiencia, sobretudo por la minimización de costes. En función de esto, la evaluación de la eficacia se realiza mediante indicadores cuantitativos de rentabilidad.

La inserción del componente humano para contrarrestar la visión racional-mecanicista presente en las teorías clásicas, marca el desarrollo de una segunda etapa en la historia de la teoría de la organización. Especialmente Mary Parker Follet y Chester Barnard, cuyas ideas enfatizaban la importancia del factor humano para el éxito de la organización, están entre los que posibilitaron la transición entre la visión clásica y la de las relaciones humanas. Follet (1918) enfatizó que las fuerzas que motivan a una persona en su trabajo, son las mismas que influyen en su vida fuera del trabajo, que se podía analizar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de los grupos. En este sentido el rol del gestor sería coordinar y armonizar el esfuerzo del grupo que, según ella, sería la base de todos los enfoques. Para Barnard (1938) el éxito de la organización dependía, en grande parte, de buenas relaciones con las personas e instituciones con las cuales interactuaba (Robbins, 1987; Robbins y DeCenzo, 2002)

La teoría de las relaciones humanas, en la cual destacan las contribuciones de Mayo, Maslow, Argyris, McGregor, Herzberg, Likert y tantos otros, gana impulso con los estudios de Hawthorne iniciados en 1924. Esos experimentos fueron las primeras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar el comportamiento en el trabajo. Distintas escuelas componen este abordaje, cuyo énfasis es el comportamiento del individuo y su influencia en la organización.

Con el surgimiento de las teorías sistémicas, la organización pasa a ser vista como un conjunto de subsistemas interrelacionados y sometido a la influencia del entorno. Así, las preocupaciones de la teoría de las relaciones humanas, respecto a la satisfacción y desarrollo del trabajador, se amplían hacia el crecimiento y supervivencia de la empresa. En este sentido, la visión de eficacia organizacional estaba asociada a la capacidad de la organización en gestionar sus recursos, bien como en explorar su entorno en busca de recursos valiosos y escasos.

Desde este punto de vista, la eficacia fue entendida bajo diversas perspectivas, tales como: posición negociadora (Yutchman y Seashore, 1967); capacidad estructural para adaptarse a las contingencias ambientales (Lawrence y Lorsch, 1967); calidad humana de la organización (Likert, 1967), etc., los cuales vinculaban la representación de la eficacia de la organización con la realización de objetivos. El desarrollo de esa teoría aportó al estudio de la organización, una visión alternativa de eficacia, en la cual emerge la consideración del entorno y, consecuentemente, la idea de contingencia (Fernandez-Ríos y Sánchez 1997).

En el contexto de los años 70, según Robbins (1987), la organización fue conceptualizada como *campo político* y los subsistemas organizacionales cobraron más importancia que las relaciones de la organización con su entorno. Además, el rol y la capacidad del gestor pasan a ser preponderantes para la determinación de la eficacia organizacional. Para Pennings y Goodman (1977) la organización eficaz es aquella que consigue satisfacer las necesidades y exigencias de sus constituyentes.

Por otro lado, Steers (1977) argumenta que para ser eficaz la organización debe priorizar tres principios básicos, los cuales son: optimizar los objetivos; valorar la percepción de sus constituyentes y enfatizar el comportamiento humano.

La crisis de los años 80 refuerza el interés, por parte de directivos y teóricos de la organización, por la eficacia. En este escenario, la eficacia de la organización fue asociada a cuestiones de supervivencia, obtención de rendimientos y elevada productividad. Se cuestiona el principio de *the one best way* y se acepta que existen soluciones locales y globales.

También se admite que una organización puede ser eficaz en algunos aspectos de su funcionamiento y en otros no. Además, se reconoce que lo considerado eficaz por una organización, podrá no serlo para otra. Se entiende que eficacia no es sólo ganancias, ni equivale a la eficiencia y que dependerá de la habilidad del gestor en interpretar las señales del entorno y discernir los límites de su actuación (Brunet, Brassard y Corriveau, 1991).

Se observa que, a partir de los años 90, la representación de lo que es eficacia organizacional se acerca a una conceptualización que ya estaba presente en los argumentos de Van de Ven y Ferry (1980). Para estos autores, la eficacia es un *juicio de valor* sobre los resultados deseados por una organización, en diferentes niveles de análisis, resaltando la necesidad de distinguir entre cuestiones de valor y de hechos.

Comparten esta perspectiva Morin, Sandie y Beaudin (1994), bien como Fernández-Ríos y Sánchez (1997) para quienes la eficacia organizacional no existe en sí misma. Para Morin et al. (1994) la eficacia es un constructo resultante de la visión adoptada por los grupos de interés legitimados, sobre actividades, productos y resultados organizacionales.

Igualmente, si tal juicio se refiere a los resultados, va a reflejar preferencias e intereses políticos, en cuanto a los criterios e indicadores de eficacia que se favorecerán. Ya Fernández-Ríos y Sánchez (1997) entienden la eficacia organizacional como un sistema de significados.

Estos autores enfatizan que la eficacia será determinada por los valores, sea de los dirigentes y/o de los evaluadores. En este sentido, como constructo social la eficacia se refiere a un criterio de desempeño de la organización que tiene como base, los sistemas de representación de aquellos que la definen y/o la utilizan.

Según Fernández-Ríos y Sánchez, (1997) hay un cierto consenso en la literatura sobre eficacia organizacional, que el trabajo que más impacto ha tenido respecto a los criterios para medirla, fue el desarrollado por Campell (1977).

Como se observa en la tabla 13, una buena parte de los 30 criterios propuestos por Campell para medir la eficacia de una organización, hacen referencia a comportamientos de las personas en el trabajo. Es decir, a la influencia de una gestión eficaz de los recursos humanos en el desempeño de la organización.

Tabla 13: Criterios de eficacia propuesto por Campell (1977)

| | | |
|------------------|--|-------------------------------|
| 1.Absentismo | 11. Participación e influencia compartida | 21.Estabilidad |
| 2.Accidentalidad | 12. Planificación y establecimientos objetivos | 22.Consenso sobre objetivos |
| 3.Beneficios | 13.Énfasis en el logro | 23.Efectividad |
| 4.Calidad | 14 Internalización de los objetivos de la organización | 24.Eficiencia |
| 5.Moral | 15.Flexibilidad/adaptación | 25.Productividad |
| 6.Cohesión | 16.Gestión de la información y comunicación | 26.Rotación |
| 7.Conflicto | 17.Habilidades interpersonales de la dirección | 27.Satisfacción en el trabajo |
| 8. Motivación | 18.Habilidades de trabajo de la dirección | 28.Utilización del ambiente |
| 9.Control | 19.Importancia de la formación y desarrollo miembros | 29.Valor de recursos humanos |
| 10.Crecimiento | 20.Valoración por instituciones externas | 30. Capacidad de respuesta |

Fuente: adaptado de Fernandez-Ríos y Sánchez (1997:207/208).

También Ivancevich (1992) describe la eficacia o su carencia, en términos de desempeño, absentismo y rotación del empleado, así como costes de desecho, costes de agravios, índices de accidentes, etc.

3.3 Eficacia Organizacional: Estado de la Cuestión

La revisión de la literatura demuestra que coexisten varios modelos explicativos, una multitud de estudios y, sin embargo, hay poco consenso respecto al significado y criterios de Eficacia Organizacional (EFO). Según Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) el concepto de eficacia o efectividad organizacional ha suscitado más polémicas que acuerdos. Esto se hace visible en las distintas definiciones, modelos e indicadores utilizados para evaluarla.

La diversidad metodológica y resultados contradictorios revelados por la investigación empírica sobre EFO, resultó en extensas críticas como las presentadas por Cameron (1978); Kanter y Brinkerhoff (1981); Cameron y Whetten (1983) haciendo surgir distintas reacciones por parte de los investigadores organizacionales.

Unos han defendido un aplacamiento para los estudios de la EFO. Otros fueron más radicales proponiendo el abandono de tales estudios y, felizmente, hay un tercero grupo que se ha posicionado a favor de seguir estudiando al tema.

Goodman, Atkin y Schoorman (1983), tras un detallado análisis de diversos estudios sobre EFO se posicionan a favor de una moratoria. Argumentan la carencia de una teoría consolidada y la poca utilidad de los estudios empíricos realizados hasta aquel momento. Sus críticas resaltan, sobretodo, la inadecuada identificación de los indicadores de la EFO, la ignorancia de las relaciones entre diferentes indicadores, falta de estudios transversales y generalizaciones a organizaciones o unidades no comparables (Cameron, 1986).

Entre los investigadores defensores del abandono de los estudios sobre EFO, están Hannan y Freeman (1977). Según ellos las deficiencias metodológicas y teóricas, bien como la falta de distinción en la literatura EFO entre actividad científica y actividad de ingeniería, además de la divergencia en los criterios utilizados para evaluarla dentro de un mismo sector, y de los problemas que plantean las distintas conceptualizaciones de eficacia, son motivos suficientes para abandonar estos estudios.

En el grupo de los defensores de la continuidad de los estudios sobre EFO, encabezado por Cameron (1986), se destaca entre otros Morin et al. (1994); Fernandez-Ríos y Sánchez (1997); Savoie y Morin (2001). De manera general esos investigadores argumentan que a pesar de la confusión conceptual, operacional y demás problemas enfatizados los estudios de eficacia organizacional son necesarios, sobre todo en ciertos tipos de organizaciones.

Cameron (1986) ilustra mediante un estudio empírico en 29 organizaciones, cómo las objeciones de Goodman y sus colegas a la literatura empírica de eficacia pueden ser dirigidas, señalando que es importante seguir estudiando el tema, especialmente todo lo relacionado con su evaluación.

Según Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) las consistentes críticas presentadas por Goodman, Atkin y Schoorman (1983), bien como por Hannan y Freeman (1977) son limitaciones a superar y que ellas en sí mismas no invalidan los estudios sobre EFO. Incluso, esas dificultades deben ser objetos de más investigación y presentan razones teóricas, empíricas y prácticas que justifican la continuidad de tales estudios. Es decir, en todas conceptualizaciones sobre la naturaleza de las organizaciones, implícita o explícitamente, existen nociones sobre la EFO y las diferencias entre organizaciones eficaces e ineficaces (razones teóricas); demostrar que una estructura es, de algún modo, mejor que otras hace que la noción de eficacia sea una cuestión empírica central (razones empíricas) y, finalmente, el juicio que hacen las personas sobre la validez del diseño y funcionamiento de una organización (razones prácticas).

Para Savoie y Morin (2001) la evaluación de la eficacia con criterios e indicadores apropiados es un ejercicio fundamental para el éxito de las organizaciones, cualesquiera que sean sus sectores de actividad. Afirman que desde las objeciones de Goodman et al. (1983) se realizaron grandes progresos. Por ejemplo, actualmente se admite que la eficacia organizacional es un constructo multidimensional y que cubre, simultáneamente, el valor de las personas o recursos humanos, el resultado económico, la perennidad y legitimidad de la organización en la comunidad.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas los indicadores utilizados para evaluarla son predominantemente financieros.

3.4 Modelos y criterios para evaluar la Eficacia Organizacional (EFO)

La diversidad conceptual existente en la literatura de la EFO remite también a una cantidad de modelos bajo distintas dimensiones y criterios utilizados para evaluarla. Sin embargo, para Brunet et al. (1991) los distintos modelos no dan cuenta de la complejidad del constructo eficacia organizacional, presentando una visión parcial y limitada del mismo. El análisis de las similitudes o superposición de los criterios presentes en los diversos modelos, indujo a que investigadores como Robbins (1987), Morin et al. (1994), bien como Fernández Ríos y Sánchez (1997) realizasen un esfuerzo de síntesis entre los diversos criterios propuesto, en un intento de proponer un modelo que pudiera dar cuenta de una visión más amplia e integral de EFO.

3.4.1 El Modelo Multidimensional

Morin et al. (1994) analizaron las dimensiones y criterios propuestos en diversos modelos (Pfeffer y Salancik, 1978; Goodman y Pennings, 1980, Seashore, 1983, Zammuto, 1984, entre otros) y propusieron un modelo multidimensional con cuatro dimensiones de eficacia: la social, la económica, la sistémica y la política. Tal modelo ha sido aplicado en sectores como salud, educación, energía y construcción.

Posteriormente, sus creadores lo modifican y añaden la dimensión ecológica. También se ha modificado el nombre de la dimensión social para psicosocial y se han determinado los 16 criterios utilizados para evaluar las cinco dimensiones de la EFO (Savoie y Morin, 2001). Según los idealizadores del modelo, esos criterios fueron elegidos bajo el principio de parsimonia, grado de operacionalización, naturaleza y nivel de objetivación de los mismos en el desempeño organizacional. En la versión actual de este modelo multidimensional las dimensiones y sus respectivos criterios son:

Dimensión sistémica: la perennidad de la organización – Como en el modelo de sistemas, en esta dimensión la EFO es evaluada mediante los procesos organizacionales y según los objetivos que se quiere alcanzar. Refleja el grado al cual las actividades de la organización son continuas en el tiempo, garantizando estabilidad y crecimiento. Para ello, tres preocupaciones o criterios deben estar presentes en los miembros de la organización: **mejora constante de la calidad de**

los productos y servicios, mantenimiento de la competitividad y satisfacción de los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas y acreedores).

Dimensión económica: la eficiencia económica – Es el centro de interés de inversionistas y gestores. Se mide por el logro de objetivos formales, los cuales se suponen conocidos, compartidos y ajustados a la eficiencia económica. Esta dimensión hace posible la obtención y mantenimiento de contribuciones necesarias para el logro de objetivos de crecimiento financiero. Sin embargo, para aumentar la eficiencia de las actividades, los gestores deben estar atentos a los tres criterios: **ahorrar recursos, mejorar la productividad y mejorar la rentabilidad general.**

Dimensión psicosocial: el valor de las personas – Resalta los recursos inexplorados de las personas y la satisfacción de sus necesidades. En esta dimensión de la eficacia organizacional pone de manifiesto el valor aportado por todos los empleados, incluyendo a los directivos, a las actividades y logro de objetivos de la organización. Incluye cinco criterios: **compromiso, clima de trabajo, rendimiento, competencias, salud y seguridad de los empleados.**

Dimensión ecológica: la legitimidad organizacional – Enfatiza que la calidad del intercambio entre ambiente y organización es primordial. Ya que las organizaciones extraen y/o utilizan sus recursos del medio-ambiente, devolviendo a éste posteriormente, productos y servicios oriundos de esas transformaciones, hay que cuidar para que tales intercambios sean ventajosos para ambos. Según esta dimensión, las presiones que invitan a amplificar la noción de EFO vienen frecuentemente del exterior de las organizaciones e implican, sin duda, desafíos a superar. Los criterios utilizados para evaluarla son tres: respecto **a la regulación, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.**

Dimensión política: intereses y valores de los principales constituyentes externos – Alerta para la acción de los constituyentes, bien como para los procesos susceptibles de producirse y modificarse al finalizar el diagnóstico organizacional. Destaca que los constituyentes tienen sus juicios e intereses hacia la organización, los cuales intentan promover, sostener o defender. Por lo tanto, la preferencia y elección de los criterios o indicadores de EFO, bien como la valoración que de ellos se deriva, dependerán del interés y valores de los constituyentes. Como criterios factibles para evaluar esta dimensión, Savoie y Morin (2001) sugieren los cuatro meta-criterios propuestos por Zammuto (1984), los cuales son: **satisfacción de la coalición dominante, satisfacción de los constituyentes según su poder relativo, minimización de los perjuicios y, adecuación de la organización al entorno.**

También Robbins (1987), bien como Fernández Ríos y Sánchez (1997) tras una extensa revisión de los criterios propuestos en los modelos por Scott (1977); Miles (1980); Garcia (1988); Orpen (1988) plantean una integración en tres marcos teóricos: **modelos de objetivos**; **modelos de sistemas** y **modelos de componentes múltiples**, resaltando las condiciones de aplicabilidad, particularidades, criterios, limitaciones e intersecciones entre ellos.

3.4.2 El Modelo de Objetivos

En el **modelo de objetivos** la organización es vista como un *sistema racional* donde se destaca el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para medir la eficacia. En este sentido, su característica básica es la definición de la eficacia en términos de consecución de los objetivos propuestos. Los adeptos de este modelo (Simon, 1964; Mintzberg, 1976) entienden que las organizaciones son creadas para lograr objetivos. Argumentan que el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

En este modelo, según Fernandez-Ríos y Sánchez (1997), implícita o explícitamente hay dos supuestos en los cuales se basan sus defensores. Primero, las organizaciones se dirigen a un objetivo último, lo cual puede ser su misión o función. Segundo, este objetivo puede ser identificado, definido y medido empíricamente. Sin embargo, si los objetivos representan resultados deseados, en este modelo surge el cuestionamiento: *¿cuales son los objetivos apropiados para medir la eficacia de una organización?*

Esta pregunta ha derivado una vieja polémica entre objetivos prescritos y objetivos derivados. De un lado están los que defienden los objetivos prescritos, los cuales se centran en la parte formal de la organización como fuente más válida de información respecto a sus objetivos (Etzioni, 1960; Weiss y Rein, 1969). Para Katz y Kahn (1966), representantes del grupo de los objetivos derivados, es el investigador quien a partir de su teoría debería llegar a los objetivos, los cuales pueden ser independientes de las intenciones de los miembros de la organización.

En un intento de conciliar estas dos posiciones Dubin (1976) argumenta que la EFO según sea considerada desde dentro o desde fuera – eficiencia o utilidad social – respectivamente, tiene dos significados difíciles de conciliar y que son a menudo contradictorios. El planteamiento de Dubin no genera soluciones respecto a los criterios para evaluar la EFO.

Para Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) el análisis de la eficacia organizacional desde el modelo de objetivos parece ser apropiado cuando los objetivos organizacionales son claros, existe un consenso y se puede medirlos. Sin embargo, aunque esta condición sea necesaria, no es suficiente y conlleva a algunas limitaciones, ya que los objetivos son versátiles, están en flujo, requieren redefiniciones una vez que las organizaciones persiguen objetivos tanto a corto como a lo largo plazo.

La crítica a esas limitaciones y visión parcial de la EFO en el modelo por objetivos, impulsó el surgimiento del **modelo de sistemas**, lo cual entiende las organizaciones son *sistemas abiertos*. Preconiza una estructuración que se reproduce en toda la organización, como un conjunto de subsistemas funcionalmente interrelacionados, donde el análisis de las relaciones organización-entorno es indispensable para determinar la eficacia (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997).

3.4.3 El Modelo de Sistemas

Este modelo enfatiza que más importante que el logro de objetivos, es la habilidad que las organizaciones deben tener, para encontrar sus objetivos y sobrevivir. Es decir, la capacidad de responder a las necesidades del ambiente externo, bien como la de utilizar y optimizar sus recursos internos para mantener el sistema en un grado de funcionamiento óptimo. En la base de este modelo está el concepto de sistema argumentado por Von Bertalanffy, desarrollado posteriormente por Emery y Trist (1965), Kast y Rosenzweig (1980) y otros.

Así, la evaluación de EFO considera no solamente los objetivos, sino todos atributos que tienen alguna función significativa en la adaptación, mantenimiento, procesos de transformación y crecimiento a largo plazo, valorados de forma integrada. Desde este punto de vista la definición y medición de la eficacia será en función del marco espacial (nivel individual y nivel supersistema) y del marco temporal (corto y/o largo plazo) admitiendo un tratamiento genérico en el análisis de la misma. Además se destacan los criterios que aumentan la supervivencia de la organización o aquellos que evitan su declive (Reiman, 1982).

Considerar la organización como un sistema abierto sugiere la idea de que el significado de un indicador dado puede ser contingente en el sentido de que puede tener diferentes implicaciones, incluso contradictorias, en diferentes contextos. Este modelo hace la distinción entre variables *resultado* por un lado, y variables *causales*, por otro, y opera en una red de relaciones que pueden ser causales en ambas direcciones.

Así, desde esta perspectiva, la cual tiene como partidarios Georgopoulos (1957); Etzioni (1960); Yuchtman y Seashore (1967); Evan (1976); Katz y Kahn (1977) entre otros, se considera las relaciones entre la organización y su entorno como un aspecto central en la definición de la eficacia.

Para Yuchtman y Seashore (1967) bien como para Katz y Kahn (1977) cuyos planteamientos respecto al modelo de sistemas son similares, aunque los primeros se centran en los procesos y los segundos en los fines, el criterio *bargaining position* es el que determina el constructo EFO. Resaltan que tal criterio excluye cualquier objetivo específico, como criterio último de eficacia considerando aspectos centrales como: competición e intercambio, recursos, optimización y maximización (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997).

Aunque el modelo de sistemas proporcione un marco teórico general, capaz de abarcar a diferentes y complejas organizaciones, también presenta limitaciones respecto al desacuerdo entre los criterios de EFO y la creencia que se puede evaluar sin referencia a los valores. Además, evaluar la eficacia en términos de obtener recursos escasos y valiosos, añade más dificultades ya que sólo es posible en comparación con otras organizaciones. Esas y otras limitaciones, bien como la insatisfacción con respecto a la teoría e investigación sobre EFO en los años 70 hicieron surgir el **modelo de componentes múltiples** (Fernandez-Ríos y Sánchez 1997).

3.4.4 El Modelo de Componentes Múltiples

Este modelo enfatiza los juicios que las personas o grupos de vital importancia (accionistas, proveedores, clientes, directivos, empleados, etc.,) hacen respecto a la calidad de la organización. Se presenta con diferentes calificativos, tales como *valores múltiples*, *componentes estratégicos* o *modelo de satisfacción* y aborda la organización como *círculos de influencia*. Señala que dentro de cada círculo hay los constituyentes que evalúan las actividades en conformidad con sus intercambios en estas intersecciones. De esta forma, la organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes (Zammuto, 1982; Robbins, 1987).

Representantes de esta perspectiva, Pennings y Goodman (1977); Keeley (1978); Pfeffer y Salancik (1978); Connolly, Conlon y Deustch (1980), Zammuto (1982), Miles (1980); Robbins (1990), entienden que los **componentes** son aquellos individuos o grupos indispensables a la organización.

Los autores mencionados anteriormente también reconocen que las organizaciones poseen constituyentes internos y externos, los cuales tienen preferencias distintas, y que existe una coalición dominante que define, mediante negociación entre las partes, los criterios de eficacia.

Según Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) este acercamiento se asemeja al de sistemas, con la diferencia que el modelo de componentes múltiples enfatiza solamente los entornos que pueden amenazar la supervivencia organizacional. Por ejemplo, resalta que dos organizaciones con características parecidas, como universidades públicas y privadas, tienen como amenaza entornos diferentes, a los cuales deben responder si desean sobrevivir. Además, se asume en este modelo que existen campos políticos en las organizaciones, con diferentes grados de poder e interés, los cuales compiten por el control de los recursos y además, se entiende que algunas demandas por parte de esos grupos serán más atendidas que otras.

El análisis de la EFO conlleva a la evaluación de como la organización satisface a las solicitudes de los constituyentes que impactan directamente en su supervivencia. Desde el surgimiento del modelo de componentes múltiples, muchas variaciones han sido propuestas en las evaluaciones de la EFO, aunque parten del mismo supuesto. Tal variación es proveniente de la decisión de cómo debe ser juzgada la EFO, ya que el modelo contempla distintas alternativas de valores, lo que conlleva al desacuerdo en los *criterios-meta*: relativismo, poder y justicia social (Zammuto, 1982).

Desde la perspectiva del *relativismo*, a la cual pertenece Connolly et al. (1980), el modelo es contemplado como una técnica empírica utilizada para recoger información sobre rendimiento organizacional, y tiene como base los juicios de eficacia de los constituyentes. En el criterio *poder*, defendido por Pennings y Goodman (1977), Pfeffer y Salancik (1978) entre otros, se destaca que el grupo de interés dominante es el que define y impone los criterios de la EFO. Por tanto, la organización es eficaz si atiende a las demandas de los constituyentes organizacionales más poderosos.

El criterio operativizado por Keeley (1978), inspirado en el concepto de *justicia social* de Rawls (1971), a través del principio del rechazo mínimo, defiende que la organización más eficaz será la que tiene menos componentes arrepentidos de su participación en ella. Tal argumento presenta algunas complicaciones, por ejemplo si se evalúa una prisión y problema en la comparación de diferentes organizaciones (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997).

En el criterio *evolutivo* se enfatiza que el rendimiento organizacional debe ser evaluado en su contexto. Considera que organización y entorno se adaptan mutuamente, lo que implica tres consecuencias en el análisis de la EFO, las cuales son: a) el rendimiento organizacional necesita ser sensible a las demandas de los constituyentes; b) la eficacia resulta de actividades innovadoras; y c) la organización es parte del entorno y no puede sobrevivir sin él.

Según Zammuto (1982) esta perspectiva no ofrece una definitiva formulación de eficacia, sino que enfatiza la relación entre limitaciones y preferencias de los constituyentes. No se centra en la cuestión de qué preferencias deben ser satisfechas, sino cómo se va a satisfacer estas preferencias cambiantes de sus componentes a lo largo del tiempo. Además, concluye que ningún grupo de constituyente es superior, aunque en determinadas ocasiones sea más importante satisfacer a unos en detrimento de otros.

Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) sintetizan que el modelo de componentes múltiples puede ser considerado como una ampliación del modelo de objetivos, lo cual podría ser un criterio meta a más. Sin embargo, el modelo de objetivos no considera las preferencias de sus constituyentes, utilizando solamente el criterio-meta de los directivos. Similarmente, el modelo de sistemas no considera las preferencias de los constituyentes y esto incluye también a los directivos. Entonces, el modelo de componentes múltiples surge en el intento de superar esta limitación y afirma que una organización puede ser calificada como eficaz en varias dimensiones.

Compartiendo la perspectiva de evaluar de forma integrada las distintas dimensiones de la organización, en 1997 el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona se propone una evaluación profesional, orientada a la intervención y eficacia organizacional a través del **Modelo de la Auditoría del Sistema Humano**.

3.4.5 El Concepto de Eficacia en el Modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH)

Con un enfoque sistémico y ético el **modelo ASH** contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos de negocio. Ha sido aplicado en distintos sectores y en diversas empresas europeas. Ese modelo incluye tres aspectos: (1) un modelo teórico de comportamiento organizativo; (2) una batería de instrumentos para la evaluación de distintas dimensiones de la organización, útiles al diagnóstico e intervención; y (3) un sistema de control de la gestión, lo cual permite acompañar la evolución de la organización desde la perspectiva de su sistema humano y sus relaciones con los resultados empresariales (Quijano et al. 2005).

En las evaluaciones respaldadas por el modelo ASH son “consideradas cuatro áreas en las que actúa la organización que reacciona frente a su entorno e intenta configurarlo: *estrategia, diseño* (tecnología, estructura y sistemas), *procesos* (psicológicos y psicosociales) y *resultados* (blandos o calidad de recursos humanos y duros o efectividad organizacional). La estrategia elabora la visión de la empresa y fija los criterios de efectividad organizativa. El diseño o rediseño incluye las nuevas tecnologías y los nuevos procesos productivos incorporados, así como las nuevas estructuras (a nivel global, departamental, o de puestos de trabajo), y los nuevos sistemas de gestión y en particular de gestión de personas.

Los procesos psicosociales, particularmente el liderazgo y la cultura organizativa, inspiran e influyen en las dimensiones anteriores, al tiempo que son influidos por ellas y modificados. Como consecuencia de todo ello se producen los procesos psicológicos en las personas, que finalmente repercuten en los resultados en las personas, entendiéndose por ello no sólo el nivel individual, sino el grupal y el organizacional. Estos resultados en las personas es lo que hemos llamado la calidad de los recursos humanos de la organización que finalmente producen unos resultados de las personas para la organización en el nivel de los individuos – por ejemplo, mediante su rendimiento en el trabajo, o en la reducción del absentismo y la rotación -, en el nivel de los grupos – por ejemplo, mediante la productividad grupal - y en el nivel del sistema organizativo global – por ejemplo, mediante sus resultados financieros. Estos tres niveles configuran la efectividad organizativa o también a veces llamada los resultados duros de la empresa” (Quijano et al., 2005:13).

Esa descripción textual ilustra el funcionamiento operacional actual del modelo ASH, lo cual plantea teóricamente y empíricamente, un índice de Calidad del Sistema Humano (ICSH) de la organización.

Según Quijano et al. (2005) ese índice contiene, entre otros aspectos, la calidad de los recursos humanos, la calidad de los procesos y sistemas de gestión de recursos humanos y la estructura de los puestos de trabajo. Por su vez, la calidad de los recursos humanos incluye constructos como la motivación, el compromiso, el estrés, y otros. La calidad de los procesos psicológicos comporta fenómenos como: autoeficacia, equidad, instrumentalidad, claridad de rol, apoyo social. La calidad de los procesos psicosociales enfatiza la cultura organizacional, la participación, el liderazgo, la visión compartida etc. Respecto a la estructura del puesto el análisis se basa en las características descritas por Hackman y Oldham (1980).

Además de los modelos científicos presentados anteriormente, en 1991 la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**, concibe un modelo de EFO desde la praxis, para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

3.4.6 El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – (EFQM²)

Este modelo no normativo, utiliza una metodología más bien cualitativa y se ha mostrado como un instrumento útil al desarrollo y logro del éxito en las organizaciones en Europa. Su objetivo es ayudar a las organizaciones, empresariales o de otros tipos, a mejorar su funcionamiento a través del proceso de la auto-evaluación. Ese proceso conlleva a que las organizaciones conozcan mejor a sí misma y se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión organizacional. Su fuerza deriva del entendimiento de las relaciones entre sus nueve dimensiones utilizadas como criterios para evaluar la eficacia organizacional.

Con una determinada concepción de eficacia, ese modelo usa como guía un conjunto de criterios y reglas denominado **Agentes** y un otro conjunto de criterios y reglas denominado **Resultados**. Estos dos grupos comportan varias dimensiones e indicadores que abarcan todas las áreas del funcionamiento organizacional. En sucesivos años de aplicación, en diversas organizaciones europeas, se ha incorporado al modelo pequeñas modificaciones que culminaron en la versión en vigor desde 1999.

La actualización presenta avances cualitativos e incluye, entre otras, la descripción de aspectos relevantes de la gestión, desarrollo e implicación de las personas en la eficacia de la organización, bien como la sustitución de la dimensión *satisfacción del personal* o *resultados en las personas*. A continuación se presenta y se describe, brevemente, las dimensiones actuales del modelo EFQM.

El criterio Agentes o *facilitadores* son aspectos del sistema de gestión de la organización que causan los resultados. Está conformado por cinco dimensiones: liderazgo, políticas y estrategias, personal, colaboradores y recursos y, finalmente, los procesos. En **liderazgo** se evalúa la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita a que se alcance la misión y la visión en la organización, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente con el desarrollo y la puesta en práctica del sistema de gestión de la organización. **Política y Estrategia**

² <http://www.efqm.org>

enfatisa cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

En **Personal** se evalúa cómo la organización gestiona y desarrolla el conocimiento de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Es decir, cómo planifica estas actividades en apoyo de su política, estrategia y eficaz funcionamiento de sus procesos. **Colaboradores y Recursos** resalta cómo la organización planifica y gestiona sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política, su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En **Procesos** se evalúa cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política, su estrategia, generando valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

El criterio Resultados representa lo que la organización consigue para sus inversores, clientes, empleados y para la sociedad en la cual está ubicada. Esta conformado por las cuatro dimensiones, cada una con dos indicadores: **resultado en los clientes** (medidas de satisfacción de los clientes y indicadores), **resultado en las personas** (medidas de percepción del personal e indicadores de rendimiento), **resultado en la sociedad** (medidas de percepción e indicadores) y **rendimiento final de la organización** (resultados e indicadores claves).

En su nueva versión, el modelo EFQM ratifica que el personal no es sólo un recurso, sino que es también un cliente interno, cuya satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, siendo además, un de los requisitos para la obtención de los resultados deseados por la empresas.

Ese modelo y sus variables, se asemejan a los modelos de otros países como el Malcolm Baldrige, el japonés, el iberoamericano (Quijano et al., 2005).

3.5 Una breve discusión sobre los diversos modelos y criterios propuestos

Tras el análisis de esos modelos se destaca que cada uno tiene sus fuerzas y debilidades. Ningún se aplica a todos los contextos, por lo tanto, se debería evaluar globalmente la organización, mediante las dimensiones y criterios apropiados que sean factibles.

Se reconoce que la adopción de una visión multidimensional en las evaluaciones de EFO, es situarse en una perspectiva más realista y parece ser la más adecuada. (Savoie y Morin, 2001). También para Van de Ven y Ferry (1980) no puede existir un modelo único porque la EFO es un juicio de valor. Por lo tanto, los diferentes modelos son útiles para distintos propósitos de investigación.

Sin embargo, autores como Van de Ven y Ferry (1980); Robbins (1987); Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) enfatizan la necesidad y importancia de explicitar la opción por determinadas dimensiones y criterios de eficacia, cuando se evalúa el desempeño organizacional. También Cameron (1980) así como Cameron y Whetten (1983) alertaban que los problemas básicos que sobresalen del estudio de EFO, son problemas de criterio.

En este sentido, los diferentes criterios propuestos por los diversos modelos explicativo, ponen de manifiesto que uno de los desafíos de cualquier investigador, es el de determinar los criterios apropiados, además de factibles a propósitos de la investigación planteada.

3.6 Aspectos previos a la elección de los criterios para evaluar la EFO

Antes de la elección de los criterios para evaluar la eficacia organizacional, hay que considerar siete aspectos indicados por Cameron (1986) y ratificados por Fernandez-Ríos y Sánchez (1997), los cuales son: (1) aspectos de la organización; (2) universalidad y especificidad de los criterios; (3) criterios normativos versus criterios descriptivos; (4) criterios estáticos versus criterios dinámicos; (5) nivel de análisis utilizado; (6) criterios objetivos versus criterios subjetivos y, (7) quién define los criterios.

Para Fernandez-Ríos y Sánchez (1997), las cuestiones que se consideran respecto a los *aspectos de la organización*, dependen de la perspectiva teórica adoptada por los investigadores – para algunos el logro de objetivos es el criterio de eficacia más utilizado, otros han propuesto alternativas a dicho criterio.

Cuanto a la *universalidad - especificidad de los criterios* - algunos autores indican que se puede analizar la eficacia organizacional mediante un conjunto único de criterios como la flexibilidad, la supervivencia, etc. y que la investigación debe incluir criterios universales apropiados.

Otros investigadores señalan que como las organizaciones son diferentes, cada organización requiere un grupo único y diverso de criterios. Además, diferentes sub-unidades de una misma organización, pueden ser evaluadas por diferentes criterios. Como hay importantes diferencias entre organizaciones como bancos, hospitales, escuelas, etc., resulta prácticamente imposible derivar un criterio universal de efectividad para todos ellos (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997:234).

La opción entre *criterios normativos o criterios descriptivos*, se relaciona con el grado en que se seleccionan o prescriben los criterios para la evaluación de la efectividad. Gibson et al. (1994) aconsejan la utilización de cinco criterios: producción, eficiencia, satisfacción, adaptación-progreso y supervivencia.

Dunhan y Smith (1985) señalan satisfacción en el trabajo como un único criterio normativo relevante. Otros investigadores evitan la selección de criterios estándar a priori, enumerando las características más importantes de una determinada organización. Finalmente Thompson (1967) sugiere que la diferencia entre criterios normativos y descriptivos es lo mismo que decir objetivos para la organización versus objetivos de la organización.

Respecto a la cuestión entre *criterios estáticos o criterios dinámicos*, se destaca que muchos estudios de EFO incluyen visiones estáticas de los inputs, procesos o resultados. Los escasos estudios que emplean criterios dinámicos y datos longitudinales, indicando cambios en el tiempo, ponen de manifiesto la dificultad para tal realización.

El aspecto *nivel de análisis utilizado* enfatiza que las evaluaciones de EFO se hacen posibles en tres unidades de análisis: organización, grupo, individuo. (Gibson et al. 1994). En nivel organizacional se considera lo que describe toda la organización. Se relaciona con los objetivos, características, estructura y procesos organizacionales adecuados, por ejemplo, la reputación o productividad de la empresa.

El calificativo organizacional sólo se aplica a una característica que puede dar cuenta de la totalidad de la organización. Del mismo modo, en nivel de grupo se describe uno o más aspectos de esta entidad, como por ejemplo el moral o el rendimiento del equipo. Finalmente, en nivel individual se considera lo que puede dar cuenta de uno o más aspectos de un dado trabajador, como por ejemplo el resultado de su trabajo o de su absentismo, etc.

En función del nivel de análisis que se elija los criterios a considerar para evaluar la eficacia son distintos. Sin embargo, algunos datos individuales pueden incorporarse a nivel grupal. A la vez, datos grupales pueden integrarse al nivel de la organización de forma que la agregación pueda permitir dar cuenta de la totalidad del fenómeno en el status del nuevo nivel.

Aspectos de los *criterios objetivos y criterios subjetivos* - los primeros son representados por registros, archivos, memorias, documentos, etc., proporcionan datos de eficacia los cuales no implican, directamente, a los miembros de la organización.

Los criterios subjetivos son recogidos directamente de los miembros de la organización mediante cuestionarios, entrevistas, etc. Para Campbell (1977) los criterios objetivos son inapropiados para evaluar la eficacia, sugiriendo la utilización de medidas subjetivas.

Por otra parte, Seashore y Yuchtman (1967) indican que los criterios objetivos son las fuentes más apropiadas. Cameron (1978) indica que en general los economistas optan por las fuentes objetivas, mientras que los psicólogos organizacionales tienden a utilizar más frecuentemente los criterios subjetivos. Sin embargo se observa que tal dicotomía se está disminuyendo, lo que evidencia la importancia de utilizar tanto criterios objetivos como subjetivos (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997:234).

El aspecto *quién define los criterios* resalta la necesidad de que el investigador haga supuestos sobre la naturaleza de la organización y de los evaluadores considerados relevantes por la misma. En este sentido, se pone el énfasis en los constituyentes estratégicos, entendidos como aquellos individuos o grupos relevantes para la supervivencia de la organización tales como proveedores, clientes, etc. Se asume que los puntos de vista de los constituyentes estratégicos son críticos en la evaluación de la EFO (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997).

III

RELACIONES ENTRE :

CALIDAD VIDA LABORAL (CVL)

Y

EFICACIA ORGANIZACIONAL (EFO)

CAPITULO IV

CALIDAD VIDA LABORAL (CVL)

Y

EFICACIA ORGANIZACIONAL (EFO)

Capítulo 4.

4. Calidad Vida Laboral (CVL) y Eficacia Organizacional (EFO)

4.1 Estudios que relacionaron Calidad Vida Laboral y Eficacia Organizacional

Existen muchos estudios sobre *Calidad de Vida Laboral* (CVL) y de la misma forma, una otra cantidad sobre *Eficacia Organizacional* (EFO). Sin embargo una búsqueda en la base de datos Psycinf con las palabras claves *organizational effectiveness and quality of work life*, en el período comprendido entre 1975 a 2005 resultó en apenas un artículo, el de Macy y Mirvis (1976). Realizando una nueva búsqueda utilizando solamente las palabras claves *organizational effectiveness*, reveló más que 5.000 artículos y la gran mayoría no atendía a los propósitos del presente estudio.

Refinando la búsqueda se ha añadido las palabras claves *effectiveness organizacional, work conditions, and outcomes*. Se ha localizado alrededor de 450 abstracts y de ellos se ha identificado más de 80 artículos, 5 libros y 7 tesis sobre la temática en cuestión. De manera general, este material aborda la EFO y sus relaciones con el bienestar psicológico; con el clima y equipos de trabajo; con el comportamiento de ciudadanía organizacional, con las prácticas de gestión y estilos de liderazgo, entre otros temas.

Partiendo del análisis de artículos que relacionan aspectos de la CVL o condiciones de trabajo, con EFO en términos de desempeño individual, grupal o en nivel organizacional se ha elegido siete estudios empíricos, realizados en distintos contextos. A continuación se presenta un breve resumen de los mismos, identificando las variables utilizadas y los resultados encontrados entre CVL y EFO.

4.1.1 Macy y Mivis (1976) realizaron un estudio longitudinal de 3 años en una industria de Norteamérica con el propósito de evaluar las consecuencias económicas del comportamiento del empleado. Proponen una metodología para la evaluación de experimentos de CVL y EFO en término de comportamiento económico. Utilizan cuatro variables relacionadas a la participación del trabajador: *absentismo; retrasos; rotación; obstrucciones del trabajo y huelgas*; y seis variables que reflejan el desempeño en el trabajo: *productividad; calidad producto/ servicio; quejas; accidentes y enfermedades de trabajo; tiempo fuera del servicio no programado; baja o sobre utilización de los recursos y materiales*.

Para los autores, los accidentes y daños son indicadores significantes de la calidad de vida de trabajo, que a menudo representan costes sustanciales a una organización. Enfatizan que el comportamiento del empleado en el trabajo es resultante de opciones que ellos hacen respecto a estar disponible para trabajar y sobre el desempeño de su papel en el tiempo de trabajo. Afirman que los empleados estarán más propensos a venir al trabajo bien como a permanecer en la organización si ellos obtienen satisfacción de sus trabajos. Asimismo, es probable que los empleados trabajen más eficazmente si ellos esperan ser premiados por sus esfuerzos y desempeños. Sin embargo, la satisfacción y la expectativa de la recompensa son influenciadas por el ambiente de trabajo y por la extensión en que las recompensas proporcionadas, son valoradas por los empleados.

El ambiente laboral incluye el trabajo de empleados, de supervisores y de los grupos de trabajo, bien como la estructura y la tecnología organizacional. Tal conceptualización trae implícito el supuesto de que los comportamientos en el trabajo son, de cierto modo, consecuencia de la organización socio-técnica. Así, los experimentos de Calidad de Vida Laboral (CVL) que alteran las características organizacionales y las expectativas de recompensa, influyen en las percepciones y opciones que hacen los empleados respecto a sus trabajos. No obstante, estos comportamientos son moderados por el mercado externo de trabajo, los cambios tecnológicos bien como las diferencias individuales.

Los resultados presentados por Macy y Mivis (1976) aportan evidencias que los programas de CVL tienen efecto en el comportamiento de los empleados. En este sentido, sus datos revelan que entre los comportamientos medidos, durante los tres años, los mayores costes estaban asociados con la baja productividad, con pagos de salarios y beneficios y costes de contratación y entrenamiento (recolocación) de nuevos empleados. Según los autores la metodología del comportamiento económico tiene amplias aplicaciones. Por ejemplo, desde el punto de vista de la economía, proporciona un medio para estimar los costes de absentismo, rotación y otros comportamientos del empleado.

Enfatizan que las medidas financieras son importantes indicadores económicos y sociales que pueden ser utilizados para estimular los experimentos de CVL. Hay que destacar que el momento histórico en el cual Macy y Mivis (1976) desarrollan su investigación, emergía la ideología de CVL. En ese período, el énfasis de la CVL era la humanización en los centros de trabajo, bajo un concepto de eficacia económica, respeto a las cuestiones de seguridad del ambiente físico y reducción de los accidentes de trabajo, lo que reflejaba la inversión de la organización en sus empleados.

4.1.2 Efraty y Sirgy (1990) realizan un estudio con trabajadores de ocho organizaciones de gerontológicas en los EUA. Analizan los efectos de la CVL en la identificación organizacional, satisfacción profesional, **desempeño en el trabajo** y enajenación personal. Los autores definen CVL como sinónimo de satisfacción de necesidades en términos de interacción entre características personales y del ambiente organizacional.

Según Efraty y Sirgy (1990) las variables como desempeño o trabajo bien hecho son determinados, por lo menos en parte, por el grado de congruencia entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles en la organización para satisfacerlos. Dicho investigadores utilizan cuatro agrupaciones de necesidades, estructuradas jerárquicamente como postuladas por Maslow (1954), las cuales son:

1ª) Necesidades de supervivencia: *seguridad y recursos económicos* (paga).

2ª) Necesidades sociales: *interacción interpersonales* (amistad y cordialidad) y pertenencia grupal

3ª) Necesidades de ego: *autoestima* (reconocimiento, consideración por valía personal de uno, por el valor del trabajo realizado) *autonomía* (oportunidad de ejercitar el pensamiento y juicio independiente para hacer contribuciones creativas en su trabajo).

4ª) Necesidades de auto-actualización: *autorrealización, desarrollo, utilización de capacidades*.

En la evaluación del desempeño, los autores parten del supuesto de que los jefes tienen una cierta impresión global del resultado de desempeño de sus trabajadores. En este sentido la evaluación ha sido realizada por los jefes a partir de una medida de desempeño, elaborada por los autores la cual consideraba las varias dimensiones de los trabajos ejecutados, tales como: "*la cantidad de esfuerzo empleado; tiempo dedicado al trabajo; velocidad; calidad del servicio, amabilidad y consideración para los clientes, etc.*", con 7 grados de evaluación, 1= bajo y 7= excepcional.

Según Efraty y Sirgy (1990) las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con que el ambiente responde a sus necesidades. Cuanto mayor la congruencia entre la persona y su ambiente laboral más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso organizacional. Tomando como marco la teoría de la disonancia (Festinger), los autores enfatizan que cuanto más los trabajadores gratifican sus necesidades a través de su trabajo y como miembro de la organización, más se sentirán implicados en invertir esfuerzo en su trabajo y ser percibidos como trabajadores eficaces para la organización. También la teoría de los dos factores (Herzberg) puede explicar la inversión de esfuerzo y desempeño eficaz en términos de ajuste trabajo-persona-organización.

En este sentido, las personas que disfrutan de un buen ajuste personalidad-organización (P-0) en el trabajo son aquellas cuyas necesidades de nivel superior han sido satisfechas por los recursos de la organización. Esta experiencia que es intrínsecamente gratificante, motiva a los individuos para sobresalir en los hechos del trabajo. Inversamente, podría ser discutido que individuos que no tuvieron un desarrollo a través de una progresiva satisfacción en la jerarquía de necesidades, pueden experimentar incongruencia (P-0), por tanto, presentar bajo desempeño o poco esfuerzo en su logro.

Los resultados revelan que la satisfacción de la necesidad se relaciona perceptiblemente con todas las variables examinadas en la investigación, corroborando las hipótesis propuestas. Las correlaciones indican que cuanto más los empleados satisfacen necesidades de supervivencia, social, ego, y auto-actualización en la organización, más estarán identificadas con la organización, más satisfacción derivarán de su trabajo, más implicados estarán en su trabajo, y más esfuerzo pondrán en el trabajo, y más podrán ser percibidos como más eficaz por sus superiores.

Sin embargo, las correlaciones, aunque significativa son bajas. Por ejemplo, con respecto a la correlación entre satisfacción de la necesidad y desempeño ($r = -.1219$, $p = .036$). Según Efraty y Sirgy (1990) la correlación puede ser aumentada si la medida incluye indicadores múltiples de desempeño. También argumentan que la baja correlación ha sido debida a aspectos sociométricos de la escala, ya que la medida de desempeño fue evaluada por los supervisores de los empleados, y no a los empleados mismos, como fue hecho con la medida de satisfacción de necesidades.

Efraty y Sirgy (1990) subrayan la importancia relativa de calidad de la vida laboral o satisfacción de necesidad, para diversas variables relacionadas a la gerencia y que los directivos y gestores públicos deben esforzarse por mejorar la calidad de la vida de trabajo de empleados. Concluyen que el aumento de la CVL del empleado puede tener ventajas tangibles e intangibles a la organización en términos de mayor identificación, motivación, satisfacción profesional, implicación y desempeño en el trabajo. Además, el aumento de la calidad de la vida de trabajo de empleados proporciona ventajas adicionales a la sociedad, tanto por enriquecer la vida de los trabajadores con experiencias positivas y disminuir la enajenación personal.

4.1.3 También Lau y May (1998), en un estudio comparativo examinaron como la percepción de CVL en empresas pública de Norteamérica, influye en su imagen en el mercado y, consecuentemente, en su desempeño financiero. En el primer grupo estaba integrado 58 empresas identificadas como las mejores para trabajar en Estados Unidos.

El segundo grupo estaba conformado por 88 empresas conocidas como organizaciones Standard. La evidencia empírica apoya la sugerencia para un paradigma de gana-gana (*win-win*), alineando al interés del inversor, director, grupo de interés y empleados, cuando las compañías proporcionan un ambiente de trabajo satisfactorio a sus empleados.

Los autores definen por paradigma gana-gana, un patrón que emerge de estrategias de negocios, las cuales benefician a los empleados, por mejorar la CVL y a las compañías, por mejorar el desempeño del negocio. Asimismo, se define CVL como las *condiciones y los ambientes favorables del lugar de trabajo que apoyan y promueven la satisfacción del empleado por proporcionar a los empleados las recompensas, la seguridad en el empleo y oportunidades de crecimiento*. El desempeño del negocio fue definido por cuatro medidas puramente económicas: *tendencias en aumento de ventas en cinco años, crecimiento del activo, retorno sobre inversiones y retorno en equidad*.

Los resultados demuestran que las compañías del primero grupo tienen ventas y crecimiento de activo significativamente superior y utilizan mejor sus recursos que las compañías del segundo grupo. Identifican que la CVL ofrecida por una empresa, además de posibilitar reclutar y mantener a las personas talentosas, también contribuye en la mejora de la eficacia organizacional, una vez que CVL consolida positivamente una mano de obra motivada, más flexible, leal, cuáles son esenciales en la determinación de la competitividad empresarial.

Los resultados demuestran la calidad de vida laboral ofrecida por una organización afecta positivamente a sus resultados financieros, conllevando su situación gana-gana, apoyando la justificación de un nuevo paradigma para los negocios. Las conclusiones de este estudio sugieren que empresas con alta CVL también pueden disfrutar de excepcional crecimiento y ganancias.

No obstante, según Lau y May (1998) la investigación realizada hasta esta fecha, había proporcionado poca evidencia empírica de los efectos de la CVL en los resultados y desempeño del negocio. Para estos autores, la razón de tal carencia en este campo, proviene de la dificultad en identificar el constructo CVL y las compañías conocidas por ofrecer una buena y respetable calidad de la vida laboral.

También exponen que un concepto de “desempeño de negocio” más amplio incluiría indicadores no financieros, tales como cuota de mercado, introducción de nuevo productos, eficacia de la comercialización, y calidad del producto.

Para Lau y May (1998) el resultado final es que las compañías que tienen una mejor reputación por recompensar a los empleados, también son recompensadas con un crecimiento superior y, posiblemente con beneficios superiores. Afirman que la CVL puede beneficiar mutuamente a importantes grupos de intereses.

4.1.4 Ostroff (1992) investigó la relación entre la satisfacción del empleado y otras actitudes relacionadas al trabajo (compromiso, ajuste, estrés psicológico) y desempeño en nivel organizacional. Los datos del desempeño organizacional fueron recogidos de 298 escuelas de diversas provincias de Norteamérica.

Los datos de satisfacción del empleado y otras actitudes fueron recogidos de 13.800 profesores pertenecientes a esas escuelas. El autor justifica la elección por el análisis en nivel organizacional, en función de que resultados de investigaciones previas entre satisfacción-desempeño han demostrado poca relación entre satisfacción/actitudes y desempeño para individuos en organizaciones y enfoca su estudio en una cuestión diferente. Es decir, si el nivel global de satisfacción o de las actitudes de los empleados dentro de la organización esta relacionado con el desempeño a nivel organizacional.

Ostroff (1992) enfatiza que algunas medidas de desempeño organizacional pueden ser sensibles al nivel de satisfacción y otras actitudes de los miembros de la organización estudiada. En este sentido, organizaciones con empleados que están altamente satisfechos, comprometidos y ajustados y no altamente estresados, tiene niveles de desempeño organizacional más altos que organizaciones cuyos empleados están poco satisfechos, comprometidos, ajustados y más altamente estresados.

En la investigación se utilizaron tres sistemas de medidas, las cuales se reportaban: satisfacción y actitudes del empleado; características de escuelas e índices del desempeño organizacional. Para todas las variables, los puntos más altos indicaron respuestas positivas.

Las medidas de satisfacción y actitud fueron recogidas en el nivel individual y agregadas al nivel de la escuela. Es decir, las variables de satisfacción y actitud en nivel organizacional fueron creadas haciendo un promedio de las respuestas de individuos dentro de la escuela.

El primer conjunto de medidas (variables independientes) hace referencia a la satisfacción, actitudes, ajustamiento y estrés del profesor. En este sentido, nueve ítems midieron la **satisfacción del profesor** respecto a varios aspecto de sus escuelas, los cuales incluyeron

satisfacción con compañeros, con el supervisor, con la paga, administración, con oportunidad de adelanto en la carrera, disciplina de los alumnos, currículo de la escuela, apoyo de la familia y comunidad, facilidades físicas y comunicación. Actitudes de compromiso, identificación, involucramiento con una determinada organización fueron medidas también con nueve ítems. Otros seis ítems midieron el **ajustamiento personal**, lo cual incluyó *sentimientos de confianza y sentido de pertenencia*. Asimismo cinco ítems midieron síntomas de **estrés psicológicos**, tales como el *sentimiento de sobrecarga, de incapacidad para manejar el trabajo*.

El segundo conjunto de medidas denominados de variables control, hace referencia a las características de las escuelas, incluyeron entre otras medidas, la estructura de gobierno: pública o privada; el tiempo de existencia: entre menor que 5 años y más que 100, etc. El tercero conjunto de medidas (variables dependientes) se relaciona al **desempeño organizacional** y evaluó cinco áreas: *logro académico; comportamiento del alumno; satisfacción del alumno; rotación del profesor y desempeño administrativo*.

Los resultados revelan significantes correlaciones en las direcciones esperadas entre casi todas de medidas desempeño y las medidas de satisfacción y actitudes. Por ejemplo, notables correlaciones fueron observadas entre las medidas de satisfacción y actitudes e intenciones de cambiar de trabajo; entre desempeño administrativo y ajustamiento; entre compromiso y comportamiento/satisfacción del alumno.

En general, según Ostroff (1992), las correlaciones entre ajustamiento, estrés y desempeño organizacional tienden a ser bajas. Por otro lado, él argumenta que a pesar de la retórica hacia las relaciones entre desempeño, actitudes y satisfacción en nivel organizacional, su estudio es uno de los pocos que ha investigado empíricamente tales relaciones. Además, fue encontrado soporte para los links entre satisfacción y otras actitudes relacionadas al trabajo con desempeño organizacional.

4.1.5 Ryan, Schmit y Johnson (1996) examinaron relaciones entre actitudes de los empleados y eficacia en nivel organizacional en un estudio longitudinal de dos años, con 142 sucursales de una compañía financiera de automóviles en Norteamérica. Las sucursales fueron consideradas como unidad de análisis organizacional, por tres razones. Primero, la estructura organizacional trataba estas unidades de negocio como entidades distintas y comparables, independiente de sus tamaños. Segundo, las sucursales estaban alejadas una de las otras, y el trabajo era distribuido por regiones geográficas. Tercero, los clientes fueron asignados a solamente una sucursal.

Las medidas de actitudes usadas fueron: *supervisión, satisfacción con el trabajo y compañía, trabajo en equipo, calidad, atención al cliente externo, estrés, delegación de poder, entrenamiento, satisfacción global* (variables independientes). Medidas de resultados: *rotación, satisfacción del cliente, ganancias, participación en el mercado, volumen, control de costos personal autorizada, probabilidad de pago, créditos perdidos, reposición de taza, 30-60 días de penalización*, (variables dependientes).

Los resultados de este estudio revelan un patrón de correlaciones similares en los dos años y relaciones entre factores de actitud de los empleados y desempeño de la unidad de negocio. Por ejemplo, la rotación fue positivamente relacionada con pérdidas en algunos indicadores. Además, la satisfacción con el trabajo y con la compañía, el estrés y el entrenamiento fueron factores específicos relacionados con la rotación.

Para Ryan et al. (1996) estos resultados son consistentes y similares a los encontrados en nivel individual en otras investigaciones. Por otro lado, la satisfacción del cliente fue negativamente relacionada con muchos indicadores de pérdidas y de eficacia. Adicionalmente, ellos explicitan que los análisis en nivel de sucursal sugieren que la satisfacción del cliente conlleva a las actitudes del empleados, más que lo contrario. Según los autores tal hallazgo es contrario a las perspectivas presentes en la literatura. Asimismo, fundamenta su argumentación de que existen “efectos” sobre el desempeño en nivel de grupo o unidad de negocio que son influenciados por las actitudes del empleado.

Tales efectos pueden ser normas de la unidad de negocio, comportamientos de ciudadanía organizacional de parte de los miembros de la unidad o quizás, el nivel de desempeño en el contexto evidenciado. Ryan et al. (1996) concluyen que es necesario futuros desarrollos teóricos para entender cuales actitudes relacionan eficacia organizacional en nivel de unidad de negocio, los cuales prioricen los hallazgos de su investigación.

4.1.6 Cropanzano y Wright (1999) en un estudio longitudinal de 5 años analizaron las relaciones entre bienestar (well-being) y desempeño en el trabajo, con 60 profesionales de una misma organización. Los autores argumentan que la tesis del trabajador feliz y productivo ha sido una apelación dentro de las ciencias de la organización. Históricamente esa creencia llevó a que clásicos investigadores (Herzberg, Maslow, Mayo) a clamar por mayor humanización y apoyo en los ambientes de trabajo. Infelizmente, muchas de estas tempranas presentaciones fueron especulación y carecen de datos para apoyarlas.

A pesar de esto, Cropanzano y Wright (1999) afirman que la tesis del trabajador feliz y productivo tiene un sorprendente sentido actual, aunque mucho del reciente interés ha sido entre observadores con orientación práctica, más que investigadores orientados académicamente. El aumento de evidencia empírica en años recientes ha empezado a soportar esta tesis. Algunos estudios transversales y longitudinales tienen mostrado significantes relaciones entre varias medidas de bienestar psicológico y desempeño en el trabajo. El **bienestar** fue evaluado a través de ocho ítems, respecto a cuan a menudo los trabajadores encuestados se sienten *depresivos, o muy infelices, molestados o ansiosos* por una causa exterior. Para evaluar el **desempeño** fue utilizado una medida desarrollada por un de los autores, la cual incluye las cuatro dimensiones: *facilitación del trabajo; énfasis en la metas; apoyo y formación de equipo*. Los resultados revelan fuertes correlaciones y estabilidad para las medidas de bienestar.

La asociación entre bienestar y desempeño no fue perfectamente estable en tiempo analizado. Fue identificado que la relación entre el bienestar y el desempeño laboral es influenciada por el período de tiempo en que las evaluaciones del bienestar y del desempeño son realizadas. Cuando el bienestar fue medido en el mismo tiempo del desempeño, o un año antes, los dos estaban asociados. Cuando el bienestar fue evaluado 4 ó 5 años antes del desempeño en el trabajo, la relación no fue muy significativa.

Sin embargo, Cropanzano y Wright (1999) enfatizan que considerando todos los períodos juntos, los resultados sugieren que el bienestar es una posible causa del desempeño en el trabajo, lo que apoya de forma general sus hipótesis. Es decir, el bienestar predice el desempeño en el trabajo, siempre cuando la evaluación de ambos sea realizada con intervalos de un año. Concluyen que los trabajadores con más alto bienestar son ejecutores más efectivos que aquellos con bajo bienestar. Afirman que hay un creciente cuerpo de investigación que argumentan que el bienestar del trabajador tiene beneficiosos efectos para empleados y organización.

4.1.7 Harter, Schmidt y Keyes (2002) presentan los resultados de un meta-análisis con 36 diferentes organizaciones del sector servicios: financiero, salud, transportes, hotelería, escuelas, etc., y del sector industrial, que relaciona bienestar en el lugar de trabajo con los resultados del negocio. Los datos fueron recogidos de la base de datos de la organización Gallup, la cual realiza y analiza estudios en empresas de todo el mundo.

Según los autores, el bienestar es una categoría amplia que abarca varios factores del lugar de trabajo. Discuten un modelo en que el compromiso del empleado (combinación de variables antecedentes emocionales y cognoscitivas en el lugar de trabajo) genera alta frecuencia de afecto

positivo, como por ejemplo: satisfacción con el trabajo, compromiso, alegría, interés, disfrute, etc. Entonces, el afecto positivo se relaciona a la eficiente aplicación en el trabajo, retención del empleado, creatividad, y finalmente con los resultados del negocio.

El **compromiso del empleado** fue medido a través de 12 declaraciones, desarrolladas por la institución Gallup, respecto a las condiciones del trabajo, tales como: *conocimiento de las expectativas; materiales y equipos; oportunidad para mejorar lo que se hace; oportunidad para aprender y crecer; reconocimiento, estímulo*, etc. Para **evaluar la unidad de negocio** las medidas fueron: *rotación, satisfacción y lealtad del cliente, productividad, y rentabilidad*.

Los resultados revelan que los empleados que reportaron experimentar mayor equilibrio o más síntomas emocionales positivos que negativos, recibieron puntuaciones de desempeño más altas de sus supervisores, que empleados que reportaron más síntomas emocionales negativo que positivos. Asimismo, la presencia de sentimientos y percepciones positivas en el lugar de trabajo fue asociada a una mayor lealtad del cliente en la unidad de negocio, más alta rentabilidad, más alta productividad y bajas tasas de rotación.

Harter et al (2002) encontraron relaciones positivas entre satisfacción de necesidades básicas como: conocimiento de las expectativas, materiales y equipos y resultados básicos como la satisfacción-lealtad del cliente y la retención del empleado. Tales variables influyen, finalmente, en los resultados de rentabilidad del negocio. De la misma forma, los resultados sugieren que la satisfacción de necesidades de un nivel superior, tales como: ajuste persona-trabajo, tener otros individuos en el trabajo que les apoyen, tener el respeto de los compañeros de trabajo y oportunidades continuadas para aprender y crecer como individuos, se relacionan a la calidad del trabajo y, finalmente a la rentabilidad.

Concluyen, que el énfasis en el bienestar del empleado es bastante aplicable a los negocios. Afirman que el bienestar en el lugar de trabajo y desempeño son componentes dependientes que hacen con que una organización sea saludable financieramente y psicológicamente.

Desde la perspectiva de los estudios analizados, la percepción por parte del empleado respecto a las condiciones del entorno y clima de trabajo, la satisfacción con las relaciones interpersonales, el compromiso y identificación con la organización, el bienestar subjetivo, etc., los cuales se considera como dimensiones de la CVL, influyen el desempeño, tanto en nivel individual como grupal y, finalmente esto repercute en la eficacia organizacional.

Como se observa en tabla 14, la cual presenta las variables de desempeño identificadas en los estudios previamente explicitados, los criterios utilizados han sido diversos. Sin embargo, los que aparecen con mayor frecuencia en los estudios analizados son: satisfacción del cliente, rotación y rentabilidad. En seguida aparecen: productividad, calidad del producto o servicio y aumento de ventas.

Tabla 14: Resumen de las variables de desempeño utilizadas y niveles de análisis

| Autores /Nivel Análisis | Macy y Mivis (1976) Grupo | Efraty y Sirgy (1990) Individuo | Ostroff (1992) Organ. | Ryan et al. (1996) grupo | Lau y May (1998) Organ. | Cropanzano y Wright (1999) Individuo | Harter et al. (2002) Organ. | F |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|----------|
| Productividad | x | | | | | | x | 2 |
| Calidad producto/ servicio | x | x | | | | | | 2 |
| Quejas | x | | | | | | | 1 |
| Accidentes/enfermedades trabajo | x | | | | | | | 1 |
| Tiempo perdido | x | | | | | | | 1 |
| Utilización recursos/ materiales | x | | | | | | | 1 |
| Cantidad de esfuerzo | | x | | | | | | 1 |
| Tiempo dedicado trabajo | | x | | | | | | 1 |
| Consideración con clientes | | x | | | | | | 1 |
| Logro académico | | | x | | | | | 1 |
| Comportamiento alumno | | | x | | | | | 1 |
| Satisfacción (cliente / alumno) | | | x | x | | | x | 3 |
| Rotación | | | x | x | | | x | 3 |
| Desempeño administrativo | | | x | | | | | 1 |
| Beneficios /ganancias /rentabilidad | | | | x | x | | x | 3 |
| Participación mercado, | | | | x | | | | 1 |
| Control de costos | | | | x | | | | 1 |
| Personal autorizado | | | | x | | | | 1 |
| Reposición créditos | | | | x | | | | 1 |
| Créditos perdidos | | | | x | | | | 1 |
| Recibimientos tazas | | | | x | | | | 1 |
| Días de penalización | | | | x | | | | 1 |
| Aumento / volumen ventas | | | | x | x | | | 2 |
| Retorno sobre inversiones | | | | | x | | | 1 |
| Retorno en equidad. | | | | | x | | | 1 |
| Facilitación del trabajo | | | | | | x | | 1 |
| Enfasis metas | | | | | | x | | 1 |
| Apoyo trabajo | | | | | | x | | 1 |
| Formación de times | | | | | | x | | 1 |
| Lealtad del cliente | | | | | | | x | 1 |

F= Frecuencia

Las aproximaciones empíricas que establecen relaciones con la eficacia organizacional, pueden ser clasificadas en dos grupos:

En el **primero** están los estudios que buscan identificar un conjunto de criterios determinantes de la eficacia.

El **segundo grupo** establece una relación causal entre algunas características de una organización y alguna medida de desempeño/eficacia. La investigación propuesta en esta tesis, se insiere en el segundo grupo.

4.2 La Influencia de los Recursos Humanos en la Eficacia Organizacional

Para Likert (1961) el grado de eficacia de una organización depende de las relaciones causales entre tres grupos de variables: las *causales*, las de *intervención* y la de *resultados*. Las variables causales, mediante criterios como: estructura y objetivos, comportamiento y prácticas de los gestores, tipo de relación con sindicato, etc., definen el contexto organizacional. Las variables de intervención permiten evaluar al clima organizacional, a través de las percepciones, actitudes, motivación, valores de los grupos de trabajo, entre otros e identificar el grado de lealtad u hostilidad de los empleados respecto a la organización. Finalmente, las variables de resultado con criterios tales como: ganancias, ventas, costes de producción, costes de pérdidas y derroche, absentismo y rotación permiten evaluar al desempeño organizacional.

Para Brunet et al. (1991) las organizaciones más eficaces son aquellas que seleccionan y retienen a las personas talentosas. Estas deben ser capaces de involucrarse con los objetivos de la organización, en el sentido de obtener elevados patrones de calidad, satisfacer a los clientes y aprovechar los recursos tangibles e intangibles. También Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) argumentan que el comportamiento de los empleados, respecto a la organización es fundamental para la lograr la eficacia.

Ivancevich (1992) argumenta que para que una organización sobreviva y obtenga beneficios, deben ser alcanzadas metas razonables en cada uno de indicadores listados abajo. El autor enfatiza la contribución de la gestión de personas a la eficacia organizacional, destacando las siguientes actividades:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus metas;
- Emplear las habilidades y las capacidades de los empleados eficientemente;
- Proveer a la organización con los empleados motivados y bien formados;
- Aumentar la satisfacción y actualización profesional del empleado;
- Desarrollar y mantener una CVL que hace deseable el empleo en la organización;
- Comunicar las políticas de personal a todos los empleados;
- Ayudar a mantener políticas y comportamiento éticos;
- Gestionar los cambios para una ventaja mutua de individuos, grupos, organización y sociedad.

Según Ivancevich (1992) durante años la gestión de personas no había sido vinculada a los beneficios corporativos, ni era una parte importante del proceso de planificación estratégica. Sin embargo, a partir del final de los ochenta cada vez más se reconoce la importancia de las personas en los logros organizacionales. Los planes y estrategias de una organización y los planes y estrategias de sus recursos humanos pasan a ser vistos como elementos intrínsecamente vinculados.

Ivancevich (1992) enfatiza que la gestión profesional de los recursos humanos desempeña un papel fundamental en la mejora de las habilidades de los empleados y en los beneficios de la empresa. Esta perspectiva ha posibilitado una transición entre la visión de los recursos humanos como *centro de costes*, para una que los ve también, como un *centro de beneficios*. La creciente contribución e importancia de los recursos humanos viene posibilitando ver al trabajo de las personas, como una de las claves de la eficacia organizacional. En algunas organizaciones, la eficacia es medida por el equilibrio de características complementarias como el alcance de metas, mediante la utilización eficiente de las habilidades y las capacidades de los empleados, así como por la afluencia y retención de empleados motivados y bien entrenados

También Senge (1995) señala tres elementos esenciales para que las empresas sean eficaces: *misión y estrategia, estructura organizacional y gestión de los recursos humanos*. Destaca la importancia de la gestión de los recursos humanos. Resalta que son las personas, mediante su trabajo y creación de ideas, quienes hacen posible la realización de la misión y estrategias, permitiendo que la organización sobreviva. Sin embargo, es importante recordar que las personas también limitan las fuerzas o realzan las debilidades de una organización.

Quijano et al. (2005) exponen que la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos incluye determinadas características de los sistemas de retribución, formación, desarrollo y evaluación. Tales características contribuyen a atraer y retener a las personas talentosas a la organización. Definen la calidad del sistema humano de una organización, como el nivel en que se hallan presentes determinadas características de la organización deseables para las personas, tal como la percepción de una CVL satisfactoria y, por otra parte, la presencia de determinadas características de las personas deseables para la organización las cuales revierten en una mayor contribución a las metas y resultados empresariales y configuran su capital humano.

4.3 Modelo Elegido Para Evaluar la Eficacia Organizacional en este estudio

La elección del modelo: **Auditoria del Sistema Humano (ASH)** se justifica porque enfatiza el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Además integra la gestión de los procesos de recursos humanos, considerando la eficacia o efectividad organizativa como un resultado de la calidad de sus recursos humanos. El ASH es un modelo teórico que se fundamenta en teorías científicas de distinto rango y niveles: individual, grupal y organizacional.

La batería de instrumentos que le da soporte es capaz de medir, de forma válida y fiable, los constructos comprendidos y contemplados en esas diversas teorías que se pueden usar como tecnologías de diagnóstico. Se compone de partes interrelacionadas que dan respuesta a un sistema de Gestión de los Recursos Humanos, que a su vez se compone de varios sub-sistemas, siendo él mismo un subsistema mayor y más complejo sistema abierto que es la organización.

Como herramienta de evaluación y diagnóstico el ASH antes de evaluar la EFO, trata de identificar cómo cada organización, a través de sus distintos grupos de interés entienden su eficacia. En función de la conceptualización de EFO obtenida, se evalúan los niveles de eficacia alcanzados por la organización.

El modelo multidimensional de eficacia organizacional utilizado en el ASH integra distintos modelos y diversos criterios propuestos por diferentes investigadores. Este proceso ofrece distintas configuraciones de eficacia, según los grupos de interés que la definen y los resultados organizacionales son recogidos en dos columnas. En una esta la calidad de los recursos humanos y en la otra, la efectividad organizacional. Ambas columnas, respectivamente, son identificadas como resultados blandos y resultados duros de una organización, los cuales constituyen la EFO. En el ASH algunas veces los resultados duros son considerados como variable dependiente y los resultados blandos como antecedentes de la EFO. Sin embargo en este modelo se considera que una organización es eficaz se obtiene resultados duros y blandos simultáneamente (Navarro y Quijano 2006).

4.4 El Concepto y la operacionalización de la CVL en esta tesis

Tras el análisis de las conceptualizaciones de CVL para los investigadores y de su significado para los trabajadores, se puede decir que la CVL se compone de distintas dimensiones objetivas y subjetivas. Asimismo es también el resultado de la adecuación entre características personales y organizacionales.

Las condiciones ofrecidas por la empresa mediante sus sistemas de gestión, las características y organización del trabajo y un entorno laboral adecuado, son ejemplo de las categorías objetivas. Entre las subjetivas se destacan las relaciones con jefes y compañeros, en las que se hallan presentes el respeto personal, el reconocimiento por el trabajo, el compañerismo, etc. Asimismo, actitudes laborales tales como identificación, motivación, compromiso, satisfacción y orgullo.

Así, en conformidad con los resultados de la primera investigación empírica realizada en la presente tesis, se propone que la Calidad de Vida laboral (CVL) es la percepción subjetiva respecto a las variables halladas en el análisis de contenido, así como de las distintas variables que conforman los siguientes factores:

- Calidad de Vida Laboral Psicológica
- Sistemas de Gestión
- Organización del trabajo
- Procesos organizacionales: comunicación y participación
- Características del puesto de trabajo
- Condiciones para el equilibrio trabajo-vida
- Condiciones físicas del entorno laboral

En síntesis, se entiende la CVL como la percepción resultante de un adecuado sistema de gestión, satisfactorias relaciones interpersonales, condiciones del entorno y demás recursos tangibles e intangibles disponibles en una organización que favorecen al bienestar biológico, psicológico y social de los empleados. Para operativizar el concepto CVL se propone nueve dimensiones, las cuales son las presentadas en la tabla 16 del estudio empírico.

4.5 El concepto y la operacionalización de la EFO en esta tesis

En esta tesis se entiende el concepto de Eficacia organizacional como un juicio de valor o un constructo social que se refiere a una norma de desempeño de una determinada organización, cuyos criterios son definidos por los grupos de interés (Fernández-Ríos y Sánchez,1997).

La operativización de dicho concepto se realiza mediante el nivel de individuo y el nivel de grupo. A nivel individual se utiliza las evaluaciones del desempeño individual, y para el nivel grupal las evaluaciones de la auditoria interna de las sucursales bancarias, fornecidas por la organización en estudio. Los criterios por los cuales se valida ambos desempeños son presentados en las tablas 17 y 18 respectivamente.

IV

ESTUDIO EMPÍRICO

CALIDAD VIDA LABORAL Y SUS RELACIONES CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

5. Calidad Vida Laboral y Eficacia Organizacional – Estudio Empírico

Tras identificar los aspectos de la **Calidad de Vida Laboral** (CVL) procedentes de investigadores y trabajadores, así como de la revisión teórica sobre **Eficacia Organizacional** (EFO), se plantea una evaluación empírica de la CVL, desde dos puntos de vista:

El primero enfoque analiza la posibilidad de crear un índice global de CVL, a partir de las escalas propuestas, identificando el porcentaje de contribución que cada una de ellas tendría en la composición de dicho índice.

La segunda proposición analiza las relaciones entre el fenómeno CVL con el desempeño en el nivel individual y grupal. Los planteamientos de la presente investigación tienen el propósito de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Es posible construir un índice de CVL global a partir de las escalas propuestas ?
- ¿Cuales son los aspectos de la CVL que más influyen en la CVL global?
- ¿Existen diferencias en la percepción de CVL entre los distintos grupos de la muestra?
- ¿Una mayor calidad de vida laboral percibida conlleva a un mejor desempeño individual?
- ¿Cuales son los aspectos de la CVL que más influyen en el desempeño individual?
- ¿Una mayor CVL percibida conlleva a un mejor desempeño grupal (sucursales)?
- ¿Cuales son los aspectos de la CVL que más influyen en el desempeño grupal?

5.1 Objetivo general:

Estudiar los fenómenos **Calidad de Vida Laboral** (CVL) y **Eficacia Organizacional** (EFO) analizando empíricamente sus relaciones en el contexto del sector bancario oficial brasileño.

5.1.1 Objetivos específicos:

- Desarrollar un instrumento actual para evaluar la CVL en las organizaciones.
- Poner a prueba el instrumento propuesto.
- Identificar los factores o dimensiones de la CVL que más influyen en la CVL global.
- Identificar el porcentaje de contribución de cada dimensión para el índice de CVL.
- Comparar la percepción de CVL entre los distintos grupos de la muestra.
- Confirmar la relación predictiva de la CVL sobre el desempeño individual.
- Identificar las dimensiones de CVL que más influyen en el desempeño individual.
- Confirmar la relación predictiva de la CVL sobre el desempeño grupal (sucursales) .
- Identificar la dimensión de CVL que más influye en el desempeño grupal.

5.2 Hipótesis de la investigación

Seis hipótesis principales resumen las predicciones de la presente tesis, respecto a las relaciones explicativas entre:

- Las diversas dimensiones constitutivas de CVL con la CVL global y,
- Entre la CVL y desempeño (al nivel individuo y de sucursal o unidad de trabajo).

La base de predicción de las dos primeras hipótesis principales (**H1 y H2**) fueron, además de la revisión teórica sobre CVL, los resultados del análisis de contenido y del análisis factorial exploratorio, presentados en el primero estudio empírico de la presente tesis. En dicha investigación, la conceptualización de la CVL reportada con mayor frecuencia por los trabajadores (tabla cinco) y que coincide con el primer factor (tabla nueve), hace referencia a la CVL psicológica, reflejada en las adecuadas **relaciones interpersonales (jefes y compañeros)**.

De ahí surgieron las hipótesis **H2.1 y H2.2**. Las hipótesis **H2.3 y H2.4** se refieren a la percepción de las condiciones ofrecidas por la organización y se corresponden respectivamente, a la segunda dimensión cualitativa: **condiciones del entorno laboral** (tabla cinco), y al segundo factor: **sistema de gestión** (tabla nueve), las cuales fueron reportadas como muy importantes. La base de predicción de las hipótesis principales **H3, H4, H5 y H6** fueron los estudios analizados en el capítulo cuatro. Las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1 – Las dimensiones propuestas como componentes de la CVL permiten la construcción de un índice de CVL global.

H2 – Entre las dimensiones de CVL propuestas, las que hacen un mayor aporte al índice o valoración global de la CVL son:

H2.1 – La referida a la percepción de la **relación con los compañeros**.

H2.2 – La referida a la percepción de la **relación con los jefes**.

H2.3 – La referida a la percepción de las **condiciones del entorno laboral**.

H2.4 – La referida a la percepción de los **Sistemas de Gestión**.

H3 – La **CVL global** percibida por los individuos tiene un significativo valor predictivo respecto de los niveles de desempeño individual.

H4 – Respecto a las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño individual, se espera encontrar una relación significativa y positiva entre:

H4.1 – La dimensión **relación con compañeros** y las puntuaciones del desempeño individual.

H4.2 – La dimensión **relación con jefes** y las puntuaciones del desempeño individual.

H4.3 – La dimensión **condiciones del entorno** y las puntuaciones del desempeño individual.

H4.4 – La dimensión **sistemas de gestión** y las puntuaciones del desempeño individual.

H5 – La **CVL global** reportada por las sucursales tiene un significativo valor predictivo respecto a los niveles de desempeño del grupo, calificados por la auditoría interna de las agencias.

H6 – Respecto a las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño grupal, se espera encontrar una relación significativa y positiva entre:

H6.1 – La dimensión **relación con compañeros** y las puntuaciones de la auditoría interna.

H6.2 – La dimensión **relación con jefes** y las puntuaciones de la auditoría interna.

H6.3 – La dimensión **condiciones del entorno** y las puntuaciones de la auditoría interna.

H6.4 – La dimensión **sistemas de gestión** y las puntuaciones de la auditoría interna.

5.3 Método

5.3.1 Diseño

Este es un estudio transversal, correlacional, descriptivo y explicativo de las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas, y entre la CVL y la EFO. La investigación se realiza en el sector bancario oficial brasileño e incluye dos unidades de observación: el individuo y las sucursales bancarias (grupos formales de trabajo).

En nivel de análisis individual se analiza la percepción de CVL, mediante la aplicación de un cuestionario que mide este fenómeno a partir de 11 escalas. Los datos del desempeño individual son los relativos a los resultados de la evaluación anual de desempeño, realizada por la propia organización investigada.

En nivel grupal se analiza la CVL percibida en las sucursales. Por ello, se calculó el índice de consenso grupal $ADM(J)^3$ o índice de desviación promedio. El índice $ADM(J)$ fue computado para todos los ítems propuestos, para medir la variabilidad intragrupo en la percepción de CVL en cada una de las sucursales. Se incluyó en este nivel de análisis, solamente las que obtuvieron acuerdo favorable en dicho índice⁴. Los datos del desempeño grupal son los relativos a los resultados de la evaluación anual de la Auditoría Interna, realizada a cada una de las sucursales.

3 A través del programa agree.exe disponible en <http://www.tulane.edu/~dunlap/psylib.html>

4 El criterio de aceptación del $ADM(J)$ para escalas tipo Likert con 5 opciones se fija en puntuaciones iguales o menores a .83.

5.3.2. Muestra

Las muestras analizadas provienen de una organización bancaria oficial brasileña. Actualmente, dicha organización esta constituida por un total de 4.060 empleados distribuidos en la matriz (dirección general) y en las 180 sucursales comerciales.

En nivel individual, la muestra final contempla 1.305 sujetos pertenecientes a 178 sucursales. Esto corresponde a una tasa de respuesta de 32,1%. Inicialmente dicha muestra estaba formada por 1.337 sujetos. Tras una depuración de la información obtenida, se eliminaron 32 casos, los cuales faltaban datos o puntuaban todos los ítems con el mismo valor. En nivel grupal, la muestra inicial de 178 sucursales se redujo a 121, lo equivalente a 64,3% del total. La muestra final se obtuvo mediante dos criterios. El primero: tener más de tres empleados por sucursal, eliminó 35 sucursales. El segundo: obtener el índice de acuerdo grupal favorable, excluyó 22.

Los datos de ambas muestras son presentados en las tablas 15a y 15.b. Las figuras 1,2,3,4 y 5 representan gráficamente las características demográficas la muestra individual.

Tabla 15a: Datos de la muestra individual (N=1.305)

| VARIABLES | SUJETOS | N | % | VARIABLES | SUJETOS | N | % |
|--------------------------|------------------------|-----|------|--------------------------------|--------------------|------|------|
| Sexo | Hombres | 928 | 71,1 | Tiempo Empresa | Menos que 5 años | 453 | 34,7 |
| | Mujeres | 377 | 28,9 | | Entre 5 y 15 años | 64 | 4,9 |
| Edad | Menor de 25 años | 147 | 11,3 | | Entre 16 y 25 años | 407 | 31,2 |
| | Entre 25 y 40 años | 478 | 36,6 | | Más que 25 años | 381 | 29,2 |
| | Entre 41 y 55 años | 646 | 49,5 | Personas Por Provincias | Alagoas | 42 | 3,2 |
| | Mayor que 55 años | 34 | 2,6 | | Bahia | 194 | 14,9 |
| Nivel de Estudios | Primaria/Secundaria | 201 | 15,4 | | Ceará | 419 | 32,1 |
| | Bachillerato | 428 | 32,8 | | Maranhao | 103 | 7,9 |
| | Licenciatura | 402 | 30,8 | | Extra Regional * | 102 | 7,8 |
| | Especialización | 212 | 16,2 | | Paraíba | 87 | 6,7 |
| | Maestría | 57 | 4,4 | | Pernambuco | 117 | 9,0 |
| Función | Doctorado | 5 | 0,4 | | Piauí | 108 | 8,3 |
| | Directivos y Mandos | 260 | 19,9 | | Rio Grande Norte | 81 | 6,2 |
| | Agente, consultor, etc | 337 | 25,8 | | Sergipe | 52 | 4,0 |
| | Analista, auditor, etc | 708 | 54,3 | CE-Administración | 297 | 22,8 | |

Nota * = Sao Paulo; Río de Janeiro; Distrito Federal; Minas Gerais y Espírito Santo

Tabla 15b: Datos de la muestra grupal (N=121)

| VARIABLES | SUCURSALES | N | % |
|----------------------------------|------------------|-----|------|
| Tamaño Sucursal | Pequeño | 55 | 45,5 |
| | Mediano | 46 | 38,0 |
| | Grande | 20 | 16,5 |
| Sucursales por Provincias | Alagoas | 05 | 4,1 |
| | Bahia | 27 | 22,3 |
| | Ceará | 23 | 19,0 |
| | Maranhao | 09 | 7,4 |
| | Extra Regional * | 09 | 7,4 |
| | Paraíba | 08 | 6,6 |
| | Pernambuco | 14 | 11,5 |
| | Piauí | 12 | 9,9 |
| | Rio Grande Norte | 08 | 6,6 |
| Sergipe | 06 | 4,9 | |

Nota * = Minas Gerais, Espírito Santo, Río de Janeiro

Figura 1: Gráfica por sexo y edad

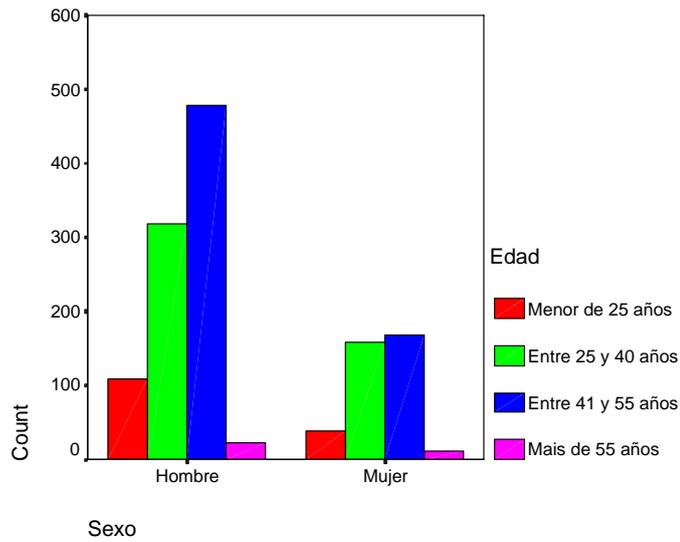


Figura 2: Gráfica por sexo y nivel de estudios

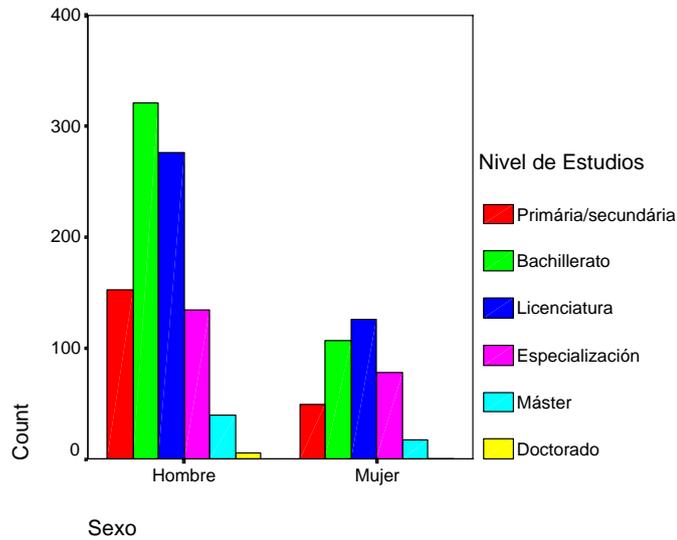


Figura 3: Gráfica por sexo y función

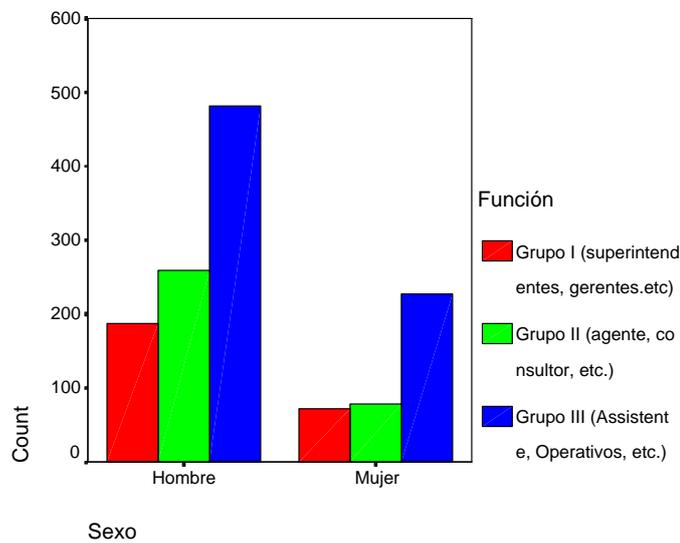


Figura 4: Gráfica por sexo y tiempo en la empresa

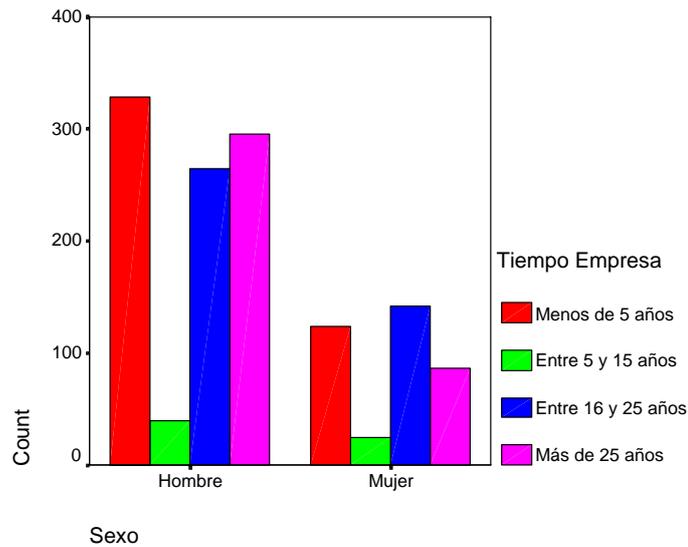
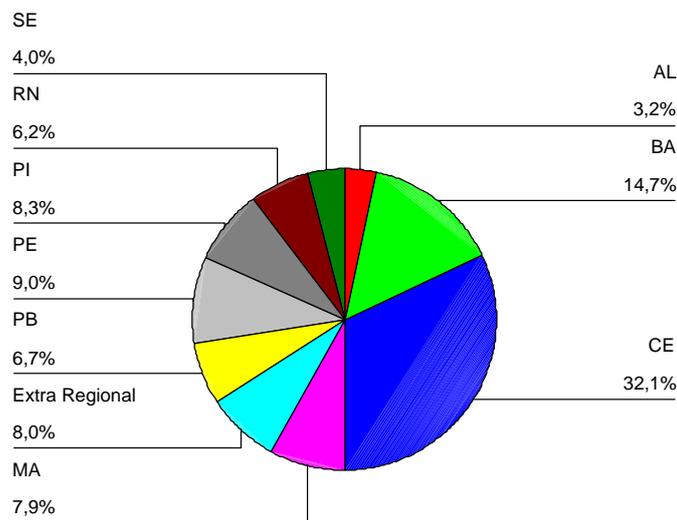


Figura 5: Gráfica del porcentual de personas por provincias



5.3.3. Procedimientos

Los datos fueron obtenidos de las respuestas de los empleados, a través de una encuesta *on line*, disponible vía *intranet*. El directivo responsable por la gestión de personas del Banco envió un mensaje a todos los empleados informando sobre el estudio de Calidad de Vida Laboral que sería realizado, estimulando así a la participación voluntaria para responder a la encuesta. Cabe resaltar que en la organización analizada la realización de encuestas de opinión, mediante la utilización de la *intranet* es habitual. Si por un lado este procedimiento viabiliza y facilita la investigación como la realizada en esta tesis. Por otro lado, tiene implicaciones respecto a la confidencialidad de las informaciones, lo que puede llevar a posibles resultados de *deseabilidad social*.

Los datos referentes a la evaluación del desempeño individual y grupal se obtuvieron mediante una entrega formal y documentada que la Directoria del Banco hizo al investigador, luego de la firma de un Acuerdo de Confidencialidad entre las partes, en el que se determinó el uso exclusivo de los datos para los propósitos de esta tesis.

Las informaciones analizadas en la presente tesis fueron obtenidas mediante la interacción con los directivos del banco entre julio de 2005 a abril de 2006.

5.3.4 Medidas e Instrumentos

5.3.4.1 Calidad de Vida laboral (CVL)

Partiendo de la conceptualización de CVL, presentada en el apartado 4.3 de la presente tesis, se ha elaborado un instrumento propio para evaluar la percepción de CVL global y por sus dimensiones constitutivas.

Tanto la revisión teórica como el estudio empírico previo (Ver capítulo 2) sobre el significado de la CVL para los trabajadores, permitió identificar nueve factores o dimensiones de CVL y diseñar un instrumento para evaluarlas. Estas dimensiones con sus respectivas definiciones, los autores que las proponen, el número de ítems evaluados, el alfa de sus escalas y algunos ejemplos de ítems son presentados en el tabla 16.

El instrumento elaborado incluye datos demográficos y 86 ítems tipo escala Likert de cinco opciones, que oscilan entre 1-Muy en desacuerdo y 5-Muy de acuerdo. La fiabilidad general de la escala fue de $\alpha = .96$.

Los 86 ítems evalúan la percepción de CVL respecto a aspectos de CVL considerados clásicos y otros actuales, los cuales emergen de las nuevas relaciones de trabajo. Adicional a esto, se incluyeron otros seis ítems relacionados con la percepción propia de la CVL y del desempeño. Parte de los ítems fueron adaptados de los autores referenciados en la tabla 1. Otros, como consecuencia de la evolución del concepto CVL y del análisis de las percepciones de los trabajadores, fueron redactados específicamente para esta investigación.

El cuestionario propuesto fue redactado en español y se utilizó la modalidad *back translation* para la traducción al portugués. Antes de su aplicación se realizó una prueba experimental con 20 empleados (directivos y operativos) del Banco, con el fin de comprobar el nivel de entendimiento de los ítems, la adaptación del lenguaje y la estimación del tiempo promedio para completarlo (aproximadamente 15 minutos).

Tabla 16: Dimensiones Conceptuales de CVL

| Dimensión y Autores | Definición Dimensión | Ítems alfas * | Ejemplo Ítems |
|--|---|----------------------|--|
| 1. Condiciones del entorno laboral: (Walton, 1975; Hoffenger, 1975; Ferrer, 1988; 1990; Mirvis y Lawler, 1984) | Grado en que el entorno de trabajo proporciona seguridad, limpieza, climatización, iluminación mobiliario e instalaciones ergonómicas, espacio físico y recursos tecnológicos adecuados. | 07 $\alpha = .82$ | “Mi ambiente de trabajo presenta adecuadas condiciones d iluminación y climatización.” |
| 2. Satisfacción con el rol y potencial motivador del puesto: (Efraty y Sirgy, 1990; Mirvis y Lawler, 1984; Hackam (1980) | Grado que la tarea / función contempla la identidad, variedad, retroalimentación, claridad de rol, autonomía, uso de las habilidades y desarrollo profesional | 09 $\alpha = .77$ | “Mi trabajo me permite desarrollarme como un experto en mi campo de actuación”. |
| 3. Relación jefes: (Mirvis y Lawler, 1984; Efraty y Sirgy, 1990; Van der Doef y Maes, 1999) | Grado de apoyo y reconocimiento en el trabajo por el jefe, apertura a la comunicación, adecuada planificación y delegación de las tareas. | 07 $\alpha = .90$ | “Mi jefe es accesible y receptivo ante mis opiniones, sugerencias y críticas”. |
| 4. Relación compañeros (Mirvis y Lawler, 1984; Quijano, 1997; Efraty y Sirgy, 1990) | Grado de apoyo, colaboración, cordialidad, confianza y respeto entre los compañeros de trabajo. | 09 $\alpha = .87$ | “Suelo contar con el apoyo de mi equipo y mis compañeros de trabajo”. |
| 5. Equilibrio trabajo y vida (Sirgy y Efraty, 2001; Quijano, 1997) | Grado en que el trabajo permite tiempo para la familia, vida social y ocio. | 03 $\alpha = .92$ | “Mi trabajo me permite tener tiempo para estar con mi familia y amigos”. |
| 6. Clima de los sistemas de gestión: (Lau y May, 1998; Wilcock y Wright, 1991; Mirvis y Lawler, 1984; uijano et al., 2005) | Grado en que los sistemas de formación, retribución, promoción y evaluación de desempeño son percibidos como satisfactorios. | 11 $\alpha = .86$ | “La remuneración que recibo considero justa y adecuada”. |
| 7. Clima de los procesos de comunicación, gestión del conflicto y participación: Wilcock y Wright, 1991; Marks et al, 1986) | Grado en que los procesos de comunicación, participación, gestión de conflicto favorecen la realización de las tareas y a un buen clima laboral. | 09 $\alpha = .82$ | “En general, puedo negociar todas las cuestiones que afectan mi vida laboral”. |
| 8. Aspectos que favorecen a la CVL: (Harter et al. 2002; Quijano et al., 2000; Lau y May, 1998) | Grado en que se hallan presente en el trabajador determinadas características y procesos psicológicos deseados por la organización (motivación, identificación, compromiso) así como el bienestar proporcionado por el trabajo realizado. | 22 $\alpha = .93$ | “Me siento motivado y con ganas de realizar mi trabajo”. |
| 9. Aspectos que inhiben la CVL: (Requena 2000; Quijano, 199) | Grado en que se hallan presente en el trabajador determinados procesos psicológicos que deben ser evitados o minimizados por la organización, tales como estrés, burnout y mobbing | 09 $\alpha = .83$ | “Suelo tener problemas en mi trabajo por no poder satisfacer las demandas contradictorias de varias personas.” |

Nota: (*) Alfa general = .96
Total ítems = 86

5.3.4.2 Desempeño individual

En conformidad con los estudios previamente analizados el **desempeño individual** puede ser definido como el trabajo bien hecho, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Asimismo también puede ser entendido como el rendimiento del trabajo de los empleados y de su potencial para el desarrollo futuro (Gibson et al., 1994; Luthans y Peterson, 2003; Smith y Rupp, 2004).

En general el desempeño individual en el trabajo es evaluado mediante métodos como: elección forzada; incidentes críticos; comparación por pares; evaluación de resultados; autoevaluación; evaluación 360 grados, etc., a través de indicadores relacionados con las funciones o actividades ejecutadas. Estos indicadores ayudan a los gestores a determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos estratégicos, y por ende, la eficacia organizacional (Smith y Rupp, 2004).

La organización estudiada utiliza el método 360 grados para evaluar el desempeño de sus empleados, realizada formalmente una vez al año. En la operacionalización del proceso de evaluación, todos los empleados atribuyen una nota entre 1 y 10 a los compañeros, al jefe y a sí mismo, conforme tres grupos de indicadores previamente determinados.

Cada uno de los indicadores evalúa tres criterios que hacen referencia a las acciones o comportamientos de los individuos, según sus roles de actuación. Dichos criterios son explicitados en la tabla 17.

Tabla 17: Criterios de evaluación del desempeño individual

| Conjunto de indicadores | Criterios de los indicadores | Funciones evaluadas |
|--------------------------------|---|--|
| Indicador uno | Gestión de personas Gestión de resultados Perfeccionamiento e innovación | Directivos y mandos (gerentes de sucursales, de ambientes, centrales y superintendentes) |
| Indicador dos | Relaciones en el trabajo Compromiso con resultados Perfeccionamiento e innovación | Operacional, Analista, Asesor, Asistente, Auditor, Consultor interno, médicos, secretarías, técnicos de campo. |
| Indicador tres | Relaciones externas Compromiso con resultados Perfeccionamiento e Innovación | Agente de desarrollo, consultor de inversión, gerentes de negocios y de soporte |

5.3.4.3 Desempeño grupal

En el acompañamiento y evaluación del desempeño de sus 180 sucursales, el banco utiliza un instrumento que se llama “programa de actuación empresarial”, el cual es parte de la planificación estratégica organizacional.

El programa de actuación empresarial viabiliza al logro de las metas definidas anualmente para cada sucursal. Su operacionalización ocurre a través de 12 variables. Seis de ellas están relacionadas con diversas modalidades de préstamos a los clientes y empresas. Las otras seis hacen referencia a gestión de los créditos; recuperación de deudas; expansión de la base de clientes; nota de la auditoría interna; costos administrativos y resultados operacionales.

De estas 12 variables se ha elegido como variable de desempeño de grupo, **la nota de la auditoría interna**, decisión tomada ya que esta medida es la única que no sufre influencias directas de variables externas no controladas como potencial de la plaza, localización geográfica privilegiada, economía de la provincia, etc.

Adicionalmente, ésta es la única medida que depende directamente de la gestión del grupo, de su capacidad y/o voluntad para cumplir las normativas y los procedimientos previamente estipulados por la organización.

Las evaluaciones de la auditoría interna tienen el propósito de mejorar la eficacia de los procesos de control, administración de riesgos y adecuada gestión por parte de las sucursales. Es definida como la aprobación del grupo a los procedimientos de trabajo, ejecutados conforme la observación de normas y políticas establecidas por la administración superior. La variable es evaluada mediante una nota entre 1 y 10, asignada según un sistema de ejecución de auditoría a las sucursales, en visitas “*in situ*” realizadas por los auditores internos.

Tabla 18: Criterios de evaluación del desempeño grupal

| Indicadores de Auditoría Interna | |
|--|--|
| Administración de los riesgos. | Eficiencia y protección de los recursos económicos. |
| Precisión, confiabilidad y puntualidad de la información financiera, gerencial y operacional | Calidad y mejoramiento continuos en los procesos de control de la sucursal. |
| Observancia de procedimientos, políticas y normas por parte de los empleados. | Realización de los programas y alcance de los planes y objetivos propuestos. |
| Interrelación de la sucursal con demás órganos de gestión de la superior administración. | Gestión de los problemas de gobernabilidad y legislación relevantes que afecten al banco como un todo. |

CAPITULO VI

RESULTADOS

Capítulo 6.

6. Resultados

6.1 Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio aplicado a las escalas de Calidad de Vida Laboral fue realizado a través del software *Statistical Package for Social Science* (SPSS 12.0). Previo a la selección del método de extracción: máxima verosimilitud, se ha solicitado dos indicadores de adecuación muestral: el test de *esfericidad de Bartlett* (TEB) y el test de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO).

El TEB se utiliza como una prueba convencional de ji-cuadrado y fue aplicado con el fin de determinar si las matrices de correlaciones provenían de muestras donde dichas correlaciones existen realmente.

El KMO, para determinar hasta qué punto las asociaciones entre los ítems pueden ser explicadas por un número de factores más reducido que el de las propias variables. Este índice tiene un rango de valores entre 0 y 1 y requiere un valor mínimo de 0.5 para poder realizar el análisis (Ferrando y Lorenzo, 1998).

A través del TEB, se identifica un adecuado nivel de significancia ($p < .001$) lo que permite considerar la existencia de covarianza sistemática entre las variables. El elevado valor del índice KMO (.95) refleja una notable proporción de varianza común entre las variables, denotando que es posible reducirse la dimensionalidad. Por lo tanto, ambos resultados, presentados en la tabla 19, demuestran que el análisis factorial es un procedimiento apropiado para el estudio planteado.

Tabla 19: KMO y TEB

| | | |
|--|-------------------------|-------------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | .956 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 60054,997 |
| | gl | 3741 |
| | Sig. | .000 |

6.1.1 Máxima verosimilitud y rotación Varimax⁵

Se utilizó el método de extracción Máxima Verosimilitud. Según Ferrando y Lorenzo (1998) este método proporciona, entre otras ventajas, un indicador que permite evaluar estadísticamente el ajuste del modelo.

⁵ Ver anexo 3 – matriz de factores rotados.

El resultado de la extracción y la rotación Varimax para los 86 ítems, produjo 15 factores ortogonales, identificados mediante los siguientes criterios iniciales: la varianza explicada por cada factor, autovalores mayor que 1 (uno) y la varianza total explicada, superior al 50%. Conforme se presenta en la tabla 20.

Tabla 20: Varianza total explicada

| Factor | Autovalores iniciales | | | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción | | | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación | | |
|--------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
| | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 21,768 | 25,020 | 25,020 | 20,811 | 23,920 | 23,920 | 8,029 | 9,229 | 9,229 |
| 2 | 4,784 | 5,499 | 30,519 | 4,070 | 4,678 | 28,598 | 4,906 | 5,639 | 14,868 |
| 3 | 4,102 | 4,715 | 35,234 | 2,251 | 2,587 | 31,185 | 4,882 | 5,612 | 20,479 |
| 4 | 3,698 | 4,250 | 39,485 | 3,668 | 4,216 | 35,401 | 4,771 | 5,484 | 25,963 |
| 5 | 2,874 | 3,304 | 42,788 | 3,118 | 3,584 | 38,986 | 3,514 | 4,039 | 30,003 |
| 6 | 1,962 | 2,255 | 45,043 | 1,927 | 2,215 | 41,201 | 2,919 | 3,355 | 33,358 |
| 7 | 1,845 | 2,120 | 47,164 | 1,697 | 1,951 | 43,152 | 2,610 | 3,000 | 36,358 |
| 8 | 1,602 | 1,841 | 49,005 | 1,141 | 1,311 | 44,463 | 2,458 | 2,825 | 39,183 |
| 9 | 1,511 | 1,736 | 50,741 | 1,185 | 1,362 | 45,825 | 2,135 | 2,454 | 41,637 |
| 10 | 1,430 | 1,643 | 52,384 | ,917 | 1,054 | 46,879 | 1,944 | 2,235 | 43,872 |
| 11 | 1,363 | 1,567 | 53,951 | 1,094 | 1,257 | 48,136 | 1,682 | 1,933 | 45,805 |
| 12 | 1,307 | 1,503 | 55,454 | ,882 | 1,014 | 49,150 | 1,657 | 1,905 | 47,710 |
| 13 | 1,173 | 1,349 | 56,802 | ,813 | ,935 | 50,085 | 1,366 | 1,571 | 49,281 |
| 14 | 1,136 | 1,306 | 58,108 | ,780 | ,897 | 50,981 | 1,091 | 1,254 | 50,535 |
| 15 | 1,066 | 1,226 | 59,334 | ,617 | ,709 | 51,691 | ,920 | 1,058 | 51,593 |

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

La opción por el criterio de autovalores mayor que uno se dio en función del modelo conceptual propuesto y que ítems importantes a la comprensión del fenómeno CVL, con conceptos distintos de los anteriores, estaban presentes a partir del factor ocho.

Sin embargo, al analizar más detalladamente los 15 factores, solamente 11 mostraban coherencia conceptual y significado lógico. Los demás factores eran residuales y/o presentaban ítems que habían saturado previamente en otros factores y que fueron agrupados en el factor con mayor relación teórica.

Por tanto, para la elección de los 11 factores considerados, además del significado, claridad y coherencia conceptual de los ítems agrupados dentro de un mismo factor, también se utilizó el criterio de la carga factorial del ítem superior al .03 y no saturación en otros factores.

Luego de revisar la composición de cada factor, comparando su contenido con la teoría, se les ha nombrado. Los 11 factores con las respectivas etiquetas, los porcentajes de varianza, el número de ítems que componen los factores y los nuevos índices de fiabilidad general y por escalas son presentados en la tabla 21.

Tabla 21: Etiquetas de los factores, porcentajes y varianza

| Factores/Dimensiones | % de variación | Numero ítems | Alfas |
|---|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| 1. Sistemas de gestión | 9,22 | 17 | $\alpha = .88$ |
| 2. Relación con compañeros | 5,63 | 9 | $\alpha = .87$ |
| 3. Relación con jefes | 5,61 | 7 | $\alpha = .90$ |
| 4. Motivación-identificación-compromiso (potencian CVL) | 5,48 | 14 | $\alpha = .88$ |
| 5. Condiciones del entorno laboral | 4,03 | 7 | $\alpha = .82$ |
| 6. Estrés y burnout (inhiben la CVL) | 3,35 | 7 | $\alpha = .80$ |
| 7. Equilibrio trabajo-vida privada | 3,00 | 3 | $\alpha = .92$ |
| 8. Satisfacción con el rol (puesto) | 2,82 | 9 | $\alpha = .77$ |
| 9. Bienestar subjetivo derivado del trabajo | 2,45 | 3 | $\alpha = .83$ |
| 10. Equidad remunerativa | 2,23 | 3 | $\alpha = .67$ |
| 11. Características de personalidad | 1,93 | 3 | $\alpha = .75$ |
| Total: | 45,8 | 82 | $\alpha = .95$ |

6.1.1.2 Configuración de los factores:

A continuación se presentan los factores con respectivos ítems e carga factoriales. Los ítems señalados con (*) provienen del análisis de la percepción de los trabajadores (primer estudio).

Factor 1 - Sistemas de gestión

- Hay buena comunicación organizacional en todos los niveles jerárquicos (.72);
- Cuando hay conflicto se discute de manera franca y abierta (.71);
- Se permite una buena participación de todos los miembros de esta empresa (.70);
- En decisiones que requieren una gran cantidad de información, la empresa facilita la participación de las personas que pueden disponer de información relevante (.60);
- Se comparte conocimientos y experiencia para la optima realización del trabajo (*) (.59);
- Todos tenemos igualdad de oportunidad en la promoción y adelanto futuro (.58);
- Lo planes de carrera de esta empresa son coherentes (.56);
- La remuneración reciba es satisfactoria (.55);
- Todos tenemos igualdad de recibir formación para hacer mejor el trabajo (.55);
- Las personas piensan que el sistema de evaluación de desempeño tiene credibilidad (.53);
- Suelo ser informado sobre decisiones organizacionales relacionadas con mi trabajo (.52);
- Los objetivos y metas de esta organización son conocidos por todos los empleados (*) (.49);
- En general, puedo negociar todas las cuestiones que afectan mi vida laboral (.47);
- Estoy siendo capacitado adecuadamente para las funciones que ejecuto (.42);
- En esta empresa cuando aparece un conflicto prevalece la opinión de quien tiene poder (.39);
- Con el plan de pensiones para jubilación de esta empresa siento asegurado mi futuro (.36);
- Me siento tranquilo respecto a la estabilidad de mi empleo en esta empresa (.30);

Factor 2 - Relación con compañeros

- Suelo contar con el apoyo de mi equipo y mis compañeros de trabajo (.73);
- Tengo confianza en mis compañeros de trabajo (*) (.69);
- La relación con mis compañeros de trabajo es cordial (.66);
- Me siento respetado como persona/profesional por mis compañeros de trabajo (*) (.64);
- En mi ambiente de trabajo hay un clima de colaboración entre los compañeros (*) (.61);
- El trabajo que realizo es reconocido por mis compañeros (.56);
- Tengo amigos en el trabajo (*) (.53);
- Me siento parte de mi grupo de trabajo (.45);
- Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo (.39);

Factor 3 - Relación con jefes

- Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor (*) (.75);
- Mi jefe es accesible y receptivo ante mis opiniones, sugerencias y críticas (.74);
- Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados (*) (.70);
- Mi jefe planifica y delega correctamente (.68);
- Suelo contar con el apoyo de mi jefe para resolver problemas del trabajo (.62);
- El trabajo que realizo es valorado por mi jefe (.61);
- Tengo buena relación con mis jefes (.51);

Factor 4 - Motivación, identificación, compromiso (potencian la CVL)

- Me siento comprometido a contribuir con los resultados de esta empresa (.71);
- Me siento comprometido con la satisfacción de los clientes de esta empresa (*) (.64);
- Me siento personalmente responsable por el trabajo que realizo (.61);
- Siento orgullo de trabajar para esta empresa (.54);
- Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra en beneficio de esta empresa (.54);
- Me siento motivado y con ganas de realizar mi trabajo (.45);
- Mis valores personales y los valores de esta empresa son muy similares (.43);
- Estoy satisfecho con el trabajo que realizo (.39);
- En mi trabajo, tengo ilusión por trabajar bien y conseguir resultados (.37);
- El trabajo que realizo es importante para otros y/o socialmente (.37);
- Puedo responder eficazmente a los desafíos de mi trabajo (.34);
- Me gusta experimentar situaciones nuevas y desafiantes en mi trabajo (.33);
- En general, estoy muy satisfecho con esta empresa (.43);
- Me siento miembro de esta empresa (.32);

Factor 5 - Condiciones del entorno laboral

- Mi ambiente de trabajo tiene equipamientos y mobiliario físicamente comfortable (.70);
- Mi ambiente de trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes (.65);
- Mi ambiente de trabajo presenta adecuadas condiciones iluminación/climatización (.63);
- Mi ambiente de trabajo es higiénico (.59);
- Mi ambiente de trabajo es adecuado respecto al número de personas que laboran juntas (.58);
- En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son cuantitativamente óptimos (*) (.56);
- En mi trabajo tengo los recursos tecnológicos adecuados para realizar mis tareas (*) (.53);

Factor 6 - Estrés y burnout (inhiben la CVL)

- Tengo prisas y agobios por falta de tiempo para hacer mi trabajo (.89);
- Me siento presionado por la cantidad de trabajo que tengo (.86);
- Cuando me despierto me encuentro cansado para enfrentarme a otro día de trabajo (.70);
- Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo (.69);
- Las demandas de mi trabajo afectan negativamente a mi salud física y mental (*) (.57);
- Me siento frustrado por mi trabajo (.49);
- Suelo tener problemas en el trabajo por demandas contradictorias de varias personas (.43);

Factor 7 - Equilibrio trabajo-vida privada

- Mi trabajo me permite tener tiempo para estar con mi familia y amigos (.90);
- Mi trabajo me permite tener tiempo para disfrutar del ocio y de mis entretenimientos (.82);
- Puedo manejar fácilmente mi trabajo y atender además, las necesidades de mi familia (.80);

Factor 8 - Satisfacción con el rol y potencial motivador del puesto

- Mi trabajo me permite desarrollarme como un experto en mi campo de actuación (.46);
- En las tareas y/o funciones que realizo utilizo las habilidades y aptitudes que tengo (.43);
- En mi trabajo aprendo y crezco profesionalmente (.41);
- Realizo tareas y/o funciones diversificadas en mi trabajo (.34);
- Siento que realizo muy bien mi trabajo (.34);
- Los objetivos, metas y tareas de mi trabajo están claros (.33);
- Suelo decidir la manera de hacer mi trabajo (.34);
- Suelo ser informado de los resultados que obtengo con mi trabajo (.32);
- En mi trabajo los demás pueden identificarme como autor de un producto/servicio (.31);

Factor 9 - Bienestar subjetivo derivado del trabajo

- Realizar mi trabajo me proporciona alegría (*) (.54);
- Al finalizar mi jornada diaria, por lo general, siento bienestar emocional (*) (.50);
- A menudo me siento feliz en el trabajo (*) (.48);

Factor 10 - Equidad remunerativa

- Si me comparo con mis compañeros considero mi remuneración adecuada (.71);
- Si me comparo con profesionales de otros bancos considero mi remuneración adecuada (.59);
- Los beneficios sociales recibidos están adecuados a mis expectativas (.34);

Factor 11 - Características personalidad

- Soy particularmente optimista con respecto al futuro (*) (.78);
- Suelo tener una perspectiva positiva de mi vida (*) (.69);
- Me siento emocionalmente tranquilo y estable (*) (.37);

6.2 Resultados de las Hipótesis H1 y H2 – CVL y sus dimensiones constitutivas

El resultado del análisis factorial y la fiabilidad interna obtenida en la escala general $\alpha = .95$ y por escalas (tabla 21) evidencian apoyo al proceso de validación del instrumento y a las hipótesis **H1** y **H2**. Para confirmar o rechazar las hipótesis **H1**, *construcción de un índice global de CVL* y **H2**, *identificar cuales de los factores hacen un mayor aporte a dicho índice*, se procede al análisis de la información presentada en tablas de número 22 al 26 y en la figura 6.

6.2.1 La proposición del índice global de CVL - H1

El índice de CVL se obtuvo mediante el cálculo de las puntuaciones factoriales de cada sujeto en cada una de las escalas propuestas. Como se observa en la tabla 22, la correlación entre las diversas dimensiones de CVL y el índice global se mantuvo por encima de .50.

Tabla 22: Estadísticos descriptivos, correlaciones para variable CVL y dimensiones⁶

| <i>Variable</i> | <i>Media</i> | <i>d.s.</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
|--|--------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Índice de Calidad de Vida Laboral | 3.80 | 0.45 | .73 | .65 | .67 | .70 | .68 | .53 | .72 | .55 | .52 | .74 | .57 |
| 1. Sistemas de Gestión | 3.26 | 0.62 | | | | | | | | | | | |
| 2. Relación Compañeros | 4.13 | 0.52 | .46 | | | | | | | | | | |
| 3. Relación Jefe | 3.98 | 0.69 | .53 | .59 | | | | | | | | | |
| 4. Motivación-Identificación-Compromiso(MIC) | 4.16 | 0.47 | .57 | .52 | .43 | | | | | | | | |
| 5. Condiciones del Entorno | 3.51 | 0.79 | .38 | .23 | .25 | .25 | | | | | | | |
| 6. Stress y Burnout | 3.48 | 0.70 | .34 | .27 | .32 | .38 | .26 | | | | | | |
| 7. Satisfacción con Rol | 3.96 | 0.49 | .54 | .61 | .52 | .65 | .33 | .27 | | | | | |
| 8. Equilibrio Trabajo-Vida | 3.57 | 0.99 | .29 | .19 | .22 | .22 | .33 | .40 | .22 | | | | |
| 9. Equidad Remunerativa | 3.05 | 0.84 | .55 | .21 | .25 | .34 | .30 | .21 | .30 | .24 | | | |
| 10. Bienestar Subjetivo | 3.92 | 0.72 | .51 | .46 | .44 | .71 | .29 | .46 | .55 | .34 | .29 | | |
| 11. Características Personalidad | 4.12 | 0.63 | .37 | .42 | .32 | .56 | .18 | .33 | .45 | .28 | .21 | .57 | |

⁶ Todas las correlaciones son significativas $p < .001$. $n = 1305$.

Con el propósito de tener una referencia adicional para la puesta a prueba de la **H1**, la encuesta contemplaba un ítem adicional, en el cual el respondiente valoraba la percepción de su nivel de CVL, puntuando de 1 a 10. La tabla 23 presenta los descriptivos de la media única de CVL.

Tabla 23: Media y desviación estándar auto evaluación CVL

| | N | Media | Desv. típ. |
|----------------------------|------|--------|------------|
| Auto evaluación global CVL | 1305 | 7,2943 | 1,59907 |

En las tablas 24 y 25 se verifica que la correlación entre el índice de CVL obtenido mediante la agregación multidimensional y la medida obtenida con un ítem, aunque débil (R^2 corregida = .015) es positiva, directa y significativa, lo que confirma la **H1** y que el instrumento de CVL propuesto es bueno.

Tabla 24: Resumen del modelo

| Resumen del model ^b | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|------|----------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. del cambio en F |
| 1 | ,125 ^a | ,016 | ,015 | 1,58718 | ,016 | 20,588 | 1 | 1301 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

b. Variable dependiente: auto avaliação global QVT

Tabla 25: Anova

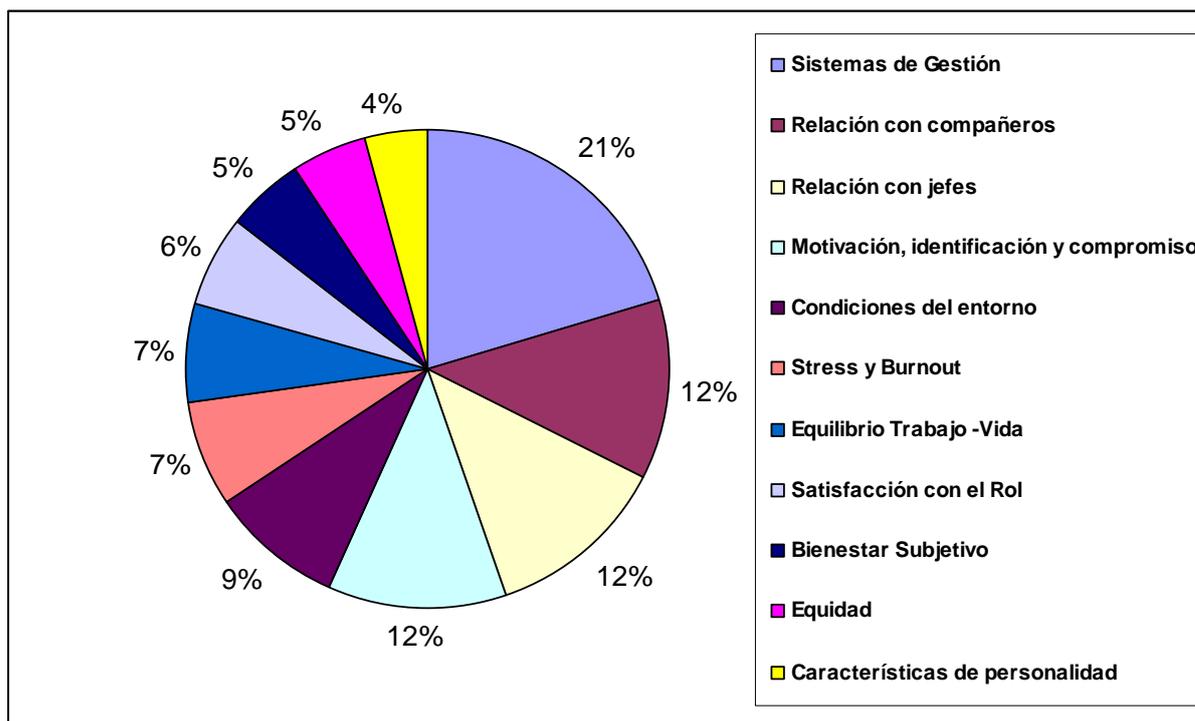
| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------------------|------|------------------|--------|-------------------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 51,864 | 1 | 51,864 | 20,588 | ,000 ^a |
| | Residual | 3277,394 | 1301 | 2,519 | | |
| | Total | 3329,258 | 1302 | | | |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

b. Variable dependiente: auto evaluación global CVL

6.2.2 Las dimensiones de la CVL que más aportan al índice global – H2

El valor de las dimensiones y, consecuentemente del índice de CVL, se obtuvo asignando a cada valor promedio de cada un de los factores, el porcentaje respectivo a su carga factorial. Como se puede observar en la figura 6, las dimensiones que más aportan al índice de CVL son las relativas al “sistemas de gestión”, “relación con compañeros”, “relación con jefes” y “motivación-identificación-compromiso”, si bien el aporte de la primera es casi el doble del porcentaje de aportación de las otras tres. Las demás dimensiones distribuyen sus aportes en valores no superiores al 10 %.

Figura 6: Representación gráfica de la contribución de cada dimensión al índice de CVL

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al resultado de la **H2**, de las cuatro dimensiones predictas como las más influyentes en el índice, tres son corroboradas que son las tres primeras. La dimensión “condición del entorno” aunque contribuye con un 9%, viene después de “motivación-identificación-compromiso”.

6.3 La percepción de CVL entre los distintos grupos de la muestra individual

Para el objetivo de identificar si existen diferencias entre los distintos grupos y, considerando que los datos de la muestra no reportaban una distribución normal, se aplicó la prueba alternativa a la ANOVA, que es la prueba no paramétrica denominada *Kruskal-Wallis*. Para variables con sólo dos grupos, se realizó la comparación de medias, también conocida como *t de student*.

Conforme se verifica a continuación, los resultados muestran diferencias significativas en la percepción de CVL, respecto a las variables sexo, edad, nivel de estudios, función profesional y provincias. Se han considerado las pruebas con p-valor menor de .05.

6.3.1 Variable sexo

Los resultados presentados en las tablas 26 y 27 revelan que la única diferencia identificada entre hombres y mujeres, es la que se refiere a la dimensión de CVL **Motivación-Identificación-Compromiso** (MIC), la cual asume mayor valor para los hombres.

Tabla 26: Estadísticos descriptivos

| MIC | SEXO | N | Media | Desviación típ. | Error típ. de la media |
|-----|--------|-----|---------------|-----------------|------------------------|
| | Hombre | 928 | 4,1958 | ,47420 | ,01557 |
| | Mujer | 377 | 4,0966 | ,48026 | ,02473 |

Tabla 27: Varianzas y medias

| Motivación Identificación Compromiso | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas | | Prueba T para la igualdad de medias | | | | | | |
|--|--|------|-------------------------------------|---------|----------------|------------------|-----------------------------|---|----------|
| | F | Sig. | T | gl | Sig. Bilateral | Diferencia media | Error típ. de la diferencia | 95% Intervalo de confianza para la diferencia | |
| | | | | | | | | Inferior | Superior |
| Varianzas iguales | ,015 | ,903 | 3,412 | 1303 | ,001 | ,0992 | ,02907 | ,04216 | ,15621 |
| No varianzas iguales | | | 3,394 | 688,978 | ,001 | ,0992 | ,02923 | ,04180 | ,15657 |

6.3.2 Variable edad

Los resultados presentados en las tablas del número 28 al 35 señalan diferencias entre los cuatro niveles (<de 25 años; entre 25 y 40; entre 41 y 55; >de 55 años) de la variable, respecto a las ocho dimensiones: **condiciones del entorno, satisfacción con el rol, relación con compañeros, equilibrio trabajo-vida, sistemas de gestión, motivación-identificación-compromiso, bienestar y estrés-burnout.**

Tabla 28: Estadísticos de contraste

| | COND | ROL | COMP | TRAVIDA | SISGE | MIC | BIENEST | STRESS |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chi-cuadrado | 41,599 | 18,721 | 8,221 | 58,030 | 23,682 | 23,418 | 26,253 | 34,187 |
| Gl | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Sig. asintót. | .000 | .000 | .042 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Tabla 29: Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)

| Bonferroi | | | | | | | |
|----------------------|----------------|---------------|----------------------------|--------------|-------------|--|--------|
| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% Límite Inferior superior | |
| COND | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | -,1220 | ,07408 | ,600 | -,3177 | ,0738 |
| | | Entre 41 y 55 | -,3566(*) | ,07177 | ,000 | -,5462 | -,1670 |
| | | Mas de 55 | -,2256 | ,15161 | ,822 | -,6262 | ,1750 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | ,1220 | ,07408 | ,600 | -,0738 | ,3177 |
| | | Entre 41 y 55 | -,2346(*) | ,04751 | ,000 | -,3602 | -,1091 |
| | | Mas de 55 | -,1036 | ,14175 | 1,000 | -,4782 | ,2709 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,3566(*) | ,07177 | ,000 | ,1670 | ,5462 |
| | | Entre 25 y 40 | ,2346(*) | ,04751 | ,000 | ,1091 | ,3602 |
| | | Mas de 55 | ,1310 | ,14055 | 1,000 | -,2404 | ,5024 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | ,2256 | ,15161 | ,822 | -,1750 | ,6262 |
| | | Entre 25 y 40 | -,1036 | ,14175 | 1,000 | -,2709 | ,4782 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1310 | ,14055 | 1,000 | -,5024 | ,2404 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados con edad entre 41 y 55 años perciben más favorablemente la **dimensión condiciones del entorno laboral** que los empleados más jóvenes.

Tabla 30: Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|----------------|---------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| ROL | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | ,0275 | ,04594 | 1,000 | -,0939 | ,1489 |
| | | Entre 41 y 55 | -,0808 | ,04451 | ,418 | -,1984 | ,0368 |
| | | Mas de 55 | ,1517 | ,09402 | ,642 | -,0968 | ,4001 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | -,0275 | ,04594 | 1,000 | -,1489 | ,0939 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1083(*) | ,02947 | ,001 | -,1862 | -,0305 |
| | | Mas de 55 | ,1242 | ,08790 | ,948 | -,1081 | ,3564 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,0808 | ,04451 | ,418 | -,0368 | ,1984 |
| | | Entre 25 y 40 | ,1083(*) | ,02947 | ,001 | ,0305 | ,1862 |
| | | Mas de 55 | ,2325(*) | ,08716 | ,046 | ,0022 | ,4628 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | -,1517 | ,09402 | ,642 | -,4001 | ,0968 |
| | | Entre 25 y 40 | -,1242 | ,08790 | ,948 | -,3564 | ,1081 |
| | | Entre 41 y 55 | -,2325(*) | ,08716 | ,046 | -,4628 | -,0022 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con edad entre 41 y 55 años, perciben más favorablemente la **dimensión satisfacción con el rol** que los de la franja entre 25 y 40 años o los que son mayores de 55 años.

Tabla 31: Comparaciones múltiples (equilibrio trabajo-vida)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|----------------|----------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| TRAVIDA | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | -,0460 | ,09160 | 1,000 | -,2880 | ,1961 |
| | | Entre 41 y 55 | -,4306(*) | ,08874 | ,000 | -,6651 | -,1961 |
| | | Mas de 55 | -,6757(*) | ,18746 | ,002 | -,1,1710 | -,1804 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | ,0460 | ,09160 | 1,000 | -,1961 | ,2880 |
| | | Entre 41 y 55 | -,3846(*) | ,05875 | ,000 | -,5398 | -,2294 |
| | | Mas de 55 años | -,6297(*) | ,17526 | ,002 | -,1,0928 | -,1666 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,4306(*) | ,08874 | ,000 | ,1961 | ,6651 |
| | | Entre 25 y 40 | ,3846(*) | ,05875 | ,000 | ,2294 | ,5398 |
| | | Mas de 55 | -,2451 | ,17379 | ,952 | -,7043 | ,2141 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | ,6757(*) | ,18746 | ,002 | ,1804 | 1,1710 |
| | | Entre 25 y 40 | ,6297(*) | ,17526 | ,002 | ,1666 | 1,0928 |
| | | Entre 41 y 55 | ,2451 | ,17379 | ,952 | -,2141 | ,7043 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con edad entre 41 y 55 años, así como los mayores de 55 perciben más favorablemente la **dimensión equilibrio trabajo-vida**, que los menores de 40 años.

Tabla 32: Comparaciones múltiples (sistema de gestión)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|----------------|---------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| SISGES | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | ,1402 | ,05810 | ,096 | -,0133 | ,2937 |
| | | Entre 41 y 55 | -,0360 | ,05628 | 1,000 | -,1847 | ,1127 |
| | | Mas de 55 | ,1290 | ,11890 | 1,000 | -,1852 | ,4431 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | -,1402 | ,05810 | ,096 | -,2937 | ,0133 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1762(*) | ,03726 | ,000 | -,2747 | -,0778 |
| | | Mas de 55 | -,0113 | ,11116 | 1,000 | -,3050 | ,2825 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,0360 | ,05628 | 1,000 | -,1127 | ,1847 |
| | | Entre 25 y 40 | ,1762(*) | ,03726 | ,000 | ,0778 | ,2747 |
| | | Mas de 55 | ,1650 | ,11023 | ,809 | -,1263 | ,4562 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | -,1290 | ,11890 | 1,000 | -,4431 | ,1852 |
| | | Entre 25 y 40 | ,0113 | ,11116 | 1,000 | -,2825 | ,3050 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1650 | ,11023 | ,809 | -,4562 | ,1263 |

Los individuos con edad entre 41 y 55 años perciben más favorablemente la **dimensión sistema de gestión** que los que están entre 25 y 40 años.

Tabla 33: Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|----------------|---------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| MIC | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | ,0707 | ,04456 | ,676 | -,0470 | ,1885 |
| | | Entre 41 y 55 | -,0710 | ,04317 | ,603 | -,1850 | ,0431 |
| | | Mas de 55 | ,0910 | ,09120 | 1,000 | -,1500 | ,3319 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | -,0707 | ,04456 | ,676 | -,1885 | ,0470 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1417(*) | ,02858 | ,000 | -,2172 | -,0662 |
| | | Mas de 55 | ,0202 | ,08526 | 1,000 | -,2050 | ,2455 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,0710 | ,04317 | ,603 | -,0431 | ,1850 |
| | | Entre 25 y 40 | ,1417(*) | ,02858 | ,000 | ,0662 | ,2172 |
| | | Mas de 55 | ,1619 | ,08454 | ,334 | -,0615 | ,3853 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | -,0910 | ,09120 | 1,000 | -,3319 | ,1500 |
| | | Entre 25 y 40 | -,0202 | ,08526 | 1,000 | -,2455 | ,2050 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1619 | ,08454 | ,334 | -,3853 | ,0615 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con edad entre 41 y 55 años perciben más favorablemente la **dimensión motivación-identificación-compromiso**, que los que están entre 25 y 40 años.

Tabla 34: Comparaciones múltiples (bienestar)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|------------------|------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| BIENESTA | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | -,0332 | ,06727 | 1,000 | -,2109 | ,1446 |
| | | Entre 41 y 55 | -,2329(*) | ,06517 | ,002 | -,4051 | -,0607 |
| | | Mas de 55 | -,2117 | ,13766 | ,746 | -,5755 | ,1520 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | ,0332 | ,06727 | 1,000 | -,1446 | ,2109 |
| | | Entre 41 y 55 | -,1997(*) | ,04314 | ,000 | -,3137 | -,0857 |
| | | Mas de 55 | -,1785 | ,12871 | ,994 | -,5186 | ,1616 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,2329(*) | ,06517 | ,002 | ,0607 | ,4051 |
| | | Entre 25 y 40 | ,1997(*) | ,04314 | ,000 | ,0857 | ,3137 |
| | | Mas de 55 | ,0212 | ,12762 | 1,000 | -,3161 | ,3584 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | ,2117 | ,13766 | ,746 | -,1520 | ,5755 |
| | | Entre 25 y 40 | ,1785 | ,12871 | ,994 | -,1616 | ,5186 |
| | | Entre 41 y 55 | -,0212 | ,12762 | 1,000 | -,3584 | ,3161 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con edad entre 41 y 55 años perciben más favorablemente la **dimensión bienestar subjetivo**, que los más jóvenes.

Tabla 35: Comparaciones múltiples (estrés-burnout)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) EDAD Edad | (J) EDAD Edad | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|------------------|------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| STRESSYB | Menor de 25 | Entre 25 y 40 | -,0665 | ,06571 | 1,000 | -,2401 | ,1071 |
| | | Entre 41 y 55 | -,2760(*) | ,06366 | ,000 | -,4442 | -,1078 |
| | | Mas de 55 | -,3751(*) | ,13447 | ,032 | -,7304 | -,0198 |
| | Entre 25 y 40 | Menor de 25 | ,0665 | ,06571 | 1,000 | -,1071 | ,2401 |
| | | Entre 41 y 55 | -,2095(*) | ,04214 | ,000 | -,3209 | -,0981 |
| | | Mas de 55 | -,3086 | ,12572 | ,085 | -,6408 | ,0236 |
| | Entre 41 y 55 | Menor de 25 | ,2760(*) | ,06366 | ,000 | ,1078 | ,4442 |
| | | Entre 25 y 40 | ,2095(*) | ,04214 | ,000 | ,0981 | ,3209 |
| | | Mas de 55 | -,0991 | ,12466 | 1,000 | -,4285 | ,2303 |
| | Mas de 55 años | Menor de 25 | ,3751(*) | ,13447 | ,032 | ,0198 | ,7304 |
| | | Entre 25 y 40 | ,3086 | ,12572 | ,085 | -,0236 | ,6408 |
| | | Entre 41 y 55 | ,0991 | ,12466 | 1,000 | -,2303 | ,4285 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con edad superior a los 41 años presentan mayor nivel en la **dimensión estrés-burnout**, que los más jóvenes, especialmente los menores de 25 años.

6.3.3 Variable nivel estudios

Los resultados presentados en las tablas de número 36 al 40, revelan diferencias significativas⁷ para los grupos (primaria-secundaria, bachillerato, licenciatura, master y doctorado) respecto a cuatro dimensiones: **condiciones del entorno, sistemas de gestión, motivación-identificación-compromiso y bienestar.**

Tabla 36: Estadísticos de contraste

| | COND | SISGES | MIC | BIENESTAR |
|---------------|--------|--------|--------|-----------|
| Chi-cuadrado | 23,101 | 52,757 | 19,371 | 12,363 |
| Gf | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sig. asintót. | .000 | .000 | .002 | .030 |

Tabla 37: Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)

| Nivel Estudios \ Nivel Estudios | 1.Pri | 2.Bac | 3.Lic | 4.Esp | 5.Mae | 6.Doc |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Primaria/Secundaria | | | | | | |
| 2. Bachillerato | | | | | .024* | |
| 3. Licenciatura | | | | | .011* | |
| 4. Especialización | | | | | | |
| 5. Maestría | | .024* | .011* | | | |
| 6. Doctorado | .003* | | | | | |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con master perciben más favorablemente la **dimensión condiciones del entorno**, que los de bachillerato primaria-secundaria.

Tabla 38: Comparaciones múltiples (sistemas de gestión)

| Nivel Estudios \ Nivel Estudios | 1.Pri | 2.Bac | 3.Lic | 4.Esp | 5.Mae | 6.Doc |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Primaria/Secundaria | | | .010* | .000* | .000* | |
| 2. Bachillerato | | | .000* | .023* | | |
| 3. Licenciatura | .010* | | | | | |
| 4. Especialización | .000* | .000* | | | | |
| 5. Master | .000* | .023* | | | | .008* |
| 6. Doctorado | | | | .011* | .008* | |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los individuos con estudios de primaria-secundaria perciben más favorablemente la **dimensión sistemas de gestión**, que los licenciados, especializados y maestros. Los bachilleres la perciben más favorablemente que los especializados y los maestros. Asimismo, los doctores perciben la **dimensión sistemas de gestión** más favorablemente que los especializados y maestros.

⁷ Ver anexo 4 para otros detalles referentes a las tablas 36, 37 y 38.

Tabla 42: Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| COND ENTORNO | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,2097(*) | ,06559 | ,004 | ,0525 | ,3670 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1990(*) | ,05762 | ,002 | ,0608 | ,3371 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,2097(*) | ,06559 | ,004 | -,3670 | -,0525 |
| | | Analista, asesor, auditor | -,0108 | ,05259 | 1,000 | -,1368 | ,1153 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,1990(*) | ,05762 | ,002 | -,3371 | -,0608 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | ,0108 | ,05259 | 1,000 | -,1153 | ,1368 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos percibe más favorablemente la **dimensión condiciones del entorno**, que los demás grupos, es decir el de los agentes y el de los analistas.

Tabla 43: Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| ROL | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,1333(*) | ,03973 | ,002 | ,0381 | ,2285 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,2559(*) | ,03490 | ,000 | ,1722 | ,3396 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,1333(*) | ,03973 | ,002 | -,2285 | -,0381 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1226(*) | ,03185 | ,000 | ,0462 | ,1989 |
| | Analista, Asesor | Directivos y mandos | -,2559(*) | ,03490 | ,000 | -,3396 | -,1722 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,1226(*) | ,03185 | ,000 | -,1989 | -,0462 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos percibe más favorablemente la **dimensión satisfacción con el rol** que los otros dos grupos. Por otro lado, el grupo de los agentes percibe más favorablemente dicha dimensión que el grupo de los analistas.

Tabla 44: Comparaciones múltiples (relación con jefes)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------------------|----------|
| | | | | | | inferior | superior |
| JEFE | Directivos ,mando | Agentes Desarrollo | ,0490 | ,05717 | 1,000 | -,0880 | ,1861 |
| | | Analistas, asesor, | -,2105(*) | ,05023 | ,000 | ,0901 | ,3309 |
| | Agentes | Directivos y mandos | -,0490 | ,05717 | 1,000 | -,1861 | ,0880 |
| | | Analista, asesor, | ,1615(*) | ,04584 | ,001 | ,0516 | ,2714 |
| | Analista, asesor, | Directivos y mandos | -,2105(*) | ,05023 | ,000 | -,3309 | -,0901 |
| | | Agentes Desarrollo | -,1615(*) | ,04584 | ,001 | -,2714 | -,0516 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos y el de los agentes perciben más favorablemente la **dimensión relación con jefes** (I) que el de los analistas.

Tabla 45: Comparaciones múltiples (relación con compañeros)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------|------|-------------------------------|----------|
| | | | | | | inferior | superior |
| COMPAÑER | Directivos y mandos | Agentes Consultores | ,1841(*) | ,04290 | ,000 | ,0812 | ,2869 |
| | | Analista, asesor, | -,2317(*) | ,03769 | ,000 | ,1414 | ,3221 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos, | -,1841(*) | ,04290 | ,000 | -,2869 | -,0812 |
| | | Analista, asesor | ,0477 | ,03440 | ,498 | -,0348 | ,1301 |
| | Analista, asesor, | Directivos y mand | -,2317(*) | ,03769 | ,000 | -,3221 | -,1414 |
| | | Agentes | -,0477 | ,03440 | ,498 | -,1301 | ,0348 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos percibe más favorablemente la **dimensión relación con compañeros** que los otros dos.

Tabla 46: Comparaciones múltiples (sistemas de gestión)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------|------|-------------------------------|----------|
| | | | | | | inferior | superior |
| SIGGES | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,0958 | ,05049 | ,174 | -,0253 | ,2168 |
| | | Analista, asesor, auditor | -,2816(*) | ,04436 | ,000 | ,1753 | ,3879 |
| | Agentes Consultores | Directivos y mandos | -,0958 | ,05049 | ,174 | -,2168 | ,0253 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1858(*) | ,04048 | ,000 | ,0888 | ,2829 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,2816(*) | ,04436 | ,000 | -,3879 | -,1753 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,1858(*) | ,04048 | ,000 | -,2829 | -,0888 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos percibe más favorablemente la **dimensión sistemas de gestión** que el grupo de los agentes y analistas.

Tabla 47: Comparaciones múltiples (equidad)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| EQUIDAD | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,0886 | ,06799 | ,578 | -,0744 | ,2516 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,4195(*) | ,05973 | ,000 | ,2763 | ,5626 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,0886 | ,06799 | ,578 | -,2516 | ,0744 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,3308(*) | ,05451 | ,000 | ,2002 | ,4615 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,4195(*) | ,05973 | ,000 | -,5626 | -,2763 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,3308(*) | ,05451 | ,000 | -,4615 | -,2002 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos y el de los agentes presentan mejor percepción en la **dimensión equidad remunerativa** que el grupo de los analistas.

Tabla 48: Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| MIC | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,0520 | ,03851 | ,531 | -,0403 | ,1443 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,2373(*) | ,03383 | ,000 | ,1562 | ,3184 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,0520 | ,03851 | ,531 | -,1443 | ,0403 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1853(*) | ,03088 | ,000 | ,1113 | ,2593 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,2373(*) | ,03383 | ,000 | -,3184 | -,1562 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,1853(*) | ,03088 | ,000 | -,2593 | -,1113 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos y el de los agentes revelan mejor percepción en la **dimensión motivación-identificación-compromiso** que el grupo de los analistas.

Tabla 49: Comparaciones múltiples (bienestar)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| BIENESTA | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,0524 | ,05926 | 1,000 | -,0896 | ,1945 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1843(*) | ,05206 | ,001 | ,0595 | ,3091 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,0524 | ,05926 | 1,000 | -,1945 | ,0896 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1319(*) | ,04752 | ,017 | ,0180 | ,2458 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,1843(*) | ,05206 | ,001 | -,3091 | -,0595 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,1319(*) | ,04752 | ,017 | -,2458 | -,0180 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Otra vez, el grupo de los directivos y el de los agentes revelan mejor percepción en la **dimensión bienestar** que el grupo de los analistas.

Tabla 50: Comparaciones múltiples (personalidad)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) GRUPOS Grupos | (J) GRUPOS Grupos | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| PERSONAL | Directivos y mandos | Agentes Desarrollo Consultores | ,0811 | ,05227 | ,363 | -,0442 | ,2064 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,1518(*) | ,04592 | ,003 | ,0417 | ,2619 |
| | Agentes Desarrollo Consultores | Directivos y mandos | -,0811 | ,05227 | ,363 | -,2064 | ,0442 |
| | | Analista, asesor, auditor | ,0707 | ,04191 | ,276 | -,0298 | ,1711 |
| | Analista, asesor, auditor | Directivos y mandos | -,1518(*) | ,04592 | ,003 | -,2619 | -,0417 |
| | | Agentes Desarrollo Consultores | -,0707 | ,04191 | ,276 | -,1711 | ,0298 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

El grupo de los directivos revela mejor percepción en la **dimensión características de personalidad** que el grupo de los analistas.

6.3.5 Variable tiempo en la empresa

Los resultados en las tablas de número 51 al 59 revelan diferencias para los cuatro niveles de la variable (menos de 5 años; 5 y 15; 16 y 25 y más de 25 años), respecto a las ocho dimensiones: **condiciones del entorno, satisfacción con el rol, equilibrio trabajo-vida, sistemas de gestión, equidad, motivación-identificación-compromiso, bienestar y estrés-burnout.**

Tabla 51: Estadísticos de contraste

| | COND | ROL | TRAVID | SIGGES | EQUID | MIC | BIENET | STRES |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-cuadrado | 55,290 | 19,083 | 69,128 | 24,160 | 11,233 | 22,533 | 27,586 | 25,969 |
| gl | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Sig. asintót. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,011 | ,000 | ,000 | ,000 |

Tabla 52: Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------------------|----------|
| | | | | | | inferior | superior |
| COND ENTORNO | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,1546 | ,10453 | ,836 | -,1216 | ,4308 |
| | | Entre 16 y 25 | -,3281(*) | ,05346 | ,000 | -,4694 | -,1869 |
| | | Mas de 25 | -,2649(*) | ,05442 | ,000 | -,4087 | -,1211 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,1546 | ,10453 | ,836 | -,4308 | ,1216 |
| | | Entre 16 y 25 | -,4828(*) | ,10526 | ,000 | -,7609 | -,2046 |
| | | Mas de 25 | -,4196(*) | ,10575 | ,000 | -,6990 | -,1401 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,3281(*) | ,05346 | ,000 | ,1869 | ,4694 |
| | | Entre 5 y 15 | ,4828(*) | ,10526 | ,000 | ,2046 | ,7609 |
| | | Mas de 25 | ,0632 | ,05580 | 1,000 | -,0842 | ,2107 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,2649(*) | ,05442 | ,000 | ,1211 | ,4087 |
| | | Entre 5 y 15 | ,4196(*) | ,10575 | ,000 | ,1401 | ,6990 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0632 | ,05580 | 1,000 | -,2107 | ,0842 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados entre 16 y 25 años en la empresa perciben más favorablemente **la dimensión condiciones del entorno** que los que llevan menos de 15 años.

Tabla 53: Comparaciones múltiples (satisfacción con el rol)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------|-------|-------------------------------|----------|
| | | | | | | inferior | superior |
| ROL | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,1192 | ,06519 | ,406 | -,0530 | ,2915 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0942(*) | ,03334 | ,029 | -,1823 | -,0061 |
| | | Mas de 25 | -,0994(*) | ,03394 | ,021 | -,1890 | -,0097 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,1192 | ,06519 | ,406 | -,2915 | ,0530 |
| | | Entre 16 y 25 | -,2134(*) | ,06565 | ,007 | -,3869 | -,0400 |
| | | Mas de 25 | -,2186(*) | ,06595 | ,006 | -,3929 | -,0443 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,0942(*) | ,03334 | ,029 | ,0061 | ,1823 |
| | | Entre 5 y 15 | ,2134(*) | ,06565 | ,007 | ,0400 | ,3869 |
| | | Mas de 25 | -,0052 | ,03480 | 1,000 | -,0971 | ,0868 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,0994(*) | ,03394 | ,021 | ,0097 | ,1890 |
| | | Entre 5 y 15 | ,2186(*) | ,06595 | ,006 | ,0443 | ,3929 |
| | | Entre 16 y 25 | ,0052 | ,03480 | 1,000 | -,0868 | ,0971 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados con más de 16 años en la empresa presentan mejor percepción en la **dimensión satisfacción con el rol** que los que llevan menos de 15 años.

Tabla 54: Comparaciones múltiples (equilibrio trabajo-vida)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| TRAVIDA | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | -,0381 | ,12926 | 1,000 | -,3796 | ,3035 |
| | | Entre 16 y 25 | -,4649(*) | ,06611 | ,000 | -,6395 | -,2902 |
| | | Mas de 25 | -,4964(*) | ,06729 | ,000 | -,6742 | -,3186 |
| | | Entre 5 y 15 | ,0381 | ,12926 | 1,000 | -,3035 | ,3796 |
| | | Entre 16 y 25 | -,4268(*) | ,13016 | ,006 | -,7707 | -,0828 |
| | | Mas de 25 | -,4583(*) | ,13076 | ,003 | -,8038 | -,1128 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,4649(*) | ,06611 | ,000 | ,2902 | ,6395 |
| | | Entre 5 y 15 | ,4268(*) | ,13016 | ,006 | ,0828 | ,7707 |
| | | Mas de 25 | -,0316 | ,06900 | 1,000 | -,2139 | ,1508 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,4964(*) | ,06729 | ,000 | ,3186 | ,6742 |
| | | Entre 5 y 15 | ,4583(*) | ,13076 | ,003 | ,1128 | ,8038 |
| | | Entre 16 y 25 | ,0316 | ,06900 | 1,000 | -,1508 | ,2139 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados con más de 16 años de trabajo tienen mejor percepción en la **dimensión equilibrio trabajo-vida** que los que llevan menos de 15 años.

Tabla 55: Comparaciones múltiples (sistemas de gestión)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| SISGES | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,2235(*) | ,08256 | ,041 | ,0054 | ,4417 |
| | | Entre 16 y 25 | -,1131(*) | ,04223 | ,045 | -,2247 | -,0015 |
| | | Mas de 25 | -,0840 | ,04298 | ,306 | -,1975 | ,0296 |
| | | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,2235(*) | ,08256 | ,041 | -,4417 |
| | | Entre 16 y 25 | -,3366(*) | ,08314 | ,000 | -,5563 | -,1170 |
| | | Mas de 25 | -,3075(*) | ,08352 | ,001 | -,5282 | -,0868 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,1131(*) | ,04223 | ,045 | ,0015 | ,2247 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3366(*) | ,08314 | ,000 | ,1170 | ,5563 |
| | | Mas de 25 | ,0291 | ,04407 | 1,000 | -,0873 | ,1456 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,0840 | ,04298 | ,306 | -,0296 | ,1975 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3075(*) | ,08352 | ,001 | ,0868 | ,5282 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0291 | ,04407 | 1,000 | -,1456 | ,0873 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Entre todos los empleados, los que tienen entre 5 y 15 años en la empresa son los que peor perciben la **dimensión sistemas de gestión**. Además los que llevan entre 16 y 25 años tienen mejor percepción en dicha dimensión que los que llevan menos de 5 años.

Tabla 56: Comparaciones múltiples (equidad)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| EQUIDAD | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,1764 | ,11233 | ,699 | -,1204 | ,4732 |
| | | Entre 16 y 25 | -,1443 | ,05745 | ,073 | -,2961 | ,0075 |
| | | Mas de 25 | -,0698 | ,05848 | 1,000 | -,2243 | ,0848 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,1764 | ,11233 | ,699 | -,4732 | ,1204 |
| | | Entre 16 y 25 | -,3207(*) | ,11312 | ,028 | -,6196 | -,0218 |
| | | Mas de 25 | -,2462 | ,11364 | ,183 | -,5464 | ,0541 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,1443 | ,05745 | ,073 | -,0075 | ,2961 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3207(*) | ,11312 | ,028 | ,0218 | ,6196 |
| | | Mas de 25 | ,0745 | ,05997 | 1,000 | -,0839 | ,2330 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,0698 | ,05848 | 1,000 | -,0848 | ,2243 |
| | | Entre 5 y 15 | ,2462 | ,11364 | ,183 | -,0541 | ,5464 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0745 | ,05997 | 1,000 | -,2330 | ,0839 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados que llevan entre 16 y 25 años en la empresa tienen mejor percepción en la **dimensión equidad**, que con menos de 15 años.

Tabla 57: Comparaciones múltiples (motivación-identificación-compromiso)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| MIC | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,2132(*) | ,06331 | ,005 | ,0460 | ,3805 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0679 | ,03238 | ,218 | -,1534 | ,0177 |
| | | Mas de 25 | -,0692 | ,03296 | ,215 | -,1563 | ,0178 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,2132(*) | ,06331 | ,005 | -,3805 | -,0460 |
| | | Entre 16 y 25 | -,2811(*) | ,06375 | ,000 | -,4496 | -,1127 |
| | | Mas de 25 | -,2825(*) | ,06405 | ,000 | -,4517 | -,1132 |
| | Entre 16 y 25 años | Menos de 5 | ,0679 | ,03238 | ,218 | -,0177 | ,1534 |
| | | Entre 5 y 15 | ,2811(*) | ,06375 | ,000 | ,1127 | ,4496 |
| | | Mas de 25 | -,0014 | ,03380 | 1,000 | -,0907 | ,0879 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,0692 | ,03296 | ,215 | -,0178 | ,1563 |
| | | Entre 5 y 15 | ,2825(*) | ,06405 | ,000 | ,1132 | ,4517 |
| | | Entre 16 y 25 | ,0014 | ,03380 | 1,000 | -,0879 | ,0907 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Entre todos los empleados, los que llevan entre 5 y 15 años y los que tienen menos de 5 años en la empresa, son los que presentan la peor percepción en la **dimensión motivación-identificación-compromiso**.

Tabla 58: Comparaciones múltiples (bienestar)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| BIENESTA | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,2191 | ,09549 | ,132 | -,0332 | ,4714 |
| | | Entre 16 y 25 | -,1729(*) | ,04884 | ,002 | -,3019 | -,0438 |
| | | Mas de 25 | -,1514(*) | ,04971 | ,014 | -,2828 | -,0201 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,2191 | ,09549 | ,132 | -,4714 | ,0332 |
| | | Entre 16 y 25 | -,3920(*) | ,09616 | ,000 | -,6461 | -,1379 |
| | | Mas de 25 | -,3705(*) | ,09661 | ,001 | -,6258 | -,1153 |
| | Entre 16 y 25 años | Menos de 5 | ,1729(*) | ,04884 | ,002 | ,0438 | ,3019 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3920(*) | ,09616 | ,000 | ,1379 | ,6461 |
| | | Mas de 25 | ,0214 | ,05098 | 1,000 | -,1133 | ,1561 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,1514(*) | ,04971 | ,014 | ,0201 | ,2828 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3705(*) | ,09661 | ,001 | ,1153 | ,6258 |
| | | Entre 16 y 25 | -,0214 | ,05098 | 1,000 | -,1561 | ,1133 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados que llevan entre 16 y 25 años en la empresa presentan mejor percepción en la **dimensión bienestar** que los con menos de 15 años.

Tabla 59: Comparaciones múltiples (estrés-burnout)

Bonferroni

| Variable dependiente | (I) TIEMPO_E Tiempo en empresa | (J) TIEMPO_E Tiempo en empresa | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| STRESSYB | Menos de 5 años | Entre 5 y 15 | ,1742 | ,09357 | ,377 | -,0730 | ,4215 |
| | | Entre 16 y 25 | -,1586(*) | ,04786 | ,006 | -,2850 | -,0321 |
| | | Mas de 25 | -,1931(*) | ,04871 | ,000 | -,3218 | -,0644 |
| | Entre 5 y 15 años | Menos de 5 | -,1742 | ,09357 | ,377 | -,4215 | ,0730 |
| | | Entre 16 y 25 | -,3328(*) | ,09423 | ,003 | -,5818 | -,0838 |
| | | Mas de 25 | -,3673(*) | ,09466 | ,001 | -,6174 | -,1172 |
| | Entre 16 y 25 | Menos de 5 | ,1586(*) | ,04786 | ,006 | ,0321 | ,2850 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3328(*) | ,09423 | ,003 | ,0838 | ,5818 |
| | | Mas de 25 | -,0345 | ,04995 | 1,000 | -,1665 | ,0975 |
| | Mas de 25 años | Menos de 5 | ,1931(*) | ,04871 | ,000 | ,0644 | ,3218 |
| | | Entre 5 y 15 | ,3673(*) | ,09466 | ,001 | ,1172 | ,6174 |
| | | Entre 16 y 25 | ,0345 | ,04995 | 1,000 | -,0975 | ,1665 |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

También los empleados que llevan entre 16 y 25 años en la empresa son los que revelan tener los mayores niveles en la **dimensión estrés-burnout** que los con menos de 15 años de trabajo.

6.3.6 Variable provincia

La variable provincia contempla diez grupos ubicados en tres grandes regiones de Brasil⁸:

Nordeste: Alagoas (AL) Bahia (BA), Ceará (CE), Maranhao (MA), Paraíba (PB), Piauí (PI), Pernambuco (PE), Rio Grande Norte (RN) y Sergipe (SE); **Sudeste:** Sao Paulo (SP), Río de Janeiro (RJ) y Espírito Santo(ES); **Centro-Oeste:** Minas Gerais y Distrito Federal (DF).

Los resultados⁹ presentados en las tablas de número 60 al 64 revelan diferencias respecto a las tres dimensiones: **condiciones del entorno, equidad y estrés-burnout.**

Tabla 60: Estadísticos de contraste

| | ENTORNO | EQUIDAD | STRESSYB |
|---------------|---------|---------|----------|
| Chi-cuadrado | 101,119 | 36,780 | 29,107 |
| Gl | 9 | 9 | 9 |
| Sig. asintót. | .000 | .000 | .001 |

Tabla 61: Comparaciones múltiples (condiciones del entorno)

| Provincias | 1.AL | 2.BA | 3.CE | 4.MA | 5.SP | 6.PB | 7.PE | 8.PI | 9.RN | 10.SE |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. AL | | | | | | | | | | |
| 2. BA | | | .000* | | | | | | | |
| 3. CE | | .000* | | .000* | .006* | .000* | .000* | .000* | | .001* |
| 4. MA | | | .000* | | | | | | | |
| 5. SP/RJ/ES/DF/MG | | | .006* | | | | | | | |
| 6. PB | | | .000* | | | | | | | |
| 7. PE | | | .000* | | | | | | .024* | |
| 8. PI | | | .000* | | | | | | | |
| 9. RN | | | | | | | .024* | | | |
| 10. SE | | | .001* | | | | | | | |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Entre todos los empleados, los residentes en la provincia tres (CE), son los que perciben más favorablemente la **dimensión condiciones del entorno**. Asimismo los empleados de la provincia nueve (RN) presentan mejor percepción en dicha dimensión que los de la provincia siete (PE).

⁸ Ver anexo 5 para visualización geográfica de las provincias de Brasil donde se realizó la investigación.

⁹ Ver anexo 6 para otros detalles referentes a las tablas 61,62 y 63.

Tabla 62: Comparaciones múltiples (equidad)

| Provincias \ Provincias | 1.AL | 2.BA | 3.CE | 4.MA | 5.SP | 6.PB | 7.PE | 8.PI | 9.RN | 10.SE |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| 1. AL | | .003* | | .025* | .020* | | .000* | | | |
| 2. BA | .003* | | | | | | | | | |
| 3. CE | | | | | | | .003* | | | |
| 4. MA | .025* | | | | | | | | | |
| 5. SP/RJ/ES/DF/MG | .020* | | | | | | | | | |
| 6. PB | | | | | | | .039* | | | |
| 7. PE | .000* | | .003* | | | .039* | | | .002* | |
| 8. PI | | | | | | | | | | |
| 9. RN | | | | | | | .002* | | | |
| 10. SE | | | | | | | | | | |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados residentes en la provincia 1(AL) tienen mejor percepción en la **dimensión equidad** que los de las provincias 2(BA), 4(MA), 5(SP/RJ) y 7(PE). Además los de la provincia 7(PE) tienen peor percepción en dicha dimensión, que los de la provincia 3(CE) y los de 9(RN).

Tabla 63: Comparaciones múltiples (estrés)

| Provincias \ Provincias | 1.AL | 2.BA | 3.CE | 4.MA | 5.SP | 6.PB | 7.PE | 8.PI | 9.RN | 10.SE |
|-------------------------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|-------|
| 1. AL | | | | | | | | | | |
| 2. BA | | | | | | | | | | |
| 3. CE | | | | | | | | | | |
| 4. MA | | | | | .006* | | | | | |
| 5. SP/RJ/ES/DF/MG | | | | .006* | | | .003* | | | |
| 6. PB | | | | | | | | | | |
| 7. PE | | | | | .003* | | | | | |
| 8. PI | | | | | | | | | | |
| 9. RN | | | | | | | | | | |
| 10. SE | | | | | | | | | | |

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los empleados residentes en la provincia 5(SP/RJ/ES/DF/MG) presentan los mayores niveles en la **dimensión estrés-burnout** que los trabajadores residentes en las provincias 4(MA) y 7(PE).

6.4 Resultados de las Hipótesis H3 y H4 – CVL y desempeño individual

6.4.1 Análisis de regresión simple para la H3

Para la confirmación o rechazo de la hipótesis **H3**, respecto a la relación predictiva entre la CVL y los niveles de desempeño individual, se realizaron los siguientes procedimientos:

Primero: remodificación de los valores del desempeño de los 1.305 sujetos, originalmente en una escala de 1 a 10 a una escala de 1 a 5, para los tres indicadores evaluados (tabla 17), y para el promedio de dichos indicadores.

Segundo: en el análisis de regresión simple, la media global de la CVL fue ingresada como variable independiente, y el promedio de las calificaciones de desempeño, variable dependiente a través del método *introducir*. Asimismo, para los tres indicadores de desempeño por separado. Sin embargo, en ninguna de las regresiones realizadas sale la relación esperada.

Tercero: de la observación de la poca varianza en la medida de desempeño individual, ya que las medias eran muy altas, se creó **cinco rangos** para distribuir el promedio de las calificaciones de desempeño en estos niveles. Tras esto procedimiento adicional, se rehizo la regresión simple para cada rango.

Los resultados presentados en las tablas 64, 65 y 66 son los relativos a la regresión simple entre la medida global de CVL y el promedio del desempeño individual, indican ausencia de relación predictiva entre las medidas evaluadas ($R^{2\text{corrigida}} = -.001$; $p > .70$).

Tabla 64: Resumen del modelo

| Resumen del modelo | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|------|----------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. del cambio en F |
| 1 | ,012 ^a | ,000 | -,001 | ,51382 | ,000 | ,144 | 1 | 1084 | ,704 |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

El resultado del análisis ANOVA (tabla 65) confirma la inexistencia de relación entre las medidas utilizadas. El valor de F es muy bajo y no significativo ($F = .144$; $p > .70$).

Tabla 65: ANOVA**ANOVA^b**

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|--------|-----------|-------------------|------|------------------|------|-------------------|
| 1 | Regresión | ,038 | 1 | ,038 | ,144 | ,704 ^a |
| | Residual | 286,190 | 1084 | ,264 | | |
| | Total | 286,228 | 1085 | | | |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

b. Variable dependiente: Desempeño Individual Objetivo

Lo mismo para el resultado de la tabla 66. El valor del coeficiente Beta, aunque positivo es muy bajo y no significativo ($\beta = .012$; $p > .70$).

Tabla 66: Coeficientes**Coeficientes^a**

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. |
|--------|-------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 8,726 | ,132 | | 65,896 | ,000 |
| | CVL | ,013 | ,034 | ,012 | ,380 | ,704 |

a. Variable dependiente: Desempeño Individual Objetivo

6.4.2 Análisis de regresión múltiple para la H4

Para confirmar o rechazar las predicciones de la hipótesis **H4**, *identificar las dimensiones que más influyen en el desempeño individual*, se realizó un análisis de regresión múltiple con la media del desempeño individual como variable dependiente y las 11 dimensiones de CVL como variables independientes, a través del método *pasos sucesivos* (stepwise).

Conforme Visauta (2002) este método es muy adecuado para valorar el aporte de cada variable independiente. Permite examinar las variables paso a paso, a medida que entran o salen del modelo, según los criterios previamente establecidos. En el caso, los criterios fueron que la probabilidad de F para entrar fuese inferior o igual a .050 y mayor que 100 para salir.

Como se observa en la tabla 67, ($R^{2\text{corregida}} = .20$; $p < .05$) aunque significativa es muy baja. Por tanto, tiene poco poder explicativo respecto a las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño individual.

Tabla 67: Resumen del modelo

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|------|----------------------|
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. del cambio en F |
| 1 | ,085 ^a | ,007 | ,006 | ,51200 | ,007 | 7,883 | 1 | 1084 | ,005 |
| 2 | ,117 ^b | ,014 | ,012 | ,51057 | ,006 | 7,061 | 1 | 1083 | ,008 |
| 3 | ,140 ^c | ,020 | ,017 | ,50928 | ,006 | 6,518 | 1 | 1082 | ,011 |
| 4 | ,153 ^d | ,023 | ,020 | ,50853 | ,004 | 4,176 | 1 | 1081 | ,041 |

- a. Variables predictoras: (Constante), Compañeros
 b. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges
 c. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges, Jefe
 d. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges, Jefe, Bienestar

Los resultados de las ANOVAS presentados en la tabla 68 indican que los cuatro modelos son significativos. Sin embargo el modelo 4, con valor $F = 6,455$ y $p < .001$, en el cual las dimensiones **relaciones con compañeros**, **sistema de gestión**, **relación con jefes** y **bienestar** son las que mejor explican las dimensiones de CVL que más influencia tienen en el desempeño individual.

Tabla 68: ANOVA

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|--------|-----------|-------------------|------|------------------|-------|-------------------|
| 1 | Regresión | 2,066 | 1 | 2,066 | 7,883 | ,005 ^a |
| | Residual | 284,162 | 1084 | ,262 | | |
| | Total | 286,228 | 1085 | | | |
| 2 | Regresión | 3,907 | 2 | 1,953 | 7,494 | ,001 ^b |
| | Residual | 282,321 | 1083 | ,261 | | |
| | Total | 286,228 | 1085 | | | |
| 3 | Regresión | 5,597 | 3 | 1,866 | 7,194 | ,000 ^c |
| | Residual | 280,631 | 1082 | ,259 | | |
| | Total | 286,228 | 1085 | | | |
| 4 | Regresión | 6,678 | 4 | 1,669 | 6,455 | ,000 ^d |
| | Residual | 279,551 | 1081 | ,259 | | |
| | Total | 286,228 | 1085 | | | |

- a. Variables predictoras: (Constante), Compañeros
 b. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges
 c. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges, Jefe
 d. Variables predictoras: (Constante), Compañeros, Sisges, Jefe, Bienestar
 e. Variable dependiente: Desempeño Individual Objetivo

El resultado presentado en la tabla 69 señala que las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño individual tienen coeficientes Beta significativos. Sin embargo, las dimensiones **relación con compañeros** ($\beta = .096$; $p < .05$) y **relación con jefes** ($\beta = .111$; $p < .05$) son las que tienen la mayor ponderación y las que presentan una relación positiva con el desempeño individual. Por otro lado, las dimensiones **sistema de gestión** ($\beta = -.096$; $p < .05$) y **bienestar** ($\beta = -.075$; $p < .05$) presentan ponderaciones más bajas y una relación negativa con desempeño individual.

Tabla 69: Coeficientes

| | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | | |
|--------|-------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| Modelo | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 8,427 | ,125 | | 67,264 | ,000 |
| | Compañeros | ,084 | ,030 | ,085 | 2,808 | ,005 |
| 2 | (Constante) | 8,502 | ,128 | | 66,395 | ,000 |
| | Compañeros | ,124 | ,033 | ,125 | 3,708 | ,000 |
| | Sisges | -,074 | ,028 | -,090 | -2,657 | ,008 |
| 3 | (Constante) | 8,472 | ,128 | | 66,062 | ,000 |
| | Compañeros | ,079 | ,038 | ,080 | 2,107 | ,035 |
| | Sisges | -,101 | ,030 | -,123 | -3,402 | ,001 |
| | Jefe | ,076 | ,030 | ,102 | 2,553 | ,011 |
| 4 | (Constante) | 8,519 | ,130 | | 65,502 | ,000 |
| | Compañeros | ,095 | ,038 | ,096 | 2,480 | ,013 |
| | Sisges | -,079 | ,031 | -,096 | -2,503 | ,012 |
| | Jefe | ,083 | ,030 | ,111 | 2,771 | ,006 |
| | Bienestar | -,054 | ,026 | -,075 | -2,044 | ,041 |

a. Variable dependiente: Desempeño Individual Objetivo

6.5 Resultados de las Hipótesis H5 y H6 – CVL y desempeño grupal (auditoría interna)

Conforme explicitado en el apartado 5.3.2, se utilizó dos criterios para definir el número de unidades de observación que compondrían la muestra grupal. El primero estableció que el número de encuestados por sucursal fuera igual o superior a cuatro. Dicho criterio, redujo la muestra inicial con 178 sucursales a 143. El segundo tiene relación con el resultado favorable del **análisis multinivel**¹⁰, basado en el acuerdo grupal de la percepción de CVL. Este criterio redujo las 143 sucursales a 121.

10 Los antecedentes teóricos del análisis multinivel fueron los campos de la educación, sociología y demografía. Viene recibiendo una creciente atención en otros campos de las ciencias, como el de la psicología de las organizaciones, debido a que las organizaciones se conceptúan como sistemas multinivel compuestos a la vez por subsistemas multinivel. Es decir, en un nivel de primer orden están las personas, las cuales integran los equipos, éstos a su vez forman departamentos o áreas, y todos integran la organización. Para más información ver Schreiber y Griffin (2004); González-Romá y Peiró (1992); Sánchez y Amo (2004).

6.5.1 Índice de consenso grupal $ADM(J)$ ¹¹ para las 143 sucursales

Para agregar las puntuaciones de CVL, tomadas en nivel individual en nivel de sucursal, se calculó el índice de desviación promedio $ADM(J)$ (Burke, Finkelstein y Dusing, 1999; Burke y Dunlap, 2002; Smitch-Crowe y Burke, 2003). El índice $ADM(J)$ fue calculado para los 143 grupos con el propósito de medir la variabilidad intragrupo y comprobar si había conformidad en la percepción de CVL entre los miembros de una misma sucursal. Para interpretar los resultados se siguió los criterios expuestos en Smitch-Crowe y Burke (2003), en el que especifican que para escalas tipo Likert con 5 opciones de respuesta, el criterio de aceptación del acuerdo grupal se fija en una puntuación igual o menor que .83.

Los autores también explicitan que cuando el número de opciones de respuesta es mayor que 4 y el número de respondientes por grupo es menor que 14, los valores obtenidos en el índice $ADM(J)$ son estadística y prácticamente significantes. Estos criterios se cumplen para 121 sucursales, 84,6% de las 143 analizadas y los resultados hallados señalan que es pertinente la agregación de medida de CVL para las sucursales en que el acuerdo grupal fue favorable. En la tabla 69 se presentan los resultados del índice $ADM(J)$ para las 20 primeras sucursales. Los índices referentes a todas las 121 sucursales pueden ser vistos en el anexo siete.

Tabla 70: Índice de consenso grupal

| Sucursal | Numero Empleados | $ADM(J)$ ¹² | p-valor ¹³ | ¿acuerdo? |
|----------|------------------|------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | 5 | 0.46 | 0.0058* | Sí |
| 2 | 5 | 0.69 | 0.0000* | Sí |
| 3 | 4 | 0.64 | 0.0000* | Sí |
| 4 | 8 | 0.63 | 0.0000* | Sí |
| 5 | 6 | 0.54 | 0.0005* | Sí |
| 6 | 4 | 0.72 | 0.0000* | Sí |
| 7 | 6 | 0.38 | 0.0002* | Sí |
| 8 | 4 | 0.74 | 0.0000* | Sí |
| 9 | 4 | 0.54 | 0.0000* | Sí |
| 10 | 13 | 0.62 | 0.0000* | Sí |
| 11 | 4 | 0.71 | 0.0000* | Sí |
| 12 | 6 | 0.65 | 0.0058* | Sí |
| 13 | 5 | 1.19 | 0.5785 | No |
| 14 | 6 | 0.65 | 0.0000* | Sí |
| 15 | 8 | 0.72 | 0.0000* | Sí |
| 16 | 8 | 0.88 | 0.0000* | Sí |
| 17 | 7 | 0.54 | 0.0000* | Sí |
| 18 | 9 | 0.90 | 0.1482 | No |
| 19 | 10 | 0.55 | 0.0000* | Sí |
| 20 | 7 | 0.75 | 0.0007* | Sí |

11 $ADM(J)$ fue calculado mediante el programa **agree.exe** disponible en <http://www.tulane.edu/~dunlap/psylib.html>

12 El criterio de aceptación del índice “AD” puntuaciones \leq que .83.

13 Significativo al 5%

6.5.2 Análisis de regresión simple para H5

Tras la agregación de la medida de CVL para las 121 sucursales, se realizó la regresión simple para confirmar o rechazar la hipótesis **H5**, respecto al valor predictivo de la CVL sobre los resultados de evaluación de la auditoría interna.

El índice global de CVL fue incluido como variable independiente y la medida de la auditoría interna como variable dependiente, a través del método *introducir*.

Los resultados presentados en las tablas 71, 72 y 73 indican una relación significativa y positiva entre las medidas de CVL y la auditoría interna (R^2 corregida = .307; $p < .001$), confirmando la **H5**.

Tabla 71: Resumen del modelo

| Resumen del modelo | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|----------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. del cambio en F |
| 1 | ,559 ^a | ,312 | ,307 | ,83665 | ,312 | 54,071 | 1 | 119 | ,000 |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

El resultado del análisis ANOVA (tabla 72) confirma la existencia de relación predictiva entre las medidas utilizadas. El valor de F también es positivo y significativo ($F = 54,071$; $p < .001$).

Tabla 72: ANOVA

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|-------------------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 37,848 | 1 | 37,848 | 54,071 | ,000 ^a |
| | Residual | 83,298 | 119 | ,700 | | |
| | Total | 121,146 | 120 | | | |

a. Variables predictoras: (Constante), CVL

b. Variable dependiente: Auditor

El mismo resultado favorable se puede observar en la tabla 73, en la que el valor del coeficiente Beta es positivo y significativo ($\beta = .559$; $p < .001$).

Tabla 73: Coeficientes

| | | Coeficientes ^a | | | | | | |
|--------|-------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|--------------------------------------|-----------------|
| | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | | | Intervalo de confianza para B al 95% | |
| Modelo | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. | Límite inferior | Límite superior |
| 1 | (Constante) | -2,204 | 1,361 | | -1,619 | ,108 | -4,900 | ,491 |
| | CVL | 2,647 | ,360 | ,559 | 7,353 | ,000 | 1,935 | 3,360 |

a. Variable dependiente: Auditor

6.5.3 Análisis de regresión múltiple para la H6

Para confirmar o rechazar las predicciones de la hipótesis **H6**, *identificar las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño grupal*, se realizó la regresión múltiple con las 11 dimensiones de CVL como variables independientes y la nota de auditoría interna como variable dependiente. Para el análisis se utilizó el método “pasos sucesivos”, lo cual limita la entrada de determinadas variables independientes al modelo, si éstas no cumplen con los criterios previamente establecidos. En este caso fue el que la probabilidad de F para entrar fuese inferior a .050 y mayor que 100 para salir.

Los resultados presentados en las tablas 74, 75 y 76 evidencian la existencia de una contundente relación predictiva entre las medidas de CVL y el desempeño de la sucursal en término de auditoría interna, (R^2 corregida = .577; $p < .05$).

Tabla 74: Resumen del modelo

| Resumen del modelo | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|----------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio | | | | |
| | | | | | Cambio en R cuadrado | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. del cambio en F |
| 1 | ,727 ^a | ,528 | ,524 | ,69319 | ,528 | 133,118 | 1 | 119 | ,000 |
| 2 | ,752 ^b | ,566 | ,558 | ,66787 | ,038 | 10,193 | 1 | 118 | ,002 |
| 3 | ,766 ^c | ,588 | ,577 | ,65353 | ,022 | 6,235 | 1 | 117 | ,014 |

a. Variables predictoras: (Constante), Sisges

b. Variables predictoras: (Constante), Sisges, Bienestar

c. Variables predictoras: (Constante), Sisges, Bienestar, Compañeros

Los resultados de las ANOVAS (tabla 75) señalan que los tres modelos son significativos. Sin embargo el modelo 3 ($F = 55,548$ y $p < .001$) en el cual las dimensiones **sistema de gestión**, **bienestar** y **relación con compañeros**, son las que mejor explican la influencia de la CVL sobre el desempeño grupal.

Tabla 75: ANOVA

ANOVA^d

| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|--------|-----------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| 1 | Regresión | 63,965 | 1 | 63,965 | 133,118 | ,000 ^a |
| | Residual | 57,181 | 119 | ,481 | | |
| | Total | 121,146 | 120 | | | |
| 2 | Regresión | 68,512 | 2 | 34,256 | 76,798 | ,000 ^b |
| | Residual | 52,634 | 118 | ,446 | | |
| | Total | 121,146 | 120 | | | |
| 3 | Regresión | 71,175 | 3 | 23,725 | 55,548 | ,000 ^c |
| | Residual | 49,971 | 117 | ,427 | | |
| | Total | 121,146 | 120 | | | |

a. Variables predictoras: (Constante), Sisges

b. Variables predictoras: (Constante), Sisges, Bienestar

c. Variables predictoras: (Constante), Sisges, Bienestar, Compañeros

d. Variable dependiente: Auditor

Como se observa en la tabla 75 las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño de la sucursal tienen coeficientes Beta significativos y positivos. La ponderación de la dimensión **sistema de gestión** ($\beta = .575$) es expresivamente mayor que las ponderaciones del **bienestar** ($\beta = .196$) y de la **relación con compañeros** ($\beta = .159$).

Tabla 76: Coeficientes

Coeficientes^a

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. | Intervalo de confianza para B al 95% | |
|--------|-------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|--------------------------------------|-----------------|
| | | B | Error típ. | Beta | | | Límite inferior | Límite superior |
| 1 | (Constante) | ,432 | ,641 | | ,674 | ,502 | -,837 | 1,701 |
| | Sisges | 1,875 | ,163 | ,727 | 11,538 | ,000 | 1,553 | 2,197 |
| 2 | (Constante) | -,298 | ,658 | | -,452 | ,652 | -1,602 | 1,006 |
| | Sisges | 1,577 | ,182 | ,611 | 8,655 | ,000 | 1,216 | 1,938 |
| | Bienestar | ,520 | ,163 | ,225 | 3,193 | ,002 | ,198 | ,843 |
| 3 | (Constante) | -2,250 | 1,013 | | -2,221 | ,028 | -4,257 | -,244 |
| | Sisges | 1,484 | ,182 | ,575 | 8,148 | ,000 | 1,124 | 1,845 |
| | Bienestar | ,453 | ,162 | ,196 | 2,801 | ,006 | ,133 | ,773 |
| | Compañeros | ,623 | ,249 | ,159 | 2,497 | ,014 | ,129 | 1,116 |

a. Variable dependiente: Auditor

6.6 Análisis complementares de la CVL en la muestra individual

En este apartado se comenta la percepción que tienen los trabajadores respecto a la CVL. La tabla 77 posibilita una visión global de las diferencias identificadas en las variables demográficas.

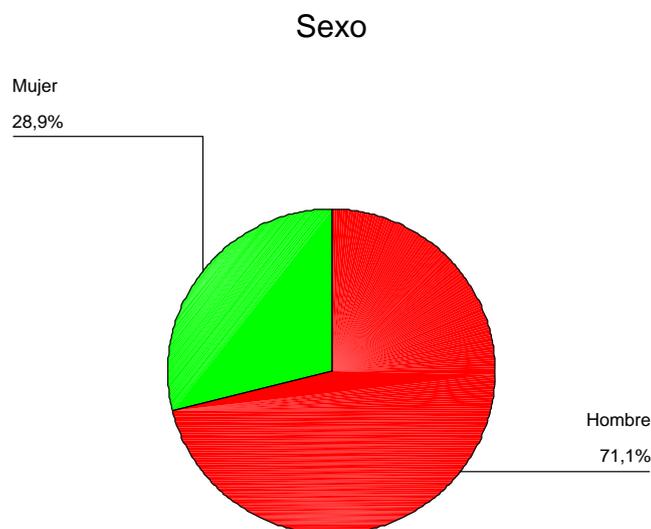
Tabla 77: Diferencias en la percepción de CVL

| Variables | Sexo | Edad | Nivel Estudio | Función | Tiempo Empresa | Provincia |
|---|--------|--------|---------------|---------|----------------|-----------|
| Dimensiones | | | | | | |
| Clima de los sistemas de gestión | | .000** | .000** | .000** | .000** | |
| Relación con compañeros | | .042* | | .000** | | |
| Relación con jefes | | | | .000** | | |
| Motivación- Identificación-Compromiso | .001** | .000** | .002** | .000** | .000** | |
| Clima condiciones del entorno | | .000** | .000** | .001** | .000** | .000** |
| Estrés y burnout | | .000** | | | .000** | .000** |
| Equilibrio trabajo-vida | | .000** | | | .000** | |
| Satisfacción con rol y potencial motivador puesto | | .000** | | .000** | .000** | |
| Bienestar subjetivo | | .000** | .030* | .000** | .000** | |
| Percepción de equidad remunerativa | | | | .000** | .011* | .001** |
| Características de personalidad | | | | .015* | | |

6.6.1 Variable sexo

Como se observa en la tabla 77 hombres y mujeres perciben la CVL de forma muy similar. Para la variable sexo, la única diferencia identificada es la que se relaciona con a la dimensión **Motivación-Identificación-Compromiso**.

Figura 7: Gráfica de la variable sexo



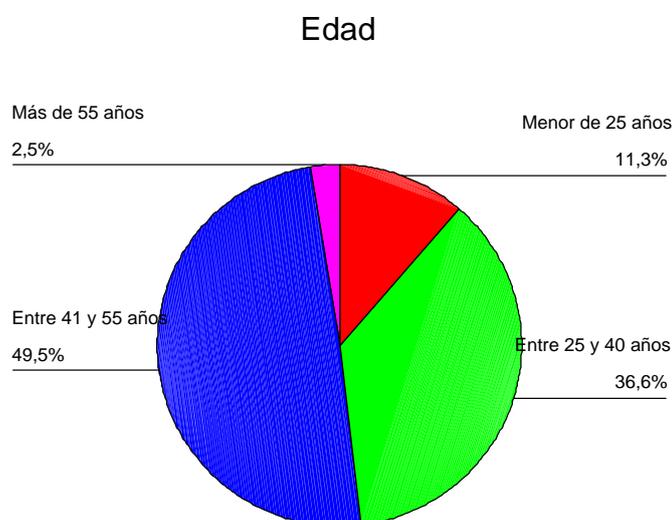
En la muestra analizada, los resultados señalan que los hombres están más motivados, más identificados y presentan mayor compromiso que las mujeres. Probablemente, este resultado sea un reflejo de la influencia cultural y/o valores de la organización, la cual tiende a proporcionar más oportunidades de adelanto profesional a los hombres.

Por ejemplo, la comparación de medias por sexo y nivel de estudios, revela que el porcentual en licenciatura y postgrado de las mujeres (33,4% y 20,7%) es superior al de los hombres (29,7% y 14,4%). Sin embargo, los cargos de alta y media gerencia son mayoritariamente ocupados por hombres. Se destaca que en primer estudio empírico (capítulo II), una de las pocas diferencias entre hombres y mujeres, ha sido que las mujeres consideraban la motivación y el poder desarrollarse como persona en trabajo como aspectos muy importantes para conformar la CVL. Quizás, los motivos mencionados y la responsabilidad de cuidar del hogar y de los hijos, que por lo general compete más al sexo femenino, pueden estar contribuyendo una menor motivación-identificación-compromiso por parte de las trabajadoras de la organización analizada.

6.6.2 Variable edad

En esta variable, las diferencias identificadas en las dimensiones: 1) **Sistemas de gestión**, 2) **Relación con compañeros**, 3) **Motivación-identificación-compromiso**, 4) **Condiciones del entorno**, 5) **Estrés-burnout**, 6) **Equilibrio trabajo-vida**, 7) **Satisfacción con el rol**, y 8) **Bienestar**, se dan sobretodo, entre los grupos de trabajadores con edad superior a 41 y los con menos de 25 años.

Figura 8: Gráfica de la variable edad



El grupo de individuos en la franja de 41 a 55 años, casi el 50% del total de empleados, son los que están más satisfechos con los sistemas de gestión, con el rol y las condiciones del entorno que el grupo de los más jóvenes. Es interesante destacar que el grupo 41 y 55, juntos con los que tienen más de 55 años, son los trabajadores que están más motivados-comprometidos y también los que tienen los mayores niveles de estrés.

Posiblemente, las buenas relaciones interpersonales y la percepción de equilibrio trabajo-vida evidenciados por estos trabajadores, contrarresten los efectos negativos del estrés y repercutan favorablemente en sus desempeños.

Por otro lado, los trabajadores más jóvenes, especialmente los con menos de 25 años, informan tener menos estrés, menor bienestar, menor motivación-identificación-compromiso en el trabajo, y mayor nivel de desacuerdo respecto a los sistemas de gestión y condiciones del entorno laboral, principalmente en lo referente a la tecnología.

No hay duda que los resultados evidenciados merecen una atención especial, por parte de organización investigada. Más aún, se considerado que un 25% de los trabajadores con edad entre 41 y 55, quienes mayormente son gerentes, se jubilarán en los próximos dos años.

Si podría decir que las diferencias identificadas entre los dos colectivos analizados, trabajadores mayores y los más jóvenes, se acercan a la cronología de las aspiraciones propuestas por Chinoy (1955), citada por Silverman (1987) en la cual se argumenta que la mayoría de los trabajadores jóvenes desean, en el corto plazo, un trabajo agradable que les posibilite un estándar de vida razonable y, a lo largo plazo, el auto desarrollo.

6.6.3 Variable nivel de estudios

Los grupos de la variable nivel de estudios, perciben diferente las siguientes dimensiones de la CVL: 1) **Sistemas de gestión**, 2) **Motivación-identificación-compromiso**, 3) **Condiciones del entorno**, y 5) **Bienestar**.

La heterogeneidad ocurre, especialmente, entre trabajadores con nivel de master y los con primaria/secundaria.

Figura 9: Gráfica de la variable nivel de estudios

Por lo general, a mayor nivel de estudios (master y doctorado) más oportunidades laborales y más exigente pasa a ser el trabajador, respecto a las condiciones que les son ofrecidas por la organización y, igualmente al uso y desarrollo de sus aptitudes. En este sentido, es previsible que empleados con bajos niveles de estudio, como los de primaria-secundaria, estén más acordes con los sistemas de gestión y presenten mayor bienestar así como mayor motivación-identificación-compromiso en el trabajo que los con empleados con master.

Una probable razón es que para el colectivo con bajo niveles de estudios, resulta muy difícil obtener en el mercado laboral, un trabajo similar que les proporcione la paga, la seguridad y las posibilidades de desarrollo ofrecidas por dicha organización.

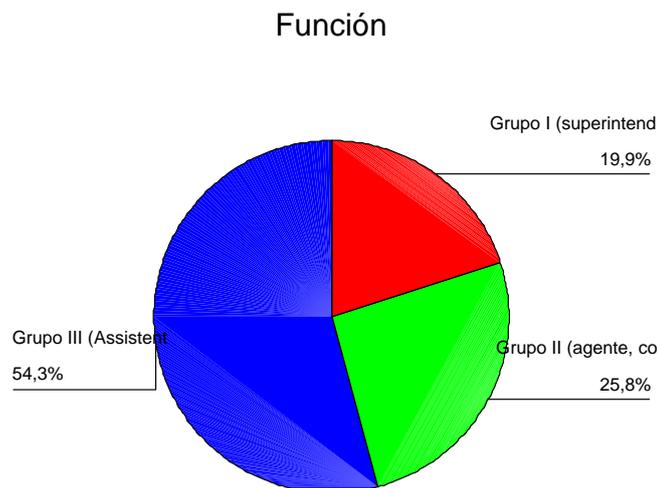
Por otro lado, los empleados con master presentan un mayor nivel de acuerdo en cuanto a las condiciones del entorno laboral, que los de primaria-secundaria y los que tienen el bachillerato. Probablemente, esto se da porque los que tiene master, casi siempre, ocupan cargos de gerencia y disfrutan de ventajas tales como, despacho privado, cuenta del móvil pagada por la empresa, disponibilidad de portátiles con tecnología de última generación, etc.

Sin embargo, ventajas extrínsecas a parte, se verifica que tanto la motivación-identificación-compromiso, como el sentimiento de bienestar en el trabajo parecen disminuir a la proporción que aumenta el nivel de estudios en la muestra analizada.

6.6.4 Variable función profesional

Esta variable es la que presenta mayor heterogeneidad en la percepción de CVL. En los colectivos analizados: **grupo uno** (superintendente, gerente de sucursal etc.), **grupo dos** (agente de desarrollo, consultor, etc.) y **grupo tres** (técnicos, ayudantes, secretaria, etc.) se identificó diferencias en las nueve dimensiones: 1) **Sistemas de gestión**, 2) **Relación con compañeros**, 3) **Relación con jefes**, 4) **Motivación-identificación-compromiso**, 5) **Condiciones del entorno**, 6) **Satisfacción con el rol**, 7) **Bienestar**, 8) **Equidad remunerativa** y, 9) **Características de personalidad**. Las diferencias ocurren, especialmente, entre el grupo de la alta gerencia, y el grupo de los profesionales de soporte (técnicos, secretarías).

Figura 10: Gráfica de la variable función



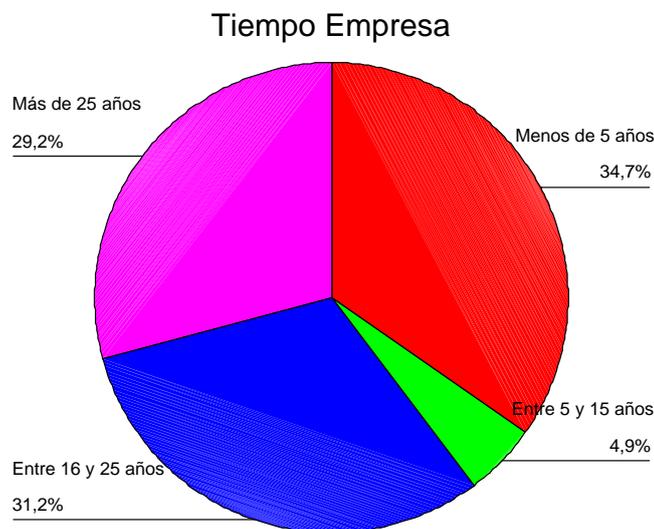
No sorprende que la alta gerencia, superintendentes y gerentes, presenten mayor nivel de acuerdo en todas dimensiones citadas, que el grupo tres. De la misma forma, los grupos uno y dos están en mayor conformidad que el grupo tres, en cuanto a las cuestiones relacionadas con los sistemas de gestión, relación con jefes, motivación-identificación-compromiso, percepción de equidad remunerativa y bienestar.

Las diferencias halladas en función profesional están relacionadas con las también evidenciadas en la variable edad. Más que 10 % de los empleados menores de 25 años, están en el grupo tres. Dicho grupo, así como los trabajadores más jóvenes, son los que presentan los mayores niveles de desacuerdo, tanto respecto a las condiciones ofrecidas por la organización, como respecto a los procesos psicológicos como la motivación, el bienestar, etc.

6.6.5 Variable tiempo en la empresa

Los grupos de la variable también perciben de forma diferente, las siguientes dimensiones de la CVL: 1) **Sistemas de gestión**, 2) **Motivación-identificación-compromiso**, 3) **Condiciones del entorno**, 4) **Estrés-burnout**, 5) **Equilibrio trabajo-vida**, 6) **Satisfacción con el rol**, 7) **Bienestar** y, 8) **Equidad remunerativa**. Las diferencias ocurren especialmente, entre el grupo que tiene de 16 a 25 años de trabajo en la empresa (31,2%), y los que tienen menos de 5 años (34,7%), que son los más representativos.

Figura 11: Gráfica de la variable tiempo en la empresa



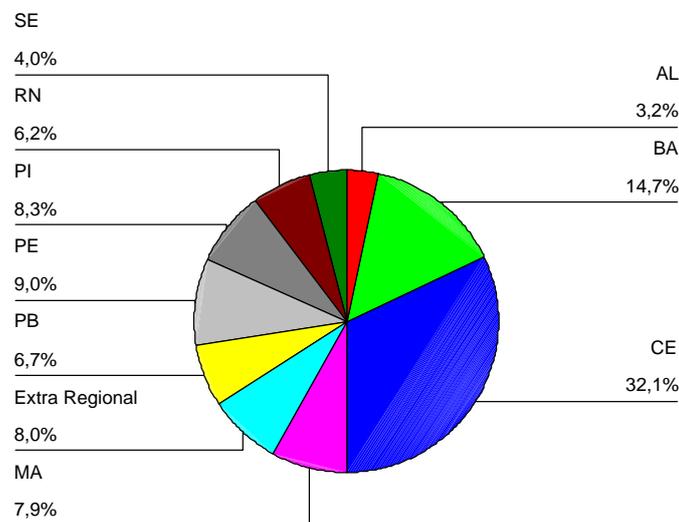
Los resultados presentados en esta variable están muy relacionados con los evidenciados en las variables edad y función profesional. Es decir, los que tienen más que 16 años de trabajo, probablemente tienen más que 40 años de edad y ocupan cargos de gestión. Este colectivo, por lo general percibe de forma más positiva la CVL ofrecida por la organización que los que tienen menos de 5 años en la empresa.

Los resultados evidencian que los trabajadores con más tiempo de servicio (superior a 16 años), presentan un mayor nivel de estrés-burnout que los con menos de 5 años en la empresa. Por otro lado, revelan también más satisfacción con sus roles, con los sistemas de gestión, con las condiciones del entorno laboral. Asimismo, tienen más motivación-identificación-compromiso y mayor percepción de equidad, equilibrio trabajo-vida y bienestar que los que llevan menos de 5 años en la organización.

6.6.6 Variable provincia

Los diez grupos de la variable provincia sólo perciben diferente tres dimensiones de la CVL, las cuales son: 1) **Condiciones del entorno**, 2) **Estrés-burnout** y, 3) **Equidad remunerativa**. El análisis por provincia revela más homogeneidad que diferencias en la percepción de CVL entre los trabajadores, en cuanto a la localización geográfica de la sucursal. Sin embargo, los resultados respecto a las dimensiones y las provincias donde ocurren las diferencias son muy coherentes.

Figura 12: Gráfica de la variable provincia



Por ejemplo, la dimensión condiciones del entorno laboral, percibida como satisfactoria para los trabajadores de la provincia Ceará (CE) era previsible, ya que es donde esta ubicada la matriz. Además, el sindicato de los trabajadores de dicha provincia es muy actuante y tiene una historia de logros en las luchas reivindicatorias con la organización, por lo tanto de echo existen mejores condiciones en el entorno laboral que en otras provincias.

Respecto a la dimensión equidad remunerativa, los trabajadores de la provincia Alagoas (AL) son los que mejor la perciben. Por otro lado, los trabajadores de la provincia Bahía (BA) y extra regional (Sao Paulo, Rio Janeiro, etc.) son los que presentan la peor percepción de equidad. Una posible explicación puede ser la relación economía local versus coste de la vida en dichas provincias. Por ejemplo, Alagoas (AL) es una provincia donde las oportunidades de trabajo formal son los cargos políticos, en la administración pública, o los empleos mediante aprobación en concurso, como es el caso de la organización en estudio.

Quizás, la débil economía de la provincia AL y, por supuesto, el coste de la vida más bajo que en Bahía, Sao Paulo, Río de Janeiro, influyeran en la favorable percepción de equidad.

Como era previsible, para la dimensión estrés-burnout, los trabajadores de la provincia extra regional, la cual incluye las grandes metrópolis de Brasil (Minas Gerais, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Brasilia) presentan mayores niveles que los empleados de las provincias Maranhao (MA) y Pernambuco PE). Muy probablemente, no solo los agobios y presiones inherentes al trabajo, sino también el ritmo apresurado de la vida en las grandes ciudades además de la percepción de mayor inseguridad, contribuyen a los niveles de estrés de los trabajadores de la provincia extra regional.

En síntesis, las principales diferencias en la percepción de CVL en la muestra analizada, ocurren en las variables edad, función profesional y tiempo en la empresa. Considerando que dichas variables están muy relacionadas, se puede decir que las diferencias se dan, especialmente, entre los empleados mayores y los más jóvenes.

Probablemente, estos dos colectivos fueron los que más contribuyeran a la ausencia de acuerdo grupal (tabla 70), respecto a la percepción de CVL en algunas sucursales. Por tanto, las estrategias de mejora de la CVL y/o las intervenciones en las políticas de gestión de personas, deben priorizar el colectivo más jóvenes y el de los mayores, cuando hay una distancia muy grande entre ambos, caso de la organización en estudio.

CAPITULO VII

DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN, APORTACIÓN

E

INVESTIGACIÓN FUTURA

Capítulo 7

Este capítulo presenta dos grandes bloques. En el primero se discute el resultado del análisis factorial exploratorio y de las hipótesis planteadas. En el segundo bloque están las conclusiones, las aportaciones del estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

7.1 Discusión

7.1.1 Factorial exploratorio

El análisis de las escalas del instrumento de CVL propuesto, revelaron una positiva adecuación muestral. Lo mismo para los índices de fiabilidad general $\alpha = .95$ y por escalas ($\alpha = .88$, $\alpha = .87$, $\alpha = .99$, $\alpha = .88$, $\alpha = .82$, $\alpha = .80$, $\alpha = .92$, $\alpha = .77$, $\alpha = .83$, $\alpha = .67$, $\alpha = .75$) que fueron satisfactorios. Se destaca la importancia de incluir en las escalas de CVL, tanto ítems ya validados científicamente, como los que son aportados por los trabajadores, según el tipo de organización, contexto social, cultural e histórico.

7.1.1.1 Dimensiones conceptuales propuestas versus resultado del análisis factorial

De acuerdo con la literatura, el análisis entre las nueve dimensiones conceptuales de la CVL propuestas en la tabla 16, y los once factores resultantes del análisis factorial exploratorio explicitados en la tabla 21 se destacan:

Primero: de las nueve dimensiones planteadas, seis se confirman empíricamente. Es decir, se mantienen conceptualmente tal como se había propuesto. Estas dimensiones y los autores que hacen referencia a ellas son:

- Relación con compañeros (Mirvis y Lawler, 1984; Quijano, 1997; Efraty y Sirgy, 1990).
- Relación con jefes (Mirvis y Lawler, 1984; Efraty y Sirgy, 1990; Van der Doef y Maes, 1999).
- Condiciones del entorno laboral (Walton, 1975; Hoffenger, 1975; Mirvis y Lawler, 1984).
- Estrés y burnout (Requena, 2000; Quijano, 1997).
- Equilibrio trabajo-vida privada (Sirgy y Efraty, 2001; Quijano, 1997).
- Satisfacción con el rol y puesto (Efraty, 1990; Mirvis y Lawler, 1984; Hackam, 1980).

Segundo: los ítems de las dimensiones conceptuales *clima de los sistemas de gestión* y *clima de los procesos de comunicación, participación y gestión del conflicto*, fueron fusionados en un único factor denominado “**Sistemas de gestión**”.

El análisis factorial agrupó en un mismo factor los ítems referentes a los tradicionales sistemas de gestión de recursos humanos, tales como la formación, la retribución, la promoción, etc., con los sistemas de comunicación, participación y gestión de conflicto, más conocidos como procesos organizacionales, como proponen Quijano et al.(2005).

Asimismo, apartó tres ítems incluidos en la dimensión “clima de los sistemas de gestión”, los cuales pasaran a conformar otro factor nombrado **“equidad remunerativa”**. La existencia de esta dimensión se fundamenta en que, una cosa es la percepción favorable o desfavorable, que tiene un individuo respecto de las prácticas de gestión del personal. La otra, es la percepción de justicia entre lo que uno aporta a la organización y lo que recibe, en términos de compensación financiera.

Tercero: los ítems referentes a la dimensión “aspectos que favorecen a la CVL”, fueron agrupados en tres factores, los cuales se ha denominado:

“Motivación-Identificación-Compromiso”

“ Bienestar subjetivo derivado del trabajo”

“ Características de personalidad”

Los ítems presentes en los tres factores contemplan aspectos que potencian la CVL y que están más relacionados con diferencias individuales (González et al., 1996; Silverman, 1987) que con aspectos de responsabilidad directa de la organización. Sin embargo, la percepción favorable en dichos factores es consecuencia, tanto de la función o valor social que tiene el trabajo para el individuo, como del ajuste persona-cargo y también de la integración entre valores personales y organizacionales.

En síntesis, a partir del análisis de las propiedades psicométricas de los ítems se puede decir que la estructura factorial propuesta ha sido validada. Es decir, hay una adecuación del modelo conceptual a la realidad empírica.

En espera de una evaluación rigurosa con nuevos análisis factoriales confirmatorios, realizados con distintas muestras, permiten afirmar que dicho instrumento es adecuado, y que se puede aceptar para utilizarlo en este estudio con razonables fundamentos.

7.1.2 Hipótesis planteadas

Las hipótesis planteadas en el presente estudio establecen relaciones explicativas entre:

- La CVL y sus dimensiones constitutivas.
- La CVL y el desempeño a nivel individual.
- La CVL y el desempeño a nivel grupal.

Tres de las seis hipótesis propuestas han sido confirmadas. Dos se cumplen parcialmente y una no se ha podido confirmar. A continuación se discuten estos resultados.

7.1.2.1 Relaciones entre las dimensiones constitutivas de la CVL – (H1 y H2)

Los favorables resultados del análisis factorial exploratorio, así como los de la correlación entre las medidas de CVL, aprueban el instrumento propuesto y evidencian apoyo a las hipótesis **H1** y **H2**, las cuales predecían:

H1 – Las dimensiones propuestas como componentes de la CVL permiten la construcción de un índice global de CVL.

H2 – Entre las dimensiones de CVL las que hacen un mayor aporte al índice global son:

H2.1 – La referida a la percepción de la **relación con los compañeros**.

H2.2 – La referida a la percepción de la **relación con los jefes**.

H2.3 – La referida a la percepción de las **condiciones del entorno laboral**.

H2.4 – La referida a la percepción de los **Sistemas de Gestión**.

Conforme se demostró previamente, el resultado de la regresión entre el índice de CVL obtenido mediante las puntuaciones factoriales y la medida obtenida con un solo ítem, es positiva y significativa. Esto confirma la **H1** y evidencia que:

a) es posible obtener un índice de CVL a partir de las dimensiones propuestas.

b) los 11 factores constitutivos del **índice de CVL**, bajo una perspectiva integradora de las dimensiones conforme sugerido por Mirvis y Lawler, (1984) y Fernandez y Jiménez, (1988), tienen una relevante aportación al valor general del índice.

c) lo que se ha medido como CVL en los 82 ítems es algo similar a lo que los encuestados piensan al valorar la CVL general, señalando que el instrumento utilizado es adecuado.

d) el modelo de CVL propuesto, el cual atribuye importancia tanto a las percepciones de sistemas y estructuras ofrecidos por la organización, como la percepción de procesos psicológicos, se respalda empíricamente en la muestra estudiada.

Finalmente, para la formación del índice global de CVL se consideró las aportaciones teóricas de Lazarsfeld (1979) y las de Casas (1989) realizando las siguientes fases:

a) Se ha elaborado un concepto de CVL. Tal conceptualización presentada en el apartado 4.3 y en la figura 13, ha sido propuesta a partir de los aspectos destacados por investigadores y trabajadores.

b) Se ha analizado y seleccionado los indicadores de CVL que representan las dimensiones previamente definidas. Para esta fase se realizaron la revisión teórica, el análisis factorial exploratorio y el análisis de contenido del primer estudio. La síntesis de las dimensiones y respectivos indicadores son presentados en la tabla 16.

c) Análisis empírico de las dimensiones que componen el concepto CVL. Esta fase ha sido contemplada a través del análisis factorial, correlaciones y regresiones realizadas en el segundo estudio empírico de la presente tesis.

d) Adecuada agrupación de las medidas obtenidas en los distintos factores para la creación del índice. Para esta última fase se ha calculado las puntuaciones factoriales de cada sujeto, en cada uno de los factores propuestos, aspecto que se puede observar en la figura 6.

La hipótesis múltiple **H2**, asociada a los trabajos de Mirvis y Lawler (1984), Quijano (1997), Efraty y Sirgy (1990), Walton (1975), predecía que entre los 11 factores de la CVL, los que más aportarían al índice global de CVL serían:

H2.1 – relación con los compañeros.

H2.2 – relación con los jefes.

H2.3 – condiciones del entorno laboral.

H2.4 – Sistemas de Gestión.

Los resultados obtenidos sugieren la confirmación de las hipótesis **H2.1**, **H2.2** y **H2.4**, verificándose que la dimensión **Sistemas de Gestión**, con un porcentual de 21%, es la que más contribuye al índice global de CVL. El segundo mayor aporte se ha distribuido equitativamente, entre las dimensiones: **Relación con Compañeros**; **Relación con jefes** y **Motivación-Identificación-Compromiso**, cada una con un porcentual de 12%.

Tales resultados confirman los hallazgos del primero estudio empírico (Capítulo II). Además, los factores hallados refuerzan los argumentos de Hoffenberg y Dyer, (1975), Mirvis y Lalwer, (1984) y Grady, (1984).

Para estos investigadores y también para los trabajadores encuestados, los aspectos que más contribuyen a la CVL hacen referencia a las relaciones interpersonales satisfactorias y adecuados sistemas de gestión.

La predicción de la **H2.3** que hace referencia a las **condiciones del entorno** no se cumple. Su aporte es inferior a 10%. Se destaca que en los resultados cualitativos del primer estudio empírico (tabla 5), esta dimensión fue considerada la segunda más importante para conformar la CVL. Por otro lado, fue valorada como poco importante en los resultados cuantitativos (tabla 6) y sus ítems presentaron las medias más bajas.

Las condiciones del entorno influyen en la CVL (Walton, 1975; Mirvis y Lawler, 1984). Sin embargo, los resultados llevan a pronosticar que, debido a las características de la organización estudiada, las condiciones del entorno de trabajo pueden ser consideradas satisfactorias.

Probablemente por esto, los trabajadores de la muestra atribuyen mayor importancia a la CVL psicológica o necesidades de orden superior conforme Maslow (1954). Esto evidencia que la dimensión **motivación-identificación-compromiso** es percibida como jerárquicamente superior a las condiciones del entorno, en la valoración global de la CVL. Además, este hallazgo refuerza los aspectos teóricos destacados por Quijano (1997), como conformadores de la CVL.

Finalmente, las hipótesis **H1** y **H2** resaltan la importancia de considerar, tanto las percepciones de los aspectos más objetivos de la CVL (sistemas y estructuras ofrecidos a los empleados), como los aspectos más psicológicos y psicosociales de la CVL (motivación, relaciones interpersonales, etc.) mostrando similitud con las proposiciones del Modelo ASH.

7.1.2.2 Relaciones entre la CVL y el desempeño individual (H3 y H4)

H3 – La **CVL global** percibida por los individuos tiene un significativo valor predictivo respecto de los niveles de desempeño individual.

Contrariamente a lo esperado, el resultado de la regresión no indica ninguna relación predictiva entre el índice de CVL y valor promedio del desempeño individual, por lo que se rechaza la **H3**.

Se podría asumir que la variable dependiente utilizada en la presente investigación – las calificaciones del desempeño individual proporcionadas por la organización –, tiene distorsiones que provienen del tipo de evaluación realizada por la organización.

En la operacionalización del método utilizado, conocido por *360 grados*, en el que los evaluadores son los jefes, los subordinados, los compañeros y la propia persona, a partir de un determinado rango (< 7 o $> 9,5$) hay que justificar el por qué de las notas atribuidas. Este criterio, en función de la predisposición de los empleados, puede llevar a la *deseabilidad social* o a la comodidad.

Como explicación para este resultado, se sugiere la aparición de sesgos en la medida del desempeño individual utilizada. Tal argumento resalta un problema típico en todo planteamiento metodológico, que se relaciona con el control de la variable dependiente. En general, en las investigaciones hay un mayor rigor metodológico sobre las variables independientes, respecto a fiabilidad y validez. No obstante, sobre las variables dependientes no se tiene tanto control. Asimismo, se admite que son buenas *per sé*, cuando esto debería demostrarse.

Quizás, estos argumentos expliquen las altas calificaciones de desempeño y homogeneidad de la medida. Si hay poca variabilidad en los resultados se difícil identificar diferencias individuales y más aún, establecer relaciones estadísticas entre las medidas de CVL y las de desempeño. Desde el punto de vista metodológico, se puede decir que la variable dependiente (evaluación de desempeño individual) no es válida por su poca fiabilidad. Por otra parte, la medida de percepción de CVL utilizada en correlación con el desempeño individual, ha sido elaborada y testada según los procedimientos metodológicos científicos.

Así, estudios futuros también podrán intentar realizar evaluaciones previas de la validez de las medidas tomadas por la organización. Otra alternativa que podría minimizar las distorsiones procedentes del contexto laboral, sería utilizar como variable dependiente, medidas más objetivas de los resultados del trabajo, como proponen Cropanzano y Wright (1999).

Respecto a la hipótesis múltiple **H4**, la cual predecía que entre las 11 dimensiones de la CVL, las que más influirían en las puntuaciones del desempeño individual serían:

H4.1 – La dimensión **relación con compañeros**

H4.2 – La dimensión **relación con jefes**

H4.3 – La dimensión **condiciones entorno**

H4.4 – La dimensión **sistemas de gestión**

Los resultados presentados previamente, revelan que las dimensiones **relación con compañeros**, **sistemas de gestión**, **relación con jefes** y **bienestar** son las que más influencia tienen sobre el desempeño, confirmando las hipótesis **H4.1**, **H4.2** y **H4.4**.

No obstante, el porcentaje de explicación de la predicción es bajo, lo que se justifica por la poca variabilidad de la medida. En este sentido, es necesario investigación adicional para averiguar estas relaciones.

Por otra parte, los valores Beta (tabla 68) de las dimensiones **relación con compañeros** ($\beta = .096$) y **relación con jefes** ($\beta = .111$) son positivos y tienen las mayores ponderaciones, si comparados con las dimensiones **sistemas de gestión** ($\beta = -.096$) y **bienestar** ($\beta = -.075$).

Esto señala que en la muestra estudiada la mayor contribución al desempeño individual proviene, efectivamente, del ambiente social. Es decir, relaciones interpersonales satisfactorias entre compañeros y jefes con apoyo, cooperación y comunicación en la organización.

Tal resultado también confirma los hallazgos del primer estudio empírico, destacando las relaciones interpersonales adecuadas y satisfactorias, aspectos enfatizados por Walton (1975), Mirvis y Lawler (1984), Lau y May (1998). También ratifica la importancia del apoyo social del jefe y compañeros sobre la CVL, aspecto argumentado por Buchanan (1974), Benkhoff, (1997) y Van der Doef y Maes (1999).

La predicción de la **H4.3** (condiciones del entorno) no se cumple. Como ya se ha indicado, las necesidades de los empleados en este nivel ya están cubiertas. No obstante, esta dimensión podrá ser más o menos evidenciada en futuras evaluaciones, en otras organizaciones.

Este argumento es coherente con la evolución del concepto CVL y ayudará a diagnosticar cómo las organizaciones satisfacen los distintos niveles de aspiraciones de sus empleados, según lo propuesto por Maslow (1954), en cuanto a la jerarquía de las necesidades humanas.

7.1.2.3 Relaciones entre la CVL y el desempeño de la sucursal (H5 y H6)

H5 – La **CVL global** reportada por las sucursales bancarias tiene un significativo valor predictivo respecto a las calificaciones de la auditoría interna de dichas sucursales.

El resultado de la regresión simple indica una influencia significativa y positiva entre la CVL y el desempeño grupal o evaluación de la auditoría interna, confirmando la predicción de la **H5**. Este resultado es especialmente interesante cuando se considera que las hipótesis que relacionan CVL y desempeño individual no fueron confirmadas.

A partir de lo que se verificó para las hipótesis a nivel de análisis individual, se considera que los desfavorables resultados hallados están condicionados por las características metodológicas de las variables dependientes escogidas. Así, la diferencia entre los resultados de los análisis individual y grupal puede darse en función de la medida utilizada como variable dependiente.

La evaluación del funcionamiento interno o auditoria de la sucursal es realizada por un experto ajeno a la sucursal. Por tanto, hay mayor objetividad y menores distorsiones, en dicho sistema de evaluación. Quizás por esto, Ostroff (1992) y Ryan et al. (1996) prefieran el nivel de análisis grupal y organizacional al individual. Estos autores exponen que estudios previos evidenciaron poca relación entre aspectos de la CVL (satisfacción, compromiso, identificación, etc.) y el desempeño individual.

Otra explicación que confirma los favorables resultados a nivel grupal es la expresada por Ryan et al. (1996). Según los autores, existen algunos “efectos” sobre el desempeño de la sucursal que son influenciados por las actitudes del empleado. Tales efectos pueden ser las normas o los sistemas de gestión de la sucursal, el sentimiento de bienestar que proviene del ajuste persona-ambiente, de parte de los miembros de dichas sucursales, o incluso, el propio nivel del desempeño evidenciado en el contexto analizado. Esto evidencia que cuando los trabajadores están acordes con las tareas realizadas y con sus entornos laborales, probablemente cumplirán más eficazmente sus roles, las normas y los procedimientos del trabajo.

El resultado del análisis grupal refuerza lo demostrado por Lau y May (1998). Los autores afirman que mediante la CVL pueden beneficiarse simultáneamente tanto los empleados como la organización (paradigma ganar-ganar).

Lau y May (1998) exponen que la CVL ofrecida por una organización consolida positivamente, una fuerza laboral más motivada, leal y flexible. Además, contribuye para reclutar profesionales de calidad. Según los autores estas dos condiciones son esenciales para la supervivencia de una organización.

Respecto a la hipótesis múltiple **H6**, la cual predecía que entre las 11 dimensiones de la CVL, las que más influyen en las puntuaciones de la auditoria interna serían:

H6.1 – La dimensión **relación con compañeros**.

H6.2 – La dimensión **relación con jefes**.

H6.3 – La dimensión **condiciones del entorno**.

H6.4 – La dimensión **sistemas de gestión**

Los contundentes valores de la regresión múltiple revelan que las dimensiones **sistemas de gestión, bienestar y relación con compañeros**, son las que mejor explican la relación con las puntuaciones de la auditoría interna.

Sin embargo, el valor Beta (tabla 76) del **sistemas de gestión** ($\beta = .575$) es expresivamente superior al **bienestar** ($\beta = .196$) y de la **relación con compañeros** ($\beta = .159$) señalando que, en la muestra estudiada, es la dimensión que más influye en el desempeño de la sucursal.

Los resultados confirman la hipótesis **H6.1** y **H6.4** y validan la importancia de considerar las percepciones sobre los sistemas de gestión y CVL psicológica (relaciones interpersonales satisfactorias y sentimiento de bienestar en el trabajo). Destacan la influencia de las condiciones higienizadoras y motivadoras, ofrecidas por una organización conforme Herzberg (1966), validando lo evidenciado en el primer estudio empírico (capítulo II).

El hallazgo de la dimensión de la CVL, **sistemas de gestión** como la que explica en mayor medida la relación con el desempeño de la sucursal, corrobora la influencia de los sistemas de gestión en la eficacia organizacional. Aspecto evidenciado por Macy y Mivis (1976), Walton (1975) y Likert (1965).

Asimismo, desde los 80, cada vez más se reconoce la importancia de la gestión de personas para la estrategia y logros organizacionales (Robbins, 1987; Senge, 1990; Ivancevich, 1992). Desde entonces, estudios en distintos ámbitos (Sanz y Sabater, 2002; Lawler, 2003; Sánchez, 2004; Quijano et al., 2005), han confirmado la contribución de una adecuada gestión de personas a los resultados del negocio o eficacia organizacional.

Las hipótesis **H6.2** (relación con jefes) y **H6.3** (condiciones del entorno) no se cumplen en este nivel de análisis. En cambio, aparece la dimensión **bienestar**.

Sorprende que la **H6.2**, la cual hace referencia a la dimensión *relación con jefes*, no influya en el desempeño de la sucursal.

Este resultado no evidencia lo que argumenta la literatura analizada. Tanto investigaciones clásicas (Argyris, 1957 y McGregor, 1969), como otras más actuales (Van der Doef y Maes, 1999; Mirvis y Lawler, 1984; Efraty y Sirgy, 1990), exponen que la dirección o estilos de liderazgo, están entre los factores fundamentales para que una organización sea eficaz.

Cuanto a no confirmación de la **H6.3** que hace referencia a la dimensión *condiciones del entorno*, como explicado anteriormente en el análisis a nivel individual, se considera coherente en este factor no tenga una influencia preponderante, debido a las características del organización analizada.

Por otro lado, el hallazgo del **bienestar** como la segunda dimensión de la CVL, que más influye en el desempeño interno de la sucursal, corrobora los resultados del meta-análisis presentada por Harter et al. (2002). Estos investigadores evidencian relaciones entre el bienestar y el desempeño laboral en diversas organizaciones.

Según Harter et al. (2002) el bienestar subjetivo o la presencia de sentimientos positivos se reflejan en la aplicación eficaz en el trabajo y conlleva a una fuerza laboral más saludable. Además, la mejora en los resultados del negocio y la retención del empleado en la organización son algunos de los efectos positivos que provienen del sentimiento de bienestar psicológico.

En este sentido, el bienestar o las apreciaciones positivas del trabajador, respecto a las relaciones interpersonales y al lugar de trabajo, acentúan el desempeño laboral y mejoran la percepción global de la CVL.

7.2 Conclusión

Los objetivos planteados en las dos investigaciones empíricas de la presente tesis, así como los resultados y discusiones realizados, se concretan en los siguientes puntos:

En un primero estudio se identificó los aspectos de la Calidad de Vida Laboral (CVL) más frecuentes en las evaluaciones y los más considerados por los trabajadores de la organización bancaria. También se ha identificado similitudes y diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se ha confirmado que el concepto CVL es multidimensional y que evoluciona según el momento histórico, los cambios sociales y los contextos laborales.

En un segundo estudio se elabora y se analiza empíricamente un instrumento actual de CVL. Tal instrumento atribuye igual importancia a los ítems provenientes de los investigadores (capítulo I) y los aportados por los trabajadores (capítulo II). Con esta metodología integradora se intentó superar la visión parcial y fragmentada identificada en las evaluaciones de CVL. También se delimita y se operacionaliza el concepto CVL, obteniendo un índice global de CVL, a partir del modelo teórico propuesto.

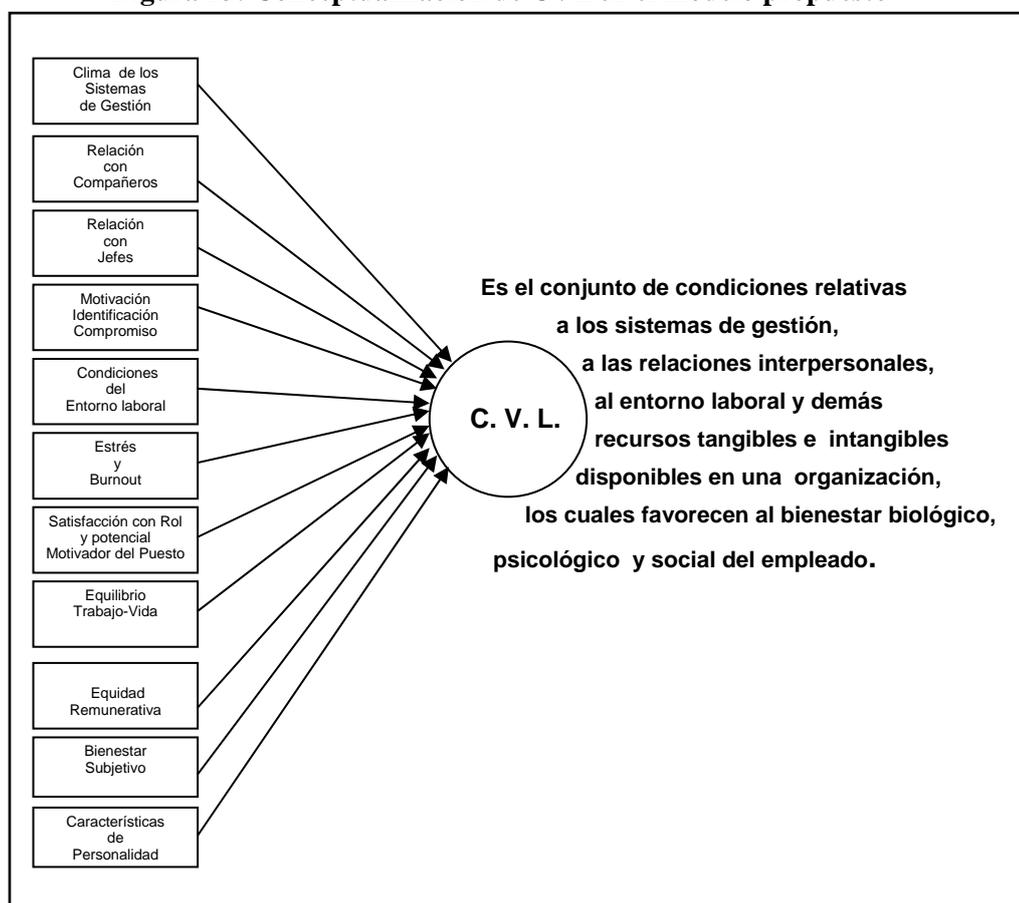
Además, se identifica cuales son las dimensiones que más aportan a dicho índice. Se confirma la influencia de una percepción favorable de CVL sobre el desempeño, y las dimensiones que más influyen en los desempeños individual y grupal.

Los hallazgos de la segunda investigación empírica permiten afirmar:

Primero: la CVL percibida como satisfactoria por los empleados, añade ventajas para el trabajador y la organización. Por tanto, se confirma la relación predictiva entre las perspectivas de la CVL y la eficacia organizacional. Los resultados hallados coinciden con las conclusiones de estudios que incluyeron algunos aspectos de la CVL, como los de Lau y May (1998), Harter et al. (2002) y Quijano et al. (2005).

Segundo: la conceptualización de CVL y el procedimiento metodológico para operacionalizarla como índice es coherente. El modelo teórico propuesto (figura 13), el cual atribuye igual importancia a las percepciones de sistemas y estructuras ofrecidos por la organización, así como la de los procesos psicológicos, se respalda empíricamente. En este sentido, si puede decir que el modelo sugerido y la metodología utilizada son una aproximación adecuada al fenómeno CVL, en el contexto histórico y temporal de la organización estudiada.

Figura 13: Conceptualización de CVL en el modelo propuesto



Tercero: concebir la CVL como índice, conforme lo demostrado posibilita explicar la CVL en las organizaciones, bajo distintos modelos y teorías. Además, identificar las dimensiones que más influyen en la valoración global de CVL, es una relevante aportación para el diagnóstico y la intervención organizacional.

En la muestra analizada, las dimensiones *sistema de gestión*, *relaciones interpersonales* y la *motivación-identificación-compromiso*, son las que más contribuyen a la CVL global. Esto resalta que, tanto las condiciones de responsabilidad más directa de la organización, así como los procesos psicológicos y psicosociales, son importantes para conformar una adecuada y satisfactoria CVL.

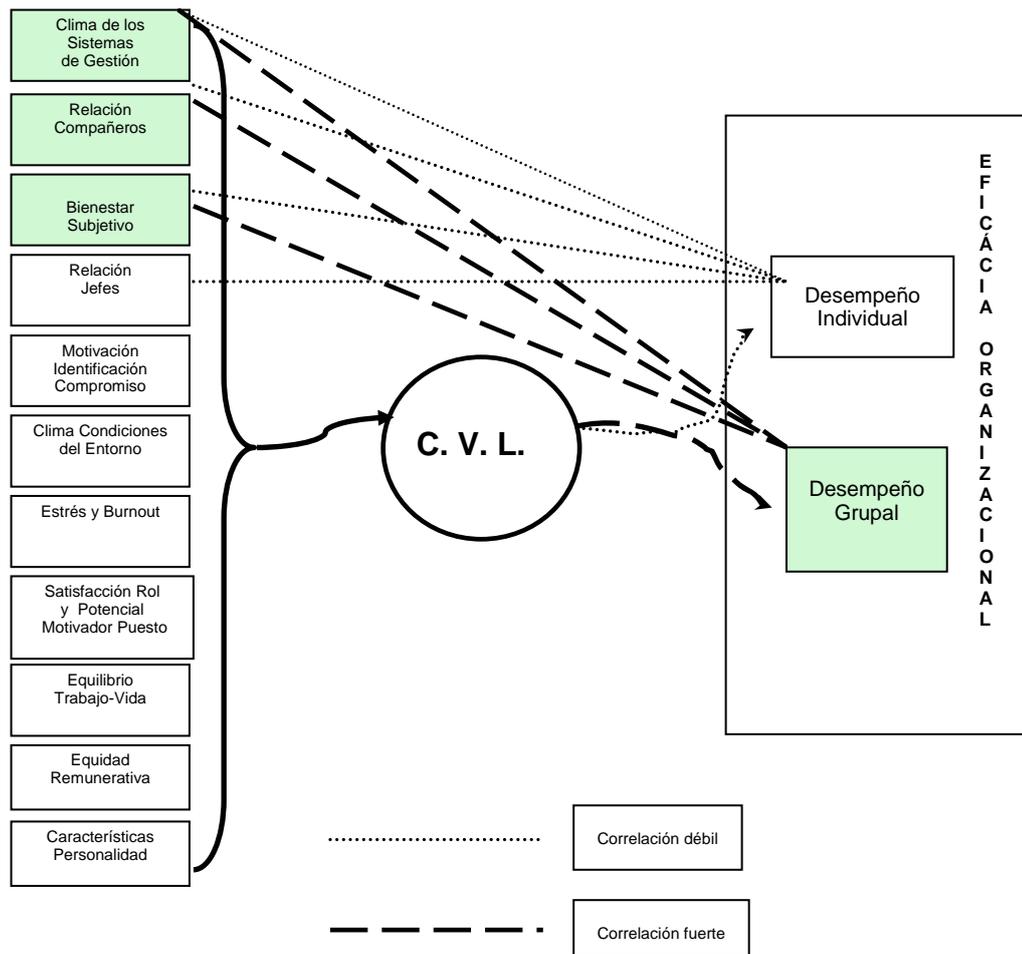
Cuarto: para demostrar estadísticamente el valor predictivo de la percepción de CVL sobre el desempeño (variable dependiente), es necesario que la medida utilizada sea válida y fiable. Esta afirmación se fundamenta en los argumentos expuestos respecto al rechazo de la hipótesis H3 (CVL y desempeño individual) y en la confirmación de la H4 (CVL y desempeño grupal). Esto ha sido evidenciado en los resultados de la regresión simple y discutidos en los apartados 7.2.2 y 7.2.3, respectivamente. De esta manera, se confirma que la CVL conlleva a la eficacia organizacional, en términos de desempeño de la sucursal.

Quinto: la regresión múltiple evidenció, de forma contundente, que el *sistema de gestión*, el *bienestar* y la *relación con compañeros* son las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño de la sucursal. Por otra parte, aunque con un bajo poder explicativo, también se identificó que la *relación con compañeros*, el *sistema de gestión*, la *relación con jefes* y el *bienestar* son las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño individual.

Además, se destaca que el *sistema de gestión* y la *relación con compañeros* son las dimensiones que más influyen tanto en la percepción global de la CVL, como en el desempeño individual y de la sucursal. Los hallazgos en estos dos niveles de análisis, representan un aporte teórico y empírico en cuanto al valor multidimensional de la CVL sobre el desempeño laboral.

En la figura 14 se presenta el modelo de relación empírica de las dimensiones de la CVL que más influyen en el desempeño individual y grupal, en la muestra analizada.

Figura 14: Representación del modelo de relación entre CVL y desempeño laboral



Sexto: las relaciones entre las nuevas perspectivas de la CVL con el desempeño de la sucursal, confirman que el tema sigue actual y relevante, aunque en las investigaciones contemporáneas el término CVL haya caído en desuso.

Este hallazgo indica que crear estrategias para mejorar la percepción de CVL tiene un impacto positivo para empleados y organizaciones, conllevando a una relación de gana-gana (win-win), conforme Lau y May (1998). En este sentido, se puede decir que ofrecer CVL se convierte en una política estratégica con beneficios mutuos. No obstante, implica en una gestión integrada y profesional de los recursos humanos.

Séptimo: la variabilidad en la percepción de CVL entre trabajadores de una misma organización es amplia. Esto, además de confirmar el carácter multidimensional de la CVL, apunta la necesidad de identificar en qué dimensiones y en qué grupos ocurren las diferencias.

En la muestra analizada, las variables edad, función profesional y tiempo en la empresa son las que evidencian más heterogeneidad respecto a las dimensiones *sistema de gestión, bienestar, motivación-identificación-compromiso*, etc. Estos hallazgos y los del primer estudio aportan información de carácter práctico y aplicable al mundo laboral. De esta forma, es posible monitorear tendencias y conocer el efecto de los programas que se realicen para mejorar la CVL.

Se concluye, finalmente, que los hallazgos del presente estudio contribuyen a lograr un cuerpo teórico básico respecto a la evaluación y cuantificación de la CVL, a pesar de las diferencias cuantitativas o cualitativas que puedan existir en los distintos contextos laborales. Asimismo, para apoyar políticas de personal que estimulen a los empleados a contribuir con sus conocimientos y capacidades a los objetivos de sus organizaciones.

7.3 Aportación

En la presente tesis se realiza una actualización e integración de la literatura de CVL. También se analiza empíricamente las dimensiones de la CVL y se presenta una visión integrada del significado actual de CVL. Esto permitió superar una visión fragmentada respecto a las dimensiones de CVL y presentar una conceptualización propia, conciliadora de abordajes clásicas y actuales respecto a la CVL. Además, se ha analizado la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre la eficacia de la organización, la cual tiene implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas.

En este sentido, mediante las dos investigaciones realizadas, esta tesis aporta información con alcance para la investigación, así como para directivos y profesionales de la gestión de personal, que desean potenciar la CVL y, a la vez, el desempeño de los trabajadores. Entre las aportaciones realizadas se destaca:

Primero: se elaboró y se operacionalizó el concepto CVL como índice. También se identificó el porcentaje de contribución de las dimensiones que conforman el índice global. Este aporte tiene un valor teórico, respecto a la evaluación y cuantificación de la CVL, y práctico, respecto al diagnóstico y intervención en los distintos contextos laborales.

Segundo: se demostró la influencia de la percepción favorable de CVL sobre el desempeño grupal. Igualmente, se determinó el valor de la aportación de las dimensiones que más influyen en el desempeño a nivel de análisis individual y análisis grupal (sucursal).

Tercero: se desarrolló y se analizó un instrumento que contempla una visión actual e integradora de la CVL. Dicho instrumento, incluye tanto los aspectos destacados en la literatura clásica de CVL, como los actuales, aportados por los trabajadores.

Cuarto: la inclusión del colectivo de los trabajadores estudiado en la definición del concepto de CVL, y elaboración del instrumento mediante la utilización de metodologías cualitativa y cuantitativa para identificar el significado actual de CVL. Por tanto, un intento de mayor integración entre dos realidades interdependientes, la investigación y el mundo del trabajo.

Quinto: identificar los grupos donde hay mayor heterogeneidad respecto la percepción de CVL, permite desarrollar estrategias y políticas de personal más eficaces para los trabajadores y organizaciones. En este sentido, los programas de desarrollo profesional y personal deberían incluir incentivos tangibles e intangibles no “masificados”, sino que deben considerar en la medida de lo posible, las diferentes aspiraciones de los distintos colectivos. Este aporte tiene implicaciones directas para los profesionales que gestionan personal.

7.4 Sugerencia para la investigación futura

Los resultados presentados y la discusión realizada remiten a la necesidad de investigación futura respecto a los siguientes aspectos:

Primero: utilizar el instrumento de CVL desarrollado en otros contextos, para el propósito de evaluar si conserva sus propiedades psicométricas y si la estructura dimensional propuesta se mantiene.

Segundo: realizar la validación del instrumento propuesto, mediante análisis factorial confirmatorio, con muestras diferentes, para el propósito de poder establecer estándares de CVL en lo referente a diversos tipos de organizaciones.

Tercero: la misma sugerencia para modelo de relaciones CVL versus desempeño de la sucursal, puesto que los resultados obtenidos derivan de la primera aplicación, en una única organización del sector bancario brasileño. En este sentido, es importante su validación en otros contextos y organizaciones para la identificación de eventuales patrones.

Cuarto: analizar la influencia de la percepción de la CVL sobre el desempeño individual, utilizando como variable dependiente, no las calificaciones del desempeño, sino medidas de resultados objetivos del trabajo, tales como la cantidad o la calidad de la producción.

En esta misma línea, es interesante confirmar si las dimensiones relación con jefes, compañeros sistema gestión y bienestar son las que tienen el mayor poder explicativo sobre el desempeño individual.

Quinto: en las evaluaciones de CVL en otros contextos y organizaciones, sería interesante identificar cuales son las variables demográficas que más influyen en la heterogeneidad de percepciones respecto a la CVL. Si la investigación contempla el nivel grupal, es importante realizar el análisis de las diferencias entre las sucursales que obtienen el acuerdo grupal favorable y las que no lo obtienen.

Sexto: incorporar al índice de CVL, valoraciones objetivas respecto a los sistemas de gestión y condiciones del entorno.

Se espera que las respuestas a estos planteamientos consoliden más conocimiento teórico a cerca del fenómeno CVL. Además, que las aportaciones y hallazgos destacados posibiliten a directivos y profesionales de recursos humanos, herramientas fiables que favorezcan el desarrollo de las personas y de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. Referencias Bibliográficas

Argyris, C. (1976). *La Dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Ateneo.

Balkin, D.B y Gómez-Mejía, L.R. (1987). Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Management Journal*, **8**, 169-182.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.

Benkhoff, B. (1997) Better Performance through Organizational Identification: A Test of Outcomes and Antecedents Based on Social Identity Theory. In Wickham, J. (ed.) *The Search for Competitiveness and its Implications for Employment*. Dublin: Oak Tree Press.

Brunet, L., Brassard, A. y Corriveau L. (1991). *L'efficacité organisationnelle des institutions scolaires au Québec: le rôle du climat organisationnel et du leadership des directions d'école*. Montréal: Agence d'ARC.

Brunet L. y Savoie A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal: Éditions Logiques.

Buchanan, B. (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-546.

Burke, M. J. y Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, **5**, 159-172.

Burke, N.J., Finkelstein, L.M., y Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, **2**, 49-68.

Burns, T. y Stalker, G.M. (1961), *The management of innovation*. Londres: Tavistock.

Cameron, K.S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, **32** (1) 87-112.

Cameron, K.S. (1980), Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organization Dynamics*, **9**, 66-80.

Cameron, K.S. (1978), Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 604-632.

Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1983), *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. Academic Press.

Campbell, K.S. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P.S. Goodman y J.M. Pennings. *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.

Casas, F. (1989). *Técnicas de Investigación Social: los indicadores sociales y psicosociales*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press.

Chinoy, E. (1955) *Automobile Workers and the American Dream*. New York: Doubleday.

Cohen, S., Chang, L., y Ledford, G. (1997). A hierarchical construct of self- management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, **50**, 275- 308.

Cornejo, A. J. M.(1988), *Técnica de Investigación Social: el análisis de correspondencia teoría y práctica*. Barcelona: PUB.

Connolly, T.A., Conlon, E.J. y Deutsch, S.J. (1980), Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, **5**,211-218.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trota.

Cropanzano, R. y Wright, T.A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, **51**(4), 252-265.

Cummings, L.L. (1983), Organizational effectiveness and organizational behavior: A critical perspective. En K.S. Cameron y D.A. Whetten (Eds), *Organizational Effectiveness: a comparison of multiple models*. Nueva York: Academic Press.

Cunningham, J.B. (1978), A systems-resource approach for evaluating organizational effectiveness. *Human Relations*, **31**, 631-656.

Daft, R.L. y Steers, R.M. (1992), *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.

Davis, L. y Chems, A. (1975). *The quality of working life: Problems, prospects and the state of the art*. Vol.1 Nueva York: The Free Press.

Davis, L. y Chems, A. (1975). *The quality of working life: Cases y comentary*. Vol.2. Nueva York: The Free Press.

Denison, D.R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, **33** (1) 98-109.

Donaldson, L. (1996). The Normal Science of Structural Contingency Theory. En Clegg, S. Hardt, C. y Nord, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp.57-76). London: Sage.

Dubin, R. (1976), Organizational effectiveness: Some dilemmas of perspectives. En S.L. Spray (Ed), *Organizational effectiveness*. Kent: Kent State University Press.

Duncan, R.B. y Smith, F.J. (1985), *Salud organizacional: análisis y diagnósticos internos*. Mexico: Trillas.

Dyer, J. y Hoffenberg, M. (1975). Evaluating the Quality of Working Life, pp. 134-149. In Davis, L. y Chems, A. *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press.

Efraty, D. y Sirgy, M. (1990). The effects of Quality of Working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, **22**, 31- 47.

EFQM: <http://www.wfqm.org>.

Elizur, D. y Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An international Review*, **39** (3), 275- 291.

Emery, F.E. y Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, **18**, 1, Febrero, 21-32.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Etzioni, A. (1960), Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion. *Administrative Science Quarterly*, **5**, 257-278.

Evan (1976) Evan, W.M. (1976), Organizational theory and organizational effectiveness: an exploratory analysis. En S.L.Spray (Ed), *Organizational Effectiveness*. Kent, Oh: Kent State University Press.

Fernandes, E. (1996), *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

Fernández Ríos, M. y Giménez, L. (1988). Criterios para definir la CVL. En *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, p. 477- 484. Madrid: COP.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez J.C. (1997). Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Ferrando, P. J. y Lorenzo, U. (1998). Análisis Factorial. En Pinsach, J. R. (Coordinador) *Tratamiento informatizado de datos* (pp. 101-125). Barcelona: Masson.

Ferrer, R. (1988). La calidad de vida laboral. Sistema para su evaluación en medianas empresas de 100 a 500 trabajadores. En *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 459- 469. Madrid: COP.

Fields, M. y Thacker, J. (1992). Influence of work life on company and union commitment. *Academy-of-management-Journal*, **35** (2), 439-450.

Galbraith, J.R. (1977). *Organizational desing: an information processing view*. Reding, Mass: Addison-Wesley.

García, M. (1988). Modelos para la evaluación de la efectividad organizacional. En *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 128- 132. Madrid: COP.

García, M. (1989). Efectividad Organizacional. Concepto y evaluación. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, **13**, 97-106.

Gelade, G. y Gilbert, P. (2003). Work Climate and organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, **6** (4) 482-501.

Georgopoulos, B.S. y Tannenbaum, A.S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, **22**, 235-540.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H (1994). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1992). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente (Comp.), *Psicología Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid: Eudema.

González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró J. M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo*. Vol. (2). Madrid: Síntesis.

Goodman, P.S., Atkin, R.S. y Schoorman F.D. (1983). On the demise of organizational effectiveness studies. En K.S. Cameron y D.A. Whetten, *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. Nueva York: Academic Press.

Goodman, P.S. y Pennings, J.M. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. En E.E. Lawler III, D.A. Nadler y C. Cammann (eds). *Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: Wiley.

Hart, P. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **67**, 109-132.

Hackman, J. R y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison- Wesley.

Hannan, M.T. y Freeman, J.H. (1977). Obstacles to the comparative study of organizational effectiveness. En P.S. Goodman y J.M. Pennings (Eds). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey- Bass.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. L. M. (2003). Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En Keyes, C. L. M y Haidt, J. (Eds.), *Flourishing. Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 205-224). London: American Psychological Association.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, **87** (2), 268-279.

Hassard, J. (1993). *Sociology and organization theory positivism, paradigms, and postmodernity*. Cambridge. Cambridge University Press.

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford. Oxford University Press.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Hirsch P.M. y Levin D.Z. (1999). Umbrella Advocates versus Validity Police, A Life-Cycle Model, *Organizational Science*, **10** (2), 199-212.

Ivancevich, J. M. (1992). *Human resource Management foundations of personnel*. Irwin: Addison Wesley.

Kanter, R.M. y Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement, *Annual Review of Sociology*. **7**, 321- 349.

Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1980). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw- Hill.

Katzell, R. Yankelovich, D. et al.(1975). *Work, Productividad and job satisfacción*. Nueva York: N.Y. University Press.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Keeley, M. (1978). A social justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science Quaterly*, **22**, 272-292.

Lau, R. y May, B. A Win- Win Paradigm for Quality of Work life and Bussiness Performance. *Human Resource Developpment Quarterly*, **9**(3), 211- 227.

Lazarsfeld, P. (1979). De los Conceptos a los índices empíricos. En Boudon, R. y Lazarsfeld, P. *Metodología de las Ciencias Sociales. I. Conceptos e Indices*. Barcelona: Laía.

Lawler III, E. E. (2003). Reward practices and performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, **32** (4) 396-404

Lawler, E. (1975). Measuring the Psychological Quality of Working Life, pp. 123-133. In Davis, L. y Cherns, A. *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press.

Lawier III, E.E., Nadier, D.A. y Camman, C. (1980). *Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and quality of work life*. New York: John Wiley.

Lawrence, P.C. y Lorsch, J.W. (1967). *Developing organizations: diagnosis and action*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1987). *La empresa y su entorno*. Plaza y Janes: Barcelona.

Likert, R. (1967), *The human organizations: its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Likert (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw- Hill.

Luthans, F. y Peterson, S. (2003). 360 degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource-Management*, **42** (3), 243-256.

Macy, B.A. y Mirvis, P.H. (1976). A methodology for assessment of quality of work life and organizational effectiveness in behavioral-economic terms. *Administrative Science Quaterly*, **21**, 212-226.

McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.

Marks, M., Mirvis, O., Hackett, E. y Grady, J. (1986). Employee participation in a Quality Circle program: Impact on quality of work life, productivity and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, **71** (1), 61- 69.

Maslow, A.H. (1954). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*, México: Trillas.

Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.

Miguel y Miguel (2002) - Calidad de Vida laboral y Organización del trabajo – Informes y Estudios (MTAS) – (ECVL 2000).

Miles, R.H. (1980). *Macro organizational behavior*. Sta. Monica: Goodyear Pubhishing Company.

Mirvis, P. Y Lawler, E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behavior*, **5**, 197- 212.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2004). www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2004/Index.htm.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2002). www.mtas.es/insht/statistisc/mtas.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision process. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.

- Morin, E. M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique de ses représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté d'Études Supérieures de l'Université de Montréal.
- Morin, E.M., Savoie, A. y Beaudin G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Nadler, D. y Lawler, E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, Winter, 20-30.
- Oliveira, J. A. (1998). Qualidade de Vida dos empregados x lucro: há coerência nisto?. En *Revista Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro, 286, 22.
- Oliveira, J. A. (2003). Calidad de vida laboral en instituciones de salud en Brasil. En *VIII Congreso Nacional de Psicología. Encuentros en Psicología Social*, p. 32-35. Madrid: COP.
- Orpen, C. (1988), Toward a taxonomy of organizational effectiveness measures. *International Review of History and Political Science*, **25**, 12-26.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. **77** (6) 963-974.
- Pennings, J.M. y Goodman, P.S. (1977), Toward a workable framework. En P.S. Goodman y J.M. Pennings (Eds). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1977). Usefulness of the concept. En P.S. Goodman y J.M. Penning. *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poza de la, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En Rodríguez, A. (Coord.) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.

Quijano, S. (1997). *Hacia una gestión estratégica de lo Recursos Humanos. Auditoría del Sistema Humano (ASH- I)*. Barcelona: Unión Patronal Metalúrgica, Forcem y Fondo Social Europeo.

Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, **14**(2), 193- 216.

Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, **52**(2-3), 301- 328.

Quijano, S.; Navarro, J. y Cornejo, J.M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH- ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, **10** (2), 27- 61.

Quijano, S. y Navarro, J. (2002). *Los sistemas integrados de RR.HH.: Diagnóstico básico y red de relaciones*. Material preparado para el Postgrado a distancia “Dirección de Recursos Humanos” de la Fundación Bosch i Gimpera- Escola de Negocis “Les Heures”.

Quijano, S., Cornejo, J.M., Yepes, M. y Flores, R. (2005). *La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida*. *Anuario de Psicología*, **36** (1) 7-36

Reimann, B.C. (1982), Organizational competence as a predictor of long run survival and growth. *Academy of Management Journal*, **25**, 323- 334.

Reimel, S. (1994). Un instrumento para medir la calidad de vida de docentes universitarios venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología*, **28**(2), 191- 204.

Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 92.

Robbins, S. P. y DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.

Robbins, S.P. (1990), *Organization theory: Structure, design and applications*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y Aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robertson, I. T., Calman. M. y Bartram. D. (2002) *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*. New York: John Wiley.

Ryan, A. M., Schmit, M.J. y Johnson, R. (1996) *Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizacional level*. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.

Salas E. y Glickman,A. (1990). *Comportamiento Organizacional, Teoría de Sistemas Socio-Técnicos y Calidad de Vida Llaboral: La experiencia Peruana*. *Revista Latinoamericana de Psicología*. **22**(1) 69-82.

Sanz, R. y Sabater, R. (2002). *Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa*. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, **11** (1) 163-182.

Sánchez, J. C. y Amo, E. A (2004). *Acuerdo intragrupal: una aplicación a la evaluación de la cultura de los equipos de trabajo*. *Psicothema*, **16** (1) 88-93.

Sánchez, R. S. y Sanz, R. (2004) *Dirección estratégica de recursos humanos ¿ realidad o retórica?* *Alta Dirección* **40** (237) 29-36.

Schreiber, J. B. y Griffin, B. W (2004). *Review of Multinivel Modeling and Multinivel Studies in the Journal of Educational Research (1992-2002)*. *Journal of Educational Research*, **98** (1), 24-33.

Savoie, A. y Morin, E. (2001). *Représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents*. *Psychologica*, **27**, 7-29.

Scott, W.R. (1977). *Effectiveness of organizational effectiveness studies*. En P.S. Goodman y J.M. Pennings. *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Seashore, S.E. (1983). A framework for an integrated model of organizational effectiveness. En K.S. Cameron y D.A. Whetten. *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Seashore, S. (1975). Defining and Measuring the Quality of Working Life. In Davis, L. y Cherns, A. *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press. pp 105-118.
- Seashore, S.E. y Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, **12**, 377-395.
- Segurado, A. y Agulló, T. (2002). Calidad de Vida Laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, **14**(4), 828- 836.
- Senge, P. M. (1995). *La Quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Sheppard, H. (1975). Some indicators of Quality of Working Life pp.119-122. In Davis, L. y Cherns, A. *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press.
- Silverman D. (1987). *The theory of organizations*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Simon, H.A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, **9**, 1-22.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., y Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, **55**, 241- 302.
- Smitch-Crowe, K. y Burke, M. J. (2003). Interpreting the significance of observed AD interrater agreement values: correction to Burke and Dunlap (2002). *Organizational Research Methods*, **6**, (1) 129-131.
- Smith, A. D. y Rupp, W. T. (2004). Knowledge workers' perceptions of performance ratings. *Journal of Workplace Learning*, **16** (3), 146-166.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica: Goodyear.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw- Hill.

Tosi, H., y Slocum, J.W. (1984). Contingency theory: some suggested directions. *Journal of Management* **10** (1), 9-26.

Van de Ven, A. y Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

Van der Doef, M. y Maes, S. (1999). The Leiden quality of work questionnaire: it's construction, factor structure, and psychometric qualities. *Psychological Reports*, **85**, 954-962.

Visauta, B. (1983). *La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis*. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

Walton, R. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, **15** (1), 11-21.

Walton, R. (1975). Criteria for quality of Working Life, pp. 91-118. In Davis, L. y Cherns, A. *The quality of working life V I*. New York: The Free Press.

Weick, K.E. y Daft, R.L. (1983). The effectiveness of interpretation systems. En K. S. Cameron y D.A. Whetten. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York: Academic Press.

Weiss, R.S. y Rein, M. (1969). The evaluation of broad-aim programs: a cautionary case and a moral. *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, **385**, 133-145.

Wilcock, A. y Wright, M. (1991) Quality of work life in knitwear sector of the Canadian textile industry. *Public Personnel Management*, **20** (4) 457-4689.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press.

Wright, T. A. y Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, **33** (4), 338-351.

Yen, H. R. y Niehoff, B. P. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*. **34** (8), 1617-1637.

Yutchman, E. y Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, **32**, 898.

Zammuto, R.F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, **9** (4), 606-616.

Zammuto, R.F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation, and strategy*. New York: Sunny Press.

ANEXOS

ANEXO I

Matriz de componentes rotados(a)

| | Componente | | | | | | |
|--|------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12-Sentir satisfacción en la relación con compañeros | ,709 | ,169 | ,189 | | | ,231 | ,135 |
| 13-Sentir que soy parte de mi grupo de trabajo | ,699 | | ,202 | ,159 | | ,211 | ,177 |
| 11-Contar con el apoyo de los compañeros en el trabajo | ,698 | ,128 | ,162 | ,143 | ,303 | ,205 | |
| 55-Contar con el apoyo del jefe para problemas de trabajo | ,689 | | | ,218 | | | |
| 46-Sentir orgullo en pertenecer mi empresa (orgullo) | ,689 | | ,154 | ,140 | ,121 | ,360 | |
| 43-Sentir identificación con la empresa | ,655 | ,168 | ,234 | ,249 | ,269 | | |
| 14-Sentir que realizo bien mi trabajo (necesidad autoestima) | ,648 | ,187 | ,130 | | ,102 | ,259 | ,174 |
| 44-Poder sentirme comprometido con los resultados de mi empresa | ,642 | ,155 | ,125 | ,309 | ,118 | ,209 | |
| 45-Poder sentirme miembro de mi empresa | ,635 | ,136 | ,256 | ,194 | ,232 | | |
| 18-Sentir satisfacción con la empresa en general | ,624 | ,157 | ,281 | ,174 | ,142 | ,109 | ,172 |
| 17-Sentir satisfacción con el trabajo | ,619 | ,192 | ,182 | ,262 | ,129 | ,225 | ,147 |
| 29-Sentirme responsable por el trabajo realizado | ,616 | ,120 | ,249 | ,369 | 117 | ,120 | ,170 |
| 15-Sentir que el trabajo realizado es reconocido por jefes y com | ,611 | ,118 | ,172 | ,186 | | ,354 | |
| 28-Sentir ganas y estímulo para realizar trabajo (motivación) | ,609 | ,147 | ,301 | ,245 | | ,293 | |
| 16-Poder desarrollarme como persona (autorrealización) | ,570 | ,199 | ,184 | ,313 | ,157 | | |
| 21-Poder realizar tareas complejas y creativas en mi trabajo | ,435 | ,119 | ,215 | ,336 | | ,300 | ,191 |
| 27-Poder responder eficazmente a los desafíos trabajo (autoeficacia) | ,406 | ,137 | ,231 | ,450 | | | ,178 |
| 61-Sentir que existe un clima de confianza y justicia en la empresa | ,373 | ,286 | ,250 | ,139 | | ,484 | |
| 48-Tener oportunidad de promoción y adelanto profesional | ,341 | ,669 | ,245 | ,447 | ,316 | ,206 | |
| 09-Recibir una remuneración justa y adecuada | ,269 | ,654 | ,175 | ,284 | ,261 | ,109 | |
| 10-Recibir otros beneficios, recompensas y ventajas sociales | ,318 | ,588 | | ,296 | ,366 | ,128 | ,157 |
| 47-Recibir formación para mejorar mi desempeño profesional | ,224 | ,575 | ,310 | ,298 | ,101 | ,306 | |
| 49-Sentir que la evaluación de mi trabajo es objetiva y justa | ,307 | ,572 | ,395 | ,237 | | ,312 | |
| 08-Tener seguridad social | ,263 | ,536 | ,133 | ,259 | ,190 | ,139 | ,190 |
| 07-Tener estabilidad en el empleo | ,175 | ,527 | | ,183 | ,296 | ,318 | |
| 25-Sentir justicia entre lo recibido y lo aportado se me comparo | ,149 | ,458 | | ,189 | | ,343 | |
| 38-Tener tiempo para realizar trabajo sin mucha presión | ,145 | ,130 | ,753 | | ,195 | ,124 | ,106 |
| 37-Tener una carga de trabajo adecuada | ,201 | | ,667 | ,228 | ,199 | | ,101 |
| 35-No tener conflictos por demandas contradictorias (conflicto rol) | ,206 | | ,642 | ,131 | | | ,195 |
| 34-No trabajar fin de semana | | ,104 | ,639 | | | ,244 | |
| 36-Tener actividades y atribuciones bien definidas (claridad rol) | ,301 | ,228 | ,582 | ,118 | ,141 | ,102 | ,183 |
| 32-Tener horario de trabajo flexible | ,125 | | ,580 | ,214 | | ,240 | ,132 |
| 33-Tener jornada adecuada respecto a las horas contratadas | ,112 | ,266 | ,567 | ,149 | | ,423 | ,102 |
| 56-Tener planificación y supervisión de tareas adecuados (liderazgo) | ,212 | ,219 | ,455 | ,274 | ,260 | | ,178 |
| 53-Poder dar mi opinión en decisiones que afectan mi vida trabajo | ,399 | ,180 | ,313 | ,844 | ,141 | ,173 | |
| 54-Poder negociar todas las cuestiones que afectan mi vida trabajo | ,268 | ,197 | ,254 | ,730 | ,131 | ,236 | ,101 |
| 51-Poder expresar lo que pienso a mi jefe (libertad de expresión) | ,283 | ,171 | ,187 | ,698 | ,123 | ,177 | |
| 52-Poder expresar lo que pienso a mi compañeros | ,337 | ,171 | ,190 | ,622 | ,129 | | ,116 |
| 50-Estar informado sobre cuestiones que afecten de mi vida trabajo | ,380 | ,183 | ,294 | ,558 | ,231 | | ,212 |
| 22-Poder realizar tareas o funciones diversificadas | ,339 | ,150 | ,128 | | ,695 | | ,125 |
| 26-Realizar un trabajo que tenga relevancia social | ,381 | ,133 | ,199 | ,102 | ,671 | | |
| 24-Ser identificado como autor de un servicio o producto | | ,184 | | ,124 | ,639 | | |
| 23-Ser informado sobre cuán bien o malo hago mi trabajo | ,339 | | ,238 | | ,577 | ,123 | ,171 |
| 20-Poder decidir la manera de hacer mi trabajo (autonomía) | ,422 | ,130 | ,209 | | ,526 | ,250 | ,122 |
| 19-Realizar trabajo que sea importante para otras personas empresa | ,352 | ,114 | ,241 | | ,424 | ,260 | ,176 |
| 30-Tener tiempo libre para la familia (equilibrio trabajo y vida) | ,175 | ,162 | ,160 | ,208 | ,128 | ,667 | |
| 31-Tener tiempo libre para vida social, cultural (ocio y tiempo libre) | ,193 | ,153 | ,183 | ,300 | ,155 | ,660 | ,102 |
| 39-Que el trabajo me permita mantener una buena salud general | ,290 | ,216 | ,213 | ,381 | | ,527 | |
| 57-Sentir que la empresa respeta mi dignidad y vida personal | ,284 | ,416 | ,237 | ,158 | | ,468 | |
| 42-Tener nivel de estrés laboral que pueda controlar | ,375 | ,197 | ,172 | ,297 | | ,464 | ,101 |
| 01-Condiciones físicas del entorno adecuados: iluminación, etc. | | | | | | | -,767 |
| 02-Disponer de mobiliario y instrumentos físicamente confortables | | -,132 | | | | | -,751 |
| 05-Espacio físico adecuado al numero de personas que trabajan | -,131 | | -,108 | | | | -,710 |
| 04-Limpieza y higiene de plantas y instalaciones | -,169 | -,114 | | | | | -,706 |
| 03-Disponer de recursos tecnológicos como ordenadores, etc. | -,116 | | | | -,106 | -,153 | -,641 |
| 06-Que haya seguridad en el ambiente físico de trabajo | ,294 | ,169 | ,226 | ,223 | ,118 | ,181 | ,355 |
| 59-Que la empresa reconozca el sindicato | ,161 | ,188 | ,137 | ,184 | ,105 | | ,110 |
| 58-Que exista sindicato para defender mis derechos | ,165 | ,193 | | ,186 | | | ,123 |
| 60-Que la negociación colectiva esté validada por la empresa | ,257 | ,115 | ,190 | ,160 | | ,190 | ,124 |
| 41-Poder ir a comer en casa mediodía | ,185 | ,140 | ,152 | ,244 | | ,175 | |
| 40-Tener transporte empresa para desplazar casa-trabajo-casa | | | ,222 | ,300 | ,269 | ,128 | |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

ANEXO II

Matriz de factores rotados(a)

| | Factor | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Sisges10 | ,725 | ,048 | ,094 | ,142 | ,098 | ,072 | ,027 | ,067 | ,027 | ,050 | ,061 | ,061 | ,015 | - | ,010 |
| Sisges11 | ,716 | ,027 | ,188 | ,141 | ,100 | ,057 | -,011 | ,053 | ,064 | ,072 | ,041 | ,051 | ,021 | - | ,025 |
| Sisges14 | ,703 | ,144 | ,092 | ,185 | ,098 | ,035 | ,093 | ,147 | ,071 | - | ,070 | ,018 | ,017 | ,072 | ,008 |
| Sisges13 | ,604 | ,133 | ,140 | ,231 | ,082 | ,023 | ,078 | ,143 | ,027 | ,045 | - | ,025 | - | ,018 | ,028 |
| Sisges16 | ,592 | ,185 | ,161 | ,180 | ,042 | ,059 | ,028 | ,119 | ,042 | ,038 | ,038 | ,013 | ,024 | ,020 | ,011 |
| Sisges3 | ,582 | ,037 | ,175 | ,112 | ,113 | ,058 | ,029 | ,093 | ,056 | ,015 | ,214 | ,074 | ,066 | ,204 | ,002 |
| Sisges6 | ,561 | ,057 | ,034 | ,002 | ,133 | - | ,031 | ,009 | ,129 | ,031 | ,280 | ,058 | ,064 | ,087 | ,026 |
| Sisges1 | ,553 | ,120 | ,016 | ,029 | ,161 | ,050 | ,100 | ,050 | ,176 | ,043 | ,287 | ,031 | ,142 | ,047 | ,002 |
| Sisges8 | ,550 | ,090 | ,112 | ,281 | ,138 | ,053 | ,010 | ,169 | - | ,046 | ,163 | ,039 | - | - | - |
| Sisges5 | ,532 | ,065 | ,086 | ,082 | ,058 | ,047 | -,013 | - | ,133 | ,073 | ,158 | ,014 | ,057 | ,117 | ,019 |
| Sisges15 | ,521 | ,166 | ,057 | ,078 | ,058 | ,073 | ,029 | ,022 | ,076 | ,030 | ,039 | ,016 | ,023 | ,017 | ,010 |
| Sisges9 | ,487 | ,060 | ,131 | ,311 | ,160 | ,050 | ,169 | ,082 | ,057 | ,099 | ,089 | ,069 | - | - | ,033 |
| Sisges4 | ,471 | ,097 | ,085 | ,203 | ,197 | ,032 | ,058 | ,207 | ,133 | ,022 | ,104 | - | - | ,322 | - |
| Sisges12 | ,424 | ,278 | ,079 | ,056 | ,121 | ,184 | ,038 | ,107 | ,284 | ,039 | ,248 | ,068 | ,303 | ,050 | ,079 |
| Sisges7 | ,396 | ,024 | - | - | - | - | -,039 | - | ,005 | - | ,004 | - | - | - | - |
| Sisges17 | ,364 | ,021 | ,058 | - | ,147 | ,043 | ,115 | ,061 | ,157 | ,086 | ,290 | ,017 | ,113 | ,030 | ,046 |
| Sisges2 | ,303 | ,137 | ,077 | ,064 | ,136 | ,037 | ,092 | ,030 | ,100 | ,040 | ,182 | ,117 | ,082 | - | ,092 |
| Comp3 | ,146 | ,730 | ,231 | ,169 | ,069 | ,064 | ,013 | ,118 | ,038 | ,059 | ,046 | ,047 | - | - | ,035 |
| Comp4 | ,132 | ,691 | ,149 | ,181 | ,123 | ,039 | ,013 | ,042 | ,073 | ,043 | ,069 | ,059 | ,019 | - | - |
| Comp2 | ,073 | ,659 | ,096 | ,109 | ,067 | ,064 | ,043 | ,005 | ,081 | ,008 | ,019 | ,079 | ,044 | ,013 | ,271 |
| Comp6 | ,115 | ,638 | ,217 | ,178 | ,047 | ,085 | ,041 | ,270 | ,046 | ,025 | ,026 | ,094 | ,123 | ,074 | ,069 |
| Comp1 | ,158 | ,614 | ,138 | ,212 | ,132 | ,096 | ,011 | - | ,083 | ,026 | ,038 | ,021 | - | ,008 | - |
| Comp7 | ,154 | ,564 | ,099 | ,143 | ,044 | ,066 | ,045 | ,445 | ,007 | - | ,016 | ,089 | ,087 | ,023 | ,043 |
| Comp5 | ,116 | ,536 | ,134 | ,059 | - | ,004 | -,004 | ,130 | ,072 | ,064 | - | ,037 | ,062 | ,073 | - |
| Comp9 | ,277 | ,451 | ,175 | ,308 | ,008 | ,016 | ,113 | ,107 | - | - | - | ,077 | - | - | - |
| Comp | ,182 | 394 | ,103 | ,208 | ,101 | - | ,064 | ,074 | ,072 | ,257 | ,102 | ,113 | - | ,109 | - |
| MIC10 | ,069 | ,110 | ,712 | ,108 | ,032 | ,103 | ,030 | ,043 | ,041 | - | ,019 | ,053 | ,014 | ,039 | ,002 |
| MIC12 | ,070 | ,040 | ,637 | ,141 | ,020 | ,039 | -,019 | ,004 | - | - | ,040 | ,009 | ,058 | ,059 | - |
| MIC9 | ,072 | ,057 | ,612 | ,153 | ,022 | ,097 | ,026 | ,084 | ,060 | - | ,023 | ,039 | ,010 | - | - |
| MIC11 | ,150 | ,015 | ,545 | ,066 | ,069 | ,154 | -,003 | ,004 | ,170 | ,006 | ,103 | ,097 | ,160 | ,034 | ,061 |
| MIC14 | ,069 | ,019 | ,543 | ,122 | ,058 | - | ,045 | ,351 | ,036 | ,033 | ,018 | ,098 | - | ,023 | ,137 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | | ,006 | | | | | | | ,011 | | |
| MIC7 | ,263 | ,196 | ,540 | ,127 | ,068 | ,293 | -,005 | ,133 | ,304 | ,010 | ,093 | ,114 | ,155 | - | - |
| MIC2 | ,135 | ,008 | ,537 | ,089 | ,032 | ,178 | ,063 | ,126 | ,071 | ,084 | - | ,142 | - | - | ,021 |
| MIC1 | ,134 | ,043 | ,456 | ,156 | ,029 | - | -,042 | ,227 | ,090 | - | ,013 | ,090 | ,081 | - | ,028 |
| MIC8 | ,327 | ,194 | ,435 | ,060 | ,085 | ,259 | ,014 | ,073 | ,333 | ,011 | ,091 | ,132 | ,089 | - | ,029 |
| MIC3 | -,044 | ,050 | ,394 | ,120 | - | ,034 | ,006 | ,202 | ,050 | ,009 | - | ,267 | ,017 | ,057 | ,023 |
| MIC4 | ,106 | -,014 | ,375 | ,121 | ,064 | ,078 | ,072 | ,267 | ,102 | ,112 | - | ,103 | - | - | ,139 |
| MIC5 | ,291 | ,052 | ,371 | ,119 | ,096 | ,159 | ,065 | ,034 | ,203 | ,009 | ,148 | ,073 | ,580 | ,009 | ,019 |
| MIC6 | ,379 | ,048 | ,343 | ,085 | ,079 | ,083 | ,045 | ,040 | ,197 | - | ,062 | ,064 | ,447 | ,018 | - |
| MIC13 | ,195 | ,263 | ,332 | ,047 | ,178 | ,051 | ,035 | ,241 | ,074 | ,054 | ,080 | - | - | - | ,020 |
| Jefe6 | ,204 | ,098 | ,162 | ,753 | ,103 | ,091 | ,053 | - | ,099 | ,063 | ,041 | ,012 | ,027 | - | ,046 |
| Jefe7 | ,243 | ,120 | ,200 | ,743 | ,035 | ,042 | ,025 | ,024 | ,074 | ,054 | ,000 | ,078 | ,014 | ,001 | ,017 |
| Jefe5 | ,277 | ,121 | ,134 | ,703 | ,079 | ,050 | ,049 | ,118 | ,083 | ,042 | ,072 | ,038 | ,003 | ,106 | - |
| Jefe4 | ,330 | ,119 | ,170 | ,677 | ,078 | ,076 | ,064 | ,059 | ,085 | ,073 | ,024 | ,021 | ,049 | ,015 | ,041 |
| Jefe2 | ,157 | ,085 | ,364 | ,620 | ,062 | ,082 | ,019 | ,073 | ,032 | ,039 | ,016 | ,009 | - | ,055 | ,006 |
| Jefe3 | ,223 | ,047 | ,307 | ,613 | ,073 | ,116 | ,047 | ,313 | ,055 | ,037 | ,038 | ,027 | ,082 | ,067 | ,125 |
| Jefe1 | ,166 | ,176 | ,385 | ,517 | ,066 | ,080 | ,023 | ,090 | ,042 | ,078 | ,030 | ,029 | ,038 | ,004 | ,298 |
| Cond2 | ,079 | -,045 | ,024 | ,036 | ,699 | ,105 | ,097 | ,083 | ,027 | ,047 | ,098 | ,031 | ,041 | - | ,008 |
| Cond5 | ,112 | ,090 | ,108 | ,033 | ,647 | ,036 | ,047 | ,018 | ,005 | ,028 | - | - | - | ,019 | ,017 |
| Cond1 | ,105 | ,058 | ,049 | - | ,630 | ,027 | -,010 | ,018 | ,065 | ,045 | ,052 | ,018 | ,067 | ,096 | - |
| Cond4 | ,096 | ,085 | ,091 | ,097 | ,590 | ,012 | ,045 | - | ,065 | ,025 | - | ,026 | ,046 | ,008 | - |
| Cond3 | ,052 | ,057 | ,015 | ,043 | ,581 | ,002 | ,064 | ,005 | - | ,011 | ,055 | ,033 | - | - | ,005 |
| Cond7 | ,144 | -,013 | ,062 | ,083 | ,563 | ,059 | ,141 | ,126 | ,072 | ,073 | ,109 | - | - | ,020 | ,023 |
| Cond6 | ,221 | -,020 | ,011 | ,094 | ,533 | ,035 | ,152 | ,148 | ,063 | ,072 | ,111 | - | - | - | ,059 |
| Stybu | ,033 | ,160 | ,063 | ,043 | ,040 | ,894 | ,057 | ,022 | ,097 | ,103 | ,043 | ,067 | - | - | - |
| Stybu | ,101 | ,139 | ,074 | ,084 | ,085 | ,865 | ,139 | ,012 | ,095 | ,137 | - | ,060 | ,021 | ,046 | ,059 |
| Stybu | ,117 | ,088 | ,026 | ,060 | ,112 | 703 | ,199 | - | ,081 | ,217 | ,020 | ,054 | ,029 | - | ,013 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|------|-------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | | | | | | ,001 | | | | | | ,036 | |
| Stybu | ,137 | -,032 | ,040 | ,071 | ,100 | 695 | ,141 | - | ,056 | ,194 | ,041 | ,017 | ,039 | ,050 | - |
| | | | | | | | | ,033 | | | | | | | ,005 |
| Stybu | ,133 | ,008 | ,028 | ,079 | ,113 | ,571 | ,116 | - | ,043 | ,265 | ,072 | ,003 | ,016 | ,015 | ,010 |
| | | | | | | ,493 | | ,034 | | | | | | | |
| Stybu | ,162 | ,009 | ,112 | ,105 | 219 | | ,090 | - | | ,118 | ,034 | - | - | - | ,043 |
| | | | | | | | | ,013 | ,006 | | | ,004 | ,060 | ,037 | |
| Stybu | ,161 | ,219 | ,116 | ,108 | ,000 | ,432 | ,026 | ,136 | ,150 | ,038 | ,024 | ,041 | ,114 | ,078 | - |
| | | | | | | | | | | | | | | | ,027 |
| Travid | ,084 | ,014 | ,036 | ,062 | ,196 | ,113 | ,901 | ,043 | ,048 | ,132 | ,059 | ,040 | ,014 | ,007 | ,008 |
| Travid | ,145 | ,033 | ,061 | ,071 | ,186 | ,147 | ,818 | ,016 | ,087 | ,087 | ,052 | ,072 | ,025 | ,028 | ,010 |
| Travid | ,126 | ,031 | ,031 | ,079 | ,191 | ,173 | ,806 | ,026 | ,063 | ,137 | ,115 | ,059 | ,020 | ,015 | ,000 |
| Rol4 | ,170 | ,270 | ,447 | ,200 | ,061 | ,083 | ,045 | ,462 | ,153 | - | ,030 | ,119 | ,080 | ,033 | ,007 |
| | | | | | | | | | | ,045 | | | | | |
| Rol9 | ,185 | ,258 | ,141 | ,113 | ,094 | ,056 | ,044 | ,434 | ,305 | ,006 | ,137 | ,040 | ,019 | ,090 | - |
| | | | | | | | | | | | | | | | ,021 |
| Rol8 | ,227 | ,308 | ,136 | ,188 | ,081 | ,054 | -,001 | ,414 | ,237 | ,001 | ,126 | ,123 | ,089 | ,140 | ,019 |
| Rol7 | ,255 | ,288 | ,195 | ,111 | ,104 | ,073 | ,066 | ,385 | ,215 | ,021 | ,100 | ,126 | ,284 | ,050 | ,048 |
| Rol6 | ,291 | ,154 | ,207 | ,172 | ,168 | ,091 | ,099 | ,332 | ,115 | ,013 | ,063 | - | - | - | - |
| | | | | | | | | | | | | ,016 | ,036 | ,038 | ,025 |
| Rol1 | ,127 | ,215 | ,245 | ,127 | ,101 | ,046 | ,007 | ,315 | - | - | - | - | ,003 | ,000 | - |
| | | | | | | | | | ,001 | ,059 | ,010 | ,008 | | | ,028 |
| Rol3 | ,255 | ,070 | ,214 | ,303 | ,168 | ,022 | ,006 | ,309 | ,009 | - | ,047 | ,028 | ,008 | ,056 | - |
| | | | | | | | | | | ,013 | | | | | ,075 |
| Rol2 | ,078 | ,244 | ,126 | ,067 | ,109 | ,010 | -,048 | ,302 | ,021 | - | ,013 | ,079 | - | ,038 | ,049 |
| | | | | | | | | | | ,187 | | | ,064 | | |
| Bien1 | ,155 | ,376 | ,145 | ,113 | ,095 | ,209 | ,072 | ,161 | ,548 | ,018 | ,123 | ,108 | ,128 | ,045 | - |
| | | | | | | | | | | | | | | | ,005 |
| Bien2 | ,241 | ,218 | ,134 | ,156 | ,145 | ,278 | ,186 | ,103 | ,504 | ,086 | ,037 | ,128 | ,059 | ,033 | ,016 |
| Bien3 | ,270 | ,245 | ,187 | ,169 | ,097 | ,296 | ,120 | ,153 | ,482 | ,065 | ,034 | ,146 | ,064 | ,054 | ,037 |
| Equi2 | ,276 | ,042 | - | ,025 | ,086 | ,029 | ,059 | ,027 | ,023 | ,715 | ,038 | - | - | - | - |
| | | | ,046 | | | | | | | | | ,002 | ,011 | ,021 | ,001 |
| Equi1 | ,297 | ,044 | ,098 | ,084 | ,130 | ,024 | ,080 | ,062 | ,033 | ,598 | ,157 | ,043 | ,040 | ,079 | - |
| | | | | | | | | | | | | | | | ,013 |
| Equi3 | ,249 | ,106 | ,033 | ,079 | ,193 | ,030 | ,043 | ,036 | ,050 | ,337 | ,011 | ,015 | ,002 | ,075 | - |
| | | | | | | | | | | | | | | | ,003 |
| Pers2 | ,157 | ,251 | ,154 | ,066 | ,023 | ,107 | ,080 | ,127 | ,155 | ,001 | ,789 | ,057 | ,047 | ,014 | ,028 |
| Pers3 | ,064 | ,354 | ,130 | ,053 | ,019 | ,121 | ,074 | ,036 | ,036 | - | ,677 | ,032 | ,035 | ,014 | - |
| | | | | | | | | | | ,015 | | | | | ,021 |
| Pers1 | ,215 | ,116 | ,173 | ,106 | ,116 | ,294 | ,149 | ,125 | ,332 | ,071 | ,361 | ,030 | ,012 | - | ,041 |
| | | | | | | | | | | | | | | ,015 | |

Método de extracción: Máxima verosimilitud. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

(a) La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

ANEXO III

Tabla 37

| Variable dependiente | (I) NIVEL_FO Nivel formativo | (J) NIVEL_FO Nivel formativo | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| COND | Primaria/secundaria | Bachillerato | ,0182 | ,06788 | 1,000 | -,1814 | ,2178 |
| | | Licenciatura | ,0444 | ,06857 | 1,000 | -,1572 | ,2461 |
| | | Especialización | -,1407 | ,07815 | 1,000 | -,3705 | ,0891 |
| | | Maestría | -,3353 | ,11912 | ,074 | -,6856 | ,0150 |
| | | Doctorado | -,4746 | ,35938 | 1,000 | -1,5314 | ,5822 |
| | Bachillerato | Primaria/secundaria | -,0182 | ,06788 | 1,000 | -,2178 | ,1814 |
| | | Licenciatura | ,0263 | ,05513 | 1,000 | -,1359 | ,1884 |
| | | Especialización | -,1588 | ,06667 | ,260 | -,3549 | ,0372 |
| | | Maestría | -,3534(*) | ,11192 | ,024 | -,6826 | -,0243 |
| | | Doctorado | -,4928 | ,35706 | 1,000 | -1,5428 | ,5572 |
| | Licenciatura | Primaria/secundaria | -,0444 | ,06857 | 1,000 | -,2461 | ,1572 |
| | | Bachillerato | -,0263 | ,05513 | 1,000 | -,1884 | ,1359 |
| | | Especialización | -,1851 | ,06738 | ,091 | -,3832 | ,0130 |
| | | Maestría | -,3797(*) | ,11235 | ,011 | -,7101 | -,0493 |
| | | Doctorado | -,5190 | ,35720 | 1,000 | -1,5694 | ,5313 |
| | Especialización | Primaria/secundaria | ,1407 | ,07815 | 1,000 | -,0891 | ,3705 |
| | | Bachillerato | ,1588 | ,06667 | ,260 | -,0372 | ,3549 |
| | | Licenciatura | ,1851 | ,06738 | ,091 | -,0130 | ,3832 |
| | | Maestría | -,1946 | ,11843 | 1,000 | -,5429 | ,1537 |
| | | Doctorado | -,3340 | ,35916 | 1,000 | -1,3901 | ,7222 |
| | Maestría | Primaria/secundaria | ,3353 | ,11912 | ,074 | -,0150 | ,6856 |
| | | Bachillerato | ,3534(*) | ,11192 | ,024 | ,0243 | ,6826 |
| | | Licenciatura | ,3797(*) | ,11235 | ,011 | ,0493 | ,7101 |
| | | Especialización | ,1946 | ,11843 | 1,000 | -,1537 | ,5429 |
| | | Doctorado | -,1393 | ,37024 | 1,000 | -1,2281 | ,9494 |
| | Doctorado | Primaria/secundaria | ,4746 | ,35938 | 1,000 | -,5822 | 1,5314 |
| | | Bachillerato | ,4928 | ,35706 | 1,000 | -,5572 | 1,5428 |
| | | Licenciatura | ,5190 | ,35720 | 1,000 | -,5313 | 1,5694 |
| | | Especialización | ,3340 | ,35916 | 1,000 | -,7222 | 1,3901 |
| | | Maestría | ,1393 | ,37024 | 1,000 | -,9494 | 1,2281 |

Tabla 38

| Variable dependiente | (I) NIVEL_FO Nivel formativo | (J) NIVEL_FO Nivel formativo | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| SISGES | Primaria/secundaria | Bachillerato | ,1120 | ,05235 | ,489 | -,0419 | ,2660 |
| | | Licenciatura | ,1804(*) | ,05289 | ,010 | ,0249 | ,3359 |
| | | Especialización | ,3316(*) | ,06027 | ,000 | ,1543 | ,5088 |
| | | Maestría | ,3863(*) | ,09187 | ,000 | ,1161 | ,6565 |
| | | Doctorado | -,6077 | ,27718 | ,428 | -1,4228 | ,2074 |
| | Bachillerato | Primaria/secundaria | -,1120 | ,05235 | ,489 | -,2660 | ,0419 |
| | | Licenciatura | ,0684 | ,04252 | 1,000 | -,0566 | ,1935 |
| | | Especialización | ,2196(*) | ,05142 | ,000 | ,0684 | ,3708 |
| | | Maestría | ,2743(*) | ,08632 | ,023 | ,0204 | ,5281 |
| | | Doctorado | -,7197 | ,27539 | ,136 | -1,5296 | ,0901 |
| | Licenciatura | Primaria/secundaria | -,1804(*) | ,05289 | ,010 | -,3359 | -,0249 |
| | | Bachillerato | -,0684 | ,04252 | 1,000 | -,1935 | ,0566 |
| | | Especialización | ,1511 | ,05197 | ,055 | -,0017 | ,3040 |
| | | Maestría | ,2059 | ,08665 | ,265 | -,0489 | ,4607 |
| | | Doctorado | -,7881 | ,27549 | ,064 | -1,5983 | ,0220 |
| | Especialización | Primaria/secundaria | -,3316(*) | ,06027 | ,000 | -,5088 | -,1543 |
| | | Bachillerato | -,2196(*) | ,05142 | ,000 | -,3708 | -,0684 |
| | | Licenciatura | -,1511 | ,05197 | ,055 | -,3040 | ,0017 |
| | | Maestría | ,0547 | ,09134 | 1,000 | -,2139 | ,3233 |
| | | Doctorado | -,9393(*) | ,27701 | ,011 | -1,7539 | -,1247 |
| | Maestría | Primaria/secundaria | -,3863(*) | ,09187 | ,000 | -,6565 | -,1161 |
| | | Bachillerato | -,2743(*) | ,08632 | ,023 | -,5281 | -,0204 |
| | | Licenciatura | -,2059 | ,08665 | ,265 | -,4607 | ,0489 |
| | | Especialización | -,0547 | ,09134 | 1,000 | -,3233 | ,2139 |
| | | Doctorado | -,9940(*) | ,28555 | ,008 | -1,8337 | -,1543 |
| | Doctorado | Primaria/secundaria | ,6077 | ,27718 | ,428 | -,2074 | 1,4228 |
| | | Bachillerato | ,7197 | ,27539 | ,136 | -,0901 | 1,5296 |
| | | Licenciatura | ,7881 | ,27549 | ,064 | -,0220 | 1,5983 |
| | | Especialización | ,9393(*) | ,27701 | ,011 | ,1247 | 1,7539 |
| | | Maestría | ,9940(*) | ,28555 | ,008 | ,1543 | 1,8337 |

Tabla 39

| Variable dependiente | (I) NIVEL_FO Nivel formativo | (J) NIVEL_FO Nivel formativo | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| MIC | Primaria/secundaria | Bachillerato | -,0331 | ,04062 | 1,000 | -,1526 | ,0863 |
| | | Licenciatura | ,0579 | ,04103 | 1,000 | -,0627 | ,1786 |
| | | Especialización | ,0724 | ,04676 | 1,000 | -,0652 | ,2099 |
| | | Maestría | ,1971 | ,07128 | ,087 | -,0125 | ,4067 |
| | | Doctorado | -,3067 | ,21505 | 1,000 | -,9391 | ,3257 |
| | Bachillerato | Primaria/secundaria | ,0331 | ,04062 | 1,000 | -,0863 | ,1526 |
| | | Licenciatura | ,0911 | ,03299 | ,088 | -,0059 | ,1881 |
| | | Especialización | ,1055 | ,03989 | ,124 | -,0118 | ,2228 |
| | | Maestría | ,2302(*) | ,06697 | ,009 | ,0333 | ,4272 |
| | | Doctorado | -,2735 | ,21367 | 1,000 | -,9018 | ,3548 |
| | Licenciatura | Primaria/secundaria | -,0579 | ,04103 | 1,000 | -,1786 | ,0627 |
| | | Bachillerato | -,0911 | ,03299 | ,088 | -,1881 | ,0059 |
| | | Especialización | ,0144 | ,04032 | 1,000 | -,1041 | ,1330 |
| | | Maestría | ,1392 | ,06723 | ,580 | -,0585 | ,3368 |
| | | Doctorado | -,3646 | ,21374 | 1,000 | -,9932 | ,2639 |
| | Especialización | Primaria/secundaria | -,0724 | ,04676 | 1,000 | -,2099 | ,0652 |
| | | Bachillerato | -,1055 | ,03989 | ,124 | -,2228 | ,0118 |
| | | Licenciatura | -,0144 | ,04032 | 1,000 | -,1330 | ,1041 |
| | | Maestría | ,1247 | ,07087 | 1,000 | -,0837 | ,3331 |
| | | Doctorado | -,3790 | ,21492 | 1,000 | -1,0110 | ,2530 |
| | Maestría | Primaria/secundaria | -,1971 | ,07128 | ,087 | -,4067 | ,0125 |
| | | Bachillerato | -,2302(*) | ,06697 | ,009 | -,4272 | -,0333 |
| | | Licenciatura | -,1392 | ,06723 | ,580 | -,3368 | ,0585 |
| | | Especialización | -,1247 | ,07087 | 1,000 | -,3331 | ,0837 |
| | | Doctorado | -,5038 | ,22155 | ,347 | -1,1553 | ,1477 |
| | Doctorado | Primaria/secundaria | ,3067 | ,21505 | 1,000 | -,3257 | ,9391 |
| | | Bachillerato | ,2735 | ,21367 | 1,000 | -,3548 | ,9018 |
| | | Licenciatura | ,3646 | ,21374 | 1,000 | -,2639 | ,9932 |
| | | Especialización | ,3790 | ,21492 | 1,000 | -,2530 | 1,0110 |
| | | Maestría | ,5038 | ,22155 | ,347 | -,1477 | 1,1553 |

Tabla 40

| Variable dependient | (I) NIVEL_FO Nivel formativo | (J) NIVEL_FO Nivel formativo | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| BIENESTA | Primaria/secundaria | Bachillerato | ,0901 | ,06153 | 1,000 | -,0909 | ,2710 |
| | | Licenciatura | ,1352 | ,06217 | ,448 | -,0477 | ,3180 |
| | | Especialización | ,0970 | ,07085 | 1,000 | -,1113 | ,3054 |
| | | Maestría | ,3373(*) | ,10799 | ,027 | ,0198 | ,6549 |
| | | Doctorado | -,3118 | ,32581 | 1,000 | -1,2699 | ,6463 |
| | Bachillerato | Primaria/secundaria | -,0901 | ,06153 | 1,000 | -,2710 | ,0909 |
| | | Licenciatura | ,0451 | ,04998 | 1,000 | -,1019 | ,1920 |
| | | Especialización | ,0069 | ,06044 | 1,000 | -,1708 | ,1847 |
| | | Maestría | ,2473 | ,10147 | ,224 | -,0511 | ,5456 |
| | | Doctorado | -,4019 | ,32370 | 1,000 | -1,3538 | ,5500 |
| | Licenciatura | Primaria/secundaria | -,1352 | ,06217 | ,448 | -,3180 | ,0477 |
| | | Bachillerato | -,0451 | ,04998 | 1,000 | -,1920 | ,1019 |
| | | Especialización | -,0381 | ,06108 | 1,000 | -,2177 | ,1415 |
| | | Maestría | ,2022 | ,10185 | ,710 | -,0973 | ,5017 |
| | | Doctorado | -,4469 | ,32382 | 1,000 | -1,3992 | ,5053 |
| | Especialización | Primaria/secundaria | -,0970 | ,07085 | 1,000 | -,3054 | ,1113 |
| | | Bachillerato | -,0069 | ,06044 | 1,000 | -,1847 | ,1708 |
| | | Licenciatura | ,0381 | ,06108 | 1,000 | -,1415 | ,2177 |
| | | Maestría | ,2403 | ,10737 | ,381 | -,0754 | ,5561 |
| | | Doctorado | -,4088 | ,32560 | 1,000 | -1,3663 | ,5487 |
| | Maestría | Primaria/secundaria | -,3373(*) | ,10799 | ,027 | -,6549 | -,0198 |
| | | Bachillerato | -,2473 | ,10147 | ,224 | -,5456 | ,0511 |
| | | Licenciatura | -,2022 | ,10185 | ,710 | -,5017 | ,0973 |
| | | Especialización | -,2403 | ,10737 | ,381 | -,5561 | ,0754 |
| | | Doctorado | -,6491 | ,33565 | ,800 | -1,6361 | ,3379 |
| | Doctorado | Primaria/secundaria | ,3118 | ,32581 | 1,000 | -,6463 | 1,2699 |
| | | Bachillerato | ,4019 | ,32370 | 1,000 | -,5500 | 1,3538 |
| | | Licenciatura | ,4469 | ,32382 | 1,000 | -,5053 | 1,3992 |
| | | Especialización | ,4088 | ,32560 | 1,000 | -,5487 | 1,3663 |
| | | Maestría | ,6491 | ,33565 | ,800 | -,3379 | 1,6361 |

ANEXO IV

Mapa de Brasil



Províncias encuestadas: Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Brasília, Espírito Santo, São Paulo, e Rio de Janeiro.

ANEXO V

Tabla 61

| Variable dependient | (I) PROVINCIA | (J) PROVINCIA | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|---------------------|---------------|---------------|----------------------------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| COND | 1 | 2 | ,2230 | ,13034 | 1,000 | -,2029 | ,6490 |
| | | 3 | -,2280 | ,12404 | 1,000 | -,6334 | ,1774 |
| | | 4 | ,3214 | ,14034 | ,998 | -,1373 | ,7800 |
| | | 5 | ,1004 | ,14095 | 1,000 | -,3602 | ,5611 |
| | | 6 | ,2769 | ,14377 | 1,000 | -,1929 | ,7467 |
| | | 7 | ,4145 | ,13805 | ,123 | -,0367 | ,8657 |
| | | 8 | ,1765 | ,13940 | 1,000 | -,2791 | ,6321 |
| | | 9 | ,0258 | ,14639 | 1,000 | -,4526 | ,5042 |
| | | 10 | ,2677 | ,15903 | 1,000 | -,2521 | ,7874 |
| | | 2 | 1 | -,2230 | ,13034 | 1,000 | -,6490 |
| | 3 | | -,4510(*) | ,06629 | ,000 | -,6676 | -,2344 |
| | 4 | | ,0983 | ,09329 | 1,000 | -,2065 | ,4032 |
| | 5 | | -,1226 | ,09420 | 1,000 | -,4305 | ,1852 |
| | 6 | | ,0539 | ,09837 | 1,000 | -,2676 | ,3753 |
| | 7 | | ,1915 | ,08980 | 1,000 | -,1020 | ,4849 |
| | 8 | | -,0465 | ,09187 | 1,000 | -,3468 | ,2537 |
| | 9 | | -,1972 | ,10216 | 1,000 | -,5311 | ,1367 |
| | 10 | | ,0446 | ,11958 | 1,000 | -,3462 | ,4354 |
| | 3 | | 1 | ,2280 | ,12404 | 1,000 | -,1774 |
| | | 2 | ,4510(*) | ,06629 | ,000 | ,2344 | ,6676 |
| | | 4 | ,5494(*) | ,08427 | ,000 | ,2740 | ,8248 |
| | | 5 | ,3284(*) | ,08528 | ,006 | ,0497 | ,6071 |
| | | 6 | ,5049(*) | ,08985 | ,000 | ,2112 | ,7985 |
| | | 7 | ,6425(*) | ,08038 | ,000 | ,3798 | ,9052 |
| | | 8 | ,4045(*) | ,08269 | ,000 | ,1342 | ,6747 |
| | | 9 | ,2538 | ,09399 | ,316 | -,0534 | ,5610 |
| | | 10 | ,4956(*) | ,11268 | ,001 | ,1274 | ,8639 |
| | | 4 | 1 | -,3214 | ,14034 | ,998 | -,7800 |
| | 2 | | -,0983 | ,09329 | 1,000 | -,4032 | ,2065 |
| | 3 | | -,5494(*) | ,08427 | ,000 | -,8248 | -,2740 |
| 5 | -,2210 | | ,10762 | 1,000 | -,5727 | ,1307 | |
| 6 | -,0445 | | ,11128 | 1,000 | -,4081 | ,3192 | |
| 7 | ,0931 | | ,10378 | 1,000 | -,2461 | ,4323 | |
| 8 | -,1449 | | ,10558 | 1,000 | -,4899 | ,2001 | |
| 9 | -,2955 | | ,11465 | ,452 | -,6702 | ,0791 | |
| 10 | -,0537 | | ,13041 | 1,000 | -,4799 | ,3725 | |
| 5 | 1 | | -,1004 | ,14095 | 1,000 | -,5611 | ,3602 |
| | 2 | ,1226 | ,09420 | 1,000 | -,1852 | ,4305 | |
| | 3 | -,3284(*) | ,08528 | ,006 | -,6071 | -,0497 | |
| | 4 | ,2210 | ,10762 | 1,000 | -,1307 | ,5727 | |
| | 6 | ,1765 | ,11204 | 1,000 | -,1897 | ,5427 | |
| | 7 | ,3141 | ,10460 | ,123 | -,0278 | ,6559 | |
| | 8 | ,0761 | ,10638 | 1,000 | -,2716 | ,4238 | |
| | 9 | -,0746 | ,11539 | 1,000 | -,4517 | ,3025 | |
| | 10 | ,1673 | ,13106 | 1,000 | -,2611 | ,5956 | |
| | 6 | 1 | -,2769 | ,14377 | 1,000 | -,7467 | ,1929 |
| 2 | | -,0539 | ,09837 | 1,000 | -,3753 | ,2676 | |

Tabla 62

| Variable dependiente | (I) PROVINCIA | (J) PROVINCIA | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|---------------|---------------|----------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| EQUIDAD | 1 | 2 | ,5652(*) | ,14182 | ,003 | ,1017 | 1,0287 |
| | | 3 | ,4169 | ,13496 | ,092 | -,0242 | ,8580 |
| | | 4 | ,5288(*) | ,15270 | ,025 | ,0298 | 1,0278 |
| | | 5 | ,5392(*) | ,15336 | ,020 | ,0380 | 1,0404 |
| | | 6 | ,3719 | ,15642 | ,790 | -,1393 | ,8831 |
| | | 7 | ,7659(*) | ,15020 | ,000 | ,2750 | 1,2567 |
| | | 8 | ,4696 | ,15167 | ,090 | -,0261 | ,9652 |
| | | 9 | ,2669 | ,15927 | 1,000 | -,2536 | ,7874 |
| | | 10 | ,3620 | ,17303 | 1,000 | -,2035 | ,9275 |
| | | 2 | 1 | -,5652(*) | ,14182 | ,003 | -1,0287 |
| | 3 | | -,1483 | ,07212 | 1,000 | -,3840 | ,0874 |
| | 4 | | -,0364 | ,10150 | 1,000 | -,3681 | ,2953 |
| | 5 | | -,0260 | ,10250 | 1,000 | -,3610 | ,3090 |
| | 6 | | -,1933 | ,10702 | 1,000 | -,5430 | ,1565 |
| | 7 | | ,2007 | ,09770 | 1,000 | -,1186 | ,5200 |
| | 8 | | -,0956 | ,09995 | 1,000 | -,4223 | ,2310 |
| | 9 | | -,2983 | ,11115 | ,332 | -,6615 | ,0650 |
| | 10 | | -,2032 | ,13010 | 1,000 | -,6284 | ,2220 |
| | 3 | | 1 | -,4169 | ,13496 | ,092 | -,8580 |
| | | 2 | ,1483 | ,07212 | 1,000 | -,0874 | ,3840 |
| | | 4 | ,1119 | ,09168 | 1,000 | -,1877 | ,4115 |
| | | 5 | ,1223 | ,09278 | 1,000 | -,1809 | ,4255 |
| | | 6 | -,0450 | ,09776 | 1,000 | -,3645 | ,2745 |
| | | 7 | ,3490(*) | ,08746 | ,003 | ,0631 | ,6348 |
| | | 8 | ,0527 | ,08996 | 1,000 | -,2413 | ,3467 |
| | | 9 | -,1500 | ,10226 | 1,000 | -,4842 | ,1842 |
| | | 10 | -,0549 | ,12260 | 1,000 | -,4555 | ,3458 |
| | | 4 | 1 | -,5288(*) | ,15270 | ,025 | -1,0278 |
| | 2 | | ,0364 | ,10150 | 1,000 | -,2953 | ,3681 |
| | 3 | | -,1119 | ,09168 | 1,000 | -,4115 | ,1877 |
| 5 | ,0104 | | ,11709 | 1,000 | -,3723 | ,3930 | |
| 6 | -,1569 | | ,12107 | 1,000 | -,5526 | ,2388 | |
| 7 | ,2371 | | ,11292 | 1,000 | -,1320 | ,6061 | |
| 8 | -,0592 | | ,11487 | 1,000 | -,4346 | ,3162 | |
| 9 | -,2619 | | ,12474 | 1,000 | -,6695 | ,1458 | |
| 10 | -,1668 | | ,14188 | 1,000 | -,6305 | ,2969 | |
| 5 | 1 | | -,5392(*) | ,15336 | ,020 | -1,0404 | -,0380 |
| | 2 | ,0260 | ,10250 | 1,000 | -,3090 | ,3610 | |
| | 3 | -,1223 | ,09278 | 1,000 | -,4255 | ,1809 | |
| | 4 | -,0104 | ,11709 | 1,000 | -,3930 | ,3723 | |
| | 6 | -,1673 | ,12191 | 1,000 | -,5657 | ,2311 | |
| | 7 | ,2267 | ,11381 | 1,000 | -,1453 | ,5986 | |
| | 8 | -,0696 | ,11575 | 1,000 | -,4479 | ,3086 | |
| | 9 | -,2723 | ,12555 | 1,000 | -,6826 | ,1380 | |
| | 10 | -,1772 | ,14260 | 1,000 | -,6432 | ,2888 | |
| | 6 | 1 | -,3719 | ,15642 | ,790 | -,8831 | ,1393 |
| 2 | | ,1933 | ,10702 | 1,000 | -,1565 | ,5430 | |

| | | | | | | |
|----|----|-----------|--------|-------------|---------|--------|
| | 3 | ,0450 | ,09776 | 1,000 | -,2745 | ,3645 |
| | 4 | ,1569 | ,12107 | 1,000 | -,2388 | ,5526 |
| | 5 | ,1673 | ,12191 | 1,000 | -,2311 | ,5657 |
| | 7 | ,3939(*) | ,11790 | ,039 | ,0086 | ,7793 |
| | 8 | ,0976 | ,11977 | 1,000 | -,2938 | ,4891 |
| | 9 | -,1050 | ,12927 | 1,000 | -,5275 | ,3175 |
| 7 | 10 | -,0099 | ,14588 | 1,000 | -,4867 | ,4669 |
| | 1 | -,7659(*) | ,15020 | ,000 | -1,2567 | -,2750 |
| | 2 | -,2007 | ,09770 | 1,000 | -,5200 | ,1186 |
| | 3 | -,3490(*) | ,08746 | ,003 | -,6348 | -,0631 |
| | 4 | -,2371 | ,11292 | 1,000 | -,6061 | ,1320 |
| | 5 | -,2267 | ,11381 | 1,000 | -,5986 | ,1453 |
| | 6 | -,3939(*) | ,11790 | ,039 | -,7793 | -,0086 |
| | 8 | -,2963 | ,11152 | ,359 | -,6608 | ,0682 |
| | 9 | -,4989(*) | ,12166 | ,002 | -,8966 | -,1013 |
| 8 | 10 | -,4038 | ,13919 | ,170 | -,8587 | ,0510 |
| | 1 | -,4696 | ,15167 | ,090 | -,9652 | ,0261 |
| | 2 | ,0956 | ,09995 | 1,000 | -,2310 | ,4223 |
| | 3 | -,0527 | ,08996 | 1,000 | -,3467 | ,2413 |
| | 4 | ,0592 | ,11487 | 1,000 | -,3162 | ,4346 |
| | 5 | ,0696 | ,11575 | 1,000 | -,3086 | ,4479 |
| | 6 | -,0976 | ,11977 | 1,000 | -,4891 | ,2938 |
| | 7 | ,2963 | ,11152 | ,359 | -,0682 | ,6608 |
| | 9 | -,2026 | ,12348 | 1,000 | -,6062 | ,2009 |
| 9 | 10 | -,1075 | ,14078 | 1,000 | -,5676 | ,3525 |
| | 1 | -,2669 | ,15927 | 1,000 | -,7874 | ,2536 |
| | 2 | ,2983 | ,11115 | ,332 | -,0650 | ,6615 |
| | 3 | ,1500 | ,10226 | 1,000 | -,1842 | ,4842 |
| | 4 | ,2619 | ,12474 | 1,000 | -,1458 | ,6695 |
| | 5 | ,2723 | ,12555 | 1,000 | -,1380 | ,6826 |
| | 6 | ,1050 | ,12927 | 1,000 | -,3175 | ,5275 |
| | 7 | -,4989(*) | ,12166 | ,002 | ,1013 | ,8966 |
| | 8 | ,2026 | ,12348 | 1,000 | -,2009 | ,6062 |
| | 10 | ,0951 | ,14894 | 1,000 | -,3916 | ,5818 |
| 10 | 1 | -,3620 | ,17303 | 1,000 | -,9275 | ,2035 |
| | 2 | ,2032 | ,13010 | 1,000 | -,2220 | ,6284 |
| | 3 | ,0549 | ,12260 | 1,000 | -,3458 | ,4555 |
| | 4 | ,1668 | ,14188 | 1,000 | -,2969 | ,6305 |
| | 5 | ,1772 | ,14260 | 1,000 | -,2888 | ,6432 |
| | 6 | ,0099 | ,14588 | 1,000 | -,4669 | ,4867 |
| | 7 | ,4038 | ,13919 | ,170 | -,0510 | ,8587 |
| | 8 | ,1075 | ,14078 | 1,000 | -,3525 | ,5676 |
| | 9 | -,0951 | ,14894 | 1,000 | -,5818 | ,3916 |

Tabla 63

| Variable dependiente | (I) PROVINCIA | (J) PROVINCIA | Diferencia de medias (I-J) | Error típico | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|----------------------|---------------|---------------|----------------------------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| STRESSY B | 1 | 2 | -,0690 | ,11946 | 1,000 | -,4594 | ,3214 |
| | | 3 | -,0287 | ,11369 | 1,000 | -,4002 | ,3429 |
| | | 4 | ,1748 | ,12862 | 1,000 | -,2455 | ,5952 |
| | | 5 | -,2048 | ,12918 | 1,000 | -,6270 | ,2173 |
| | | 6 | ,0469 | ,13176 | 1,000 | -,3837 | ,4775 |
| | | 7 | ,1776 | ,12652 | 1,000 | -,2358 | ,5911 |
| | | 8 | ,0217 | ,12776 | 1,000 | -,3958 | ,4393 |
| | | 9 | ,1132 | ,13416 | 1,000 | -,3252 | ,5517 |
| | | 10 | ,0625 | ,14575 | 1,000 | -,4138 | ,5389 |
| | | 2 | 1 | ,0690 | ,11946 | 1,000 | -,3214 |
| | 3 | | ,0403 | ,06075 | 1,000 | -,1582 | ,2389 |
| | 4 | | ,2438 | ,08550 | ,199 | -,0356 | ,5232 |
| | 5 | | -,1358 | ,08634 | 1,000 | -,4180 | ,1463 |
| | 6 | | ,1159 | ,09015 | 1,000 | -,1787 | ,4105 |
| | 7 | | ,2466 | ,08230 | ,125 | -,0223 | ,5156 |
| | 8 | | ,0907 | ,08419 | 1,000 | -,1844 | ,3659 |
| | 9 | | ,1822 | ,09363 | 1,000 | -,1238 | ,4882 |
| | 10 | | ,1315 | ,10959 | 1,000 | -,2266 | ,4897 |
| | 3 | | 1 | ,0287 | ,11369 | 1,000 | -,3429 |
| | | 2 | -,0403 | ,06075 | 1,000 | -,2389 | ,1582 |
| | | 4 | ,2035 | ,07723 | ,383 | -,0489 | ,4559 |
| | | 5 | -,1761 | ,07816 | 1,000 | -,4316 | ,0793 |
| | | 6 | ,0756 | ,08235 | 1,000 | -,1935 | ,3447 |
| | | 7 | ,2063 | ,07367 | ,233 | -,0345 | ,4471 |
| | | 8 | ,0504 | ,07578 | 1,000 | -,1972 | ,2981 |
| | | 9 | ,1419 | ,08614 | 1,000 | -,1396 | ,4234 |
| | | 10 | ,0912 | ,10327 | 1,000 | -,2463 | ,4287 |
| | | 4 | 1 | -,1748 | ,12862 | 1,000 | -,5952 |
| | 2 | | -,2438 | ,08550 | ,199 | -,5232 | ,0356 |
| | 3 | | -,2035 | ,07723 | ,383 | -,4559 | ,0489 |
| 5 | -,3797(*) | | ,09863 | ,006 | -,7020 | -,0573 | |
| 6 | -,1279 | | ,10199 | 1,000 | -,4612 | ,2054 | |
| 7 | ,0028 | | ,09512 | 1,000 | -,3080 | ,3137 | |
| 8 | -,1531 | | ,09676 | 1,000 | -,4693 | ,1631 | |
| 9 | -,0616 | | ,10507 | 1,000 | -,4050 | ,2818 | |
| 10 | -,1123 | | ,11952 | 1,000 | -,5029 | ,2783 | |
| 5 | 1 | | ,2048 | ,12918 | 1,000 | -,2173 | ,6270 |
| | 2 | ,1358 | ,08634 | 1,000 | -,1463 | ,4180 | |
| | 3 | ,1761 | ,07816 | 1,000 | -,0793 | ,4316 | |
| | 4 | ,3797(*) | ,09863 | ,006 | ,0573 | ,7020 | |
| | 6 | ,2518 | ,10269 | ,646 | -,0838 | ,5873 | |
| | 7 | ,3825(*) | ,09587 | ,003 | ,0692 | ,6958 | |
| | 8 | ,2266 | ,09750 | ,913 | -,0921 | ,5452 | |
| | 9 | ,3181 | ,10575 | ,121 | -,0275 | ,6637 | |
| | 10 | ,2674 | ,12012 | 1,000 | -,1252 | ,6599 | |
| | 6 | 1 | -,0469 | ,13176 | 1,000 | -,4775 | ,3837 |

| | | | | | | |
|----|----|-----------|--------|-------|--------|--------|
| | 2 | -1,159 | ,09015 | 1,000 | -,4105 | ,1787 |
| | 3 | -,0756 | ,08235 | 1,000 | -,3447 | ,1935 |
| | 4 | ,1279 | ,10199 | 1,000 | -,2054 | ,4612 |
| | 5 | -,2518 | ,10269 | ,646 | -,5873 | ,0838 |
| | 7 | ,1307 | ,09932 | 1,000 | -,1939 | ,4553 |
| | 8 | -,0252 | ,10089 | 1,000 | -,3549 | ,3045 |
| | 9 | ,0663 | ,10889 | 1,000 | -,2895 | ,4222 |
| | 10 | ,0156 | ,12289 | 1,000 | -,3860 | ,4172 |
| 7 | 1 | -,1776 | ,12652 | 1,000 | -,5911 | ,2358 |
| | 2 | -,2466 | ,08230 | ,125 | -,5156 | ,0223 |
| | 3 | -,2063 | ,07367 | ,233 | -,4471 | ,0345 |
| | 4 | -,0028 | ,09512 | 1,000 | -,3137 | ,3080 |
| | 5 | -,3825(*) | ,09587 | ,003 | -,6958 | -,0692 |
| | 6 | -,1307 | ,09932 | 1,000 | -,4553 | ,1939 |
| | 8 | -,1559 | ,09394 | 1,000 | -,4629 | ,1511 |
| | 9 | -,0644 | ,10248 | 1,000 | -,3993 | ,2705 |
| | 10 | -,1151 | ,11725 | 1,000 | -,4983 | ,2681 |
| 8 | 1 | -,0217 | ,12776 | 1,000 | -,4393 | ,3958 |
| | 2 | -,0907 | ,08419 | 1,000 | -,3659 | ,1844 |
| | 3 | -,0504 | ,07578 | 1,000 | -,2981 | ,1972 |
| | 4 | ,1531 | ,09676 | 1,000 | -,1631 | ,4693 |
| | 5 | -,2266 | ,09750 | ,913 | -,5452 | ,0921 |
| | 6 | ,0252 | ,10089 | 1,000 | -,3045 | ,3549 |
| | 7 | ,1559 | ,09394 | 1,000 | -,1511 | ,4629 |
| | 9 | ,0915 | ,10401 | 1,000 | -,2484 | ,4314 |
| | 10 | ,0408 | ,11858 | 1,000 | -,3467 | ,4283 |
| 9 | 1 | -,1132 | ,13416 | 1,000 | -,5517 | ,3252 |
| | 2 | -,1822 | ,09363 | 1,000 | -,4882 | ,1238 |
| | 3 | -,1419 | ,08614 | 1,000 | -,4234 | ,1396 |
| | 4 | ,0616 | ,10507 | 1,000 | -,2818 | ,4050 |
| | 5 | -,3181 | ,10575 | ,121 | -,6637 | ,0275 |
| | 6 | -,0663 | ,10889 | 1,000 | -,4222 | ,2895 |
| | 7 | ,0644 | ,10248 | 1,000 | -,2705 | ,3993 |
| | 8 | -,0915 | ,10401 | 1,000 | -,4314 | ,2484 |
| | 10 | -,0507 | ,12546 | 1,000 | -,4607 | ,3593 |
| 10 | 1 | -,0625 | ,14575 | 1,000 | -,5389 | ,4138 |
| | 2 | -,1315 | ,10959 | 1,000 | -,4897 | ,2266 |
| | 3 | -,0912 | ,10327 | 1,000 | -,4287 | ,2463 |
| | 4 | ,1123 | ,11952 | 1,000 | -,2783 | ,5029 |
| | 5 | -,2674 | ,12012 | 1,000 | -,6599 | ,1252 |
| | 6 | -,0156 | ,12289 | 1,000 | -,4172 | ,3860 |
| | 7 | ,1151 | ,11725 | 1,000 | -,2681 | ,4983 |
| | 8 | -,0408 | ,11858 | 1,000 | -,4283 | ,3467 |
| | 9 | ,0507 | ,12546 | 1,000 | -,3593 | ,4607 |

ANEXO VI

Tabla 70: Índice de consenso grupal (análisis multinivel)

| Sucursal | Total Empleado | ADM (J) ¹⁴ | p-valor ¹⁵ | ¿Acuerdo? |
|----------|----------------|---------------------------|-----------------------|-----------|
| 1. | 5 | 0.46 | 0.0058* | Si |
| 2. | 5 | 0.69 | 0.0000* | Si |
| 3. | 4 | 0.64 | 0.0000* | Si |
| 4. | 8 | 0.63 | 0.0000* | Si |
| 5. | 6 | 0.54 | 0.0005* | Si |
| 6. | 4 | 0.72 | 0.0000* | Si |
| 7. | 6 | 0.38 | 0.0002* | Si |
| 8. | 4 | 0.74 | 0.0000* | Si |
| 9. | 4 | 0.54 | 0.0000* | Si |
| 10. | 13 | 0.62 | 0.0000* | Si |
| 11. | 4 | 0.71 | 0.0000* | Si |
| 12. | 6 | 0.65 | 0.0058* | Si |
| 13. | 5 | 1.19 | 0.5785 | No |
| 14. | 6 | 0.65 | 0.0000* | Si |
| 15. | 8 | 0.72 | 0.0000* | Si |
| 16. | 8 | 0.88 | 0.0000* | Si |
| 17. | 7 | 0.54 | 0.0000* | Si |
| 18. | 9 | 0.90 | 0.1482 | No |
| 19. | 10 | 0.55 | 0.0000* | Si |
| 20. | 7 | 0.75 | 0.0007* | Si |
| 21. | 7 | 0.63 | 0.0000* | Si |
| 22. | 4 | 0.71 | 0.0002* | Si |
| 23. | 7 | 0.52 | 0.0000* | Si |
| 24. | 9 | 0.60 | 0.0000* | Si |
| 25. | 6 | 0.63 | 0.0003* | Si |
| 26. | 8 | 0.68 | 0.0001* | Si |
| 27. | 10 | 0.35 | 0.0000* | Si |
| 28. | 5 | 0.69 | 0.0007* | Si |
| 29. | 4 | 0.70 | 0.0021* | Si |
| 30. | 6 | 0.61 | 0.0004* | Si |
| 31. | 12 | 0.95 | 0.6093 | No |
| 32. | 4 | 0.75 | 0.0000* | Si |
| 33. | 8 | 0.78 | 0.0002* | Si |
| 34. | 5 | 0.52 | 0.0000* | Si |
| 35. | 4 | 0.69 | 0.0061* | Si |
| 36. | 4 | 0.73 | 0.0006* | Si |
| 37. | 7 | 0.69 | 0.0000* | Si |
| 38. | 11 | 0.70 | 0.0034* | Si |
| 39. | 4 | 0.74 | 0.0000* | Si |
| 40. | 6 | 1.33 | 0.8860 | No |
| 41. | 5 | 0.63 | 0.0007* | Si |
| 42. | 6 | 0.64 | 0.0000* | Si |
| 43. | 8 | 0.78 | 0.0002* | Si |
| 44. | 4 | 0.59 | 0.0000* | Si |
| 45. | 7 | 0.65 | 0.0016* | Si |
| 46. | 4 | 0.61 | 0.0001* | Si |
| 47. | 5 | 0.70 | 0.0000* | Si |
| 48. | 4 | 0.74 | 0.0000* | Si |
| 49. | 4 | 0.73 | 0.0000* | Si |
| 50. | 4 | 1.09 | 0.2514 | No |
| 51. | 6 | 0.52 | 0.0000* | Si |
| 52. | 4 | 0.48 | 0.0000* | Si |
| 53. | 11 | 0.62 | 0.0015* | Si |
| 54. | 4 | 0.70 | 0.0006* | Si |
| 55. | 10 | 0.58 | 0.0001* | Si |

¹⁴ El criterio de aceptación del índice de desviación promedio = “AD” para escalas tipo Likert con 5 opciones se fija en puntuaciones iguales o menores a .83.

¹⁵ * significativo al 5%

| Sucursal | Total Empleado | ADM (J) ¹⁶ | p-valor ¹⁷ | Acuerdo |
|----------|----------------|---------------------------|-----------------------|---------|
| 56. | 10 | 0.77 | 0.0074* | Si |
| 57. | 4 | 0.65 | 0.0000* | Si |
| 58. | 11 | 0.81 | 0.0212* | Si |
| 59. | 6 | 0.63 | 0.0007* | Si |
| 60. | 5 | 1.13 | 0.2060 | No |
| 61. | 5 | 0.80 | 0.0214* | Si |
| 62. | 5 | 0.55 | 0.0000* | Si |
| 63. | 8 | 0.57 | 0.0000* | Si |
| 64. | 6 | 0.61 | 0.0000* | Si |
| 65. | 4 | 0.46 | 0.0000* | Si |
| 66. | 9 | 0.43 | 0.0068* | Si |
| 67. | 7 | 0.47 | 0.0000* | Si |
| 68. | 8 | 0.57 | 0.0000* | Si |
| 69. | 4 | 0.33 | 0.0000* | Si |
| 70. | 7 | 1.22 | 0.5983 | No |
| 71. | 4 | 0.62 | 0.0019* | Si |
| 72. | 5 | 0.41 | 0.0000* | Si |
| 73. | 6 | 0.59 | 0.0000* | Si |
| 74. | 5 | 0.46 | 0.0000* | Si |
| 75. | 5 | 0.57 | 0.0000* | Si |
| 76. | 4 | 0.52 | 0.0000* | Si |
| 77. | 6 | 0.48 | 0.0000* | Si |
| 78. | 4 | 0.77 | 0.0000* | Si |
| 79. | 4 | 0.45 | 0.0000* | Si |
| 80. | 5 | 0.54 | 0.0000* | Si |
| 81. | 10 | 0.55 | 0.0000* | Si |
| 82. | 8 | 0.46 | 0.0000* | Si |
| 83. | 4 | 0.53 | 0.0000* | Si |
| 84. | 12 | 0.58 | 0.0000* | Si |
| 85. | 14 | 1.46 | 0.9652 | No |
| 86. | 4 | 0.44 | 0.0000* | Si |
| 87. | 5 | 0.90 | 0.0664 | No |
| 88. | 9 | 1.23 | 0.3562 | No |
| 89. | 5 | 0.61 | 0.0000* | Si |
| 90. | 7 | 0.73 | 0.0000* | Si |
| 91. | 10 | 0.67 | 0.0000* | Si |
| 92. | 11 | 0.61 | 0.0000* | Si |
| 93. | 9 | 0.58 | 0.0000* | Si |
| 94. | 6 | 1.07 | 0.0217 | No |
| 95. | 7 | 0.56 | 0.0000* | Si |
| 96. | 7 | 0.61 | 0.0000* | Si |
| 97. | 6 | 0.63 | 0.0001* | Si |
| 98. | 4 | 0.57 | 0.0000* | Si |
| 99. | 6 | 0.59 | 0.0000* | Si |
| 100. | 9 | 1.26 | 0.6970 | No |
| 101. | 8 | 0.99 | 0.3461 | No |
| 102. | 7 | 0.96 | 0.1419 | No |
| 103. | 4 | 0.61 | 0.0000* | Si |
| 104. | 7 | 0.67 | 0.0002* | Si |
| 105. | 5 | 0.60 | 0.0000* | Si |
| 106. | 4 | 0.72 | 0.0012* | Si |
| 107. | 4 | 0.74 | 0.0001* | Si |
| 108. | 4 | 0.78 | 0.0000* | Si |
| 109. | 6 | 0.79 | 0.0005* | Si |
| 110. | 5 | 0.48 | 0.0000* | Si |
| 111. | 4 | 0.67 | 0.0000* | Si |

¹⁶ El criterio de aceptación del índice de desviación promedio = “AD” para escalas tipo Likert con 5 opciones se fija en puntuaciones iguales o menores a .83.

¹⁷ * significativo al 5%