



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL ISNA E IMPACTAR EN LA ATENCIÓN DE LOS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

VÍCTOR GIOVANNI ANDRÉS MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA:

SARA ARANCIBIA CARVAJAL

PROFESOR CO-GUÍA:

CARLOS VIGNOLO FRIZ

COMISIÓN:

JAVIER E. FUENZALIDA AGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE

2019

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:** Magíster en Gestión y Políticas Públicas  
**POR:** Víctor Giovanni Andrés Martínez  
**FECHA:** Diciembre 2019  
**PROFESOR GUÍA:** Sara Arancibia Carvajal

**LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL ISNA E IMPACTAR EN LA ATENCIÓN DE LOS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.**

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del ISNA mediante un modelo multivariante, que permita generar estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores para ofrecer servicios de mejor calidad a las niñas, niños y adolescentes.

Para lograr este objetivo se realizará el estudio a partir de un enfoque cuantitativo con estudios de variables correlacionales, a través de encuestas semiestructuradas que se aplicó al 41% de los colaboradores del ISNA, de forma online. A partir de la base de datos obtenida se realizó un análisis descriptivo con SPSS. Posteriormente, utilizando modelación de Ecuaciones Estructurales mediante el uso de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), se obtuvo un modelo que permite detectar las relaciones entre los distintos factores que desde la percepción del trabajador influyen en su propia satisfacción laboral.

El resultado final es un modelo, válido y fiable para aplicar de forma sistemática al ISNA, pero también a otras instituciones públicas de El Salvador. De acuerdo con los resultados la Satisfacción Laboral se ve influenciada directamente por la Motivación y la Imagen; indirectamente por la Confianza, Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo, Clima Organizacional - Estilo de Dirección, Relaciones Interpersonales con la Jefatura, Reconocimiento, Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo, Valor Percibido y Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral. La satisfacción y la motivación tienen un efecto directo sobre el Compromiso de los trabajadores.

En relación con la aplicación al Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), se concluye que el modelo ofrece información muy valiosa a la alta dirección de la institución, tal que pueda ser utilizada como herramienta de gestión pública para focalizar de mejor forma sus acciones y estrategias de satisfacción laboral, de modo de mantener satisfechos y comprometidos a sus trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos se propone formular estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral, pues de acuerdo con la teoría si mejoramos su satisfacción laboral, mejoramos el compromiso y tenemos un efecto cascada de dar servicios de calidad a los usuarios del ISNA, que para este caso son niñas, niños y adolescentes y sus familias. Consiguiendo así crear valor público en la gestión.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi madre María Margarita Martínez Vargas, mujer que a pesar de todas las adversidades nos sacó adelante en la vida. A mi padre Víctor Andrés Rivas, que se esforzó por darnos educación y todo lo que no tuvo en su niñez y adolescencia. A mi compañero de viaje Milton Narváez, el cual admiro y agradezco que el universo lo pusiera en mi camino, pues ha sido mi inspiración para alcanzar nuevas metas.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, en quien confié, gracias por darme su amor, inteligencia y salud para alcanzar esta meta.

A mis padres, Margarita y Víctor, los cuales amo y respeto, quienes me han apoyado en cada momento con su amor y sus consejos, me han dado aliento cuando ya no tenía. Gracias por creer en mí.

A mi hermana Yesenia y mis sobrinos, por siempre estar motivándome desde la distancia.

A mi Familia Narváez Sandino y Narváez Zamora de Nicaragua, en especial a Gloria y Adolfo, que siempre me acompañaron con sus oraciones.

A Milton Narváez, mi gran compañero de viaje, que estuvo cada día conteniéndome en la distancia, gracias por ser pilar e inspiración en mi vida y apoyarme en este proceso en todo este tiempo.

A mis amigas y amigos de El Salvador, que me acompañaron en muchos momentos, enviándome por mensajes mucho cariño.

A Karelys y Stephanie, mis amigas y compañeras del magíster, quienes me brindaron compañía y apoyo en todo momento, por quienes aprendí a querer Honduras y Venezuela.

A mi amigo chileno Hernán Marín, el cual siempre me brindó su apoyo y cariño en mi estadía.

A mis amigos del magíster, con quienes recorrimos este camino, gracias por su apoyo y acogida.

A la profesora Sara Arancibia, quien me recibió con los brazos abiertos en el magister, agradezco todo lo que me ha enseñado durante este proceso, su especial disposición de apoyarme en todo momento, sin duda me enorgullece haberla tenido como profesora guía.

Al profesor Carlos Vignolo por creer en mí, gracias por el tiempo que me dedicó, dándome herramientas que me servirán en mi desarrollo profesional y lo más importante personal.

A la Profesora María Pía Martín y sus asistentes, por su acompañamiento constante y su disponibilidad en el proceso de elaboración de tesis.

A las autoridades del ISNA – El Salvador, por brindarme información valiosa y mucho apoyo para el desarrollo de la tesis.

A todo el equipo directivo y administrativo del Magíster, por el excelente acompañamiento constante en todo este tiempo.

Agradecimientos también al Gobierno de Chile, quien a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile para el Desarrollo (AGCID) auspició la beca para realizar este Magister.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Tabla de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de ilustraciones.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Pregunta de Investigación.....	2
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos.....	2
2. PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Planteamiento del Problema.....	3
2.2. Definición de Hipótesis de Investigación.....	4
2.3. Antecedentes del Problema.....	4
2.4. Contexto del Clima Laboral de los empleados del ISNA.....	6
3. MARCO CONCEPTUAL.....	9
3.1. Definición de Satisfacción Laboral.....	9
3.1.1. La importancia de medir la satisfacción laboral.....	12
3.2. Definición de Factores.....	13
3.2.1. Clima Organizacional.....	13
3.2.2. Compromiso.....	15
3.2.3. Confianza.....	17
3.2.4. Imagen.....	19
3.2.5. Motivación.....	20
3.2.6. Reconocimiento.....	21
3.2.7. Relaciones Interpersonales.....	22
3.2.8. Valor Percibido.....	22
4. METODOLOGÍA.....	23
4.1. Metodología de los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) con PLS.....	23
4.2. Estimación general de los modelos de ecuaciones estructurales con PLS.....	25
4.2.1. Evaluación del modelo de medida aplicando la técnica PLS.....	25
4.2.1.1. Fiabilidad del ítem.....	26
4.2.1.2. Fiabilidad del constructo.....	26
4.2.1.3. Validez convergente.....	27

4.2.1.4.	Validez discriminante.....	28
4.2.2.	Evaluación del modelo estructural aplicando la técnica PLS.....	28
4.2.2.1.	Varianza explicada o coeficiente de determinación ( $R^2$ ).....	28
4.2.2.2.	Significancia de las relaciones (Bootstrap) .....	28
4.2.2.3.	Relevancia Predictiva ( $Q^2$ ).....	29
4.2.2.4.	Peso de regresión estandarizado o coeficientes path.....	30
4.3.	Propuesta del modelo estructural conceptual .....	30
4.3.1.	Evaluación Final.....	30
4.3.2.	Definición de Hipótesis para el Modelo PLS.....	31
5.	DISEÑO PRELIMINAR Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL (PRUEBA PILOTO).....	31
5.1.	Instrumento de Medición .....	32
5.2.	Aplicación de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral .....	32
5.2.1.	Determinación de la muestra para la Prueba Piloto del Instrumento .....	33
5.2.2.	Análisis general, comentarios del instrumento y acciones realizadas.....	34
5.2.2.1.	Análisis General .....	34
5.2.2.2.	Comentarios, observaciones al instrumento y el proceso.....	35
5.2.2.3.	Ajustes metodológicos realizados al instrumento. ....	36
5.2.3.	Síntesis de los resultados de la Prueba Piloto.....	37
6.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA FINAL.....	39
6.1.	Instrumento de Medición .....	39
6.1.1.	Determinación de la muestra para la encuesta a los colaboradores del ISNA. ....	39
6.2.	Análisis general de los resultados. ....	40
6.2.1.	Análisis General .....	40
6.3.	Ajustes para el Modelo PLS y los análisis descriptivos en SPSS .....	45
6.4.	Análisis descriptivo por constructo .....	47
6.4.1.	Clima Organizacional (Condiciones de Trabajo, Estilo de Dirección y Funcionamiento Laboral) 48	
6.4.2.	Compromiso.....	51
6.4.3.	Confianza .....	52
6.4.4.	Imagen.....	53
6.4.5.	Motivación .....	54
6.4.6.	Reconocimiento.....	55
6.4.7.	Relaciones Interpersonales (Con el equipo de trabajo y con la jefatura) .....	56
6.4.8.	Valor Percibido .....	58
6.5.	Análisis descriptivos de las preguntas directas. ....	59

6.5.1.	Satisfacción Laboral .....	59
6.5.2.	De la pregunta S5- Estoy satisfecho de trabajar en esta institución. ....	60
6.6.	Síntesis de los resultados de la Evaluación Final .....	62
7.	DESARROLLO DEL MODELO DE SATISFACCIÓN LABORAL A COLABORADORES DEL ISNA MEDIANTE PLS .....	64
7.1.	Estimaciones del modelo PLS.....	64
7.1.1.	Evaluación del modelo de medida.....	65
7.1.1.1.	Fiabilidad de los Ítems .....	65
7.1.1.2.	Fiabilidad del constructo .....	66
7.1.1.3.	Validez convergente.....	67
7.1.1.4.	Validez discriminante.....	67
7.1.2.	Evaluación del modelo estructural .....	68
7.1.2.2.	Varianza explicada o coeficiente de determinación ( $R^2$ ).....	70
7.1.2.3.	Relevancia Predictiva ( $Q^2$ ).....	70
7.1.2.4.	Peso de regresión estandarizado o coeficientes path.....	71
7.2.	Efectos directos e indirectos sobre la Satisfacción Laboral de acuerdo con los resultados del modelo con PLS .....	72
8.	RECOMENDACIONES, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	73
8.1.	Recomendaciones.....	73
8.2.	Conclusiones .....	81
8.3.	Limitaciones.....	83
8.4.	Futuras líneas de investigación .....	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	Anexo A .....	95
	Anexo B .....	102
	Anexo C .....	105
	Anexo D .....	113
	Anexo E.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de colaboradores por clase ocupacional y género.....	4
Tabla 2: Cargo Funcionales por clase ocupacional .....	5
Tabla 3: Programas de atención a la niñez y la adolescencia .....	5
Tabla 4: Cantidad de colaboradores por edad y años de servicios .....	7
Tabla 5: Resultado de la Evaluación del Desempeño por Clase Ocupacional y tipo.....	8
Tabla 6: Matriz de Amonestaciones Disciplinarias 2017 – 2019 .....	8
Tabla 7: Dimensión y Categorías del Clima Organizacional .....	15
Tabla 8: Factores del Compromiso.....	16
Tabla 9: Análisis del modelo de ecuaciones estructurales basado en método PLS.....	24
Tabla 10: Hipótesis planteadas por dimensión .....	31
Tabla 11: Distribución de muestra para Prueba Piloto. ....	33
Tabla 12: Ficha Técnica de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral. ....	33
Tabla 13: Tabla de contingencia entre Grado Académico y Clase Ocupacional. ....	34
Tabla 14: Tabla de contingencia entre Unidad Organizativa y Género. ....	35
Tabla 15: Reestructuración de encuesta. ....	37
Tabla 16: síntesis de los resultados de la Prueba Piloto por dimensión. ....	38
Tabla 17: Distribución de muestra.....	40
Tabla 18: Ficha Técnica de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral. ....	40
Tabla 19: Tabla de contingencia entre Unidad Organizativa y Género. ....	41
Tabla 20: Tabla de contingencia entre Grado Académico y Clase Ocupacional. ....	44
Tabla 21: Ajuste de orden de preguntas para análisis descriptivo y modelo PLS.....	46
Tabla 22: Hipótesis planteadas por dimensión actualizadas .....	47
Tabla 23: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Condiciones de Trabajo .....	48
Tabla 24: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Estilo de Dirección ..	49
Tabla 25: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Funcionamiento Laboral .....	50
Tabla 26: Estadísticos descriptivos del constructo Compromiso .....	51
Tabla 27: Estadísticos descriptivos del constructo Confianza .....	52
Tabla 28: Estadísticos descriptivos del constructo Imagen. ....	53
Tabla 29: Estadísticos descriptivos del constructo Motivación. ....	54
Tabla 30: Estadísticos descriptivos del constructo reconocimiento. ....	55

Tabla 31: Estadísticos descriptivo del constructo Relaciones Interpersonales con el equipo de trabajo .....	56
Tabla 32: Estadísticos descriptivos del constructo Relaciones Interpersonales con la jefatura .....	57
Tabla 33: Estadísticos descriptivos del constructo Valor Percibido. ....	58
Tabla 34: Estadísticos descriptivos del constructo Satisfacción Laboral. ....	59
Tabla 35: Estadísticos descriptivo pregunta S5 por Clase Ocupacional. ....	60
Tabla 36: Estadísticos descriptivos pregunta S5 por rango de edad.....	61
Tabla 37: Variables mejores y peores evaluadas por dimensión.....	62
Tabla 38: Ítems para el Modelo Final de Satisfacción Laboral .....	65
Tabla 39: Valores de Fiabilidad de los Constructos .....	67
Tabla 40: Valores AVE .....	67
Tabla 41: Valores de validez discriminante. ....	68
Tabla 42: Valores t de las relaciones entre constructos por iteración .....	69
Tabla 43: Varianza Explicada.....	70
Tabla 44: Relevancia Predictiva ( $Q^2$ ).....	71
Tabla 45: Valores del Coeficiente de Path de relaciones entre constructos .....	71
Tabla 46: Efectos directos e indirectos sobre la Satisfacción Laboral, en orden de importancia ..	72
Tabla 47: Efectos directos e indirectos sobre Compromiso, en orden de importancia .....	73
Tabla 48: Recomendación para el constructo Motivación .....	74
Tabla 49: Recomendación para el constructo Confianza .....	75
Tabla 50: Recomendación para el constructo Imagen.....	76
Tabla 51: Recomendación para el constructo Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo .....	77
Tabla 52: Recomendación para el constructo Clima Organizacional Estilo de Dirección.....	78
Tabla 53: Recomendación para el constructo Relaciones Interpersonales con la Jefatura .....	79
Tabla 54: Recomendación para el constructo Reconocimiento.....	80
Tabla 55: Varianza Total Explicada. ....	102
Tabla 56: Propuesta de eliminación de preguntas AFE-CP .....	104
Tabla 57: Propuesta de eliminación de preguntas PLS .....	104
Tabla 58: Tabla de eliminación de preguntas por los dos análisis. ....	104
Tabla 59: Estadísticos descriptivo del constructo Clima Organizacional .....	105
Tabla 60: Estadísticos descriptivo del constructo Compromiso.....	106
Tabla 61: Estadísticos descriptivo del constructo Confianza .....	108
Tabla 62: Estadísticos descriptivo del constructo Imagen. ....	109

Tabla 63: Estadísticos descriptivo del constructo Motivación. ....	110
Tabla 64: Estadísticos descriptivo del constructo Reconocimiento. ....	111
Tabla 65: Estadísticos descriptivo del constructo Relaciones Interpersonales.....	112
Tabla 66: Estadísticos descriptivo del constructo Valor Percibido. ....	113
Tabla 67: Estadísticos descriptivo del constructo Satisfacción Laboral.....	114
Tabla 68: Estadísticos descriptivo pregunta S6 por Clase Ocupacional. ....	115

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Población Atendida en los programas del ISNA 2014 – 2018.....	6
Ilustración 2: Factores de Satisfacción Laboral.....	11
Ilustración 3: Perspectivas de la Satisfacción Laboral .....	12
Ilustración 4: Etapas de evaluación del Modelo con técnicas PLS .....	25
Ilustración 5: Modelo Estructural Conceptual para Evaluación Final.....	30
Ilustración 6: Ciclo de la prueba piloto .....	32
Ilustración 7: Modelo estructural inicial actualizado .....	45
Ilustración 8: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Condiciones de Trabajo .....	48
Ilustración 9: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Estilo de Dirección .....	49
Ilustración 10: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Funcionamiento Laboral.....	50
Ilustración 11:Diagrama de caja para el constructo Compromiso.....	51
Ilustración 12: Diagrama de caja para el constructo Confianza .....	52
Ilustración 13: Diagrama de caja para el constructo Imagen.....	53
Ilustración 14: Diagrama de caja para el constructo Motivación. ....	54
Ilustración 15: Diagrama de caja para el constructo Reconocimiento. ....	55
Ilustración 16: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales con el equipo de trabajo. ....	56
Ilustración 17: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales con la jefatura...57	
Ilustración 18: Diagrama de caja para el constructo Valor Percibido. ....	58
Ilustración 19: Diagrama de caja para el constructo Satisfacción Laboral.....	59
Ilustración 20: Diagrama de caja pregunta S5 por Clase Ocupacional. ....	60
Ilustración 21: Diagrama de caja pregunta S5 por rango de edad. ....	61
Ilustración 22: Modelo de Medida de Satisfacción Laboral.....	64
Ilustración 23: Modelo con los ítems resultantes. ....	66
Ilustración 24: Modelo Estructural de Satisfacción Laboral Resultante .....	69
Ilustración 25: Modelo de Satisfacción Laboral en PLS versión Prueba Piloto.....	103
Ilustración 26: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional .....	105
Ilustración 27:Diagrama de caja para el constructo Compromiso.....	106
Ilustración 28: Diagrama de caja para el constructo Confianza .....	107
Ilustración 29: Diagrama de caja para el constructo Imagen.....	108
Ilustración 30: Diagrama de caja para el constructo Motivación. ....	109

Ilustración 31: Diagrama de caja para el constructo Reconocimiento. ....	110
Ilustración 32: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales.....	111
Ilustración 33: Diagrama de caja para el constructo Valor Percibido. ....	112
Ilustración 34: Diagrama de caja para el constructo Satisfacción Laboral.....	113
Ilustración 35:Diagrama de caja pregunta S6 por Clase Ocupacional. ....	114
Ilustración 36: Diagrama de caja pregunta S6 por rango de edad. ....	115

## 1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la adolescencia (ISNA) es una institución pública, autónoma en lo administrativo, dentro del Sistema Nacional de Protección Integral. Esta es responsable de la ejecución de programas de promoción, difusión y protección de los derechos de la niñez y adolescencia e inserción social de estos últimos con responsabilidad penal juvenil. Sumado a lo anterior, se ocupa de la coordinación y supervisión de los miembros de la Red de Atención Compartida y contribuye en la prevención primaria de la violencia, con la participación de la familia, el Estado y la sociedad.

En la actualidad la institución tiene autorizada 1415 plazas por ley del presupuesto, siendo ocupadas únicamente 1382 por colaboradores clasificados por puestos ocupacionales, quienes serán encuestados en el presente estudio. El 83% de los colaboradores trabajan directa o indirectamente en atención a las niñas, niños y adolescentes. En este contexto es fundamental que la satisfacción laboral de los colaboradores sea la ideal dentro de la organización, puesto que influye en la calidad en la atención de los servicios que brinda el ISNA.

Según Lencioni (2013), existen cinco disfunciones que se presentan comúnmente en los equipos de trabajo que son ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, eludir responsabilidades y falta de atención a los resultados colectivos. Si bien el ISNA a través de su Departamento de Administración del Talento Humanos realiza esfuerzos por mejorar la identidad institucional, lo hace desde una fuente escasa de evaluaciones como la Encuesta de evaluación de Clima Organizacional, la cual no se realiza desde el año 2011, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y la Evaluación y calificación del desempeño. En ellos se describe indisciplina, múltiples conflictos internos, faltas de respeto a las autoridades y compañeros, incumplimiento a las funciones, maltratos a los usuarios que se atienden entre otros; además cierres de la institución por parte del sindicato por jefaturas autoritarias.

Según lo expuesto, la relevancia de este estudio radica en que es necesario que los empleados del ISNA estén comprometidos y satisfechos con su labor de garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes. En este sentido, resulta necesario medir las percepciones de los colaboradores en las siguientes dimensiones Clima Organizacional, Compromiso, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales y Valor Percibido, sobre la base de la satisfacción laboral que, como define Edwin A. Locke & Latham (2002), es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Además de lo anterior, este estudio de caso cobra relevancia ya que no se han realizado investigaciones que revelen información de este aspecto en la institución, con ausencia de conocimiento que permita cuantificar las relaciones que inciden y el impacto que cada variable tiene sobre la satisfacción laboral, ya sea directa o indirectamente. En este sentido, este estudio pretende, además, destacar una línea investigativa de gran importancia para las intervenciones en otras instituciones públicas.

A partir de la identificación de los principales factores personales y organizacionales que influyen en la satisfacción de los trabajadores, se podría mejorar el desempeño de cada colaborador, de los equipos de trabajo y de la Institución. Sumado a esto, la alta gerencia de la institución tendrá una evaluación de la percepción de los colaboradores. De este modo, el cuerpo directivo sabrá dónde dirigir sus esfuerzos y recursos para impactar directamente en la atención de las niñas, niños y adolescentes, a través de sus colaboradores.

Para lograr este objetivo se realizará el estudio a partir de un enfoque cuantitativo con estudios de variables correlacionales, a través de encuestas semiestructuradas que se aplicará a los colaboradores del ISNA, de forma online. A partir de la base de datos obtenida se realizará un análisis descriptivo con SPSS. Posteriormente, utilizando modelación de Ecuaciones Estructurales mediante el uso de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), se realizará un modelo que permita detectar las relaciones entre los distintos factores que desde la percepción del trabajador influyen en su propia satisfacción laboral.

Este trabajo se organiza en las siguientes secciones. Tras esta introducción, se describe la estructura de la investigación, la pregunta de estudio, además de los objetivos generales y específicos. Seguidamente, se detalla los antecedentes del caso de estudio, en particular cual es la situación del ISNA en relación con los temas de estructura y cultura organizacional. Luego, se aborda el marco teórico en el cual se fundamentará los conceptos de satisfacción laboral (dimensión y factores). A continuación, se describe la metodología empleada, tipo de investigación, además de hacer una reseña de cómo se obtendrán los resultados. Posteriormente, se presenta el desarrollo del instrumento creado para la medición de la satisfacción laboral, análisis descriptivo de las encuestas, construcción del modelo de ecuaciones estructurales y su correlación con los factores seleccionados. Luego, se presentan los resultados obtenidos de operacionalizar los datos capturados por las encuestas, además de hacer un análisis de los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones en base al análisis de los resultados, se detallan las limitaciones de la investigación, se entregan sugerencias para futuros estudios similares y recomendaciones a la institución respecto a los factores que deben tener en cuenta para mejorar la satisfacción laboral.

### **1.1. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral que permitirían mejorar la calidad de los servicios del ISNA para impactar en la atención de los niñas, niños y adolescentes?

### **1.2. Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del ISNA mediante un modelo multivariante, que permita generar estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral y de esa manera ofrecer servicios de mejor calidad a las niñas, niños y adolescentes.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Identificar los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del ISNA.
- Diseñar un instrumento de medición para medir la satisfacción laboral de los trabajadores del ISNA
- Establecer las relaciones existentes entre los factores más influyentes que determinan el nivel de satisfacción laboral.
- Generar recomendaciones que permitan mantener, suprimir, corregir, reforzar o generar estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral con miras a mejorar los servicios que se proveen.

## 2. PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El presente capítulo presenta el planteamiento del problema y una descripción del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), que permita contextualizar su estructura organizativa y el ambiente laboral en que están los colaboradores. Además, dar a conocer datos de interés para el estudio como los servicios que prestan, las jornadas laborales y la forma en que los trabajadores se desenvuelven en la institución.

### 2.1. Planteamiento del Problema

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la adolescencia (ISNA) es una institución pública con más de 25 años en la atención de este sector. Su misión es entregar valor público a las niñas, niños y adolescentes; valor que es determinado por las preferencias ciudadanas que como regla general, valor se ubican en una de estas tres categorías: resultados, servicios y confianza (Mark H. Moore, 1998).

Un punto fundamental al crear valor público es la satisfacción de sus usuarios o clientes. Esto implica, además, contar con trabajadores satisfechos. Según Lencioni (2013), existen cinco disfunciones que se presentan comúnmente en los equipos de trabajo que son ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, eludir responsabilidades y falta de atención a los resultados colectivos. Por lo cual, para cumplir los objetivos institucionales también se debe prestar atención a satisfacer las expectativas de los empleados, donde hay que poner énfasis en su satisfacción laboral y calidad de vida profesional.

Si bien es cierto el ISNA a través de su Departamento de Administración del Talento Humano realiza esfuerzos por mejorar la identidad institucional, lo hace desde una fuente escasa de evaluaciones como la Encuesta de evaluación de Clima Organizacional la cual no se hace desde el 2011, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y la Evaluación y calificación del desempeño. Por lo que se presentan síntomas como indisciplina, múltiples conflictos internos, faltas de respeto a las autoridades y compañeros, incumplimiento a las funciones, maltratos a los usuarios que se atienden, entre otros (*Ver Tabla No. 6*); además cierres de la institución por parte del sindicato por jefaturas autoritarias.

La relevancia de este estudio radica en que es necesario que los empleados del ISNA estén comprometidos y satisfechos con su labor de garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes. En este sentido, resulta necesario medir las percepciones de los colaboradores en las siguientes dimensiones Clima Organizacional, Compromiso, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales y Valor Percibido, sobre la base de la satisfacción laboral que como define Edwin A. Locke & Latham (2002), es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Además de lo anterior, este estudio de caso cobra relevancia ya que no se han realizado investigaciones que revelen información de este aspecto en la institución, existiendo carencia de conocimiento que permita cuantificar las relaciones que inciden y el impacto que cada variable tiene sobre la satisfacción laboral, ya sea directa o indirectamente. En este sentido, este estudio pretende destacar esta línea investigativa de gran importancia para las intervenciones en otras instituciones públicas.

Sumado a lo anterior, el estudio tiene por objetivo principal establecer qué factores tendrían más efectos sobre la satisfacción laboral y en consecuencia proponer acciones para la mejora de los servicios a las niñas, niños y adolescentes. De esta forma, se pretende en este estudio de caso

empírico sobre la Satisfacción Laboral, identificar los principales factores personales y organizacionales que influyen en la satisfacción de los trabajadores, además brindar una herramienta para evaluar y mejorar las relaciones de todos los que componen la institución, a través de un modelo de satisfacción y, de acuerdo al análisis de los resultados, crear estrategias de intervención que puedan ser aplicadas de forma eficiente y focalizadas, de modo que la institución pueda prestar mayor y mejor atención en las variables que influyen en la satisfacción laboral, mejorando así el compromiso de los trabajadores con los servicios que se prestan y eso a su vez crea valor público para la niñez y adolescencia atendida.

## 2.2. Definición de Hipótesis de Investigación

HI1 - La satisfacción laboral de los trabajadores del ISNA influye directamente sobre su compromiso para entregar un buen servicio a las niñas, niños y adolescentes.

HI2 - Existen diversos factores que inciden directa o indirectamente en la satisfacción laboral que explican o influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, con distintos efectos o relevancias.

Las hipótesis anteriores tienen una relevancia sustancial con relación a determinar aquellos factores sobre los cuales se puede generar acciones que permitan mejorar el nivel de satisfacción y a su vez el compromiso de cada colaborador. Pues esto permitiría tomar mejores decisiones de gestión pública por parte de los titulares de la institución.

## 2.3. Antecedentes del Problema

El ISNA es una institución pública, autónoma en lo administrativo, dentro del Sistema Nacional de Protección Integral que cuenta con 26 años de funcionamiento. Es responsable de la ejecución de programas de promoción, difusión, y protección de derechos de la niñez y adolescencia e inserción social de estos últimos con responsabilidad penal juvenil. Tiene como mandato el garantizar los derechos de las niñas, niños y adolescentes, de acuerdo con lo descrito en la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (*LEPINA*, s. f.). Actualmente, tiene autorizada 1415 plazas por ley del presupuesto, siendo ocupadas a la fecha 1382 por colaboradores clasificados por cinco clases ocupacionales, según detalle.

*Tabla 1: Cantidad de colaboradores por clase ocupacional y género*

N°	CLASE OCUPACIONAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
1	Puestos de Dirección	86	49	135
2	Puestos Técnicos	260	123	383
3	Puestos Administrativos	72	26	98
4	Puestos de Atención Directa a NNA	330	135	465
5	Puestos de Servicio de Apoyo	163	138	301
	<b>TOTAL</b>	911	469	1382

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que la sociedad salvadoreña aún se sostiene bajo el paradigma de la mujer como figura protectora, es por ello por lo que la institución cuenta con el 65.9% de sus colaboradores del sexo

femenino y 34.9% del sexo masculino. Sin embargo, a pesar de que hay más mujeres en la institución, al hacer un análisis de los salarios promedios existe una diferencia a favor de los hombres pues éstos tienen un salario promedio de US\$655.90 y las mujeres de US\$636.07. Dentro de cada clasificación ocupacional existen varios cargos funcionales, los cuales se detallan en la *Tabla No. 2*, sin embargo, los análisis se harán por clase ocupacional.

*Tabla 2: Cargo Funcionales por clase ocupacional*

N°	CLASE OCUPACIONAL	PUESTOS FUNCIONALES
1	Puestos de Dirección	Director/a Ejecutivo/a, Gerente/a, Subdirector/a de Programas, Jefe/a de Unidad, Jefe/a de Departamento, Jefe/a Área, Coordinador/a de Oficina Territorial, director/a de Centro de Atención NNA, Encargado/a Area, Coordinador/a de Área.
2	Puestos Técnicos	Técnico/a.
3	Puestos Administrativos	Asistentes, Auxiliares, Encargados de Áreas, Enfermeros y Secretarias.
4	Puestos de Atención Directa a NNA	Educador/a, Instructor/a, Profesor/a, Orientador/a y Fisioterapeuta.
5	Puestos de Servicio de Apoyo	Ordenanza, Cocinero/a, Motorista, Auxiliar de Mantenimiento, Colaborador/a de Servicios Varios, Jardinero/a y Mensajero/a.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3: Programas de atención a la niñez y la adolescencia*

N°	SUBDIRECCIÓN	OBJETIVO EN LA ORGANIZACIÓN
1	Programas para Prevención y Promoción de Derechos.	Dirigir con eficacia y eficiencia la ejecución de los Programas de Prevención y Promoción de Derechos, así como la Formación en Derechos de Niñez y Adolescencia a nivel nacional.
2	Programas para Protección de Derechos.	Dirigir con eficacia y eficiencia la ejecución del Programa de Protección de Derechos, en favor de Niñas, Niños y Adolescentes cuyos derechos se haya vulnerados y/o amenazados, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
3	Programas para Inserción Social	Dirigir con eficacia y eficiencia la ejecución del programa de Inserción Social garantizando la implementación de las medidas administrativas y judiciales dictadas por las autoridades del Sistema Penal Juvenil, con la finalidad de lograr la inserción socioeducativa de las y los adolescentes que cumplen medidas privativa y no privativa de libertad.
4	Para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida.	Dirigir con eficacia y eficiencia la ejecución de las acciones de Coordinación y Supervisión a las entidades integrantes de la Red de Atención Compartida, para la articulación y ejecución de programas, proyectos y servicios de Atención a la Niñez y adolescencia.

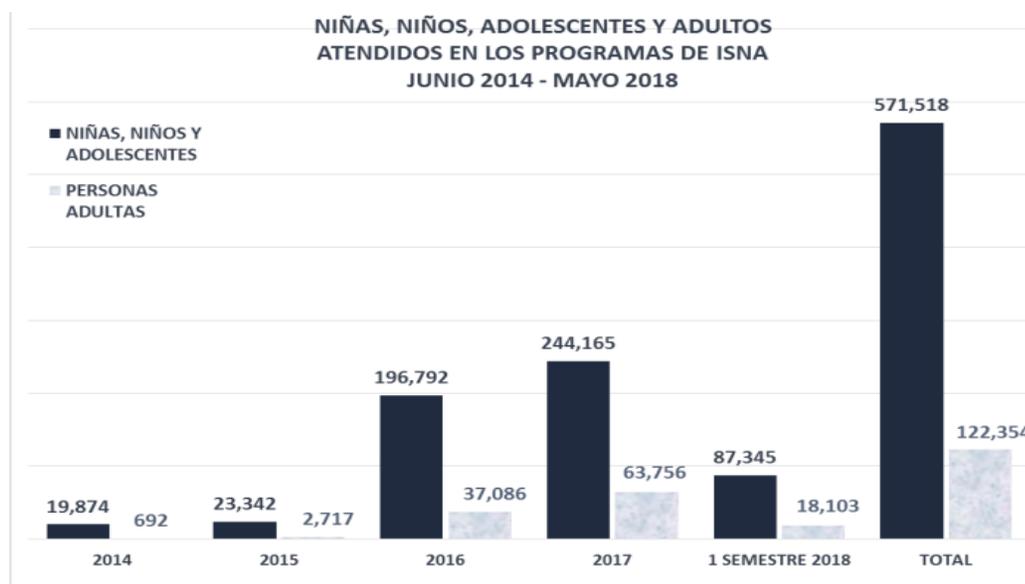
Fuente: Elaboración propia

La Institución presta servicios a través de cuatro programas principales dirigidos a niñas, niños y adolescentes (*Ver tabla No. 3*), que concentran la mayor cantidad de los colaboradores. Además de estos programas están las unidades de apoyo que se ocupan de administración y finanzas. En total son 97 unidades organizativas las que conforman la estructura del ISNA.

Respecto a la prestación de servicios, el ISNA tiene centros de atención las 24 horas, por lo que existen turnos administrativos (7:30 a 15:30) y turnos de 12 horas de trabajo continuo por 48 de descansos, también existen otros a convenir de acuerdo con la necesidad de cada unidad organizativa.

Como se expone en la *Ilustración 1*, se atienden un promedio anual de 130,000 niñas, niños y adolescente a nivel nacional con sus diferentes programas.

*Ilustración 1: Población Atendida en los programas del ISNA 2014 – 2018*



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas del ISNA, junio 2014 a mayo 2018.

De acuerdo con las leyes del país, el ISNA es la institución pública que debe ejecutar todos los programas de atención a la niñez y la adolescencia. Sin embargo, su presupuesto es limitado, realizándose esfuerzos por parte de la organización por cumplir las metas del Plan Quinquenal de cada presidente y las metas operativas de la institución. Si bien se avanza en cumplimiento de metas, esto significa un impacto sobre carga laboral de sus trabajadores.

#### **2.4. Contexto del Clima Laboral de los empleados del ISNA**

Como se ha descrito previamente, el ISNA tiene 26 años de trayectoria, con una importante proporción de personal que es parte de la institución desde su origen. De acuerdo con un análisis de las bases de datos del personal, el 10% de los empleados es mayor a 60 años (*ver Tabla No. 4*). La edad promedio de los colaboradores es de 47 años para las mujeres, con promedio de 15.88 años de servicio. En el caso de los hombres, el promedio de edad es de 46 años con 13.88 años de servicio.

La evaluación del desempeño es uno de los componentes fundamentales dentro del sistema de gestión del talento humano. Esto permite a las organizaciones ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de atención y gestionar mejor sus recursos, con el fin de seguir siendo competitivos e impactar, para el caso del ISNA, a la Niñez y Adolescencia atendida.

El proceso de Evaluación y Calificación de desempeño se desarrolla por primera vez en la institución el año 2003. En el año 2004 este es incorporado al Sistema de Gestión de la Calidad, como un proceso de la Administración de Recursos Humanos que luego, en el año 2007, se plasma en las Normas Técnicas de Control Interno Institucionales.<sup>1</sup> Los años siguientes se realizó un trabajo de perfeccionamiento del proceso, los cuales iban desde la actualización de los instrumentos a aplicar hasta los mecanismos de implementación. En el año 2012 junto a la Unidad de Informática se creó un Sistema de Evaluación de Personal Online, que hace este proceso más práctico y eficiente, convirtiéndolo en un medio moderno y funcional para los usuarios. Un pequeño porcentaje de instancias organizacionales, por inaccesibilidad a red informática, lo realizaron en formato manual.

*Tabla 4: Cantidad de colaboradores por edad y años de servicios*

N°	RANGO DE EDAD	CANTIDAD		AÑOS DE SERVICIO (M=Mujeres y H=Hombres)	
		MUJERES	HOMBRES		
1	18 a 30 años	71	49	M = 0 a 10 años (promedio 2.38)	
				H = 0 a 8 años (promedio 2.51)	
2	31 a 40 años	180	101	M = 0 a 22 años (promedio 7.12)	
				H = 0 a 18 años (promedio 6.64)	
3	41 a 50 años	272	143	M = 0 a 26 años (promedio 16.77)	
				H = 0 a 26 años (promedio 15.13)	
4	51 a 60 años	290	131	M = 1 a 26 años (promedio 21.62)	
				H = 3 a 26 años (promedio 19.75)	
5	61 a 70 años	95	45	M = 5 a 26 años (promedio 22.27)	
				H = 7 a 26 años (promedio 21.63)	
6	71 a 80 años	3	2	M = 12 a 26 años (promedio 21)	
				H = 15 a 21 años (promedio 18)	
<b>TOTALES</b>		<b>911</b>	<b>471</b>		

**Fuente: Elaboración propia**

Nota: La edad de jubilación es para mujeres 55 años y hombres 60 años de acuerdo con las leyes vigentes de El Salvador.

En un inicio el modelo utilizado consistió en una entrevista y retroalimentación vertical de jefatura hacia colaborador/a (90°)<sup>2</sup>, que en la actual administración ha sido innovada hacia un Sistema de Evaluación 360 grados o también conocido como Retroalimentación 360° (R360°), el cual es una herramienta de retroalimentación basada en la colección de información de múltiples fuentes, que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos del personal. La finalidad de ello fue mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo, considerando que la retroalimentación es un eslabón en el proceso de aprendizaje y consecuentemente mejora el desempeño.

Conociendo los beneficios que se obtienen, su implementación en la institución se está desarrollando de manera paulatina, considerando que impactan temas de significativa sensibilidad

<sup>1</sup> Informe de resultado de evaluación del desempeño 2015 – 2016 del ISNA

<sup>2</sup> Informe de resultado de evaluación del desempeño 2016 – 2017 del ISNA

institucional como la cultura organizacional, relaciones interpersonales, asertividad, entre otros. En el año 2015 fue implementada a manera de prueba piloto con las jefaturas de Gerencias y subdirectores. Posteriormente, en el año 2016 se sumaron los puestos de dirección de Unidades, Gerencias y Subdirecciones; el 2017 fueron incluidas las jefaturas de Departamento y, el año 2018, se incluyó a las/os Coordinadores de Oficinas Territoriales a nivel Nacional.<sup>3</sup> Los resultados de los tres últimos periodos de la evaluación del desempeño tanto en su tipo 90° y 360° pueden ser observados en la *Tabla No. 5*.

*Tabla 5: Resultado de la Evaluación del Desempeño por Clase Ocupacional y tipo*

CLASE OCUPACIONAL	PERIODO	RESULTADO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO								No. DE EMPLEADOS
		SOBRESALIENTE		SATISFACTORIO		NORMAL		DEBAJO DE LO NORMAL		
		90°	360°	90°	360°	90°	360°	90°	360°	
Puestos de Dirección	2015 - 2016	94	7	16	9	2				128
	2016 - 2017	85	7	32	23	5	7			159
	2017 . 2018	53	21	10	34		9	2		129
Puestos Técnicos	2015 - 2016	240		98		7				345
	2016 - 2017	206		110		11		1		328
	2017 . 2018	247		95		11		7		360
Puestos Administrativos	2015 - 2016	93		40		5				138
	2016 - 2017	71		59		7				137
	2017 . 2018	80		26		3		4		113
Puestos de Atención Directa a NNA	2015 - 2016	241		191		10				442
	2016 - 2017	165		243		42				450
	2017 . 2018	257		182		13		2		454
Puestos de Servicio de Apoyo	2015 - 2016	138		134		20		1		293
	2016 - 2017	131		136		38				305
	2017 . 2018	156		120		10		3		289
TOTAL POR PERIODO	2016 - 2016	806	7	479	9	44	0	1	0	1346
	2017 - 2017	658	7	580	23	103	7	1	0	1379
	2018 . 2018	793	21	433	34	37	9	18	0	1345

Fuente: Elaboración Propia.

*Tabla 6: Matriz de Amonestaciones Disciplinarias 2017 – 2019*

AÑO	MUJERES	HOMBRES
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de respeto de jefatura superior.</li> <li>Falta de respeto y conflictos entre compañeros.</li> <li>Levantamiento de calumnia y falsedad a compañero</li> <li>Trato inadecuado en atención a niñez y adolescencia</li> <li>Negligencia e irresponsabilidad en sus funciones</li> <li>Mal uso de equipos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentarse bajos los efectos del alcohol</li> <li>Incumplimientos a normativa interna</li> <li>Por ausentarse a las labores de forma injustificada</li> <li>Por no conducirse con respeto a sus compañeros</li> <li>Por no realizar con diligencias a sus funciones</li> <li>Por falta de respeto a superior</li> <li>Por no acatar las indicaciones del superior</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agresión física y psicológica a niño.</li> <li>Maltrato a los adolescentes</li> <li>Negligencia por no reportar abuso sexual</li> <li>Falta de respetos a sus compañeros</li> <li>Ausentarse a las labores injustificadamente</li> <li>Falta de respeto a su superior</li> <li>Uso inadecuado de bienes institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por no acatar las indicaciones de la jefatura</li> <li>Por conducción temeraria con vehículo institucional</li> <li>Por incumplimiento de sus actividades</li> <li>Por haber golpeado dos vehículos institucionales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz proporcionada por el ISNA.

<sup>3</sup> Informe de resultado de evaluación del desempeño 2017 – 2018 del ISNA

AÑO	MUJERES	HOMBRES
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de respeto de jefatura superior.</li> <li>• Por dejar pasar personas ajenas al lugar de trabajo</li> <li>• Trato inadecuado en atención a niñez y adolescencia</li> <li>• Por no desempeñar con celo, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por no acatar las indicaciones del superior</li> <li>• Por no realizar con diligencias a sus funciones</li> <li>• Por faltarle el respeto a su jefatura superior</li> <li>• Por ausentarse a las labores de forma injustificada</li> <li>• Por pérdida de confianza</li> <li>• Por faltarle el respeto a una compañera</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz proporcionada por el ISNA.

A partir de los resultados de las evaluaciones, se puede observar que la mayoría de los trabajadores se está enfocando en el cumplimiento de tareas, percepciones, habilidades y cualidades por parte de la jefatura inmediata. Sin embargo, la información obtenida no permite obtener datos suficientes para diagnosticar factores que influyan o impacten negativamente sobre la satisfacción de cada colaborador.

Adicionalmente, estas evaluaciones presentan importantes limitaciones, entre las que destacan que la encuesta de 90° tiene una escala de 1 a 4, la cual no tiene fundamento teórico que precise buenos resultados. En tanto, la evaluación 360° cuenta con la escala de Likert del 1 al 5, pero que no cuenta con validación explícita de expertos, pues las preguntas no están segmentadas por clase ocupacional y eso la hace débil.

Respecto al control de desempeño, el ISNA, a través del Departamento de Administración del Talento Humano, también lleva una matriz de control de amonestaciones disciplinarias, en la que se plasman solo aquellas que han generado un documento que va con copia al expediente de los colaboradores. En la *Tabla 6* se detalla las amonestaciones más comunes por año y género. En ella se puede observar que no existe congruencia con los resultados de la evaluación de desempeño.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los principales elementos conceptuales que fundamentan esta investigación. Estas corresponden principalmente a los fundamentos teóricos de satisfacción laboral, considerando este como un concepto clave para, pues de ellos depende en gran medida la calidad de los servicios que ofrecen las empresas y para este caso el sector público.

Adicionalmente, se incluyen en este apartado conceptual lo que entenderemos por Clima Organizacional, Compromiso, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales y Valor Percibido desde las perspectivas de los autores especialistas en desarrollo organizacional y talento humano; definiciones que serán relevantes dada su correlación con la satisfacción laboral en el modelo multivariante de ecuaciones estructurales que será desarrollado en esta investigación.

#### 3.1. Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un concepto que ha despertado gran interés en las últimas décadas.

A partir de los años 70 se habla sobre los efectos en las condiciones de trabajo y los factores de la satisfacción. Luego, en los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, su impacto sobre la salud mental, las relaciones entre la familia y compañeros; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo. En los años 90, se observa una evolución hacia otro paradigma, el capital humano, destacando el constante

desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015).

En el nuevo siglo se visualiza al recurso humano como el principal activo de una organización, sea esta privada o pública. Es por ello por lo que el estudio de la satisfacción laboral ha concentrado un gran interés científico durante buena parte del último siglo. En las últimas décadas diversos autores han hecho esfuerzos por identificar los factores determinantes más importantes que expliquen este concepto (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Núñez Partido, 2008), así como se han creado diversas definiciones para el concepto de satisfacción laboral, algunas de las cuales se citan a continuación.

Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Munchinsky (1983) citado en (González, Cañizares, & López-Guzmán, 2011) sostiene que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos, del entorno de trabajo, y los intrínsecos, que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo (*Ver Ilustración 2*).

Schneider (1985) citado en (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Núñez Partido, 2008) indica dos razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral que hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización. Por su parte, Johns (1988) citado en (Salazar, Martínez, & Gómez, 2018) también señala que como factor de conducta en las instituciones, la insatisfacción mantiene relación proporcional con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como: alta rotación del personal, ausentismo laboral, paros escalonados y huelgas. Sumados a esto, afirma que la insatisfacción laboral influye de manera negativa en el estado anímico de las personas y su conducta en el entorno laboral y en la realización del trabajo mismo. Diferentes estudios han demostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas.

Por otra parte, una serie de autores identifican factores que inciden en la satisfacción laboral, además de los factores tradicionales relacionados con la empresa y el trabajo mismo. Johns (1988) menciona el reconocimiento, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros de trabajo y las políticas de la empresa; (Sloane y Williams, 2000) el salario; (Leonardi y Sloane, 2000) el desarrollo del personal, (Renaud, 2002) las condiciones físicas del trabajo; (Wooden y Warren, 2004) la seguridad laboral. Citado en (Salazar et al., 2018: 4).

Definiciones más recientes afirman que satisfacción laboral declarada surge de la comparación implícita entre la situación laboral actual y la ideal (Gamero, 2003). Según este autor estas se pueden categorizar en tres perspectivas (*Ver Ilustración 3*).

En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina “satisfacción laboral” (Locke, 1976 en Mason y Griffin, 2002; Hancer y George, 2003; Wright y Davis, 2003; Lapierre y Hackett, 2007; Moynihan y Pandey, 2007; citado en Pujol-Cols & Dabos, 2018).

David & Newstrom (2003) definen la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. La satisfacción laboral es variable porque los sentimientos satisfactorios crecen y decrecen a medida que los

motivos de logro se van cubriendo. Es decir, las organizaciones pueden incidir en crear y mantener un ambiente satisfactorio, de ahí la importancia en tener claridad acerca de los factores que inciden en ella.

Conceptualmente, la definición de la satisfacción laboral ha fluctuado entre la perspectiva afectiva y la cognitiva. Desde la óptica afectiva, se la ha considerado como un sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, y en el ámbito de una organización que le resulta atractiva (Judge & Klinger, 2008). Desde la óptica cognitiva, se la ha concebido como una evaluación objetiva, o un juicio mensurable acerca del propio trabajo (Weiss, 2002). Fritzsche y Parrish, (2005), definen la satisfacción laboral como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo, otros como Weiss (2002), la definen como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo. Citado en (Pujol-Cols & Dabos, 2018).

### *Ilustración 2: Factores de Satisfacción Laboral*



Fuente: Elaboración propia

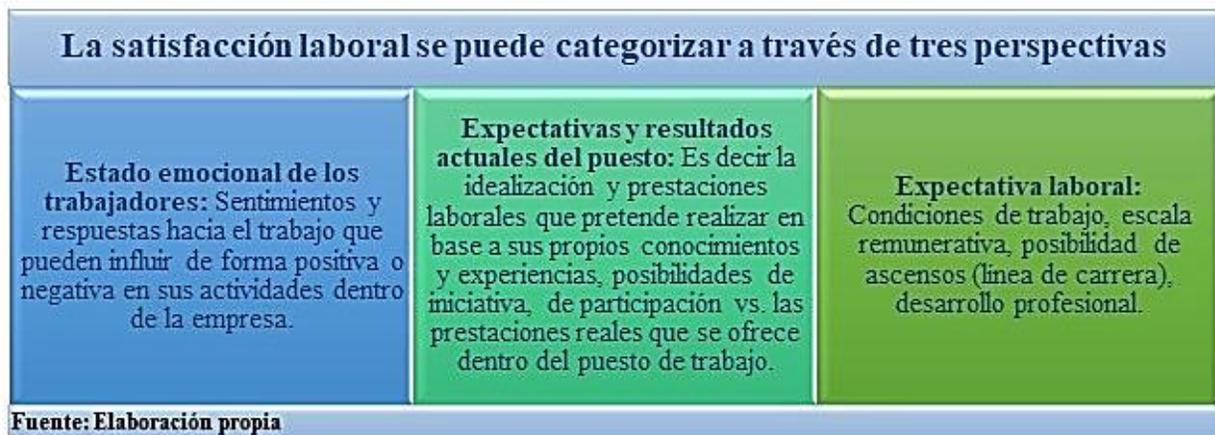
Varela Mallou & Lévy Mangin, (2006) hacen referencia a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona por un fenómeno específico de vida, como es un servicio, un producto o una marca concreta”.

Así, cada trabajador persigue satisfacer necesidades desde diferentes percepciones, entre las que destacan satisfacción por el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en cómo realiza el trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación con jefe, con la remuneración, con la autonomía, con el reconocimiento, por la empresa (Chiang Vega et al., 2008).

Tal como se ha expuesto, la satisfacción laboral y los factores que inciden en ella han despertado el interés de diversos autores. Aún en la actualidad los investigadores siguen incluyendo nuevos elementos junto a los clásicamente considerados, incentivados por el interrogante de si aristas

ignoradas previamente se han vuelto centrales a la luz de las transformaciones organizacionales y de la naturaleza cambiante del trabajo (Salessi, 2014).

*Ilustración 3: Perspectivas de la Satisfacción Laboral*



De la misma manera, muchos de estos autores han creado herramientas o modelos para medir la satisfacción laboral. Sin embargo, una investigación de Vaca, Vaca, & Quinter, (2015) afirma que ninguno de los modelos de medida actuales obtuvo un ajuste aceptable, y entre sus recomendaciones se encuentra profundizar en los factores y su relación con las dimensiones de cada constructo.

Bajo este contexto, y de acuerdo con la revisión teórica, para esta propuesta de estudio se entenderá **Satisfacción Laboral** como el bienestar resultante de la experiencia en el ambiente laboral y serán considerados nueve constructos que pretenden capturar las percepciones de los trabajadores y su influencia en la Satisfacción Laboral y el Compromiso, a saber: Clima Organizacional, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales y Valor Percibido.

### 3.1.1. La importancia de medir la satisfacción laboral

En la actualidad, el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones públicas ha cobrado enorme relevancia. Así, el análisis de las condiciones en que se desarrolla cada función que realiza el trabajador constituye hoy un factor imprescindible para determinar la calidad de los servicios que cada institución pública ofrece.

Paralelamente, la modernización del Estado es una necesidad urgente y que presenta acuerdo entre la mayoría de los sectores sociales y políticos, que implica la modernización de la gestión de cada una de las instituciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración pública. Esto conlleva que los responsables del recurso humano hagan esfuerzos para conocer y lograr impactar con estrategias a cada empleado, para que mejore el desempeño y la identidad institucional (lealtad a la institución).

En este contexto, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga (Hinojosa T, 2010).

Chiavenato (2002) expone que, si un individuo siente satisfacción laboral, la organización contará con una gran eficacia de este, mejorando el desempeño de la organización. El bienestar de las personas en su trabajo, se relaciona con su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afecta su desempeño (Peña, Díaz, & Carrillo, 2013) citado en (Vaca et al., 2015).

También Omar & Urteaga (2008) señalan que si las organizaciones cuentan con recursos humanos satisfechos es equivalente a disponer de empleados comprometidos y motivados. Es importante añadir que a nivel personal, se ha observado que la satisfacción laboral suele irradiarse a través de una suerte de efecto “contagio” a otros dominios vitales, generando satisfacción con la familia y con la vida en general (Wolfram & Gratton, 2014; Carlson, Hunter, Ferguson & Whitten, 2014) citado en (Salessi & Omar, 2016).

Para concretar lo antes expuesto, mejorar la satisfacción de los empleados debería ser inherente a los objetivos de toda organización pública o privada, ya que de esto depende en gran medida los resultados finales de las instituciones públicas o empresas.

## **3.2. Definición de Factores**

De acuerdo con la revisión de la literatura en relación con los factores que influyen en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una empresa en particular, se pudo obtener información para proponer un modelo de satisfacción. Como lo mencionamos en el apartado anterior los constructos a considerar son: Clima Organizacional, Compromiso, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales y Valor Percibido. A continuación, se realiza una definición de cada constructo en base a diferente literatura que se ha revisado sobre cada tema.

### **3.2.1. Clima Organizacional**

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975). El concepto también se reconoce como ambiente organizacional.

El interés por el estudio del clima organizacional se remonta a la década de los treinta. Sin embargo, el interés de su investigación se mantiene vigente en la agenda de investigación predominando su estudio por las implicaciones que su gestión representa en el comportamiento colectivo de una organización. Esto dada su influencia en la motivación de sus trabajadores y en el desempeño del trabajo (Ehrhart & Kuenzi, 2015; Lewin, Lippit & White, 1939; Niculita, 2015; Navarro et al., 2017; Rusu & Avasilcai, 2014) Citado en (Pedraza & Bernal, 2018).

Koys & Decottis (1991 citado en Chiang Vega et al., 2008), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2015; Méndez Álvarez, 2006). La valoración del clima organizacional en las instituciones constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para así trazar las acciones que deben iniciarse en el

presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Pérez & María, 2009).

El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (Segredo Pérez et al., 2015). Se delimita, como el conjunto de percepciones de los trabajadores en relación con las características relativamente estables de la organización que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven en una organización determinada (Segredo Pérez et al., 2015).

Se ha observado que dentro de los factores que caracterizan el clima organizacional como variable multidimensional hay una tendencia a confirmar la diversidad y complejidad del constructo, pues hasta el momento no existe una medición única y estandarizada. Sin embargo en lo que parece ver un acuerdo es que se trata de una variable descrita a partir de las percepciones que los trabajadores se forman de las características de la organización, lo cual tiende a ejercer influencia en el comportamiento de los empleados (Arias & Arias, 2014; Hashim, Amir & Ghani, 2015) citado en (Pedraza & Bernal, 2018).

Para su comprensión es necesario tener en cuenta que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, siendo una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución, y el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Segredo Pérez et al., 2015).

Esto implica la necesidad de estudiar aquellas variables que pueden impactar sobre el clima organizacional. En las instituciones públicas la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención, incrementar la satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores de las instituciones con el servicio que se brinda, obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

En el análisis de literatura se observa que dentro de las dimensiones que caracterizan la variable de clima organizacional se encuentran la estructura organizacional, el sistema de recompensa, la confianza, el apoyo, la calidez, la autonomía, el liderazgo, la motivación, la responsabilidad, el reconocimiento, la competencia, la flexibilidad organizacional e innovación, los riesgos, la comunicación, la toma de decisiones, la cooperación, los estándares de productividad, la identidad con la organización, el ambiente físico, entre otras características, lo que permite determinar que efectivamente se trata de un constructo multidimensional (Akbaba & Altindag, 2016; Aldama et al., 2009; Bustamante et al., 2016; Castro & Martins, 2010; Chen & Huang, 2007; Litwin & Stringer, 1968; Permarupan, Saufi, Raja & Balakrishnan, 2013; Rusu & Avasilcai, 2014; Schyns, Veldhoven & Wood, 2009 citato en Pedraza & Bernal, 2018).

Para Gonçalves (1997) citado en (Segredo Pérez et al., 2015), las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de actores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, la participación, el trabajo en equipo, entre otros.

Según los resultados obtenidos en estudio de Vaca et al., (2015) los componentes que conforman el clima organizacional son comunicaciones internas, relaciones interpersonales, reconocimiento, toma de decisiones, entorno físico, compromiso, adaptación al cambio.

En el marco de este conjunto de la literatura referida para este estudio lo que se quiere capturar con el factor **Clima Organizacional** son las percepciones de los empleados de acuerdo con las siguientes dimensiones expuesta en la *Tabla 7*.

*Tabla 7: Dimensión y Categorías del Clima Organizacional*

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS
<p><b><u>Estructura Organizacional</u></b> Se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.</p>	<p><b>Funcionamiento:</b> es el conjunto de procesos que le da vida y movimiento a la organización, es la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos.</p> <p><b>Condiciones de trabajo:</b> se refiere a las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.</p> <p><b>Estímulo al desarrollo organizacional:</b> significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas.</p>
<p><b><u>Estilo de Dirección</u></b> Implica la forma adoptada por el nivel directivo de la institución para guiar u orientar sus acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.</p>	<p><b>Liderazgo:</b> influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.</p> <p><b>Participación:</b> se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia, ajustado del (Segredo Pérez et al., 2015)

### 3.2.2. Compromiso

El compromiso organizacional ha sido una preocupación desde años atrás para los investigadores del comportamiento humano en las empresas (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003). Es también conocido como compromiso y Steers, (1977) lo concibe como una fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización.

Mowday & Porter, (1979) citado en (Fonseca Herrera & Cruz Torres, 2019) lo definen como una actitud o estado de ánimo que deriva en comportamientos congruentes hacia la organización. Se refiere a la implicación e identificación que muestran las personas con la organización en la que laboran.

También es definido como un estado mental que ata a un individuo con su organización, esto como un proceso interactivo que resulta de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se emplean de manera integral una extensa gama de métodos de participación de los empleados para estimular el apego de estos a la institución (Meyer & Allen, 1991) (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Bozeman, Dennis P, Perrewé, & Pamela L, (2001), por su parte, señalaron que el compromiso en la organización puede apreciarse además como la fidelidad o estimación de un individuo hacia la corporación que lo emplea. Según Salanova (2009, p. 157) citado en (Llorens & Tripijana, 2015), afirma: “El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

El compromiso en el trabajo del individuo se traduce en, productividad, crecimiento de la organización y bienestar del trabajador. Además, se vincula con estados positivos de compromiso, de satisfacción, dedicación y absorción, que permiten a los empleados experimentar una sensación de conexión y de realización efectiva con sus actividades en el trabajo; sobre todo, propicia un ambiente laboral saludable, que a largo plazo influiría en la mejora de los indicadores de calidad de servicio, desempeño y la disminución del ausentismo y la rotación (Giraldo & Pico, 2012; Aguas & Medina, 2015) citado en (Narvaez Cumbicos, Hidalgo Hidalgo, & Coca Benítez, 2019).

Según Borrego Alés, (2016), el compromiso es el estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción se produce cuando se está totalmente concentrando en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Este mismo autor menciona que analizar las tres dimensiones que plantea del compromiso en una organización pública o privada evidenciará el desempeño, calidad y su efecto positivo sobre la satisfacción del individuo dentro de la organización. Su opuesto es lo que se denomina “burnout” o síndrome de estrés laboral, asociado con la insatisfacción del individuo. Asimismo, cuando las personas no se comprometen con el lugar de trabajo manifiestan comportamientos negativos como ausentismo, limitado o bajo logro en las metas planteadas por la organización.

De acuerdo con varios autores dentro de los componentes que integran el compromiso en una organización se encuentran los siguientes factores que se exponen en la *Tabla 8*:

**Tabla 8: Factores del Compromiso**

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS
<p><b><u>Afectivo</u></b> hace referencia a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, al deseo de permanecer en ella y la satisfacción por estar ahí; esto refleja un apego emocional al percibir cubiertas sus expectativas respecto a su trabajo y la organización.</p>	<p>(Allen &amp; Meyer, 1990; Barraza &amp; Acosta, 2008; Blau, 2003; Frutos et al., 1998; Meyer &amp; Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, &amp; Topolnytsky, 2002), citado en (Fonseca Herrera &amp; Cruz Torres, 2019)</p>

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS
<p><b><u>Moral</u></b> hace referencia al deseo de ser leal a la organización porque valoran su trabajo y la oportunidad de trabajar.</p>	<p>(Allen &amp; Meyer, 1996; Betanzos, Andrade, &amp; Paz, 2006; Meyer &amp; Allen, 1991), citado en (Fonseca Herrera &amp; Cruz Torres, 2019)</p>
<p><b><u>Identificación</u></b> de los trabajadores con los objetivos y valores institucionales, es decir en la medida en que los empleados cuenten con valores y objetivos personales afines a su organización buscarán conseguir un desarrollo mutuo.</p>	<p>(Betanzos et al., 2006; Fonseca, Cruz, &amp; Chacón, 2019), citado en (Fonseca Herrera &amp; Cruz Torres, 2019)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los autores antes citados coinciden que la aplicación positiva del compromiso en las organizaciones permite que los empleados conjuguen su dedicación, energía, valores y concentración causando un efecto de desarrollo de actividades dentro de las organizaciones competentes, orientadas a la consecución de objetivos organizacionales.

Para el desarrollo integral de una organización y la consecución de los objetivos institucionales en un mercado global se necesita no solo ser eficiente y eficaz, sino buscar a que sus empleados tengan compromiso con las estrategias institucionales para conseguir lograr la planificación estratégica prevista.

Fomentar el compromiso con el trabajo impulsará el rendimiento y la motivación de los empleados. Según Wefald & Downey (2009) citado en (Narvéez Cumbicos et al., 2019) algunas estrategias a utilizarse para fomentar el compromiso en el trabajo son la comunicación directa, el reconocimiento de logros, el desarrollo del individuo en la organización, la identificación con valores organizacionales, la satisfacción de necesidades básicas y contar con los recursos para el desempeño del puesto de trabajo entre otros.

El compromiso en las organizaciones es entendido como un estado de ánimo que deriva en comportamientos como la intención de permanecer en la organización, la identificación con sus valores y la percepción de tener una deuda moral con la misma por los beneficios recibidos.

Bajo esta perspectiva para esta investigación se define **Compromiso** como la identificación y realización de los trabajadores con su trabajo, es decir, la manifestación de un sentimiento de unión con la organización enérgico y efectivo. Definición ajustada de acuerdo a Borrego, (2016: p45).

### 3.2.3. Confianza

El Diccionario de la Real Academia Española define la Confianza como “depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa.” y es la “Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa.”<sup>4</sup>

Simmel, (1986, p. 366-367) citado en (Ovares Sánchez, 2018) indica que la confianza es una de las fuerzas sintéticas más importantes que actúan en la sociedad, es una hipótesis sobre la conducta futura del otro, hipótesis que ofrece seguridad suficiente para fundar en ella una actividad práctica. Además, manifiesta, que la confianza es un estado de expectativa favorable con respecto a las acciones e intenciones de otras personas. Este estado favorece a las redes y organizaciones sociales

<sup>4</sup> <https://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>

y por ende a la sociedad (pues facilita su cohesión y beneficia la resolución de problemas de acción colectiva).

Putnam (1999) citado en (Ovares Sánchez, 2018) indica que las organizaciones sociales tienen características que contribuyen al buen gobierno y al progreso económico. Una de las tesis de este autor es que la participación e implicación de las y los ciudadanos en asuntos que conciernen a sus grupos o comunidades influye, en algunos aspectos, al logro de ciertos objetivos de interés nacional. Esto se debe parcialmente al grado de confianza y reciprocidad que existe entre las personas, a las normas de comportamiento practicadas y al nivel de asociatividad que caracteriza a la sociedad.

Para algunos autores, la confianza es personal y como tal, comprende expectativas de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia. También se considera como la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Esto está ligado al éxito económico, o percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta (Fukuyama, 1989; Callaway, 1996; Albrecht & Wackernagel, 1997; Gilbert, 1998; Maguire y Phillips, 2008) citado en (P et al., 2016).

Así, la Confianza es la esperanza positiva que otra persona no se conduzca en forma oportunista, por medio de palabras, obras y decisiones. Robbins & DeCenzo, (2009) expresan que las dimensiones claves del concepto de confianza son:

- Integridad: atañe a la honestidad y la veracidad.
- Competencia: abarca las habilidades y los conocimientos técnicos interpersonales del individuo.
- Congruencia: se relacionan con qué tanto se puede depender de un individuo y qué tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación.
- Lealtad: en la disposición a defender y dar la cara por otra persona.
- Franqueza: posibilidad de que una persona dirá toda la verdad.

Alesina & Ferrara, (2002:207-208) afirman que “cuando la gente confía entre ella, los costos de transacción en actividades económicas se reducen, las organizaciones grandes funcionan mejor, los gobiernos son más eficientes, el desarrollo financiero es más rápido: más confianza puede incitar al éxito económico”. La confianza es un ingrediente clave en la realización de transacciones entre los agentes. Para que una transacción se realice los agentes involucrados deben tenerse confianza mutua o propiciar la existencia de mecanismos que refuercen o sustituyan a la confianza, tales como los sistemas judiciales, las agencias reguladoras u otras organizaciones.

Arias-Galicia, (2009) citado en (P et al., 2016), conceptualiza que la confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia y es el factor más importante para lograr el compromiso e incrementar la intención de permanencia en el apoyo organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas.

Ciertamente, la confianza puede ser un medio eficiente para lograr la cooperación y hacer valer el compromiso entre los individuos. Schein, (1982) citado en (P et al., 2016), señalan que la confianza se manifiesta en los equipos de trabajo y los círculos de calidad, donde sus miembros interactúan mutuamente, se perciben como equipo, tienen conciencia de los demás y confían en los demás.

Por su parte (Omar A., 2010) en su artículo del el libro “Fundamentos de la Psicología Positiva” toma la confianza en cualquier organización como uno de los constructos psicológicos positivos que forman parte de lo que se denomina “Psicología Organizacional Positiva”. Para la autora, la Confianza es el elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas y en este sentido, cita a Searle y Ball, quienes expresan que no existe otra variable que influya sobre el comportamiento grupal e interpersonal como lo hace la confianza y que es una entidad muy frágil, que es tan difícil de construir como de recomponer.

Es por lo que la confianza en las organizaciones se considera como la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas. Existe evidencia empírica que señala que la confianza influye en el bienestar de los empleados, específicamente sobre el compromiso en el trabajo, además los empleados confían en sus superiores cuando perciben justicia en las prácticas y en las decisiones organizacionales (J Bus Ethics, 2009; Dirks K, Ferrin D, 2002) citado en (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011).

En este sentido, podemos conceptualizar que para esta investigación la *Confianza* como la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad de conducta normal, honesta y cooperativa, basada en normas compartidas y permite la disposición voluntaria entre partes para realizar acciones interdependientes en un escenario de incertidumbre. Definición ajustada de acuerdo a (Robbins & DeCenzo, 2009).

#### 3.2.4. Imagen

El concepto de imagen hace referencia a la manera en que el trabajador percibe a la organización de acuerdo con su experiencia (Lewis & Soureli, 2006). Es también conocida como Identidad Corporativa que es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, que se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones (Costa, 2018). Por otro lado, la identidad corporativa es señalada como un método que actualmente se utiliza para comunicar el presente de la empresa, es decir las experiencias y vivencias del día a día. Cirino León, (2018), manifiesta que es un concepto muy extenso que tiene como objetivo que el público logre percibir a la institución de manera positiva.

Aunque el concepto de imagen o identidad se entiende como una representación visual, también es utilizado para diferentes tipos de percepción; como corporal, auditivas, olfativas, etc. Para esta investigación se usará la definición de Imagen Corporativa, que considera un grupo de atributos que la comunidad asocia a una organización, atributos que no solamente se generan a partir de un producto o servicio, sino que también de la actitud; del como la organización es capaz de transmitir valores. Es decir, podría decirse que la imagen corporativa es aquello que la empresa representa para la sociedad.

Nuevos estudios (Capriotti, 2013) establecen el concepto de imagen como un constructo que se divide en dos áreas. La gestión de la Imagen de una empresa ha de abordarse a partir de una doble perspectiva que combine las políticas funcionales de producción, financiera y comercial con las formales de identidad, cultura y comunicación para optimizar los resultados globales de la gestión empresarial, en la que una Imagen Positiva es un activo muy importante que, aunque no queda registrado en las cuentas de resultados, tiene un efecto decisivo.

El autor plantea en esta obra un método que parte de un modelo de gestión estratégica de la Imagen Corporativa, en la que no sólo se formalizan los presupuestos teóricos que fundamentan dicha gestión, sino también los instrumentos prácticos para ejecutarla. Incluye distintas metodologías parciales para auditar la imagen de una empresa, evaluar su cultura corporativa, crear su identidad

visual y organizar su comunicación, persiguiendo todas ellas un único objetivo: el de dotar a las empresas de una Imagen Positiva que favorezca su competitividad en los mercados, la cultura corporativa en las organizaciones es denominada, como las creencias que el colaborador adquiere inconscientemente de manera empírica de la institución, es el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir de la asunción de significados (Villafañe, 1998).

La imagen es parte de la cultura corporativa, que está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa, así como las convicciones existentes (Sanchez & Pintado, 2013).

Está la imagen corporativa como constructo de emisión en el cual incluye todos los esfuerzos que hace la organización para relacionarse con la comunidad. El elemento de recepción se refiere al estudio de la imagen corporativa desde la perspectiva de la comunidad y de las formas en que se construyen los atributos que se asocian a la organización. Cabe mencionar que este estudio enfocará una imagen corporativa de recepción, del como los trabajadores perciben a una empresa (Capriotti, 2013). Es por lo que para esta investigación se define *Imagen* como la manera en que el trabajador percibe lo que proyecta la empresa, de acuerdo con la experiencia que ha tenido dentro de ella y de acuerdo como la institución se proyecta hacia afuera. Definición ajustada de acuerdo con (Lewis & Soureli, 2006) y (Capriotti, 2013).

### 3.2.5. Motivación

La motivación en el trabajo es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales (Marín, Ruiz & Henao, 2016) citado en (Rivera-Porras, Hernández-Lalinde, Forgiony Santos, & Bonilla-Cruz, 2018).

La motivación, según Espada (2006) citado en (Reyes, Flores, & Lara, 2018a), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional. Estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros produce en cambio importante, generalmente favorable y a veces una liberación.

La psicología del trabajo busca preparar a los trabajadores por medio de la motivación, para que puedan mejorar sus aptitudes y fortalecer sus habilidades, mejorando así su motivación, desempeño y relaciones interpersonales (Mora, Gómez & Orozco, 2016) citado en (Rivera-Porras et al., 2018).

Se responden las preguntas ¿Qué motiva a la persona? y ¿Cómo se motiva la persona?

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta. Algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994) citado en (Reyes et al., 2018a).

Para Toro y Cabrera (1998) citado en (Bustamante-Ubilla, Grandón Avendaño, & Lapo Maza, 2015) la motivación se manifiesta por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas.

La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. La motivación puede ser externa cuando se producen desde fuera de la persona o interna cuando el individuo se motiva así mismo constantemente (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014; Koch & Bustamante, 2016) citado en (Rivera-Porras et al., 2018).

Existen diferentes teorías sobre la motivación humana, dentro de las más conocidas está la de necesidades de (Maslow, 1943) en la cual interpreta los diferentes motivos que impulsan el actuar de las personas estableciendo una jerarquía de cinco niveles de necesidades (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización).

Con base en la anterior esta la Teoría de las necesidades de McClelland, (1961) en ella estableció la existencia de tres tipos de necesidades, dependiendo del perfil de individuo y de su ambiente cultural son:

1. **Las necesidades de logro o realización:** Se basan en el afán que tiene el individuo por realizar sus tareas de la mejor forma posible. El sujeto buscará situaciones donde le sea fácil la solución de problemas y, una respuesta rápida conforme a las tareas realizadas. Además, intentará establecer objetivos fáciles de conseguir.
2. **Las necesidades de poder:** Se basan en el interés que tiene el individuo por ejercer autoridad sobre los demás. El perfil de este sujeto sería el de una persona interesada en su propio prestigio (autoridad, forma, respeto, etc.), y no en la correcta realización de sus tareas.
3. **Las necesidades de afiliación:** Están basadas en el deseo que posee el individuo de ser aceptado y de agradar. Estos sujetos prefieren involucrarse en situaciones de colaboración, y no de competitividad.

Es por ello que para comprender el comportamiento de los trabajadores, las empresas bien gestionadas deben utilizar mecanismos y estrategias para mejorar la motivación, para que todos los trabajadores colaboren y cooperen en el crecimiento de la organización (Sotelo, Almaguer & Quintero, 2016) citado en (Rivera-Porras et al., 2018).

Por lo antes expuesto es que la motivación laboral es básicamente, la fuerza o lo que impulsa a las personas a realizar determinada acción; el énfasis, interés, nivel de esfuerzo o la persistencia depende del motivo o necesidad que el colaborador tenga. Para lograr esto, emplea una serie de capacidades y habilidades individuales.

Para esta investigación **Motivación** se refiere a la fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Este constructo intenta capturar la motivación del profesional en su trabajo y lo que provoca, viéndose reflejado en la dedicación y esfuerzo que el trabajador realiza para el cumplimiento de funciones.

### 3.2.6. Reconocimiento

Según Abraham Maslow (1943) citado en (Araúz, González, Díaz, & Vásquez, 2019), el reconocimiento forma parte de la vida ser humano, pues está dentro de las necesidades secundarias que se detalla en la pirámide de Maslow. El tener estatus, el logro y el ser reconocido, es parte de las necesidades de todo ser humano.

Estudios revelan que aquellos líderes que más reconocen y motivan a sus colaboradores, tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen. Los colaboradores necesitan saber que sus esfuerzos son reconocidos y valorados; que la retribución económica por resultados, no es la única e incluso ni la mejor forma en la que un colaborador se siente realmente reconocido (Araúz, González, Díaz, & Vásquez, 2019).

La evidencia ha demostrado que la mejora de rendimiento en el trabajo está directamente relacionada con los buenos programas de reconocimiento. Cuando los programas de reconocimiento son efectivos, los empleados se sientan valorados, por lo tanto, están más

incentivados ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos (Schouten, 2006) citado en (Molero Jurado, 2016).

Para esta investigación se define **Reconocimiento** como las acciones relacionadas con la felicitación, valoración, agradecimiento, participación, distinción y evaluación según las tareas que el trabajador realiza, por su conducta o por su aporte a la empresa.

### 3.2.7. Relaciones Interpersonales

De acuerdo con Yeatts & Hyten, (1998), las relaciones interpersonales son todas aquellas interacciones entre las personas que conforman un grupo o equipo de trabajo, donde se hace presente la comunicación entre trabajadores, conflictos que son parte de toda relación humana debido a las diferencias de pensamientos y, por último, la cohesión y confianza que se forma al relacionarse largas horas con la gente que te rodea.

El análisis de Yeatts & Hyten, (1998), identificaron varias características propias de los equipos de trabajo como comunicación, los integrantes del equipo se necesitan reunir para informar y comunicar diferentes avances y revisar el trabajo; conflictos que son inevitables en cualquier equipo de trabajo, pero lo importante es como se afrontan y la actitud que se tiene ante ellos. Además, existe cohesión, que es el grado de unión que los miembros tienen hacia su equipo y en el que se sienten obligados a permanecer en él. También se dan otras expresiones como la confianza, que es la convicción de que una persona se comportara de una forma determinada que te beneficie, aunque no se tenga control sobre su conducta, entre otras.

Para este estudio el factor **Relaciones Interpersonales** corresponde a los vínculos que se generan entre los equipos de trabajo al interior de la empresa, como contactos profundos o superficiales que existe entre las personas durante la relación de cualquier actividad. Este concepto abarca dimensiones como el trabajo en equipo, comunicación entre trabajadores y con las jefaturas.

### 3.2.8. Valor Percibido

Se entiende por remuneración a la retribución en dinero o en enseres evaluables en dinero que el trabajador percibe por prestar un determinado servicio amparado por el código del trabajo y para el caso de las instituciones públicas la Ley de Salario y otros estamentos.

Ya entendido el concepto de remuneración es necesario definir e incorporar todos los beneficios que el trabajador percibe y que no están considerados dentro de remuneración; como bonos, aguinaldos, convenios, etc. Para ello se llamará Valor Percibido al constructo que integra la remuneración y todos los beneficios que el trabajador puede optar por ser parte de una organización.

Sueldo o salario es una forma de episódica compensación por parte de una firma a su trabajador, que es por completo indicado en el contrato de trabajo. Eso se pesa con la pieza de salarios, en los que cada puesto de trabajo (Muhammad et al., 2011) citado en (Ramos, Hernández, & González, 2018). Sueldo o un pago se considera una recompensa importante a motivar a los trabajadores y su comportamiento hacia los objetivos del empleador (Oshagbemi, 2000) citado en (Ramos et al., 2018).

Para esta investigación se define **Valor Percibido** como la evaluación global del trabajador en relación con lo que recibe a cambio de lo que él entrega (Zeithaml, 1988) citado en (García, Molina, & Mundina, 2019). Esto comprende dimensiones tales como la remuneración (entendida como la percepción del salario que recibe el trabajador) en distintos niveles, tales como remuneración justa, acorde a las tareas y a las responsabilidades; también comprende dimensiones como las

oportunidades de desarrollo (entendida como la posibilidad de crecer y desarrollarse laboralmente) y los beneficios adquiridos por pertenecer a la empresa.

#### 4. METODOLOGÍA

El estudio de caso propuesto será desarrollado a partir de un enfoque cuantitativo, transeccional-descriptivo con estudios de variables correlacionales, a través de encuestas con cuestionario estructurado que se procuraría pasar al 100% de los colaboradores del ISNA es decir 1382 colaboradores que se encuentran activos a la fecha.

**Método de Recolección de Datos:** esta encuesta se hará utilizando las nuevas herramientas tecnológicas de encuestas en línea, con el apoyo de la institución. Con dicha información se construirá la base de datos. Se realizará una prueba piloto que tendrá como fin hacer mejoras significativas en el instrumento final, además de evaluar la parte logística y técnica de realizarse en línea.

**Método Evaluación de Datos:** tanto para la prueba piloto, como la aplicación de la encuesta final se realizará un análisis estadístico descriptivo de los indicadores por constructo, con el apoyo del Programa Estadístico SPSS, con el fin de conocer tendencias claves en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Luego, se utilizará el método de modelación de Ecuaciones Estructurales mediante el uso de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), para testear la estructura del modelo propuesto para la medición de la satisfacción laboral con los demás constructos planteados.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales permite probar estadísticamente las relaciones entre los distintos constructos a través de variables endógenas y exógenas, las cuales pueden estar relacionadas directa y/o indirectamente (Cepeda & Roldán, 2004). La técnica PLS permite obtener las relaciones entre una variable latente y sus variables manifiestas y estimar las relaciones existentes entre los distintos constructos incorporados en el modelo, además de estimar el porcentaje de varianza explicada por el modelo de los constructos estudiados “8 constructos” y “satisfacción laboral”.

**Validación:** Finalmente, para la etapa de validación de los resultados obtenidos con dicha metodología, se debe cumplir con dos etapas. Por un lado, está el análisis de validez del modelo de medida, y por otro la validación del modelo estructural.

##### 4.1. Metodología de los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) con PLS

Luque y Del Barrio (2000) se refieren al análisis de ecuaciones estructurales como una técnica poderosa para la realización de análisis multivariante, siendo esta una técnica cada vez más utilizada, sobre todo en investigaciones de marketing y en ciencias sociales. Los MEE surgen como resultado de la unión de dos tradiciones (Chin, 1998a). Por una parte, se encuentra la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción y la otra presenta un enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes<sup>5</sup> que son inferidas de manera indirecta en base a múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). De esta forma, las ecuaciones estructurales han permitido realizar modelos analíticos de caminos con variables latentes. El software más popular entre los investigadores es LISREL o AMOS. En los últimos tiempos ha comenzado a tomar protagonismo una técnica denominada Partial Least Square (PLS) la cual

---

<sup>5</sup> Variables inobservables que no permiten un acceso directo a los investigadores sobre cierto comportamiento. Solo puede ser estudiado o inferido a partir de indicadores manifiestos de la variable.

realiza predicciones de las variables latentes, basado en la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y en el análisis de componentes principales (ACP).

**Tabla 9: Análisis del modelo de ecuaciones estructurales basado en método PLS**

CRITERIO	ANÁLISIS
<b>Enfoque</b>	Enfoque orientado a la predicción, basado en la varianza de las variables dependientes.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predicción de las variables dependientes.</li> <li>✓ Maximizar la varianza explicada.</li> </ul>
<b>Tipo de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se adapta mejor a aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (análisis exploratorio), aunque también puede ser usada para la confirmación de la teoría (análisis confirmatorio).</li> <li>✓ Conocimiento teórico poco desarrollado.</li> </ul>
<b>Suposiciones</b>	Especificación del predictor (no paramétrica)
<b>Relación entre constructo e indicadores</b>	<p>Puede ser formado por indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reflectivos: estos son los que reflejan o son manifestaciones del constructo. Ej., para una variable latente “ebriedad” los indicadores reflectivos serían: nivel de alcohol en la sangre, capacidad de manejo, mareos, etc.</li> <li>✓ Formativos: estos son los que forman, causan o preceden al constructo. Con el mismo ejemplo para una variable latente “ebriedad” los indicadores formativos sería la cantidad ingerida de cerveza, vino u otros licores.</li> </ul>
<b>Relaciones direccionales</b>	Sólo trabaja con relaciones recursivas (unidireccionales).
<b>Tamaño de la muestra</b>	Se recomienda un tamaño mínimo de 30 a 100 casos.

El modelo de ecuaciones estructurales que se realiza en este estudio se desarrolla con la técnica PLS. En efecto, PLS puede llegar a ser un potente método de análisis (Chin et al., 2003) debido a sus mínimos requerimientos relativos a escalas de medidas de las variables, tamaño muestral y

distribuciones residuales. En la *Tabla 9* se presenta un análisis resumido de del modelo de ecuaciones estructurales basado en método PLS, donde se presenta los objetivos que persigue, para qué tipo de investigación son utilizados, cuáles son las suposiciones que se hacen, las relaciones entre constructo e indicadores, tipo de relaciones direccionales y con qué tamaño de la muestra mínimas se debe trabajar. Más que ser considerados como métodos competitivos, deben ser entendidos como de naturaleza complementaria (Chin et al., 2003). Como afirman Jöreskog y Wold (1982), padres de LISREL y PLS respectivamente, “el procedimiento de estimación ML está orientado hacia la teoría, enfatizando la transición del análisis exploratorio al confirmatorio. PLS se orienta principalmente para el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad, pero baja información teórica”.

#### 4.2. Estimación general de los modelos de ecuaciones estructurales con PLS

Para utilizar los modelos de ecuaciones estructurales con PLS es necesario realizar una secuencia de análisis para asegurar que se obtengan medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos. Las etapas de evaluación se dividen en dos grandes medidas que se pueden ver en la *Ilustración 4*.

*Ilustración 4: Etapas de evaluación del Modelo con técnicas PLS*



Fuente: elaboración propia a partir de autores descritos en el capítulo.

##### 4.2.1. Evaluación del modelo de medida aplicando la técnica PLS

El modelo de medida analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Para esto, es importante comprobar la consistencia de los constructos y sus determinados ítems, los cuales deben cumplir condiciones mínimas de validez y fiabilidad. La validez de un instrumento de medida de un determinado constructo se refiere al “grado en que un instrumento mide realmente lo que queremos medir, mide todo lo que queremos medir y mide

solamente lo que queremos medir”. Se define fiabilidad (confiabilidad o consistencia) como “la capacidad de obtener resultados consistentes en mediciones sucesivas del mismo fenómeno” (Bollen, 1989; Olavarrieta, 1995; Batista-Foguet y Coenders, 2000) citado en (Arancibia, 2010).

Para la evaluación del modelo de medida se analizará la fiabilidad del ítem, fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante, tal como lo sugiere la técnica PLS.

#### 4.2.1.1. Fiabilidad del ítem

La fiabilidad individual del ítem es el grado de consistencia entre los indicadores de cada variable latente (constructo). Estos indicadores deben estar altamente correlacionados ya que explican un mismo constructo. Si en el modelo se dispone variables observables reflectivas, se debe utilizar las cargas externas ( $\lambda$ ), es decir, las correlaciones entre el constructo latente y los indicadores en el modelo de medición. Además, en el caso de variables reflectivas, la regla más aceptada es considerar el umbral mínimo de  $\lambda \geq 0,707$  (Carmines & Zeller, 1979), para que el indicador sea aceptado como integrante del constructo. Esto principalmente porque la varianza compartida entre el constructo con sus indicadores es mayor que al error de la varianza. Un nivel superior a 0,707 implica que más del 50% de la varianza ( $\lambda^2$ ) de la variable observada es compartida por el constructo (Cepeda & Roldán, 2004), siendo esta la regla empírica más aceptada.

Los indicadores que no cumplan con los dos criterios expuestos pueden ser eliminados del modelo, denominado “depuración de ítems”. No obstante, puede darse el caso en que un constructo que posea indicadores con cargas bajas, resulte ser una variable latente multidimensional. En esta situación, se deberá dividir el constructo, en vez de eliminar ciertos ítems importantes para el efecto final del modelo.

#### 4.2.1.2. Fiabilidad del constructo

La fiabilidad del constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que componen cada constructo. Es decir, se evalúa la rigurosidad con la que se están midiendo las variables manifiestas en una misma variable latente. Los indicadores que se pueden utilizar para realizar esta evaluación son: Coeficiente Alfa de Cronbach y/o Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) del constructo.

Varios autores opinan que la fiabilidad compuesta es mejor que el alfa de Cronbach, ya que posee la ventaja de no ser influenciada por la cantidad de ítems existentes en una escala. Cabe mencionar, que tanto la fiabilidad compuesta como el alfa de Cronbach son solo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos.

**Coeficiente Alfa de Cronbach:** es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, esta medida fue desarrollada por Cronbach en 1951. Mientras más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Asimismo, en determinados estudios y dependiendo del contexto de la investigación, se puede considerar que valores iguales o superiores 0.7 son suficiente para garantizar la fiabilidad del constructo.

Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado).

Para esta investigación se utilizará la que se define a partir de las varianzas (alpha de Cronbach).

**Fiabilidad compuesta:** al igual que el Alfa de Cronbach es un coeficiente de medida de fiabilidad, en este caso es desarrollado por Werts, Linn, & Jöreskog (1974), en el cual se estandariza los indicadores y las variables latentes, la fiabilidad compuesta se interpreta de manera similar al alfa de Cronbach. Sin embargo Fornell & Larcker (1981), afirman que la fiabilidad compuesta puede

ser un criterio más completo que el alfa de Cronbach, porque la fiabilidad compuesta utiliza las cargas de los ítems que han sido utilizadas en el modelo. Barclay, Thompson, & Higgins (1995) señalan que el coeficiente Alfa de Cronbach hace la suposición de que todas las cargas son iguales. Por otra parte, la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) no se ve influenciada por el número de ítems de la variable latente. Nunnally (1978), describe que la regla mínima de aceptación según está en una fiabilidad es de 0.7.

La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Donde:

$\lambda_i$  = carga estandarizada del indicador i

$\varepsilon_i$  = error de medida del indicador i

$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

A partir de las varianzas (Alpha de Cronbach)
$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$
Donde:
$\alpha$ = estimador del coeficiente de confiabilidad
$k$ = número de ítems de la prueba
$S_i^2$ = varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i
$S_x^2$ = varianza de las puntuaciones observadas de la prueba

A partir de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado)
$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k-1)}$
Donde:
$\alpha_{est}$ = estimador del coeficiente de confiabilidad estandarizado
$k$ = número de ítems de la prueba
$p$ = es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

#### 4.2.1.3. Validez convergente

El concepto de validez convergente se enfoca en evaluar si el conjunto de ítems que miden al constructo lo estén realmente midiendo y no otro concepto. La medición de la validez convergente se lleva a cabo a través de la varianza extraída media (AVE<sup>6</sup>) y de los pesos cruzados (crossloadings). La varianza extraída media proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. El criterio de aceptación consiste en que la varianza extraída media (AVE) de un constructo debe ser mayor que 0.5 (AVE > 0.5). Significando esto que el constructo comparte más del 50% de su

<sup>6</sup> Del inglés (Estados Unidos) average variance extracted (AVE).

varianza con sus indicadores, por lo que se considera que los indicadores miden adecuadamente la variable latente designada, siendo el resto de la varianza debida al error de medida (Fornell & Larcker, 1981). Este método es un complemento a la fiabilidad compuesta.

La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^i \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^i \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Donde:

$\lambda_i$  = carga estandarizada del indicador i

$\varepsilon_i$  = error de medida del indicador i

$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

#### 4.2.1.4. Validez discriminante

La validez discriminante indica en qué medida un constructo es diferente de otro constructo. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan diferentes conceptos.

En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus variables observables o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995). Para obtener la validez discriminante, Fornell & Larcker, (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus ítems. La raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que la correlación compartida entre el constructo con las otras variables latentes del modelo (Cepeda & Roldán, 2004).

$$\sqrt{AVE} \text{constructo } i > \text{Correlación del constructo } i \text{ con constructo } j$$

#### 4.2.2. Evaluación del modelo estructural aplicando la técnica PLS

El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables latentes. Para esto, se analiza la varianza explicada ( $R^2$ ), la significatividad de las relaciones (Bootstrap), la relevancia predictiva ( $Q^2$ ) y el peso de regresión estandarizado o coeficientes path.

##### 4.2.2.1. Varianza explicada o coeficiente de determinación ( $R^2$ )

El valor  $R^2$  se refiere a la cantidad de varianza del constructo endógeno que es explicada por los constructos exógeno. Mide la bondad de ajuste de los constructos endógenos o dependientes, es decir en cuánto la varianza explicada de las variables dependientes está explicando a la variable independiente. Los valores mínimos aconsejables para este parámetro son de 0.1, pues valores inferiores aun cuando sean significativos tienen un escaso nivel predictivo (Falk & Miller, 1992).

##### 4.2.2.2. Significancia de las relaciones (Bootstrap)

En cambio, PLS se basa en un procedimiento de bootstrap paramétrico para probar la significancia de los coeficientes (Efron & Tibshirani, 1986; Davison & Hinkley, 1997).

El bootstrapping consiste en realizar un gran número de submuestras extraídas de la muestra original. Una vez que cada observación se extrae al azar de la población de muestreo, se devuelve a la población original antes de extraer la siguiente observación. Por lo tanto, una observación durante una cierta submuestra se puede seleccionar más de una vez, o no se puede seleccionar en ninguna oportunidad. El número de muestras en el bootstrap debe ser al menos igual al número de

observaciones válidas en el conjunto de datos y se recomienda repetir este mismo proceso al menos unas 5000 veces (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Las estimaciones obtenidas de los coeficientes forman una distribución en el bootstrap, que se puede ver como una aproximación de la distribución de muestreo, basado en esta distribución, es posible determinar el error y la desviación estándar del coeficiente ( $\pi$ ,  $\lambda$  o  $b$ ) estimado. Dado que el número de submuestras bootstrapping es bastante grande, los resultados se aproximan a la normalidad y podemos usar los valores t-students teóricos para las pruebas de significación. Cuando el tamaño de la t-valor empírico resultante es superior a 1.96, podemos suponer que la relación entre las variables es significativamente diferente de 0 a un nivel de significancia del 5% (usando el método de las dos colas).

Entonces, realizar bootstrapping proporciona los valores medios y los errores estándar para:

- Coeficientes Path de trayectoria modelo.
- Pesos y cargas en los modelos de medición.

#### 4.2.2.3. Relevancia Predictiva ( $Q^2$ )

La relevancia predictiva es un criterio para evaluar lo bien que el modelo predice los datos de los casos omitidos. Para ello, se emplea el test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Esta técnica adaptada a PLS, consiste en un procedimiento de ocupación u omisión (blindfolding) de una parte de la matriz de datos correspondientes a un determinado bloque de variables observadas reflectivas. Esta técnica no es aplicable para modelos con constructos formativos.

El proceso consiste en la omisión (eliminación) o "vendaje de los ojos" de un caso a la vez y volver a la estimar los parámetros del modelo basado en los casos restantes. Los valores de los casos omitidos se predicen sobre la base de los parámetros recién estimados de los casos restantes. El número de casos de la base de datos no debe ser un número múltiplo de la distancia omisión, de lo contrario el procedimiento entrega resultados erróneos. La experiencia ha demostrado que los valores de entre 5 y 10 funcionan bien (Hair et al., 2014).

Este procedimiento se repite hasta que cada dato observado de ese bloque ha sido omitido y estimado. Como resultado de esta técnica se calcula una medida de validación cruzada ( $Q^2$ ), cuya fórmula es la siguiente:

$$Q^2 = 1 - \frac{SEE}{SSO}$$

Donde:

SSE = Es la suma de los cuadrados de los errores de predicción cometidos cuando los datos omitidos se estiman utilizando los parámetros del modelo.

SSO = Es la suma de cuadrados de los errores de predicción cometidos cuando los datos omitidos se reemplazan por la media de la correspondiente variable.

Este coeficiente nos indica si las predicciones realizadas con los parámetros del modelo son mejores (tienen un error de predicción menor) que las resultantes de sustituir los valores omitidos por la media de la variable correspondiente. Su interpretación se realiza de la siguiente forma:

$Q^2 > 0$ : El modelo tiene relevancia predictiva.

$Q^2 \approx 0$  o  $Q^2 < 0$ : El modelo carece de relevancia predictiva

#### 4.2.2.4. Peso de regresión estandarizado o coeficientes path

Los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ): miden la fuerza de la relación entre los constructos o de las hipótesis de las relaciones causales planteadas. Para este índice los valores deseables se sitúan por encima de 0.3, si bien se acepta 0.2 como valor mínimo (Chin, 1998). Respecto a la significatividad de estos coeficientes y, por ende, de las hipótesis planteadas, se puede analizar a partir de una distribución t de students. Los valores  $\beta$  y su significatividad se obtienen a partir de la técnica de remuestreo no paramétrico denominada bootstrap explicada anteriormente. Este coeficiente se utiliza para saber el grado de influencia que tiene cada constructo sobre la variable endógena estudiada.

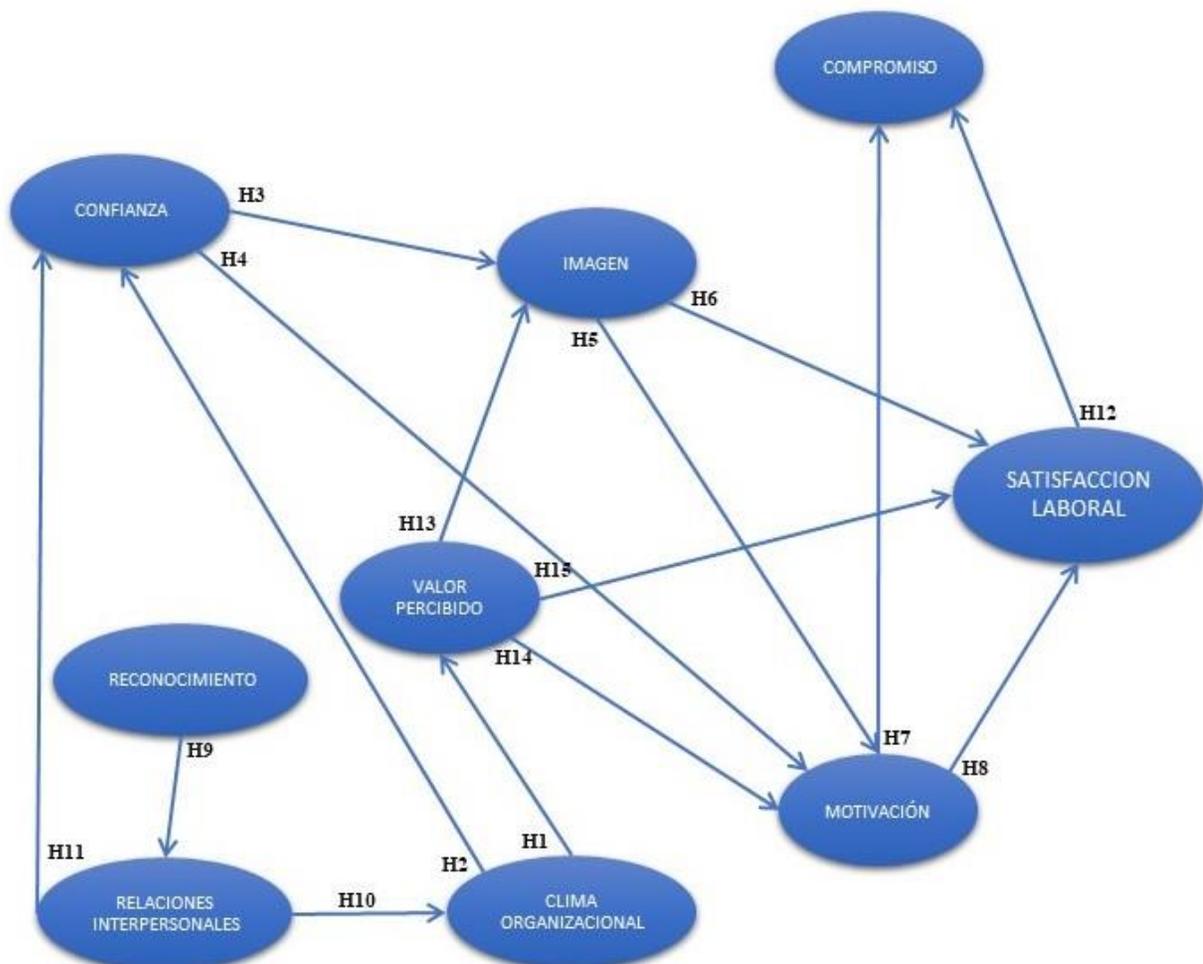
### 4.3. Propuesta del modelo estructural conceptual

Corresponde a la primera etapa de la estimación de un modelo PLS, es necesario especificar un modelo estructural en base a las hipótesis planteadas en la *Tabla 10*. Cada flecha representa una de esas hipótesis haciendo una relación entre los constructos, estas relaciones están basadas en la revisión bibliográfica.

#### 4.3.1. Evaluación Final

A continuación, el modelo estructural conceptual inicial para la evaluación final:

*Ilustración 5: Modelo Estructural Conceptual para Evaluación Final*



El modelo conceptual considera 9 constructos siendo la satisfacción laboral el constructo que se quiere estudiar y el compromiso como el factor consecuencia de la relación directa con satisfacción. Se observan 15 flechas que indican la relación entre constructos y corresponden a las distintas hipótesis del modelo

#### 4.3.2. Definición de Hipótesis para el Modelo PLS

De acuerdo con la revisión bibliográfica, se plantean 15 hipótesis en total, que se resumen en la *Tabla No.10*, considerando relaciones directas o indirectas entre constructos. Estas hipótesis se testearán en el desarrollo del Modelo de Satisfacción Laboral en el capítulo PLS.

**Tabla 10: Hipótesis planteadas por dimensión**

N°.	DIMENSIONES	HIPÓTESIS		
		Hipótesis	Identificador	Descripción
1	<b>Clima Organizacional</b>	Hipótesis 1	H1	Clima Organizacional influye directamente en el Valor Percibido
		Hipótesis 2	H2	Clima Organizacional influye directamente en la Confianza
2	<b>Confianza</b>	Hipótesis 3	H3	Confianza influye directamente en la Imagen
		Hipótesis 4	H4	Confianza influye directamente en la Motivación
3	<b>Imagen</b>	Hipótesis 5	H5	Imagen influye directamente en la Motivación
		Hipótesis 6	H6	Imagen influye directamente en la Satisfacción Laboral
4	<b>Motivación</b>	Hipótesis 7	H7	Motivación influye directamente en el Compromiso
		Hipótesis 8	H8	Motivación influye directamente en la Satisfacción Laboral
5	<b>Reconocimiento</b>	Hipótesis 9	H9	Reconocimiento influye directamente en las Relaciones Interpersonales
6	<b>Relaciones Interpersonales</b>	Hipótesis 10	H10	Relaciones Interpersonales influye directamente en el Clima Organizacional
		Hipótesis 11	H11	Relaciones Interpersonales influye directamente en la Confianza
7	<b>Satisfacción Laboral</b>	Hipótesis 12	H12	Satisfacción Laboral influye directamente en el Compromiso
8	<b>Valor Percibido</b>	Hipótesis 13	H13	Valor Percibido influye directamente en la Imagen
		Hipótesis 14	H14	Valor Percibido influye directamente en la Motivación
		Hipótesis 15	H15	Valor Percibido influye directamente en la Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia

## 5. DISEÑO PRELIMINAR Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL (PRUEBA PILOTO).

Asún, (2006) plantea que la calidad de una investigación cuantitativa está determinada en gran parte por el instrumento con el cual se registra cuantitativamente una información. Por lo tanto, resulta de gran importancia generar instancias de validación de estos instrumentos que permitan controlar su confiabilidad y validez.

Una de las herramientas más utilizada para conocer la opinión de los trabajadores acerca del lugar y condiciones de trabajo, son las encuestas.

Hoy en día, es poco usual encontrar una empresa la cual no realice estudios sobre el clima dentro de la organización, ya que este método se ha masificado en todas las industrias.

La mayoría de las organizaciones realizan estudios de clima organizacional, el cual abarca diferentes temas que tienen relación entre empresa y trabajador. Al utilizar esta herramienta, se puede entender las necesidades, requerimientos y expectativas de las personas hacia su trabajo. De esta forma se logra saber qué tan a gusto se encuentra el trabajador, o, dicho de otra forma, en qué medida la empresa satisface sus expectativas. Finalmente, al tener toda esta valiosa información se pueden realizar mejoras, que a la larga traerán grandes frutos a la empresa.

El capítulo se enfoca en la creación del instrumento de medida, selección de la muestra, aplicación de la encuesta y el análisis descriptivos de los resultados de la encuesta.

### 5.1. Instrumento de Medición

Para la creación de la encuesta, se consideró una encuesta base que se había validado en la aplicación de otros estudios previos y con apoyo de revisión bibliográfica. Luego, se analizó el funcionamiento y comportamiento entre la relación del ISNA y trabajador, para así ajustar la encuesta de acuerdo con las características y requerimientos de la institución. Finalmente se realizó una prueba piloto para realizar ajustes necesarios.

Para el ISNA, se confeccionó una encuesta inicial para la prueba piloto, la cual está compuesta por 64 preguntas clasificadas en 9 constructos: Clima Organizacional, Compromiso, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Satisfacción Laboral y Valor Percibido. Además, existen 6 preguntas que corresponden a información adicional, estas son: género, edad, nivel de estudio, clases ocupacional, tiempo de servicio y unidad organizativa a la que pertenece el trabajador. Estas preguntas permitirán realizar un mejor análisis descriptivo de los datos.

La herramienta de medición considera la escala de Likert, la cual permite calificar la pregunta con números del 1 al 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo”. La encuesta se puede ver en el *Anexo A*.

### 5.2. Aplicación de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral

La encuesta piloto es una estrategia que ayuda a probar un cuestionario utilizando un tamaño de muestra más pequeña que el de la muestra planeada, como se muestra en la *Ilustración 6*. Para este caso el interés de realizarla es para hacer mejoras significativas en el instrumento final que se aplicara a todo el personal. Por lo anterior, la encuesta solicitó a los participantes que realizaran comentarios abiertos sobre qué tan claras son las instrucciones, qué preguntas eran difíciles de responder o no se comprendían y si sentían muy largo el cuestionario.

También se evaluó la parte logística y técnica de pasarla en línea. Sumado a esto, el registro de datos en la base que genera el motor de encuestas de Google Form.

*Ilustración 6: Ciclo de la prueba piloto*<sup>7</sup>



<sup>7</sup> <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-piloto/>

### 5.2.1. Determinación de la muestra para la Prueba Piloto del Instrumento

Para determinar la muestra se consideró el 3.6% del total de 1,375 empleados activos dentro del ISNA, esto de acuerdo con el detalle de colaboradores por Clase Ocupacional (*ver Tabla No.11*), lo solicitado fueron 50 encuestas, pero se obtuvo mayor respuesta llegando a 58.

**Tabla 11: Distribución de muestra para Prueba Piloto.**

N°	CLASE OCUPACIONAL	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD ENCUESTADA
1	Puestos de Dirección	5	16
2	Puestos Técnicos	14	37
3	Puestos Administrativos	3	4
4	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes.	17	1
5	Puestos de Servicio de Apoyo	11	0
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>58</b>

Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento se realizó entre el 16 y 24 de agosto del 2019. A continuación, se muestra la ficha técnica que resume la información de la encuesta.

**Tabla 12: Ficha Técnica de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral.**

<b>OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	Técnica de obtención de información	Encuesta personal por internet, usando el motor de encuesta Google Form
	Detalle de Instrumento	Clima Organizacional (11 preguntas); Compromiso (4 preguntas); Imagen (6 preguntas); Motivación (6 preguntas); Reconocimiento (5 preguntas); Relaciones Interpersonales (9 preguntas); Satisfacción Laboral (6 preguntas); Valor Percibido (6 preguntas) y Confianza (11 preguntas).
<b>MUESTREO</b>	Universo	Trabajadores del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA).
	Tamaño de la muestra	58 participantes (encuestas validas completas)
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	Periodo	Del 16 y 24 de agosto del 2019.
	Modo	Encuesta por internet
	Tiempo	15 minutos
<b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	Técnicas estadísticas	Técnicas estadísticas descriptiva
	Programas	SPSS 25

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2. Análisis general, comentarios del instrumento y acciones realizadas.

### 5.2.2.1. Análisis General

Una vez finalizado el tiempo que se había proyectado para realizar la prueba piloto, se descargó la base de datos desde la plataforma de Google Form. Se realizó depuración, etiquetado de las variables y demás revisiones correspondientes. Para todo lo anterior se cuenta con el apoyo del software SPSS. Se obtuvo un total de 58 encuestas válidas.

Como se puede apreciar de la *Tabla 13* los resultados se concentran en los puestos técnico con 37 encuestas válidas, representando al 63.8% del total de la muestra, le sigue los puestos de dirección con 16 y un porcentaje del 27.6%.

Como se puede apreciar en la *Tabla 14* los trabajadores que respondieron válidamente la encuesta se concentran en el Departamento de Primera Infancia con 6 encuestas válidas, representando al 10.3% del total de la muestra, le sigue la Subdirección de Programas para Protección de Derechos y Subdirección para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, ambas con 4 y un porcentaje del 6.9%. También se puede observar en las últimas filas de la tabla en mención que en total hay más mujeres que hombres (representando el 67.2% del total).

Es preciso señalar, que muchas de estas unidades organizativas que respondieron la encuesta están fuera de San Salvador, capital del país.

**Tabla 13: Tabla de contingencia entre Grado Académico y Clase Ocupacional.**

GRADO ACADEMICO	CLASE OCUPACIONAL				Total
	Puestos de Dirección	Puestos Técnicos	Puestos Administrativos	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes	
Bachillerato	0	1	3	0	4
Técnico	1	2	0	1	4
Estudiante para Título Profesional	0	1	0	0	1
Ingeniería	1	3	0	0	4
Licenciatura	12	26	1	0	39
Doctorado en Medicina	0	1	0	0	1
Estudiante para Título Maestría	0	1	0	0	1
Maestría	1	2	0	0	3
Estudiante para Título de Doctorado	1	0	0	0	1
Total	16	37	4	1	58
%	27.6%	63.8%	6.9%	1.7%	100.0%

**Tabla 14: Tabla de contingencia entre Unidad Organizativa y Género.**

UNIDAD ORGANIZATIVA	GÉNERO		FRECUENCIA	
	Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Centro para Inserción Social El Espino	1	2	3	5.2
Centro para Inserción Social Sendero de Libertad	1	1	2	3.4
Ctro. de Acogimiento Centro de Educación Especial	2	1	3	5.2
Depto. de Administración del Talento Humano	1	0	1	1.7
Depto. de Atención En Medio Familiar	2	0	2	3.4
Depto. de Centros de Acogimiento	2	1	3	5.2
Depto. de Centros para Inserción Social	0	1	1	1.7
Depto. de Coordinación	0	2	2	3.4
Depto. de Estadística Institucional	1	1	2	3.4
Depto. de Investigación	1	2	3	5.2
Depto. de Medidas en Medio Abierto	0	1	1	1.7
Depto. de Planificación	2	1	3	5.2
Depto. de Prevención de la Violencia	1	0	1	1.7
Depto. de Primera Infancia	6	0	6	10.3
Depto. de Procesos de Calidad	1	0	1	1.7
Depto. de Servicios Generales	1	0	1	1.7
Depto. de Supervisión	3	0	3	5.2
Gerencia de Planificación e Investigación	1	1	2	3.4
Oficina Territorial Administrativa Soyapango	0	1	1	1.7
Oficina Territorial para Inserción Social Occidente	0	1	1	1.7
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Chalatenango	1	0	1	1.7
Subdirección de Programas para Protección de Derechos	4	0	4	6.9
Subdirección para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida	2	2	4	6.9
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	2	1	3	5.2
Unidad de Género	1	0	1	1.7
Unidad de Salud y Nutrición	2	0	2	3.4
Unidad Financiera Institucional	1	0	1	1.7
% dentro de Elija la unidad organizativa a la cual pertenece.	67.2%	32.8%	58	100.0%

**Fuente: Elaboración propia**

#### **5.2.2.2. Comentarios, observaciones al instrumento y el proceso.**

Según el apartado de observaciones y comentarios abiertos, el 31% de los encuestados colocó un punto, ninguno o nada. El 48% puso comentarios como de agradecimientos o inconformidad con la institución o sus jefaturas. Y únicamente 12 personas que equivale al 21% hicieron comentarios concretos al instrumento los cuales se valoraron para hacer los respectivos ajustes metodológicos.

De los colaboradores que pusieron observaciones, las más repetitivas fueron que no había preguntas que abordaran las percepciones de las capacitaciones o falta de ellas, la eficiencia de los servicios, salud mental o bienestar laboral y que se evaluara a las jefaturas superiores y no solo las inmediatas. Además, expresaron que había preguntas que no se entendían o quedaban claras, si se hablaba de la institución o la unidad organizativa y por último que se agruparan por temática para que permitan identificar que se está evaluando.

También se observó que las personas se confunden en que Clase Ocupacional están sus cargos funcionales por lo que elegían el que creían.

En la base de datos que genera Google Form se observó rellena la información con texto y no número lo que dificulta el transferirlo a SPSS.

El apoyo de la institución para la captura de datos a través del Departamento de Investigación fue muy diligente y comprometido con el proceso.

### **5.2.2.3. Ajustes metodológicos realizados al instrumento.**

En base a todas las observaciones hechas por los colaboradores que llenaron la prueba piloto y las observaciones en el proceso, se hicieron ajustes metodológicos en el instrumento final que se aplicará a todo el personal, el detalle a continuación:

- ✓ Se agregaron dos preguntas en la dimensión de Clima Organizacional que evaluará la percepción de las capacitaciones (CO8 y CO10).
- ✓ Se agregaron dos preguntas en la dimensión de Relaciones Interpersonales que evaluará la percepción de las relaciones entre jefe inmediato y jefe superior (RI3 Y RI4).
- ✓ Se eliminó una pregunta en la dimensión de Confianza que indagaba el uso de las redes sociales, porque no la comprendían (CZ9).
- ✓ Se detalló de forma más clara las preguntas referidas a la unidad organizativa y la institución en general.
- ✓ Para mejorar los resultados de la base que genera Google Form, se solicita la edad y el tiempo de servicio en números.
- ✓ Para garantizar la fiabilidad y confiabilidad se agregó otra pregunta relacionada al sistema de pago.
- ✓ Se colocaron imágenes con la escala en cada sección de preguntas para que los colaboradores que lo llenaran desde el celular tengan claro que son 7 opciones.
- ✓ Se colocó una imagen que describe las clases ocupacionales y los cargos funcionales que lo componen para evitar la mala elección en dicha pregunta.
- ✓ Además de lo antes expuesto se hicieron dos análisis más a la base de datos de la encuesta piloto, la primera un Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (AFE-CP) y otras por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) ver Anexo B; de dichos análisis se determinó qué preguntas tenían que ser eliminadas pues su varianza no explicaba lo preguntado los resultados en la *Tabla 15*.

**Tabla 15: Reestructuración de encuesta.**

DIMENSIÓN	Encuesta Final	Encuesta Piloto	DIMENSIÓN	Encuesta Final	Encuesta Piloto	DIMENSIÓN	Encuesta Final	Encuesta Piloto
Clima Organizacional	CO1	CO1	Imagen	I1	I1	Relaciones Interpersonales	RI1	RI1
	CO2	CO2		I2	I2		RI2	CZ10
	CO3	CO3		I3	I3		RI3 (N)	
	CO4	CO4		I4	I5		RI4 (N)	
	CO5	CO7		I5	I6		RI5	RI2
	CO6	VL2	Motivación	M1	M1		RI6	CZ6
	CO7	VL3		M2	M4		RI7	RI5
	CO8 (N)			M3	M5		RI8	RI6
	CO9 (N)			M4	M6		RI9	RI7
	CO10 (N)			M5	M2		RI10	RI8
Compromiso	C1	C1	Reconocimiento	R1	R1	RI11	RI9	
	C2	C2		R2	R2	Satisfacción Laboral	S1	S1
	C3	C3		R3	R3		S2	S3
	C4	C4		R4	R4		S3	S4
Confianza	CZ1	CZ1		R5	R5		S4	S5
	CZ2	CZ2	N= Nueva pregunta			S5	S6	
	CZ3	CZ3				Valor Percibido	VP1	VP1
	CZ4	CZ4					VP2	VP2
	CZ5	CZ5					VP3	VP3
	CZ6	RI3					VP4	VP4
	CZ7	CZ7					VP5	VP5
	CZ8	RI4					VP6	VP6
	CZ9	CZ9						

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. Síntesis de los resultados de la Prueba Piloto

En los anexos C y D se pueden apreciar el detalle del análisis descriptivo de la encuesta piloto. En el detalle siguiente se muestra un resumen donde la primera variable asociada a una dimensión corresponde a la evaluación más baja de esa dimensión y la segunda a la más alta evaluación.

**Tabla 16: síntesis de los resultados de la Prueba Piloto por dimensión.**

Dimensión	Variable	Etiqueta de Variable	Evaluación Promedio	Media	Mediana	Resumen
Clima Organizacional	CO7	En esta institución se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo.	<b>5.67</b>	5.00	5.00	Los empleados públicos del ISNA, declaran estar satisfechos con el Clima Organizacional, con un puntaje promedio de 5.67 en una escala de 1-7 (donde 7 es totalmente de acuerdo con la afirmación), principalmente por que comparten los mismos valores de la institución. Sin embargo se observa que existe un 25% que tiene una percepción en que no se están cumpliendo a satisfacción las normas de seguridad y salud ocupacional.
	CO6	Los valores que la institución promueve están acordes con los míos.		6.31	6.00	
Compromiso	C4	Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere la institución.	<b>6.43</b>	6.21	6.00	3 de 4 empleados del ISNA, declaran un nivel alto de compromiso, no obstante existen empleados que evalúan muy bajo su compromiso, donde declaran no estar dispuestos a reemplazar temporalmente un compañero si así lo requiere la institución, justificando que no todos son reemplazables.
	C3	Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.		6.60	7.00	
Confianza	CZ10	La cultura de nuestra organización se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos.	<b>5.94</b>	5.33	6.00	Los empleados públicos del ISNA se sienten relativamente confiados en la institución y unidad organizativa, con un promedio de 5.94. Si bien, existe confianza ésta es más evidente dentro de las unidades organizativas (departamentos, hogares, centros) y no como cultura institucional. La confianza pueden constituir un obstáculo para el trabajo en equipo efectivo y la colaboración dentro de las instituciones.
	CZ1	Puedo contar con mi jefatura inmediata y miembros del equipo cuando necesito ayuda.		6.31	6.00	
Imagen	I3	Esta institución se preocupa por el bienestar del trabajador.	<b>6.05</b>	5.36	6.00	Los empleados públicos del ISNA tienen muy buena percepción de la institución, con un promedio de 6.05. Aún cuando, existe buena percepción de la imagen de la institución esta es mas hacia afuera, es decir la percepción de los usuarios externos; pero hacia adentro es regular la evaluación, esto por que consideran que la institución no se preocupa por el bienestar de cada empleado.
	I4	Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.		6.62	7.00	
Motivación	M3	Mi trabajo es entretenido.	<b>6.57</b>	6.29	6.50	Los empleados públicos del ISNA, en general están muy motivados de trabajar en la institución, con un promedio de 6.57. Sin embargo se presentan algunos que declaran que su trabajo no es entretenido.
	M1	Las labores que realizo son importantes.		6.72	7.00	
	M6	Me gusta la labor que desempeño en mi trabajo.		6.72	7.00	
Reconocimiento	R1	Mi jefe acostumbra a destacar mi buen desempeño.	<b>5.82</b>	5.62	6.00	Los empleados públicos del ISNA sienten que sus jefaturas inmediatas relativamente reconocen su buen trabajo, con un promedio de 5.82. No obstante hay un 10% que declara que su jefe no acostumbra a destacar de alguna manera el buen desempeño.
	R3	La evaluación que me hace la jefatura es consistente con lo que realmente hago.		6.00	6.00	
Relaciones Interpersonales	RI6	Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).	<b>6.07</b>	5.91	6.00	Los empleados públicos del ISNA consideran que tienen muy buena relaciones interpersonales en su unidad organizativa, con un promedio de 6.07. Si bien estos resultados son buenos se observa que el 25% considera que la jefaturas inmediatas, no son muy buenos líderes.
	RI9	Mi jefatura inmediata demuestra que sabe lo que hace.		6.24	7.00	

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Variable	Etiqueta de Variable	Evaluación Promedio	Media	Mediana	Resumen
Satisfacción Laboral	S5	Logro mis objetivos laborales dentro de esta institución.	6.45	6.16	6.00	Los empleados públicos del ISNA se sienten satisfechos de trabajar en la institución, con un promedio de 6.45. Y existe un 6% que declara que no sienten que logran sus objetivos profesionales en la institución.
	S1	Estoy contento de trabajar en esta institución.		6.59	7.00	
Valor Percibido	VP6	El salario que recibo está acorde con el nivel de responsabilidad que tengo.	3.99	3.29	3.00	2 de cada 4 empleados públicos del ISNA evalúan esta dimensión con un promedio de 3.99. Declarando que consideran que el salario que reciben no está de acuerdo con la responsabilidad, con la cantidad de trabajo y los salarios promedios del mercado. Sin embargo también 2 de 4 manifiestan que existen oportunidades de desarrollo.
	VP5	Mi salario está acorde con la cantidad de trabajo que realizo.		3.36	3.00	
	VP4	Mi sueldo está acorde con lo que ofrece el mercado.		3.40	3.00	
	VP2	En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.		5.66	6.00	

Fuente: Elaboración propia

## 6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA FINAL.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prueba piloto se actualiza el instrumento, el cual se aplica al personal del ISNA entre septiembre y octubre. A continuación, se realizan los análisis descriptivos de los datos obtenidos.

### 6.1. Instrumento de Medición

Se reestructuró la encuesta quedando finalmente 60 preguntas (p) y 9 constructos según el siguiente detalle: Clima Organizacional (10 p), Compromiso (4 p), Confianza (9 p), Imagen (5 p), Motivación (5 p), Reconocimiento (5 p), Relaciones Interpersonales (11 p), Satisfacción Laboral (p), Valor Percibido (6 p). Además, existen 7 preguntas que corresponden a información adicional, estas son: unidad organizativa, nivel de estudios, edad, clases ocupacional, tiempo de servicio, género y sistema de pago. Estas preguntas permitirán realizar un mejor análisis descriptivo de los datos y cruzar datos con la base del personal proporcionada por la institución.

La herramienta de medición considera la escala de Likert, la cual permite calificar la pregunta con números del 1 al 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo”. La encuesta se puede ver en el *Anexo E*.

#### 6.1.1. Determinación de la muestra para la encuesta a los colaboradores del ISNA.

Para determinar la muestra se consideró 1,382 empleados activos dentro del ISNA, de acuerdo con la base del personal, detallada por Clase Ocupacional (*Ver Tabla No.17*). Se solicitó al ISNA que se aplicara al 40% de los trabajadores que equivale a 553 encuestas, pero se obtuvo mayor respuesta llegando a 588 equivalente al 43%. Sin embargo, se eliminaron 17 por estar repetidas, quedando 571 que equivale al 41%.

**Tabla 17: Distribución de muestra.**

<b>ENCUESTA FINAL DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>			
<b>Nº</b>	<b>CLASE OCUPACIONAL</b>	<b>CANTIDAD SOLICITADA 40%</b>	<b>CANTIDAD ENCUESTAS VALIDAS</b>
1	Puestos de Dirección	54	89
2	Puestos Técnicos	153	234
3	Puestos Administrativos	39	52
4	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes.	186	123
5	Puestos de Servicio de Apoyo	120	73
<b>TOTAL</b>		<b>553</b>	<b>571</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Análisis general de los resultados.

### 6.2.1. Análisis General

Se realizó depuración de la base de datos tal como se señaló anteriormente, para lo anterior se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A continuación, se muestra la ficha técnica que resume la información de la encuesta:

**Tabla 18: Ficha Técnica de la Prueba Piloto de la Encuesta de Satisfacción Laboral.**

<b>OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	Técnica de obtención de información	Encuesta personal por internet, usando el motor de encuesta Google Form
	Detalle de Instrumento	Clima Organizacional (10 preguntas); Compromiso (4 preguntas); Confianza (9 preguntas); Imagen (5 preguntas); Motivación (5 preguntas); Reconocimiento (5 preguntas); Relaciones Interpersonales (11 preguntas); Satisfacción Laboral (5 preguntas) y Valor Percibido (6 preguntas).
<b>MUESTREO</b>	Universo	1,382 Trabajadores del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA).
	Tamaño de la muestra	571 participantes (encuestas validas completas)
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	Periodo	Del 24 de septiembre a 8 de octubre del 2019.
	Modo	Encuesta por internet
	Tiempo	15 minutos
<b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	Técnicas estadísticas	Técnicas de Estadísticas Descriptiva Mínimos Cuadrados Parciales (PLS)
	Programas	SPSS 25 Smart PLS 3.0

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar de la *Tabla 19* casi todas las unidades organizativas participaron en la encuesta, representado el 88% de todas las unidades organizativas del ISNA. Solo de 12 instancias no contesto ningún colaborador. También se puede observar en la última fila de la tabla, que en total participaron más mujeres que hombres (representando el 66.9% del total), esto no es de sorprenderse pues la institución está compuesta por 66% de mujeres, y esto se debe que aún se sigue viendo en el ISNA a la mujer como la figura maternal y de cuidado a la niñez.

**Tabla 19: Tabla de contingencia entre Unidad Organizativa y Género.**

UNIDAD ORGANIZATIVA	GÉNERO			TOTAL
	Femenino	Masculino	Otros	
Centro de Desarrollo Integral Braulio Sandoval	8	0	0	8
Centro de Desarrollo Integral Carmen Vda. de Santos	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral El Palmar	9	1	0	10
Centro de Desarrollo Integral Hogarcito Niño Jesús de Praga	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral Josefina de Maza Sicilia	7	1	0	8
Centro de Desarrollo Integral la Tiendona	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral Maria Auxiliadora	2	0	0	2
Centro de Desarrollo Integral Medalla Milagrosa	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral Modelo	2	0	0	2
Centro de Desarrollo Integral Sala Cuna Externa	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral San José	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral San Miguelito	6	1	0	7
Centro de Desarrollo Integral San Rafael	6	1	0	7
Centro de Desarrollo Integral Santa Barbara	0	0	0	0
Centro de Desarrollo Integral Santa Lucia	8	2	0	10
Centro de Información y Difusión de Derechos	1	5	0	6
Centro de Resguardo Metropolitano	8	6	0	14
Centro para Inserción Social de Tonacatepeque	7	15	0	22
Centro para Inserción Social El Espino	0	0	0	0
Centro para Inserción Social Femenino	5	2	0	7
Centro para Inserción Social Sendero de Libertad	0	1	0	1
Ctro. de Acogimiento Albergue Regional de Víctimas de Trata	0	0	0	0
Ctro. de Acogimiento Centro de Educación Especial	0	0	0	0
Ctro. de Acogimiento Centro Ernestina y Erlinda Serrano Cruz	1	0	0	1
Ctro. de Acogimiento Centro Infantil de Protección Inmediata	14	2	0	16
Ctro. de Acogimiento Complejo de Integración Social de la Niñez y la Adolescencia	2	3	0	5
Ctro. de Acogimiento Hogar Adalberto Guirola	19	3	1	23
Ctro. de Acogimiento Hogar Fray Felipe de Jesús Moraga	14	2	0	16
Ctro. de Acogimiento Hogar Gustavo Magaña	23	9	0	32
Ctro. de Acogimiento Hogar San Vicente de Paúl	0	0	0	0

UNIDAD ORGANIZATIVA	GÉNERO			TOTAL
	Femenino	Masculino	Otros	
Ctro. de Acogimiento Hogar Santa Luisa de Marillac	18	5	0	23
Ctro.de Programas de Prevención de la Violencia Ciudad de la Niñez y la Adolescencia	15	14	0	29
Depto. de Administración del Talento Humano	8	3	0	11
Depto. de Almacenes y Suministros	6	7	0	13
Depto. de Atención En Medio Familiar	9	3	0	12
Depto. de Centros de Acogimiento	0	1	0	1
Depto. de Centros para Inserción Social	1	1	0	2
Depto. de Coordinación	1	3	0	4
Depto. de Estadística Institucional	3	3	0	6
Depto. de Gestión Documental y Archivo Institucional	0	2	0	2
Depto. de Infraestructura	2	2	0	4
Depto. de Investigación	1	2	0	3
Depto. de Medidas en Medio Abierto	4	2	0	6
Depto. de Planificación	1	2	0	3
Depto. de Prevención de la Violencia	1	1	0	2
Depto. de Primera Infancia	7	0	0	7
Depto. de Procesos de Calidad	2	0	0	2
Depto. de Promoción y Difusión de Derechos	4	2	0	6
Depto. de Resguardos	1	2	0	3
Depto. de Servicios Generales	2	2	0	4
Depto. de Supervisión	5	3	0	8
Dirección Ejecutiva	1	0	0	1
Escuela de Formación en Derechos de Niñez y Adolescencia	5	3	0	8
Gerencia Administrativa	2	1	0	3
Gerencia de Planificación e Investigación	1	1	0	2
Oficina Territorial Administrativa Central	1	1	0	2
Oficina Territorial Administrativa Chalatenango	1	1	0	2
Oficina Territorial Administrativa Occidente	3	6	0	9
Oficina Territorial Administrativa Oriente	4	4	0	8
Oficina Territorial Administrativa Soyapango	3	2	0	5
Oficina Territorial Administrativa Usulután	1	3	0	4
Oficina Territorial de Protección de Derechos Central	8	1	0	9
Oficina Territorial de Protección de Derechos Chalatenango	2	0	0	2
Oficina Territorial de Protección de Derechos Occidente	9	5	0	14
Oficina Territorial de Protección de Derechos Oriente	5	2	0	7
Oficina Territorial de Protección de Derechos Soyapango	2	3	0	5
Oficina Territorial de Protección de Derechos Usulután	1	1	0	2

UNIDAD ORGANIZATIVA	GÉNERO			TOTAL
	Femenino	Masculino	Otros	
Oficina Territorial para Inserción Social Central	9	3	0	12
Oficina Territorial para Inserción Social Occidente	5	3	0	8
Oficina Territorial para Inserción Social Oriente	4	2	0	6
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Central	9	2	0	11
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Chalatenango	1	0	0	1
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Occidente	6	3	0	9
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Oriente	2	3	0	5
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Soyapango	3	2	0	5
Oficina Territorial para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida Usulután	1	0	0	1
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Central	2	0	0	2
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Chalatenango	2	0	0	2
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Occidente	7	2	0	9
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Oriente	4	2	0	6
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Soyapango	8	3	0	11
Oficina Territorial para Prevención y Promoción de Derechos Usulután	3	1	0	4
Subdirección de Programas para Inserción Social	2	2	0	4
Subdirección de Programas para Prevención y Promoción de Derechos	1	1	0	2
Subdirección de Programas para Protección de Derechos	3	0	0	3
Subdirección para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida	0	1	0	1
Unidad de Acceso a la Información Pública	1	1	0	2
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	2	3	0	5
Unidad de Asesoría Legal	0	0	0	0
Unidad de Auditoría Interna	4	1	0	5
Unidad de Comunicaciones	4	1	0	5
Unidad de Cooperación	3	1	0	4

UNIDAD ORGANIZATIVA	GÉNERO			TOTAL
	Femenino	Masculino	Otros	
Unidad de Genero	1	0	0	1
Unidad de Medio Ambiente	2	0	0	2
Unidad de Salud y Nutrición	5	0	0	5
Unidad de Tecnología e Informática	2	2	0	4
Unidad Financiera Institucional	4	1	0	5
CANTIDAD PORCENTAJE	382	188	1	571
	66.9%	32.9%	0.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20: Tabla de contingencia entre Grado Académico y Clase Ocupacional.**

GRADO ACADEMICO	CLASE OCUPACIONAL					Total
	Puestos de Dirección	Puestos Técnicos	Puestos Administrativos	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes	Puestos de Servicio de Apoyo	
Básica 2do Nivel (3o. a 4o.)	0	0	0	0	2	2
Básica 3er Nivel (5o. a 6o.)	0	0	0	3	9	12
Tercer Ciclo 7o. a 9o. Grado	0	1	1	13	22	37
Bachillerato	3	14	29	66	31	143
Estudiante para Título de Técnico, Tecnólogo o Profesorado	2	4	2	2	1	11
Técnico	3	28	5	6	7	49
Tecnólogo	1	0	0	0	0	1
Profesorado	2	6	0	11	0	19
Estudiante para Título Profesional	1	10	5	7	1	24
Arquitectura	0	2	0	0	0	2
Ingeniería	3	5	2	2	0	12
Licenciatura	64	148	6	12	0	230
Doctorado en Medicina	4	2	0	0	0	6
Estudiante para Título Maestría	1	2	1	0	0	4
Maestría	4	12	1	1	0	18
Estudiante para Título de Doctorado	1	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	89	234	52	123	73	<b>571</b>
<b>%</b>	15.6%	41.0%	9.1%	21.5%	12.8%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

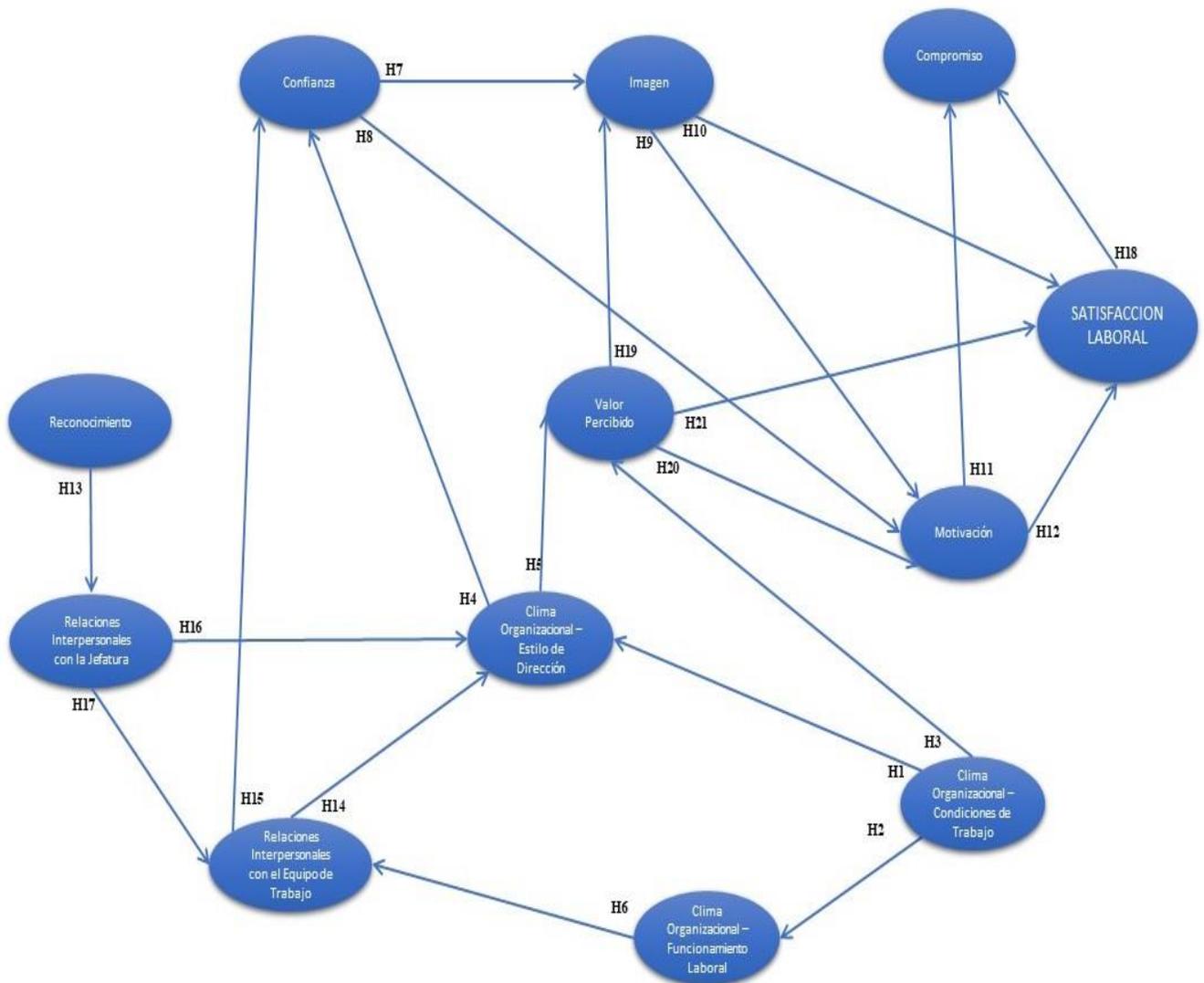
Como se puede apreciar de la *Tabla 20* los resultados se concentran en los puestos técnicos con 234 encuestas válidas, representando el 41% del total de la muestra, le sigue los puestos de atención directa a niñas, niños y adolescentes con 123 y un porcentaje del 21.5%.

### 6.3. Ajustes para el Modelo PLS y los análisis descriptivos en SPSS

Al correr el modelo por el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) se determinó que era necesario separar los constructos de clima organizacional en tres constructos y el de Relaciones interpersonales en dos constructos, lo que permite profundizar y discriminar en tres aspectos del clima organizacional (Condiciones de trabajo, Estilo de la dirección y Funcionamiento laboral) y dos aspectos de las Relaciones Interpersonales (con el equipo de trabajo y la jefatura). Para lo anterior se realizó un ajuste de orden a las preguntas (Ver Tabla 21).

Las variables COED 1 y 2, CZ6 y RIJ5, 6 y 7 únicamente se utilizaron en los análisis descriptivos con SPSS. En la figura siguiente se presenta el modelo estructural inicial actualizado a probar mediante el método PLS.

*Ilustración 7: Modelo estructural inicial actualizado*



**Tabla 21: Ajuste de orden de preguntas para análisis descriptivo y modelo PLS**

DIMENSIÓN	AJUSTE MODELO PLS	Encuesta Final	DIMENSIÓN	AJUSTE MODELO PLS	Encuesta Final
Clima Organizacional CO Condiciones de Trabajo CO Estilo de Dirección CO Funcionamiento Laboral	COCT1	CO1	Motivación	M1	M1
	COCT2	CO2		M2	M2
	COCT3	CO3		M3	M3
	COCT4	CO4		M4	M4
	COCT5	CO5		M5	M5
	COED1	RI3 (N)	Reconocimiento	R1	R1
	COED2	RI4 (N)		R2	R2
	COED3	CZ1		R3	R3
	COED4	CZ4		R4	R4
	COED5	CZ9		R5	R5
	COED6	RI2	Relaciones Intepersonales - Con el Equipo - Con la Jefatura	RIE1	CZ8
	COFL1	CO6		RIE2	RI1
	COFL2	CO7		RIE3	RI6
	COFL3	VP2		RIJ1	RI5
	COFL4	CO8 (N)		RIJ2	RI7
	COFL5	CO9 (N)		RIJ3	RI8
COFL6	CO10 (N)	RIJ4		RI9	
Compromiso	CP1	C1		RIJ5	CZ2
	CP2	C2		RIJ6	RI10
	CP3	C3		RIJ7	RI11
	CP4	C4	Satisfacción Laboral	S1	S1
Confianza	CZ1	CZ3		S2	S2
	CZ2	CZ5		S3	S3
	CZ3	CZ6		S4	S4
	CZ4	I1		S5	S5
	CZ5	I5		Valor Percibido	VP1
	CZ6	CZ7	VP2		VP3
Imagen	I1	I2	VP3		VP4
	I2	I3	VP4		VP5
	I3	I4	VP5		VP6

Fuente: Elaboración Propia

N= Nueva pregunta

De acuerdo con el ajuste anterior también se modifican las hipótesis y se plantean 21 en total, que se resumen en la *Tabla No.22*, considerando relaciones directas o indirectas entre constructos. Estas hipótesis se testearán en el desarrollo del Modelo de Satisfacción Laboral en el capítulo PLS.

**Tabla 22: Hipótesis planteadas por dimensión actualizadas**

No.	DIMENSIONES	HIPÓTESIS	
1	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Hipótesis 1</b>	<b>H1</b> Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo influye directamente en el Clima Organizacional - Estilo de Dirección
		<b>Hipótesis 2</b>	<b>H2</b> Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo influye directamente en el Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral
		<b>Hipótesis 3</b>	<b>H3</b> Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo influye directamente en el Valor Percibido
		<b>Hipótesis 4</b>	<b>H4</b> Clima Organizacional - Estilo de Dirección influye directamente en la Confianza
		<b>Hipótesis 5</b>	<b>H5</b> Clima Organizacional - Estilo de Dirección influye directamente en el Valor Percibido
		<b>Hipótesis 6</b>	<b>H6</b> Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral influye directamente con las Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo
2	<b>Confianza</b>	<b>Hipótesis 7</b>	<b>H7</b> Confianza influye directamente en la Imagen
		<b>Hipótesis 8</b>	<b>H8</b> Confianza influye directamente en la Motivación
3	<b>Imagen</b>	<b>Hipótesis 9</b>	<b>H9</b> Imagen influye directamente en la Motivación
		<b>Hipótesis 10</b>	<b>H10</b> Imagen influye directamente en la Satisfacción Laboral
4	<b>Motivación</b>	<b>Hipótesis 11</b>	<b>H11</b> Motivación influye directamente en el Compromiso
		<b>Hipótesis 12</b>	<b>H12</b> Motivación influye directamente en la Satisfacción Laboral
5	<b>Reconocimiento</b>	<b>Hipótesis 13</b>	<b>H13</b> Reconocimiento influye directamente en las Relaciones Interpersonales con la Jefatura
6	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>Hipótesis 14</b>	<b>H14</b> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo influye directamente en el Clima Organizacional - Estilo de Dirección
		<b>Hipótesis 15</b>	<b>H15</b> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo influye directamente en la Confianza
		<b>Hipótesis 16</b>	<b>H16</b> Relaciones Interpersonales con la Jefatura influye directamente en el Clima Organizacional - Estilo de Dirección
		<b>Hipótesis 17</b>	<b>H17</b> Relaciones Interpersonales con la Jefatura influye directamente en las Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo
7	<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Hipótesis 18</b>	<b>H18</b> Satisfacción Laboral influye directamente en el Compromiso
8	<b>Valor Percibido</b>	<b>Hipótesis 19</b>	<b>H19</b> Valor Percibido influye directamente en la Imagen
		<b>Hipótesis 20</b>	<b>H20</b> Valor Percibido influye directamente en la Motivación
		<b>Hipótesis 21</b>	<b>H21</b> Valor Percibido influye directamente en la Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia

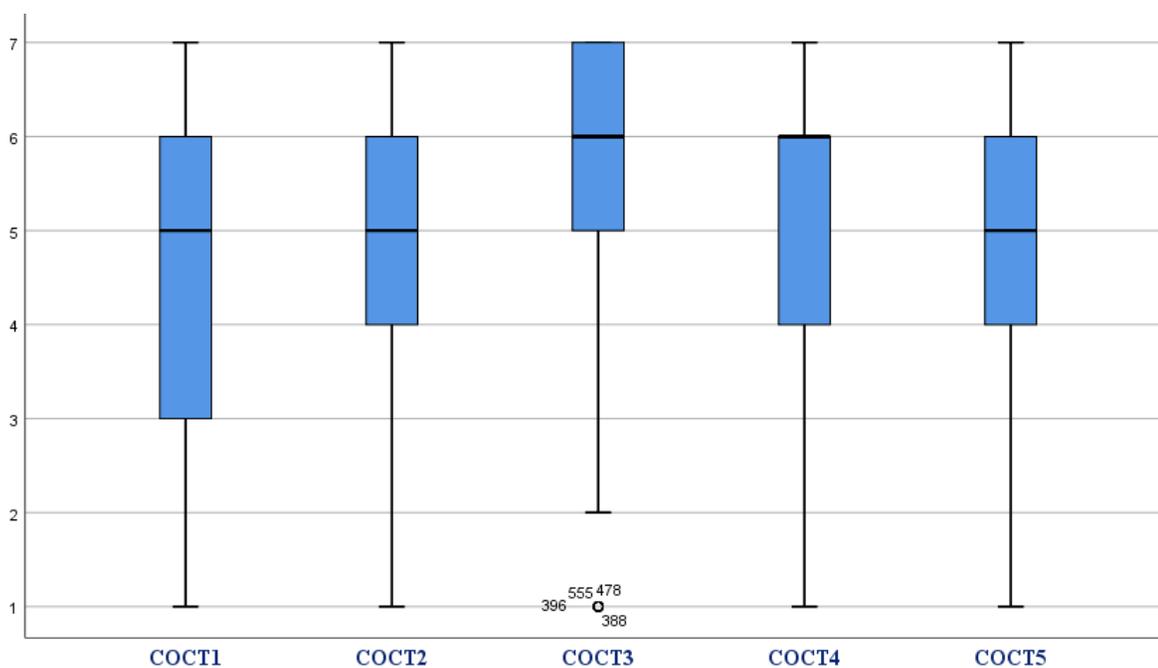
#### 6.4. Análisis descriptivo por constructo

A continuación, se realiza un análisis estadístico descriptivo de los indicadores por constructo, con el apoyo del Programa Estadístico SPSS.

### 6.4.1. Clima Organizacional (Condiciones de Trabajo, Estilo de Dirección y Funcionamiento Laboral)

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.04. Dos de cada cuatro empleados declaran que sus lugares de trabajo están limpios y ordenados. Sin embargo, un 35% de los empleados evalúan con cuatro o menos el tener acceso a los recursos, transporte, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar el trabajo adecuadamente. Además, señalan que el mobiliario que utilizan no se adapta a las necesidades del trabajo. También, manifiestan que las unidades organizativas a las que pertenecen no cumplen con las normas de seguridad y salud ocupacional evaluándolas de regular a muy mala. Cabe destacar que solo uno 1 de cada cuatro empleados declaran que las condiciones ambientales de la institución (climatización y ausencia de ruidos) son de muy buenas a excelente. (Ver Ilustración 8 y Tabla 23)

**Ilustración 8: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Condiciones de Trabajo**



Fuente: Elaboración Propia

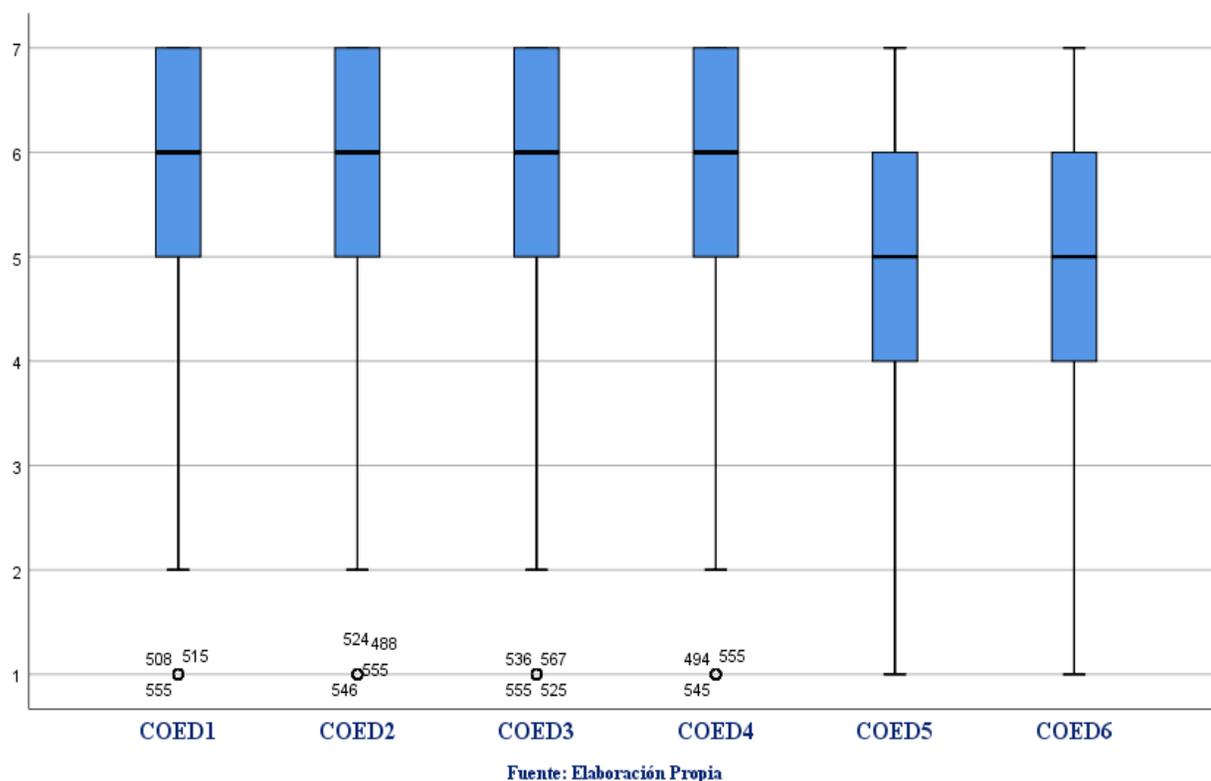
**Tabla 23: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Condiciones de Trabajo**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
COCT1	Tengo acceso a los recursos, transporte, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.	571	4.58	5.00	1.805	39.4
COCT2	El mobiliario que utilizo está adaptado a las necesidades de mi trabajo.	571	4.88	5.00	1.867	38.3
COCT3	Mi lugar de trabajo está limpio y ordenado.	571	5.76	6.00	1.371	23.8
COCT4	Las condiciones ambientales de la institución (climatización y ausencia de ruidos) facilitan mi actividad diaria.	571	5.12	6.00	1.735	33.9
COCT5	En esta unidad organizativa se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo que realizo.	571	4.84	5.00	1.768	36.5

NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 9: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Estilo de Dirección**



**Tabla 24: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Estilo de Dirección**

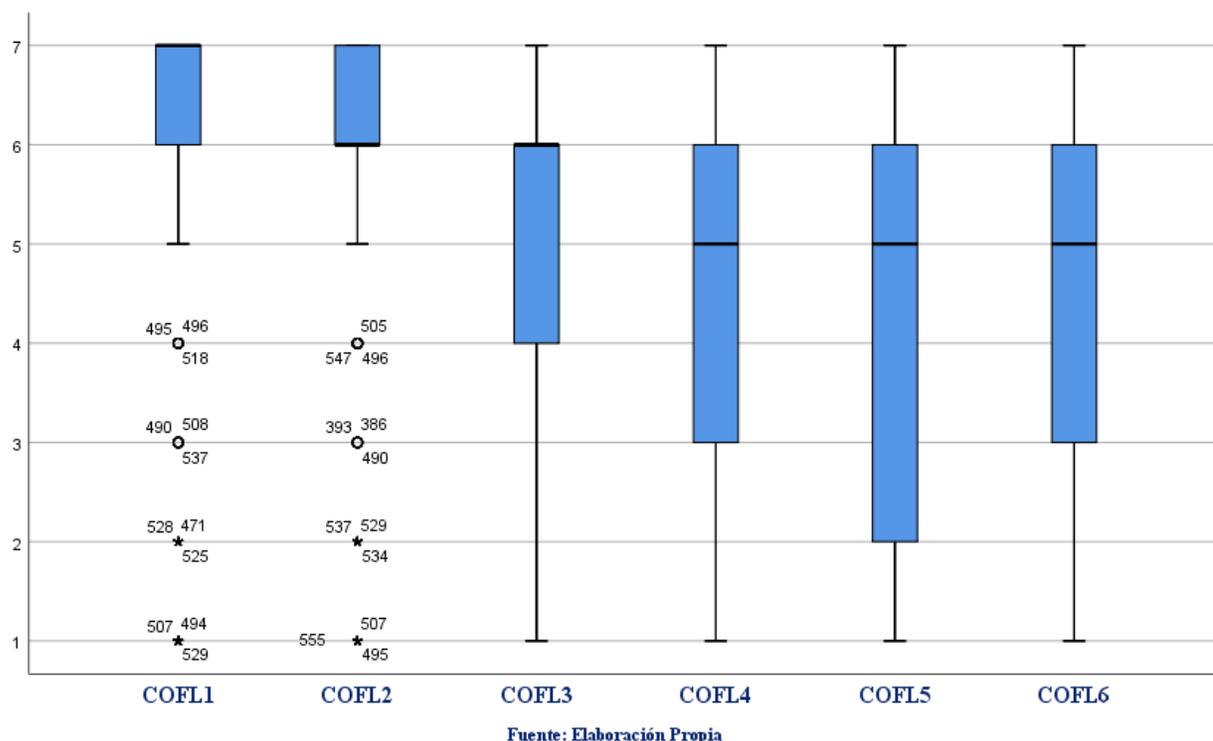
Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
COED1	La jefatura superior trabaja de forma coordinada con mi jefatura inmediata.	571	5.42	6.00	1.621	29.9
COED2	La jefatura superior respeta a mi jefatura inmediata.	571	5.64	6.00	1.533	27.2
COED3	Puedo contar con mi jefatura inmediata y miembros del equipo cuando necesito ayuda.	571	5.61	6.00	1.607	28.6
COED4	Acostumbramos a resolver los problemas en lugar de buscar culpables.	571	5.55	6.00	1.609	29.0
COED5	La cultura de nuestra institución se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos.	571	5.04	5.00	1.657	32.9
COED6	En la institución se promueve el compañerismo.	571	4.95	5.00	1.802	36.4

NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.37. Dos de cada cuatro empleados declaran que la jefatura superior trabaja de forma coordinada y respeta a su jefatura inmediata. En la misma proporción manifiestan que las jefaturas inmediatas y equipos se ayudan y resuelven sus problemas de manera apropiada. Sin embargo, hay un 30% de los empleados que evalúan con cuatro o menos el accionar de la institución pues no promueve el compañerismo y la cooperación valorándolas de regular a muy mala. (Ver Ilustración 9 y Tabla 24)

**Ilustración 10: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional – Funcionamiento Laboral**



**Tabla 25: Estadísticos descriptivos del constructo Clima Organizacional – Funcionamiento Laboral**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coficiente de Variabilidad
COFL1	Estoy a gusto con el horario (administrativo o por turno/s) en el que realizo mi jornada laboral.	571	6.13	7.00	1.416	23.1
COFL2	Estoy conforme con el tiempo de descanso luego de mi jornada laboral.	571	6.02	6.00	1.385	23.0
COFL3	En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.	571	5.01	6.00	1.802	36.0
COFL4	Tengo conocimiento de las diferentes capacitaciones que ofrece la institución.	571	4.50	5.00	1.975	43.9
COFL5	Me siento sobrecargado (a) con el trabajo que realizo.	571	4.22	5.00	1.955	46.3
COFL6	Las capacitaciones son adecuadas para desarrollar mi trabajo y el perfeccionamiento profesional.	571	4.64	5.00	1.996	43.1

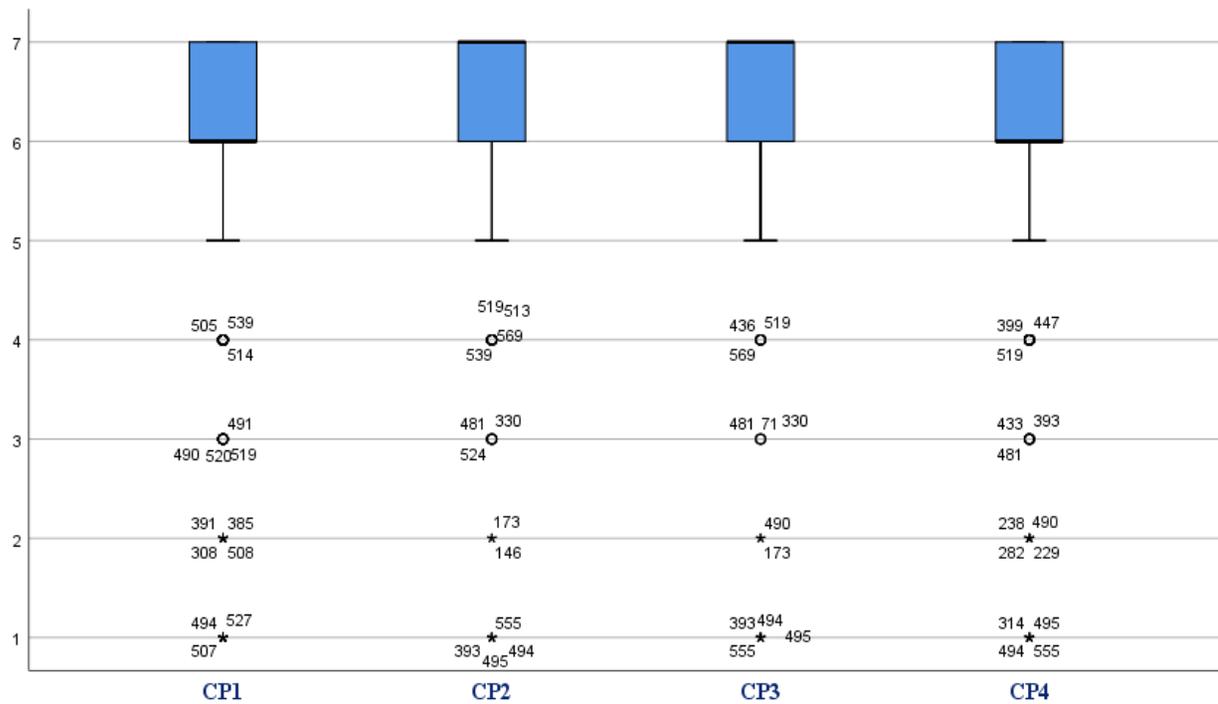
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.09. El 85% de los empleados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con el horario de su jornada laboral; dos de cada cuatro empleados declaran estar conformes con su tiempo de descanso luego de su jornada laboral; un 48% de los empleados declaran sentirse sobrecargados con el trabajo que realiza evaluando con cuatro o menos esta variable es decir de regular a muy mala. Cabe destacar que 39% empleados declaran que no se enteran de las capacitaciones que ofrece la institución a los colaboradores, sumado a ello que estas no son adecuadas para desarrollar mejor sus funciones y su perfeccionamiento profesional. (Ver Ilustración 10 y Tabla 25)

## 6.4.2. Compromiso

*Ilustración 11: Diagrama de caja para el constructo Compromiso*



Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 26: Estadísticos descriptivos del constructo Compromiso*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
CP1	Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mí tiempo en la institución si así se requiere.	571	6.13	6.00	1.239	20.2
CP2	Estoy dispuesto(a) de manera voluntaria a ayudar en los trabajos que requiera esta unidad organizativa y/o la institución.	571	6.42	7.00	0.907	14.1
CP3	Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.	571	6.53	7.00	.840	12.9
CP4	Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere esta unidad organizativa y/o la institución.	571	6.22	6.00	1.061	17.1

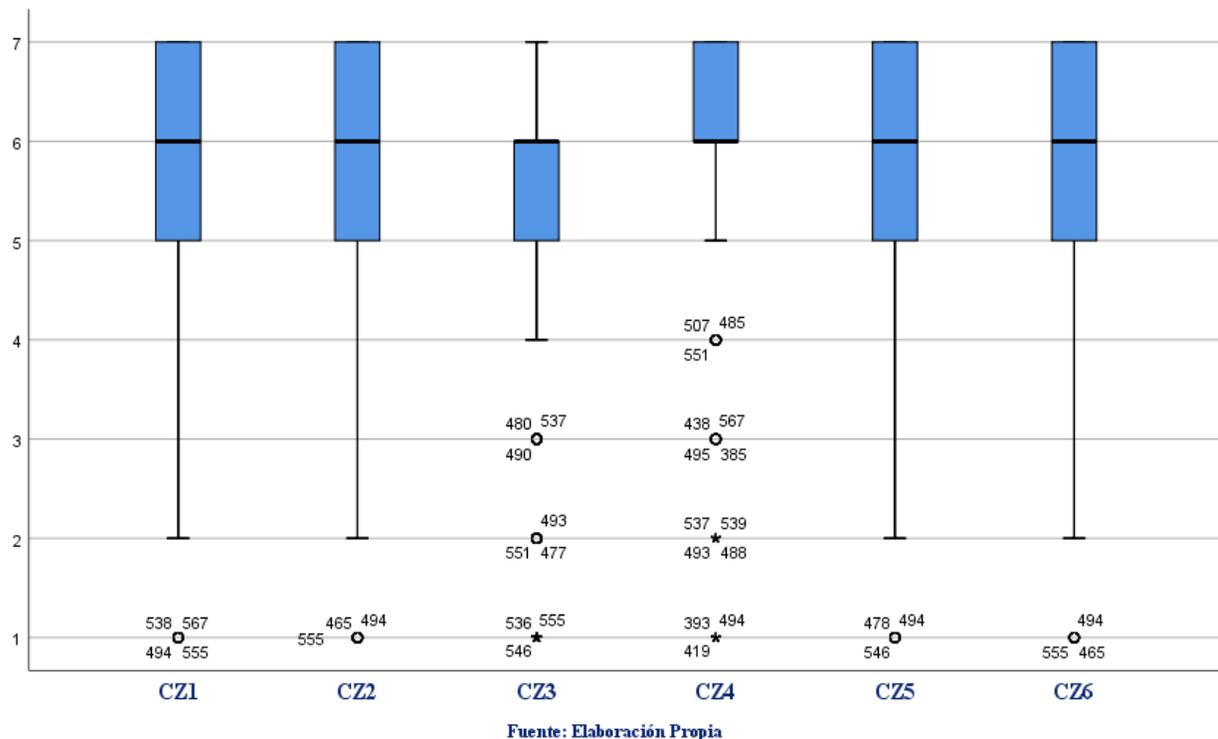
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 6.33. El 61% de los empleados declara estar muy dispuesto en ayudar en los trabajos que se requieran, contribuir con ideas y acciones para mejorar el trabajo que realiza la unidad organizativa; dos de cada cuatro empleados declaran estar dispuesto a ocupar más de su tiempo en la institución y reemplazar a sus compañeros si se requiere. (Ver Ilustración 11 y Tabla 26)

### 6.4.3. Confianza

*Ilustración 12: Diagrama de caja para el constructo Confianza*



*Tabla 27: Estadísticos descriptivos del constructo Confianza*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
CZ1	Mi equipo de trabajo se caracteriza por la honestidad, transparencia, respeto y compromiso.	571	5.59	6.00	1.456	26.1
CZ2	Acostumbramos a escuchar y prestar atención a cada miembro del equipo.	571	5.76	6.00	1.392	24.2
CZ3	Dentro de mi equipo de trabajo se respetan todas las ideas.	571	5.38	6.00	1.546	28.7
CZ4	Confío en la calidad de los servicios que ofrece esta unidad organizativa y la institución.	571	5.93	6.00	1.199	20.2
CZ5	La institución me proyecta confianza.	571	5.87	6.00	1.304	22.2
CZ6	Estoy dispuesto a defender y dar la cara laboralmente por algún compañero de mi equipo de trabajo.	571	5.68	6.00	1.312	23.1

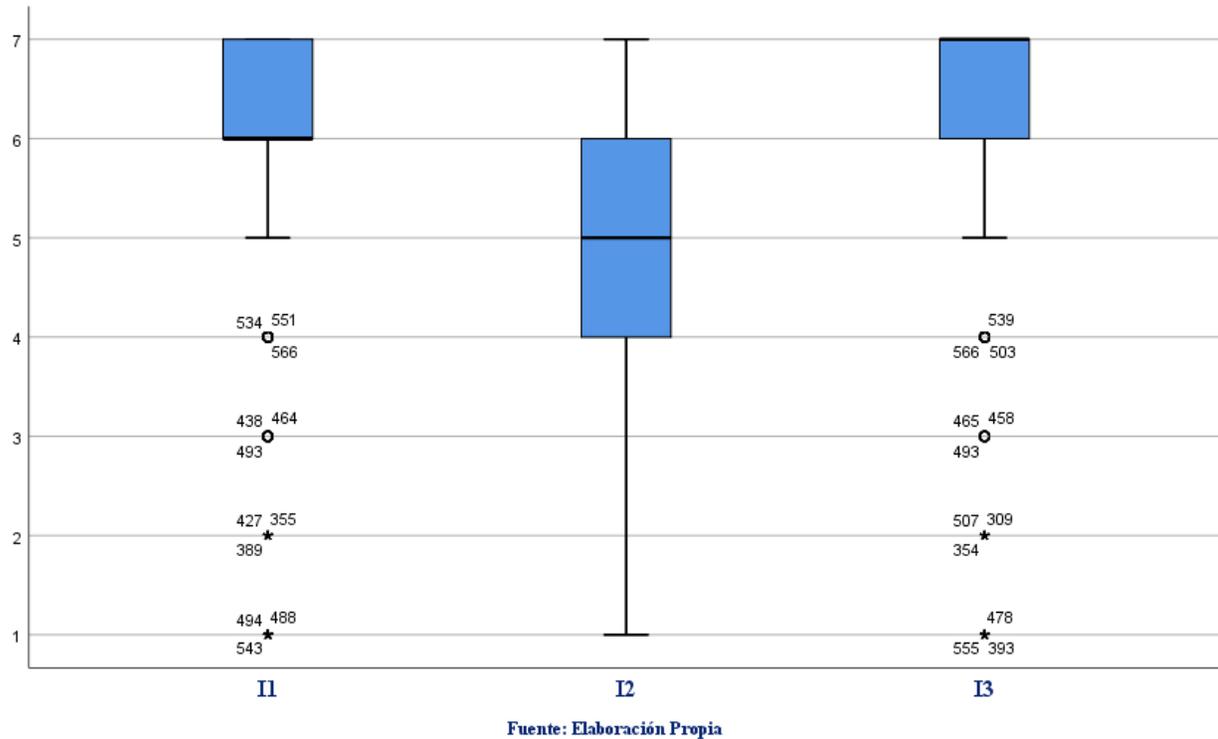
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.70. Dos de cada cuatro de los empleados declaran estar en un equipo de trabajo honesto, transparente, que respeta y saben escuchar. Además, que están dispuesto a defender laboralmente a sus compañeros. Aun así, hay un 20% que declara que no se respetan sus ideas en su unidad organizativa; y un 77% consideran estar de acuerdo o muy de acuerdo con los servicios que ofrecen. (Ver Ilustración 12 y Tabla 27)

#### 6.4.4. Imagen

**Ilustración 13: Diagrama de caja para el constructo Imagen.**



**Tabla 28: Estadísticos descriptivos del constructo Imagen.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
I1	Esta organización es considerada como una buena institución para trabajar.	571	5.89	6.00	1.354	23.0
I2	Esta institución se preocupa por el bienestar general del trabajador.	571	4.87	5.00	1.720	35.3
I3	Me da prestigio trabajar en esta institución.	571	6.14	7.00	1.215	19.8

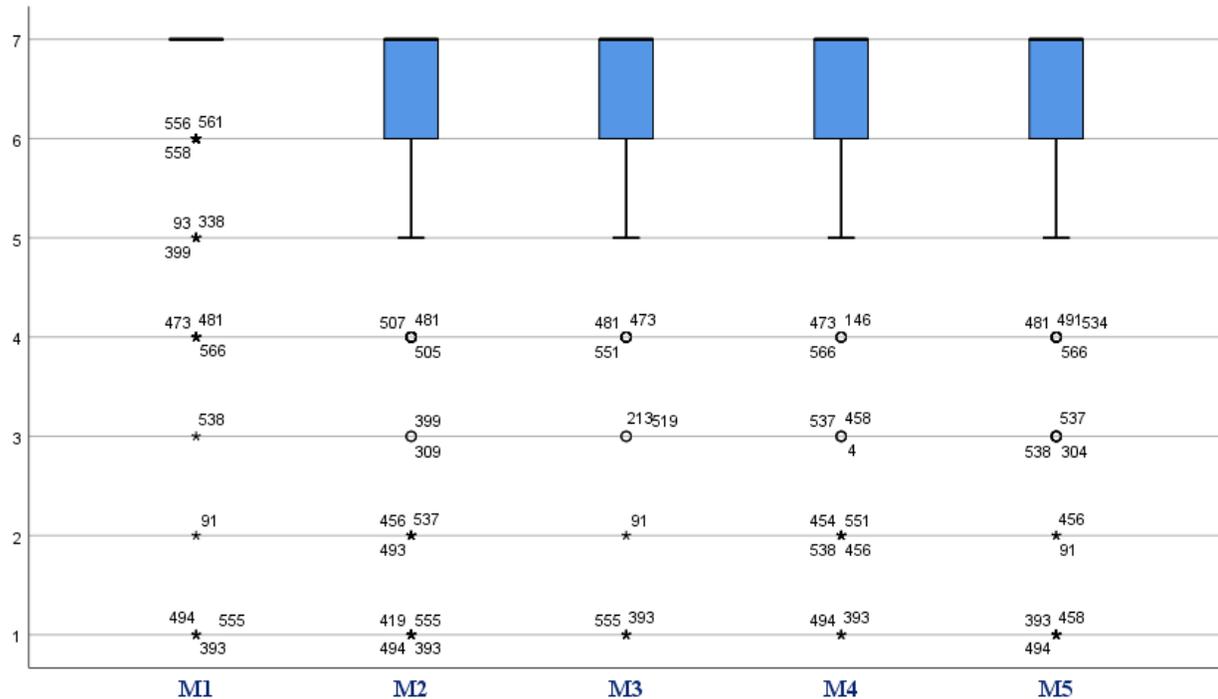
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.63. El 80% de los empleados declaran que el ISNA es una buena institución para trabajar y que les da prestigio ser parte de ella; un 30% de los empleados declaran que la institución no se preocupa por el bienestar en general de cada trabajador evaluando con cuatro o menos esta variable es decir de regular a muy mala. (Ver Ilustración 13 y Tabla 28)

### 6.4.5. Motivación

**Ilustración 14: Diagrama de caja para el constructo Motivación.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29: Estadísticos descriptivos del constructo Motivación.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
M1	Las labores que realizo son muy importantes.	571	6.68	7.00	0.725	10.9
M2	Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal y profesional.	571	6.33	7.00	1.106	17.5
M3	Trabajo con entusiasmo.	571	6.60	7.00	0.781	11.8
M4	Me gusta mucho la función que desempeño en mi trabajo.	571	6.61	7.00	0.870	13.2
M5	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	571	6.50	7.00	0.948	14.6

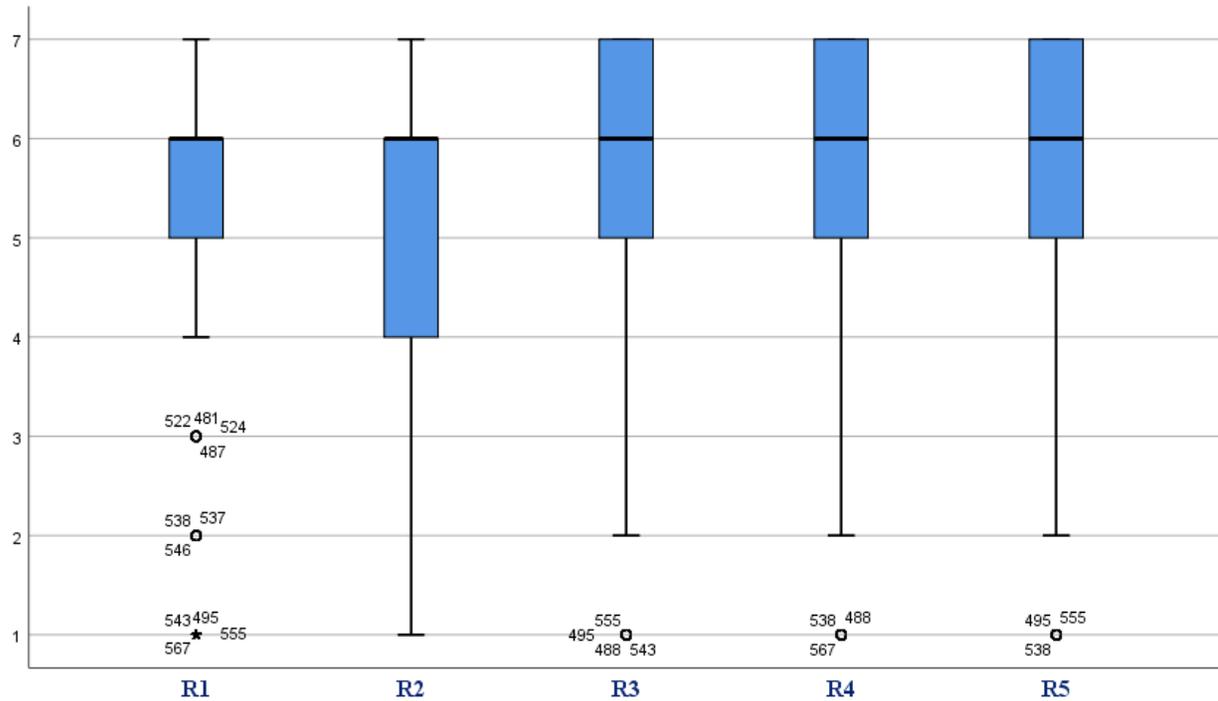
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 6.54. Tres de cada cuatro de los empleados declaran que las labores que realizan son muy importantes; un 66% de los empleados declaran que están muy de acuerdo en que su trabajo contribuye a su crecimiento personal y profesional, que tiene significado, propósito y que les gusta la función que desempeña por la cual la realizan con entusiasmo. (Ver Ilustración 14 y Tabla 29)

### 6.4.6. Reconocimiento

*Ilustración 15: Diagrama de caja para el constructo Reconocimiento.*



Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 30: Estadísticos descriptivos del constructo reconocimiento.*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
R1	Mi jefatura inmediata acostumbra a destacar mi buen desempeño.	571	5.20	6.00	1.803	34.6
R2	Mi jefatura inmediata se preocupa por darme retroalimentación de mi trabajo.	571	5.11	6.00	1.774	34.7
R3	La evaluación que me hace la jefatura inmediata es consistente con lo que realmente hago.	571	5.58	6.00	1.627	29.1
R4	Soy valorado por los aportes que hago a esta unidad organizativa.	571	5.35	6.00	1.685	31.5
R5	Mi jefatura inmediata respeta y toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista.	571	5.39	6.00	1.702	31.6

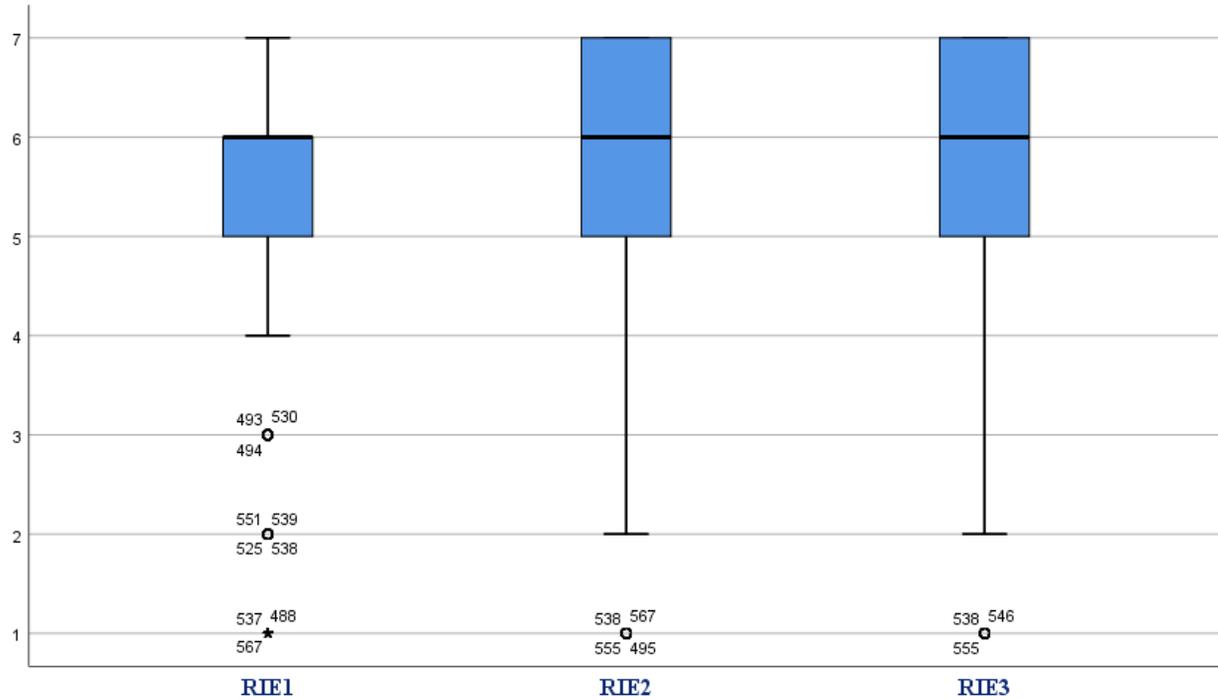
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.36. Dos de cada cuatro empleados declaran que sus jefaturas acostumbran a destacar su buen desempeño; pero un 27% declara que las jefaturas no se preocupan por darle retroalimentación del trabajo que realizan. Cabe destacar que un 64% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata toma en cuenta sus opiniones, valora sus aportes y lo evalúa correctamente de acuerdo con lo que hace. (Ver Ilustración 15 y Tabla 30)

### 6.4.7. Relaciones Interpersonales (Con el equipo de trabajo y con la jefatura)

**Ilustración 16: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales con el equipo de trabajo.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 31: Estadísticos descriptivo del constructo Relaciones Interpersonales con el equipo de trabajo**

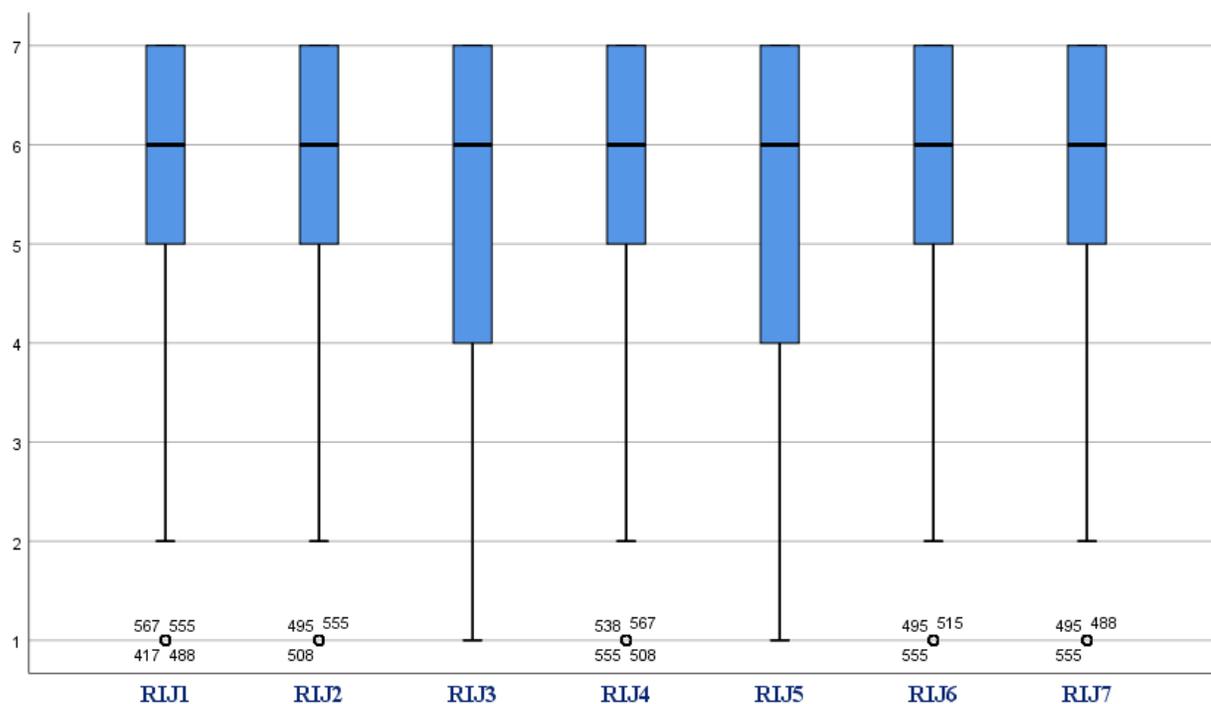
Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
RIE1	Considero que hay una buena coordinación dentro de mi equipo de trabajo.	571	5.42	6.00	1.601	29.5
RIE2	Me encuentro en un equipo donde se comparte el conocimiento.	571	5.50	6.00	1.554	28.3
RIE3	Acostumbramos a hablar con franqueza en mi equipo de trabajo.	571	5.67	6.00	1.528	26.9

NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.53. Uno de cada cuatro empleados declara que existe excelente coordinación en el equipo para realizar las labores; dos de cada tres declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se encuentra en un equipo de trabajo donde se comparte el conocimiento y se habla con franqueza. (Ver Ilustración 16 y Tabla 31)

**Ilustración 17: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales con la jefatura**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 32: Estadísticos descriptivos del constructo Relaciones Interpersonales con la jefatura**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
RIJ1	Mi jefatura inmediata es respetuosa para asignar las tareas.	571	5.76	6.00	1.537	26.7
RIJ2	Mi jefatura inmediata me explica de forma clara la tarea que debo realizar.	571	5.61	6.00	1.563	27.8
RIJ3	Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).	571	5.23	6.00	1.825	34.9
RIJ4	La jefatura inmediata es consistente en las labores que asigna respecto a los objetivos planteados.	571	5.54	6.00	1.595	28.8
RIJ5	Mi jefatura inmediata proyecta ser muy íntegro (es correcto, intachable, alguien en que se puede confiar, consistente con lo que dice y hace).	571	5.23	6.00	1.838	35.1
RIJ6	La comunicación que se establece con mi jefatura inmediata es muy buena.	571	5.57	6.00	1.669	30.0
RIJ7	Mi jefatura inmediata demuestra que sabe lo que hace.	571	5.57	6.00	1.680	30.1

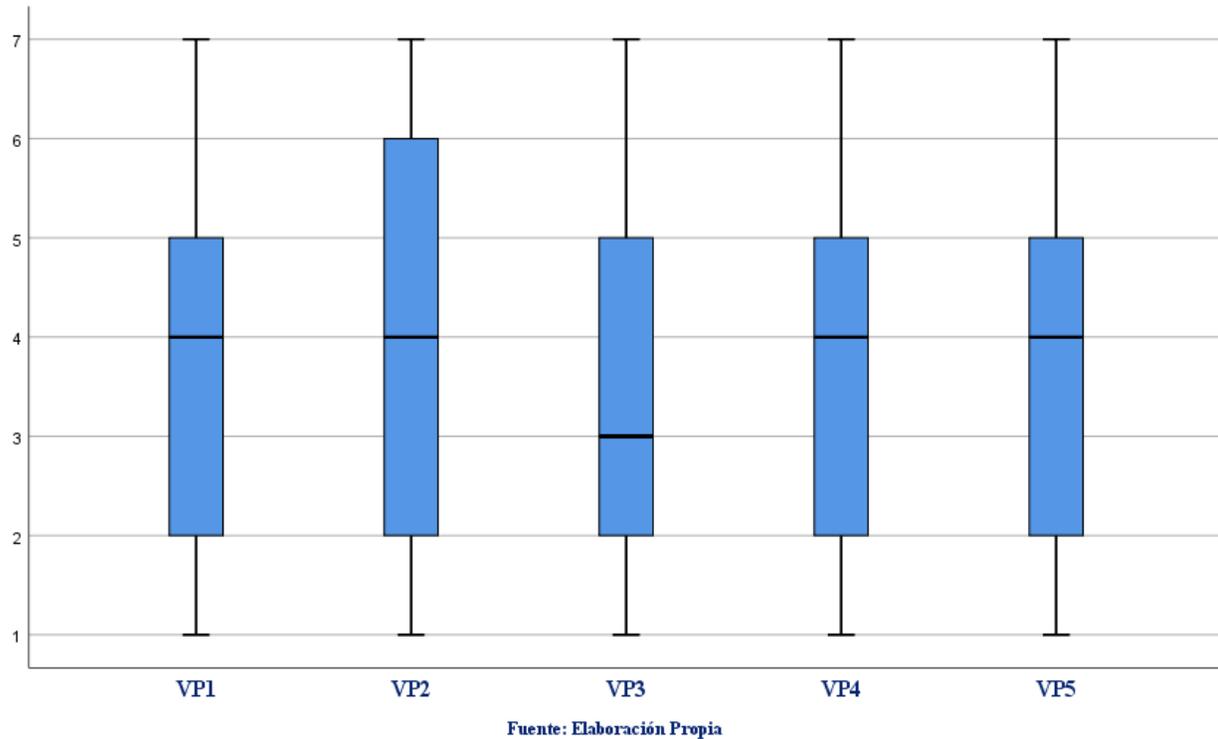
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 5.50. Dos de cada cuatro empleados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata es respetuosa al asignar y explicar las tareas. Además, señalan que son consistentes con los objetivos planteados; en la misma proporción que existe muy buena comunicación y que la jefatura inmediata sabe lo que hace. Sin embargo, un 27% de los empleados declara que su jefatura inmediata no proyecta ser íntegro y carece de liderazgo evaluando con cuatro o menos estas variables. (Ver Ilustración 17 y Tabla 32)

### 6.4.8. Valor Percibido

*Ilustración 18: Diagrama de caja para el constructo Valor Percibido.*



*Tabla 33: Estadísticos descriptivos del constructo Valor Percibido.*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
VP1	Los beneficios no económicos (jornadas de salud mental, bonos, uniformes, gift card entre otros) que me da esta institución son superiores a los que ofrecen otras.	571	3.60	4.00	1.939	53.9
VP2	Estoy conforme con el salario que recibo.	571	3.77	4.00	1.956	51.8
VP3	Mi salario está acorde con lo que ofrece otras instituciones públicas similares.	571	3.32	3.00	1.885	56.8
VP4	Mi salario está acorde con la cantidad de trabajo que realizo.	571	3.65	4.00	1.921	52.7
VP5	El salario que recibo está acorde con el nivel de responsabilidad y grado académico que tengo.	571	3.67	4.00	1.983	54.1

NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

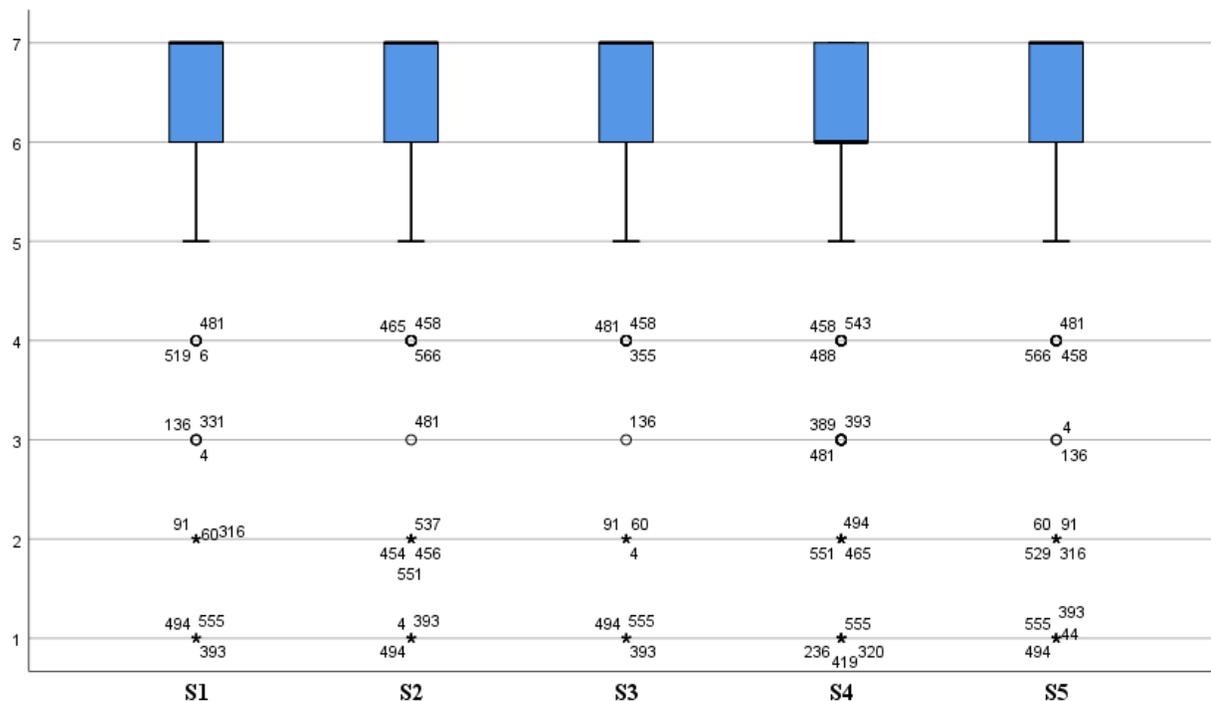
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 3.60. Tres de cada cinco empleados declaran que los salarios que reciben no están conformes con la cantidad y nivel de responsabilidad del trabajo. Además, se afirma que el grado académico no se valora salarialmente. El 67% considera que el salario que reciben es inferior a los de otras instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Protección Integral de las niñas, niños y adolescentes. De acuerdo con lo manifestado solo seis de cada cien empleados están conforme con el salario que reciben. (Ver Ilustración 18 y Tabla 33)

## 6.5. Análisis descriptivos de las preguntas directas.

### 6.5.1. Satisfacción Laboral

*Ilustración 19: Diagrama de caja para el constructo Satisfacción Laboral.*



Fuente: Elaboración propia

*Tabla 34: Estadísticos descriptivos del constructo Satisfacción Laboral.*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variabilidad
S1	Estoy contento de trabajar en esta institución.	571	6.56	7.00	0.830	12.7
S2	Estoy contento con la labor que desempeño en esta institución.	571	6.49	7.00	0.924	14.2
S3	Estoy orgulloso de ser parte de esta institución.	571	6.55	7.00	0.826	12.6
S4	Logro mis objetivos laborales y profesionales dentro de esta institución.	571	6.09	6.00	1.152	18.9
S5	Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	571	6.47	7.00	0.910	14.1

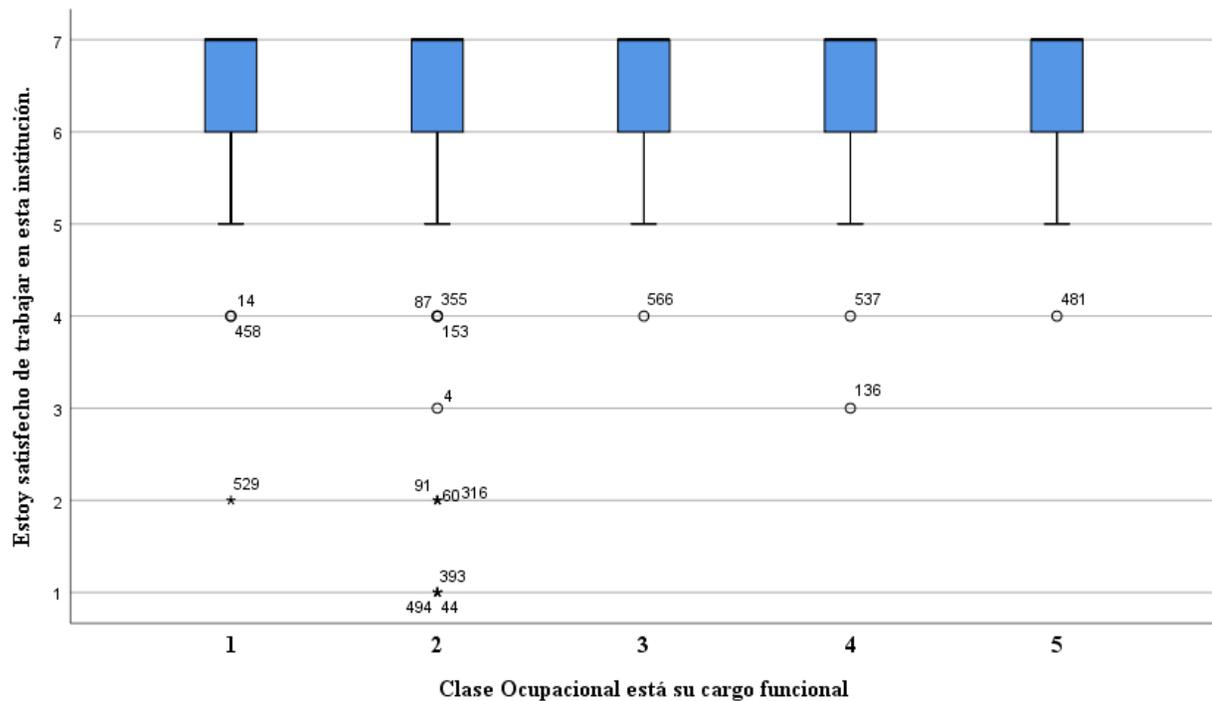
NOTA: Todas las variables tienen un Mínimo de 1 y un Máximo de 7.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 6.43. Dos de cada tres empleados declaran estar muy de acuerdo en que se siente satisfecho con el trabajo, sus funciones y ser parte del ISNA. Sin embargo, un 7% siente que no logra sus objetivos personales y profesionales dentro de la institución evaluando esta variable con cuatro o menos. (Ver Ilustración 19 y Tabla 34)

### 6.5.2. De la pregunta S5- Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.

*Ilustración 20: Diagrama de caja pregunta S5 por Clase Ocupacional.*



Fuente: Elaboración propia

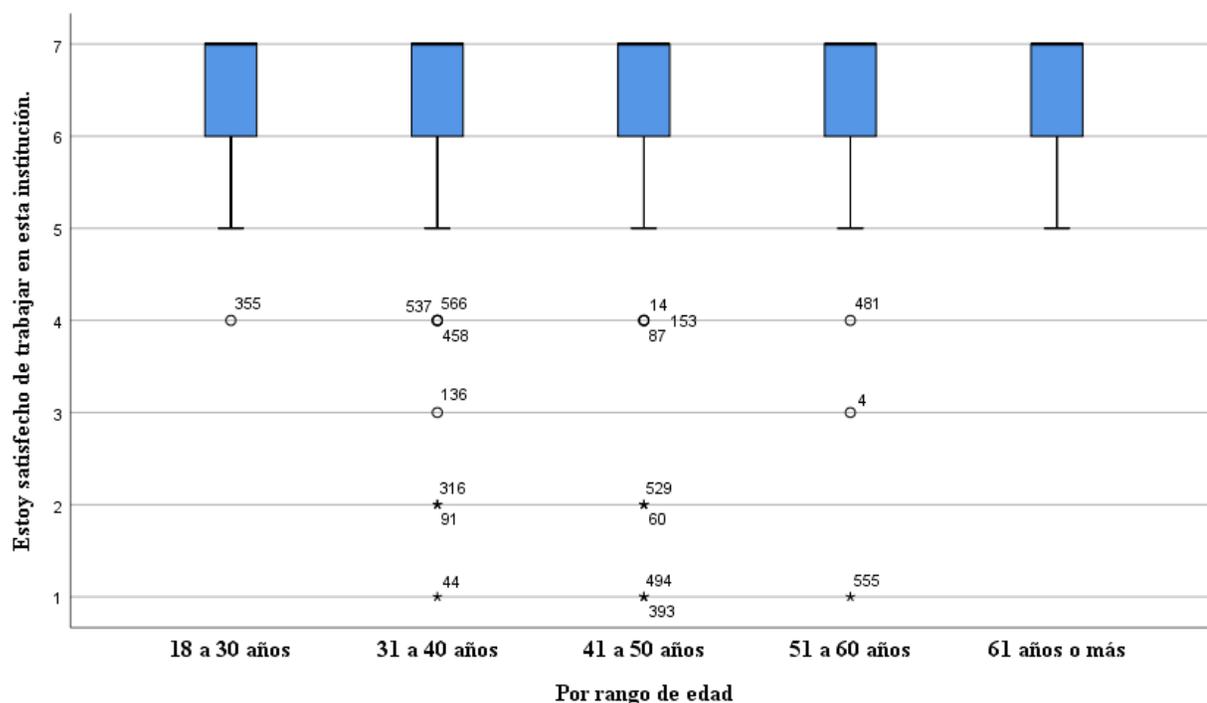
*Tabla 35: Estadísticos descriptivo pregunta S5 por Clase Ocupacional.*

Pregunta	Clase Ocupacional	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	Puestos de Dirección	89	6.49	7.00	0.868	2	7	13.4
	Puestos Técnicos	234	6.35	7.00	1.119	1	7	17.6
	Puestos Administrativos	52	6.54	7.00	0.670	4	7	10.3
	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes	123	6.54	7.00	0.704	3	7	10.8
	Puestos de Servicio de Apoyo	73	6.67	7.00	0.579	4	7	8.7

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 6.52. El 92% de los empleados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo y satisfecho de trabajar para el ISNA. Sin embargo, un 3% declara no sentirse satisfecho de trabajar para la institución y de ese porcentaje el 2% pertenece la clase ocupacional de puestos técnicos. (Ver Ilustración 20 y Tabla 35)

**Ilustración 21: Diagrama de caja pregunta S5 por rango de edad.**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36: Estadísticos descriptivos pregunta S5 por rango de edad.**

Pregunta	Rango de Edad	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	18 a 30 años de edad	48	6.56	7.00	0.681	4	7	10.4
	31 a 40 años de edad	139	6.27	7.00	1.055	1	7	16.8
	41 a 50 años de edad	156	6.42	7.00	1.029	1	7	16.0
	51 a 60 años de edad	178	6.58	7.00	0.786	1	7	11.9
	61 años o más de edad	50	6.72	7.00	0.497	5	7	7.4

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación promedio de esta dimensión es de 6.52. El 92% de los empleados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo y satisfecho de trabajar para el ISNA. Sin embargo, un 3% declara no sentirse satisfecho de trabajar para la institución y de ese porcentaje el 1% pertenece al rango de edad de 31 a 40 años y el otro 1% corresponde al rango 41 a 50 años. (Ver Ilustración 21 y Tabla 36)

## 6.6. Síntesis de los resultados de la Evaluación Final

En el detalle siguiente se muestra un resumen donde la primera variable asociada a una dimensión corresponde a la evaluación más alta de esa dimensión y la segunda a la más baja evaluación.

**Tabla 37: Variables mejores y peores evaluadas por dimensión**

Dimensión	Variable	Etiqueta de Variable	Evaluación Promedio	Media	Mediana	Resumen
Clima Organizacional COCT - Condiciones de Trabajo COED - Estilo de Dirección COFL - Funcionamiento Laboral	COCT3	Mi lugar de trabajo está limpio y ordenado.	5.04	5.76	6.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.04. Dos de cada cuatro empleados declaran que sus lugares de trabajo esta limpios y ordenados, sin embargo, hay un 35% de los empleados que evalúan con cuatro o menos el tener acceso a los recursos, transporte, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar el trabajo adecuadamente.
	COCT1	Tengo acceso a los recursos, transporte, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.		4.58	5.00	
	COED2	La jefatura superior respeta a mi jefatura inmediata.	5.37	5.64	6.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.37. Dos de cada cuatro empleados declaran que la jefatura superior trabaja de forma coordinada y respeta a su jefatura inmediata. Sin embargo, hay un 30% de los empleados que evalúan con cuatro o menos el accionar de la institución que no promueve el compañerismo y la cooperación valorándolas de regular a muy mala.
	COED6	En la institución se promueve el compañerismo.		4.95	5.00	
	COFL1	Estoy a gusto con el horario (administrativo o por turno/s) en el que realizo mi jornada laboral.	5.09	6.13	7.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.09. El 85% de los empleados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con el horario de su jornada laboral. Un 48% de los empleados declaran sentirse sobrecargados con el trabajo que realiza evaluando con cuatro o menos esta variable es decir de regular a muy mala.
	COFL5	Me siento sobrecargado (a) con el trabajo que realizo.		4.22	5.00	
Compromiso	CP3	Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.	6.33	6.53	7.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 6.33. El 61% de los empleados declara estar muy dispuesto en ayudar en los trabajos que se requieran, contribuir con ideas y acciones para mejorar los resultados de la unidad organizativa; dos de cada cuatro empleados declaran estar dispuesto a ocupar más de su tiempo en la institución y reemplazar a sus compañeros si se requiere.
	CP1	Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mí tiempo en la institución si así se requiere.		6.13	6.00	
Confianza	CZ4	Confío en la calidad de los servicios que ofrece esta unidad organizativa y la institución.	5.70	5.93	6.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.70. El 77% consideran estar de acuerdo o muy de acuerdo en que los servicios que ofrecen son de calidad. Aun así, hay un 20% que declara que no se respetan sus ideas en su unidad organizativa evaluando con cuatro o menos esta variable es decir de regular a muy mala.
	CZ3	Dentro de mi equipo de trabajo se respetan todas las ideas.		5.38	6.00	
Imagen	I3	Me da prestigio trabajar en esta institución.	5.63	6.14	7.00	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.63. El 80% de los empleados declaran que el ISNA es una buena institución para trabajar y que les da prestigio ser parte de ella. Sin embargo un 30% de los empleados declaran que la institución no se preocupa por el bienestar en general de cada trabajador evaluando con cuatro o menos esta variable es decir de regular a muy mala.
	I2	Esta institución se preocupa por el bienestar general del trabajador.		4.87	5.00	

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Variable	Etiqueta de Variable	Evaluación Promedio	Media	Mediana	Resumen
<b>Motivación</b>	M1	Las labores que realizo son muy importantes.	<b>6.54</b>	<b>6.68</b>	<b>7.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 6.54. Tres de cada cuatro de los empleados declaran que las labores que realizan son muy importantes; un 66% de los empleados declaran que están muy de acuerdo en que su trabajo contribuye a su crecimiento personal y profesional, que tiene significado, propósito y les gusta la función que desempeña por la cual la realizan con entusiasmo.
	M2	Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal y profesional.		<b>6.33</b>	<b>7.00</b>	
<b>Reconocimiento</b>	R3	La evaluación que me hace la jefatura inmediata es consistente con lo que realmente hago.	<b>5.36</b>	<b>5.39</b>	<b>6.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.36. El 64% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata lo evalúa correctamente de acuerdo con lo que hace. Sin embargo, un 27% declara que las jefaturas no se preocupan por darle retroalimentación del trabajo que realizan.
	R2	Mi jefatura inmediata se preocupa por darme retroalimentación de mi trabajo.		<b>5.11</b>	<b>6.00</b>	
<b>Relaciones Intepersonales - Con el Equipo - Con la Jefatura</b>	RIE3	Acostumbramos a hablar con franqueza en mi equipo de trabajo.	<b>5.53</b>	<b>5.67</b>	<b>6.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.53. Dos de cada tres declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se encuentra en un equipo de trabajo donde se comparte el conocimiento y se habla con franqueza. Uno de cada cuatro empleados declara que existe excelente coordinación en el equipo para realizar las labores.
	RIE1	Considero que hay una buena coordinación dentro de mi equipo de trabajo.		<b>5.42</b>	<b>6.00</b>	
	RIJ1	Mi jefatura inmediata es respetuosa para asignar las tareas.	<b>5.50</b>	<b>5.76</b>	<b>6.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 5.50. Dos de cada cuatro empleados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata es respetuosa al asignar y explicar las tareas; además, que son consistentes con los objetivos planteados. Sin embargo, un 27% de los empleados declara que su jefatura inmediata no proyecta ser íntegro y carece de liderazgo evaluando con cuatro o menos estas variables.
	RIJ3	Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).		<b>5.23</b>	<b>6.00</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	S1	Estoy contento de trabajar en esta institución.	<b>6.43</b>	<b>6.56</b>	<b>7.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 6.43. Dos de cada tres empleados declaran estar muy de acuerdo en que se siente satisfecho con el trabajo, sus funciones y ser parte del ISNA. Sin embargo, un 7% siente que no logra sus objetivos personales y profesionales dentro de la institución evaluando esta variable con cuatro o menos.
	S4	Logro mis objetivos laborales y profesionales dentro de esta institución.		<b>6.09</b>	<b>6.00</b>	
<b>Valor Percibido</b>	VP2	Estoy conforme con el salario que recibo.	<b>3.60</b>	<b>3.77</b>	<b>4.00</b>	La evaluación promedio de esta dimensión es de 3.60. De acuerdo con lo manifestado solo seis de cada cien empleados están conforme con el salario que reciben. El 67% considera que el salario que reciben es inferior a los de otras instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Protección Integral de las niñas, niños y adolescentes.
	VP3	Mi salario está acorde con lo que ofrece otras instituciones públicas similares.		<b>3.32</b>	<b>3.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 7. DESARROLLO DEL MODELO DE SATISFACCIÓN LABORAL A COLABORADORES DEL ISNA MEDIANTE PLS

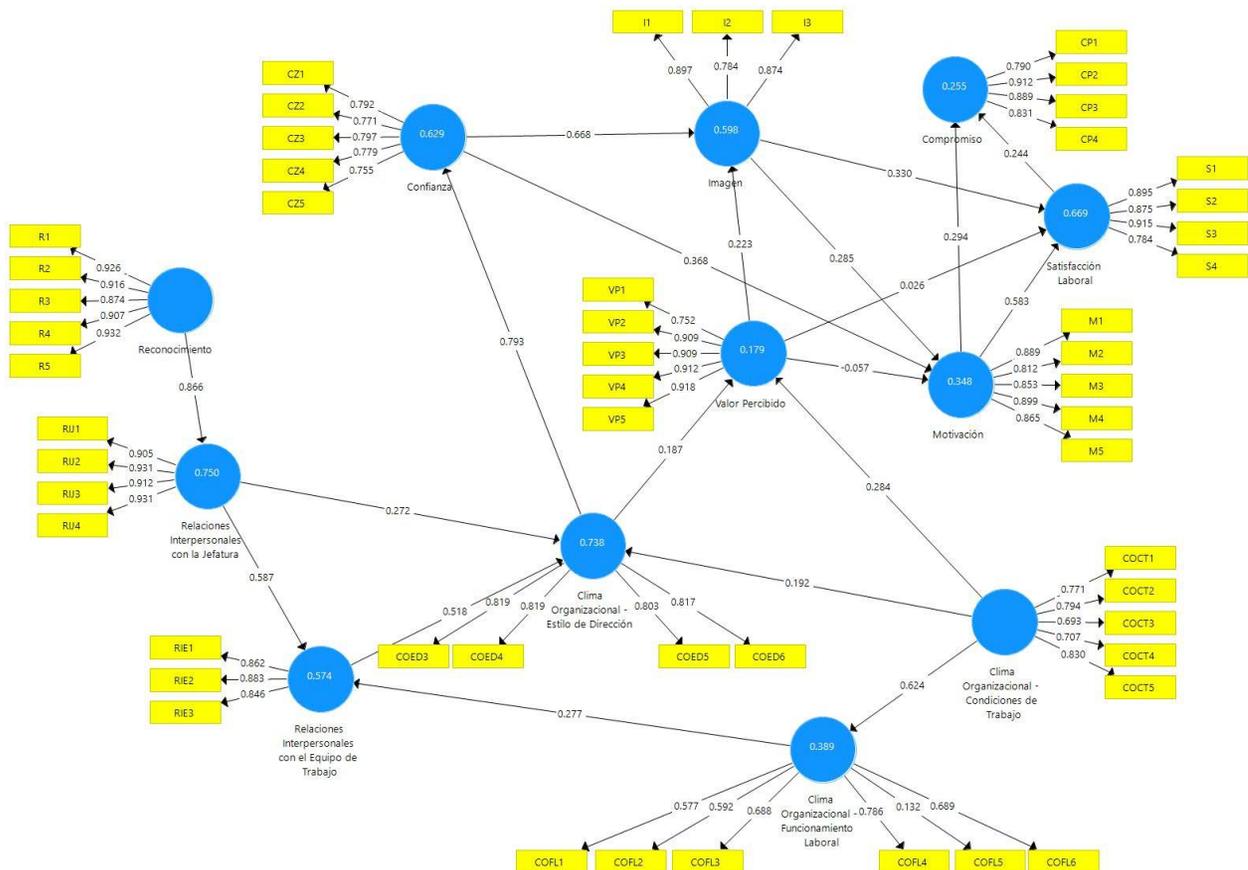
En este capítulo se aborda el análisis de las correlaciones de los ítems por constructo y se realizan diferentes procesos correspondientes al ajuste del MEE, con el fin de mejorar los conceptos teóricos de la investigación y contrastar las hipótesis planteadas. El análisis corresponde a los datos recopilados de los colaboradores del ISNA, el que se realizará con el apoyo del programa SmartPLS 3.0.

### 7.1. Estimaciones del modelo PLS

El modelo inicial original consta de nueve constructos: Clima Organizacional, Compromiso, Confianza, Imagen, Motivación, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Satisfacción Laboral y Valor Percibido. Sin embargo, en el subcapítulo 6.3 se plantea un modelo actualizado, sobre el que se desarrollará el procedimiento de validación y confiabilidad.

A continuación, se realiza la estimación del modelo, utilizando la fiabilidad del ítem y la significancia de las relaciones, para así obtener un modelo reflectivo final. Para esto, se debe pasar por diferentes procedimientos, realizando ajustes óptimos en el modelo base y así obtener un modelo final, al cual se le realiza una serie de mediciones de acuerdo con la evaluación del modelo de medida y estructural explicado en el capítulo de metodología.

*Ilustración 22: Modelo de Medida de Satisfacción Laboral.*



En la *Ilustración 22* se muestra el modelo de medida, el cual contiene todos los constructos, ítems que se encuentran correlacionados y la influencia de un constructo sobre otro. Este consta de 21 hipótesis planteadas que se pueden ver en la *Tabla No.22*. Es importante señalar que la variable S5 del Constructo Satisfacción Laboral queda fuera del modelo inicial por ser una afirmación directa del constructo y no un reflejo (se utiliza para poder analizar inconsistencia).

### 7.1.1. Evaluación del modelo de medida

Para la evaluación del modelo de medida se analiza la fiabilidad de los ítems y constructos, la validez convergente y la validez discriminante.

#### 7.1.1.1. Fiabilidad de los Ítems

La fiabilidad del ítem se utiliza para conocer el valor que posee cada ítem ( $\lambda$ ) asociado a su respectivo constructo. Para que un indicador sea aceptado, este debe poseer una carga igual o superior a 0.707. Esto quiere decir que, más del 50% de la varianza ( $\lambda^2$ ) de la variable observada está determinada por el constructo, es decir, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error.

Para analizar la fiabilidad individual de los indicadores en el caso de variables reflectivas, la regla más aceptada es considerar el umbral mínimo de  $\lambda \geq 0.707$  (Carmines & Zeller, 1979), para que el indicador sea aceptado como integrante del constructo. Esto se debe principalmente porque la varianza compartida entre el constructo con sus indicadores es mayor que el error de la varianza. Un nivel superior a 0.707 implica que más del 50% de la varianza ( $\lambda^2$ ) de la variable observada es compartida por el constructo (Cepeda & Roldán, 2004).

**Tabla 38: Ítems para el Modelo Final de Satisfacción Laboral**

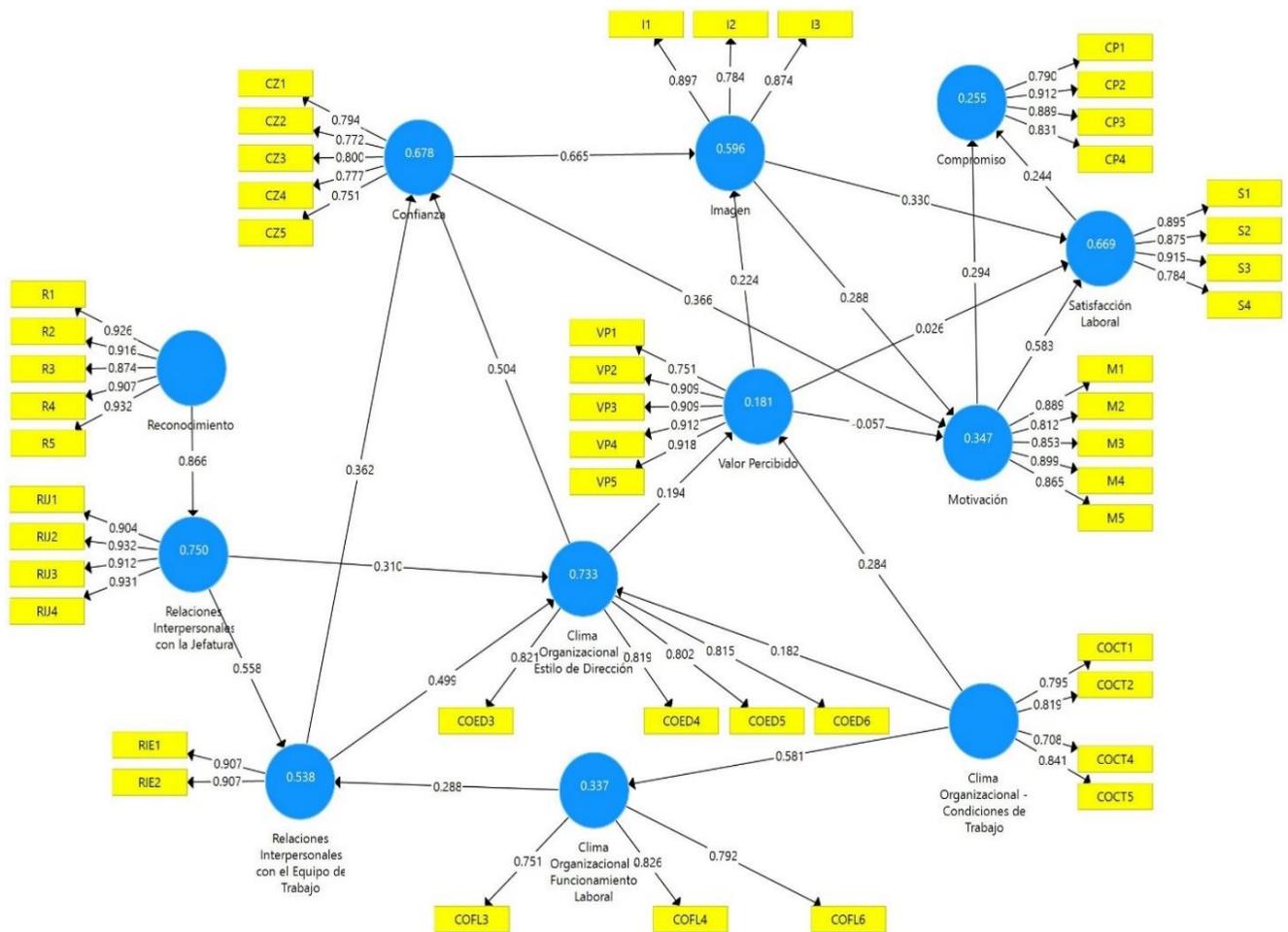
CONSTRUCTO	CODIGO	CARGA	CONSTRUCTO	CODIGO	CARGA
Clima Organizacional	COCT1	0.795	Motivación	M1	0.889
Clima Organizacional	COCT2	0.819	Motivación	M2	0.812
Clima Organizacional	COCT4	0.708	Motivación	M3	0.853
Clima Organizacional	COCT5	0.841	Motivación	M4	0.899
Clima Organizacional	COED3	0.821	Motivación	M5	0.865
Clima Organizacional	COED4	0.819	Reconocimiento	R1	0.926
Clima Organizacional	COED5	0.802	Reconocimiento	R2	0.916
Clima Organizacional	COED6	0.815	Reconocimiento	R3	0.874
Clima Organizacional	COFL3	0.751	Reconocimiento	R4	0.907
Clima Organizacional	COFL4	0.826	Reconocimiento	R5	0.932
Clima Organizacional	COFL6	0.792	Relaciones Interpersonales	RIE1	0.907
Compromiso	CP1	0.790	Relaciones Interpersonales	RIE2	0.907
Compromiso	CP2	0.912	Relaciones Interpersonales	RIJ1	0.904
Compromiso	CP3	0.889	Relaciones Interpersonales	RIJ2	0.932
Compromiso	CP4	0.831	Relaciones Interpersonales	RIJ3	0.912
Confianza	CZ1	0.794	Relaciones Interpersonales	RIJ4	0.931
Confianza	CZ2	0.772	Satisfacción Laboral	S1	0.895
Confianza	CZ3	0.800	Satisfacción Laboral	S2	0.875
Confianza	CZ4	0.777	Satisfacción Laboral	S3	0.915
Confianza	CZ5	0.751	Satisfacción Laboral	S4	0.784
Imagen	I1	0.897	Valor Percibido	VP1	0.751
Imagen	I2	0.784	Valor Percibido	VP2	0.909
Imagen	I3	0.874	Valor Percibido	VP3	0.909
Fuente: Elaboración propia			Valor Percibido	VP4	0.912
			Valor Percibido	VP5	0.918

En el análisis se identifican varios indicadores con cargas menores a 0.707, los que se fueron eliminando, hasta que quedaron sólo cargas mayores o iguales a 0.707.

Así, eliminando todos los ítems no significativos, se vuelve a revisar las cargas de los ítems para verificar que todas sigan siendo significativas. En la *Tabla 38* se detallan los indicadores que formarán parte el modelo final.

En la siguiente ilustración se presenta el modelo con los ítems eliminados del paso anterior.

**Ilustración 23: Modelo con los ítems resultantes.**



### 7.1.1.2. Fiabilidad del constructo

Medir la fiabilidad del constructo, permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores, al medir cada constructo. En la *Tabla 39*, se puede ver que todos los constructos obtienen valores igual o mayor 0.83 para la fiabilidad compuesta y valores igual o mayor a 0.70 para el alfa de Cronbach. Pero para este estudio se analizará la fiabilidad compuesta, debido a las grandes críticas que ha recibido el Alfa de Cronbach. Por ende, se comprueba la consistencia interna de todos los indicadores al medir la fiabilidad compuesta.

**Tabla 39: Valores de Fiabilidad de los Constructos**

<b>Constructo</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo	0.80	0.87
Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.83	0.89
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.70	0.83
Compromiso	0.88	0.92
Confianza	0.84	0.89
Imagen	0.81	0.89
Motivación	0.92	0.94
Reconocimiento	0.95	0.96
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.78	0.90
Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.94	0.96
Satisfacción Laboral	0.89	0.93
Valor Percibido	0.93	0.95

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.1.3. Validez convergente

Este concepto busca analizar si los diferentes ítems miden realmente el constructo al cual están destinados. Para la medición se analiza el AVE. Su valor debe ser superior a 0.50. En la *Tabla 40* se puede ver que todos los constructos presentan un valor superior a 0.50, por lo tanto, se considera que los indicadores miden adecuadamente la variable latente designada.

**Tabla 40: Valores AVE**

<b>Constructo</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo	0.63
Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.66
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.63
Compromiso	0.73
Confianza	0.61
Imagen	0.73
Motivación	0.75
Reconocimiento	0.83
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.82
Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.85
Satisfacción Laboral	0.76
Valor Percibido	0.78

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.1.4. Validez discriminante

Este análisis indica en qué medida un constructo es diferente de otro constructo. En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus variables observables o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995). Para obtener la validez discriminante, Fornell & Larcker, (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus ítems. La raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que la

correlación compartida entre el constructo con las otras variables latentes del modelo (Cepeda & Roldán, 2004).

El valor de la  $\sqrt{AVE}$  debe ser mayor que la correlación compartida entre el constructo con los demás indicadores, es decir, debe ser mayor que los valores de la fila y la columna en que se encuentra la diagonal. Se puede concluir de la *Tabla 41* que todos los constructos miden conceptos diferentes.

**Tabla 41: Valores de validez discriminante.**

Constructo	CO-CT	CO-ED	CO-FL	CP	CZ	I	M	R	RI-ET	RI-J	SL	VP
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo	0.793											
Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.571	0.814										
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.581	0.587	0.791									
Compromiso	0.299	0.254	0.286	0.857								
Confianza	0.537	0.794	0.565	0.403	0.779							
Imagen	0.480	0.604	0.532	0.301	0.743	0.853						
Motivación	0.273	0.428	0.338	0.480	0.560	0.534	0.864					
Reconocimiento	0.505	0.731	0.489	0.197	0.628	0.504	0.373	0.911				
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.493	0.802	0.538	0.298	0.766	0.525	0.395	0.674	0.907			
Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.461	0.737	0.448	0.215	0.596	0.464	0.324	0.866	0.687	0.920		
Satisfacción Laboral	0.346	0.468	0.434	0.468	0.604	0.653	0.765	0.404	0.469	0.348	0.869	
Valor Percibido	0.395	0.356	0.463	0.121	0.344	0.453	0.200	0.327	0.306	0.287	0.292	0.882

Fuente: Elaboración propia

## 7.1.2. Evaluación del modelo estructural

A continuación, se realizan los análisis de significancias de las relaciones (Bootstrap), la varianza explicada, la relevancia predictiva y peso de regresión estandarizado.

### 7.1.2.1. Significancia de las relaciones (Bootstrap)

A continuación, se prueba si las relaciones entre los constructos son estadísticamente significativas mediante el procedimiento bootstrap. Para eliminar los parámetros no significativos se debe seguir un proceso paso a paso, eliminando una a una las relaciones menos significativas.

En la *Tabla 42* se aprecia las 19 relaciones que fueron significativas, existen 2 relaciones no significativas, esto porque el tamaño de la t-valor empírico resultante es inferior a 1.96, por lo que se procedió a eliminarlas. La eliminación es posible dado que estas relaciones se plantearon como de carácter exploratorio en el modelo.

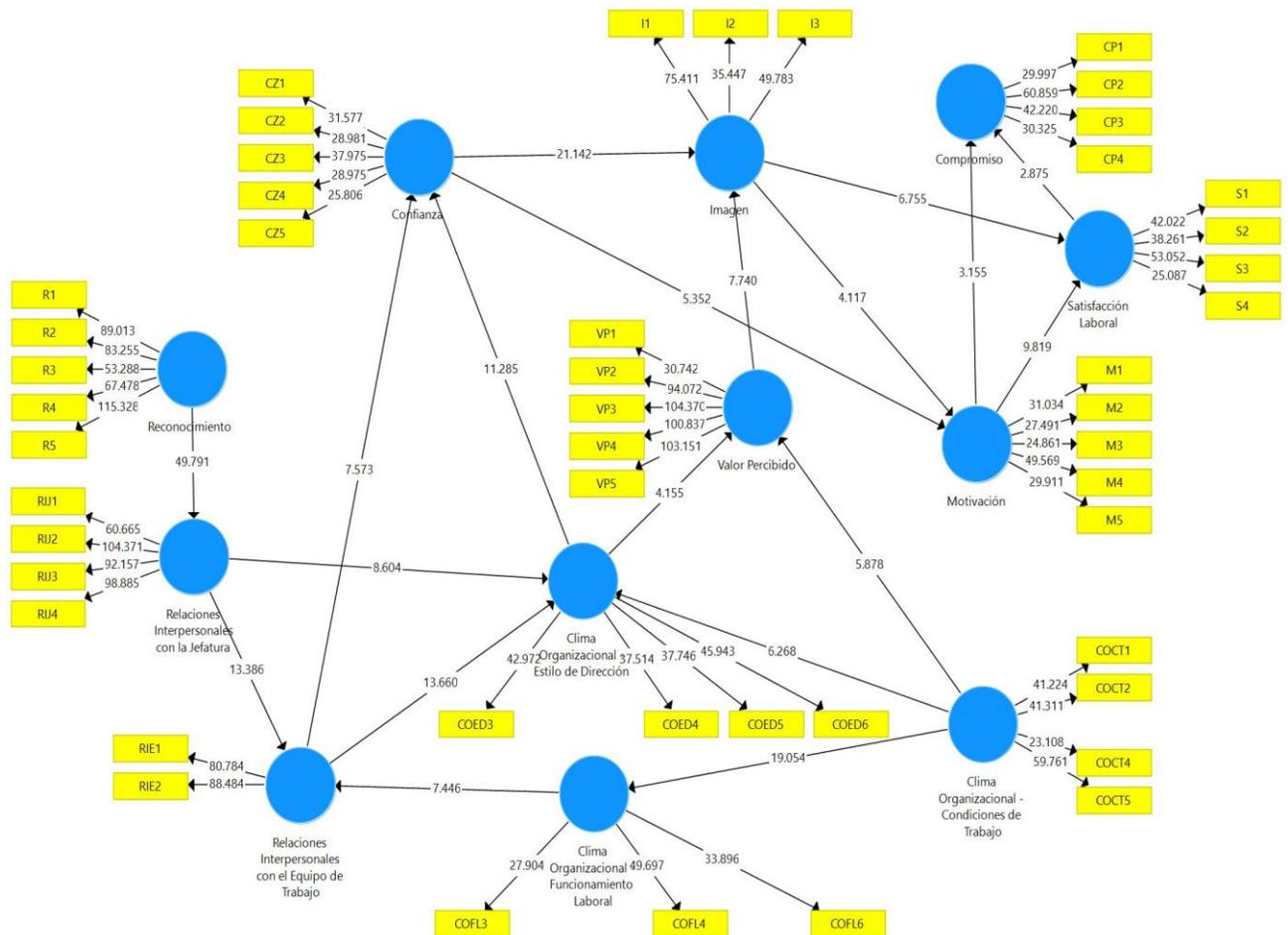
En la *Ilustración 24* se puede observar el modelo de Satisfacción Laboral final, luego de este procedimiento.

**Tabla 42: Valores t de las relaciones entre constructos por iteración**

HIPÓTESIS			HIPÓTESIS		
Nº	RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS	Valor estadístico t	Nº	RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS	Valor estadístico t
H1	Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	6.359	H11	Motivación -> Compromiso	3.196
H2	Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	18.750	H12	Motivación -> Satisfacción Laboral	9.748
H3	Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Valor Percibido	5.964	H13	Reconocimiento -> Relaciones Interpersonales con la Jefatura	49.329
H4	Clima Organizacional - Estilo de Dirección -> Confianza	11.215	H14	Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	13.520
H5	Clima Organizacional - Estilo de Dirección -> Valor Percibido	4.168	H15	Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo -> Confianza	7.534
H6	Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral -> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	7.395	H16	Relaciones Interpersonales con la Jefatura -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	8.502
H7	Confianza -> Imagen	21.187	H17	Relaciones Interpersonales con la Jefatura -> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	13.210
H8	Confianza -> Motivación	5.407	H18	Satisfacción Laboral -> Compromiso	2.878
H9	Imagen -> Motivación	4.119	H19	Valor Percibido -> Imagen	7.678
H10	Imagen -> Satisfacción Laboral	6.685			

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 24: Modelo Estructural de Satisfacción Laboral Resultante**



### 7.1.2.2. Varianza explicada o coeficiente de determinación ( $R^2$ )

El valor  $R^2$  se refiere a la cantidad de varianza del constructo endógeno que es explicada por los constructos dependientes, mide la bondad de ajuste de los constructos endógenos o dependiente. Los valores mínimos aconsejables para este parámetro son de 0.1, pues valores inferiores aun cuando sean significativos tienen un escaso nivel predictivo (Falk & Miller, 1992).

**Tabla 43: Varianza Explicada**

Constructo	$R^2$
Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.733
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.337
Compromiso	0.255
Confianza	0.678
Imagen	0.596
Motivación	0.345
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.538
Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.750
Satisfacción Laboral	0.669
Valor Percibido	0.181

**Fuente: Elaboración propia**

De la *Tabla 43* se puede observar que el requisito se cumple para todos los constructos endógenos, en los cuales se observa un coeficiente de determinación mayor que 0.1 y el de satisfacción laboral con un 0.669, por lo que se puede concluir que la varianza de Satisfacción Laboral está siendo explicada en un 67% por este modelo.

### 7.1.2.3. Relevancia Predictiva ( $Q^2$ )

La relevancia predictiva es un criterio para evaluar lo bien que el modelo predice los datos de los casos omitidos, este coeficiente nos indica si las predicciones realizadas con los parámetros del modelo son mejores (tienen un error de predicción menor) que las resultantes de sustituir los valores omitidos por la media de la variable correspondiente (*ver tabla 44*). Su interpretación se realiza de la siguiente forma:

$Q^2 > 0$ : modelo tiene relevancia predictiva.

$Q^2 \approx 0$  o  $Q^2 < 0$ : El modelo carece de relevancia predictiva

De la tabla se observa que se verifica la relevancia predictiva.

**Tabla 44: Relevancia Predictiva ( $Q^2$ )**

<b>Constructo Endógeno</b>	<b><math>Q^2</math></b>
Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.453
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.200
Compromiso	0.172
Confianza	0.390
Imagen	0.410
Motivación	0.238
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.419
Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.596
Satisfacción Laboral	0.471
Valor Percibido	0.131

**Fuente: Elaboración propia**

#### 7.1.2.4. Peso de regresión estandarizado o coeficientes path

Los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ): miden la fuerza de la relación entre los constructos o de las hipótesis de las relaciones causales planteadas. Los valores se muestran en la siguiente tabla, donde en la columna está el constructo final y en las filas el constructo inicial de la relación.

**Tabla 45: Valores del Coeficiente de Path de relaciones entre constructos**

<b>Constructo</b>	<b>PATH <math>\beta</math></b>
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.182
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral	0.581
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo -> Valor Percibido	0.284
Clima Organizacional - Estilo de Dirección -> Confianza	0.504
Clima Organizacional - Estilo de Dirección -> Valor Percibido	0.194
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral -> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.288
Confianza -> Imagen	0.665
Confianza -> Motivación	0.365
Imagen -> Motivación	0.263
Imagen -> Satisfacción Laboral	0.343
Motivación -> Compromiso	0.293
Motivación -> Satisfacción Laboral	0.582
Reconocimiento -> Relaciones Interpersonales con la Jefatura	0.866
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.499
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo -> Confianza	0.362
Relaciones Interpersonales con la Jefatura -> Clima Organizacional - Estilo de Dirección	0.310
Relaciones Interpersonales con la Jefatura -> Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo	0.558
Satisfacción Laboral -> Compromiso	0.244
Valor Percibido -> Imagen	0.225

**Fuente: Elaboración propia**

La interpretación de los coeficientes path de un constructo X a un constructo Y, es la siguiente: Si se aumenta en una desviación estándar el valor del constructo X entonces aumenta en beta ( $\beta$ ) desviaciones estándares el constructo Y.

## 7.2. Efectos directos e indirectos sobre la Satisfacción Laboral de acuerdo con los resultados del modelo con PLS

La *Tabla 46* muestra el efecto total de los constructos sobre la Satisfacción Laboral, en esta se observa la puntuación final del efecto directo e indirecto a través de sus diferentes caminos contribuyen a la satisfacción laboral de cada colaborador del ISNA. Estos en orden de importancia de los factores según su incidencia.

**Tabla 46: Efectos directos e indirectos sobre la Satisfacción Laboral, en orden de importancia**

CONSTRUCTOS	Efecto Directo	Efecto Indirecto	EFFECTO TOTAL
Motivación (M)	0.58		0.58
Confianza (CZ)		0.54	0.54
Imagen (I)	0.34	0.15	0.50
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo (RIET)		0.34	0.34
Clima Organizacional - Estilo de Dirección (COED)		0.30	0.30
Relaciones Interpersonales con la Jefatura (RIJ)		0.28	0.28
Reconocimiento ( R )		0.25	0.25
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo (COCT)		0.14	0.14
Valor Percibido (VP)		0.11	0.11
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral (COFL)		0.10	0.10

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que, de acuerdo con el modelo, la Satisfacción Laboral y la Motivación son los dos únicos constructos que afectan directamente al Compromiso.

En resumen, la Motivación, la Confianza y la Imagen son los constructos con mayor influencia sobre la Satisfacción de los trabajadores del ISNA y el Clima Organizacional – Funcionamiento Laboral es el con menor efecto sobre dicho constructo.

Un resultado muy importante es que la Satisfacción influye directamente sobre el Compromiso de los trabajadores y que la Motivación es el que más efecto tiene sobre el Compromiso. Es importante recordar las variables que miden el constructo de Compromiso.

FACTOR	ITEM	PREGUNTAS PROPUESTAS
Compromiso	CP1	Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mí tiempo en la institución si así se requiere.
	CP2	Estoy dispuesto(a) de manera voluntaria a ayudar en los trabajos que requiera esta unidad organizativa y/o la institución.
	CP3	Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.
	CP4	Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere esta unidad organizativa y/o la institución.

La *Tabla 47* siguiente muestra los efectos totales de los constructos del modelo sobre el Compromiso. Los resultados arrojan que los constructos que más inciden en el Compromiso son: Motivación, Confianza y Satisfacción laboral.

Esta información es muy relevante para generar acciones o estrategias que aumenten el Compromiso, focalizándose prioritariamente en aumentar el nivel de Motivación, Confianza y la Satisfacción laboral.

**Tabla 47: Efectos directos e indirectos sobre Compromiso, en orden de importancia**

<b>CONSTRUCTOS</b>	<b>Efecto Directo</b>	<b>Efecto Indirecto</b>	<b>EFECTO TOTAL</b>
Motivación (M)	0.29	0.14	0.44
Confianza (CZ)		0.29	0.29
Satisfacción Laboral (SL)	0.24		0.24
Imagen (I)		0.20	0.20
Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo (RIET)		0.18	0.18
Clima Organizacional - Estilo de Dirección (COED)		0.16	0.16
Relaciones Interpersonales con la Jefatura (RIJ)		0.15	0.15
Reconocimiento ( R )		0.13	0.13
Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo (COCT)		0.07	0.07
Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral (COFL)		0.05	0.05
Valor Percibido (VP)		0.04	0.04
<b>Fuente: Elaboración propia</b>			

## **8. RECOMENDACIONES, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Este capítulo tiene por finalidad analizar los resultados obtenidos, realizar recomendaciones respecto a estos mismos con enfoque a la gestión pública y luego se expondrán las principales conclusiones, limitaciones de la investigación y una base para futuras investigaciones.

### **8.1. Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos desde el análisis descriptivo y desde el modelo, se plantearán acciones de mejora con el fin de perfeccionar los niveles de Satisfacción Laboral en los empleados del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia. Estas acciones de mejora son sugerencias que nacen desde los resultados de esta investigación, debido a la necesidad de mejorar la Satisfacción Laboral y Compromiso de cada empleado (tal como se presentó en el capítulo II). Estas acciones son enfocadas en lo que se debe realizar desde la institución hacia los empleados.

De acuerdo con los resultados obtenidos desde el modelo para el apoyo de la toma de decisiones, se indica que los esfuerzos deben ser enfocados en aquellos factores que incidan de mayor manera sobre la Satisfacción Laboral, ya sean efectos directos o indirectos, pero con puntuación importante.

A continuación, se presentan las fichas correspondientes a cada factor de la investigación en orden de importancia.

**Tabla 48: Recomendación para el constructo Motivación**

<b>Recomendación No. 1</b>	<b>Constructo: Motivación</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	La Motivación es el constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera directa. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar la Motivación entonces aumenta en 0.58 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	Tres de cada cuatro de los empleados declaran que las labores que realizan son muy importantes; un 66% de los empleados declaran que están muy de acuerdo en que su trabajo contribuye a su crecimiento personal y profesional, que tiene significado, propósito y les gusta la función que desempeña por la cual la realizan con entusiasmo.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser por falta de capacitación que genere entusiasmo por el trabajo con la niñez y la adolescencia. Además, el no tener instrumentos que permitan conocer si cada empleado se siente realizado con la función que desempeña.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda apostar por capacitaciones que generen desarrollo profesional y mayor competencia en cada empleado.</li> <li>- Se recomienda capacitar en resiliencia y autocuidado.</li> <li>- Se recomienda desarrollar capacitaciones enfocadas en la necesidad de aumentar competencias de cada empleado y respecto a la función que desempeña.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	<p>Jefatura y equipo del Departamento de Administración del Talento Humano debe generar propuesta.</p> <p>Director Ejecutivo y Gerente Administrativo autorizar propuestas.</p>
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera que los empleados del ISNA sientan que la labor que desempeñan contribuye al que hacer de la institución. Además, que están logrando sus objetivos de vida al trabajar para la niñez y adolescencia.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 49: Recomendación para el constructo Confianza**

<b>Recomendación No. 2</b>	<b>Constructo: Confianza</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	La Confianza es el segundo constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar la Confianza entonces aumenta en 0.54 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	El 77% consideran estar de acuerdo o muy de acuerdo en que los servicios que ofrecen son de calidad. Aun así, hay un 20% que declara que no se respetan sus ideas en su unidad organizativa. Dos de cada cuatro de los empleados declaran estar en un equipo de trabajo honesto, transparente, que respeta y sabe escuchar.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser porque no existe una comunicación efectiva, empatía, asertividad en los equipos de trabajo y además desde la jefatura inmediata y superior. También, que este bien definida la cadena de mando.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere crear espacios donde se les permita a los empleados expresarse, obscurar, conocer a la persona detrás del trabajador.</li> <li>- Capacitar a las Jefaturas para que tengan las habilidades necesarias para trabajar con los equipos de trabajo.</li> <li>- Se recomienda talleres de cuerdas bajas y cuerdas altas.</li> <li>- Se recomienda fortalecer las habilidades blandas de las jefaturas y los empleados en general.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	Gerente Administrativo, Gerente de Planificación e Investigación deben generar las propuestas de intervención a través de sus departamentos y el Director Ejecutivo aprobar.
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera equipos más cohesionados y compartiendo identidad institucional, jefaturas que sean líderes. Incidir de forma directa en la esperanza positiva hacia las relaciones con los equipos de trabajo, jefaturas y las decisiones institucionales. Mejoras en los servicios que se ofrecen a las niñas, niños y adolescentes.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 50: Recomendación para el constructo Imagen**

<b>Recomendación No. 3</b>	<b>Constructo: Imagen</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	La Imagen es el tercer constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera directa e indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar la Imagen entonces aumenta en 0.50 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	El 80% de los empleados declaran que el ISNA es una buena institución para trabajar y que les da prestigio ser parte de ella. Sin embargo, un 30% de los empleados declaran que la institución no se preocupa por el bienestar en general de cada trabajador.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser por varios factores entre ellos el déficit presupuestario, desinterés de la jefatura o falta o demora de cumplimiento en las peticiones hechas por las unidades organizativas.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere fortalecer y dar seguimiento a los Comités de Seguridad y Salud Ocupacional.</li> <li>- Expandir de forma más eficiente los beneficios que se tienen en oficinas centrales como los mercaditos, campañas de salud, campañas oftalmológicas, clínica empresarial, capacitaciones de autocuidado o resiliencia.</li> <li>- Investigar y diagnosticar las necesidades puntuales de cada unidad organizativa y los empleados.</li> <li>- Establecer lazos de comunicación para que cada empleado conozca si las necesidades no son cubiertas por necesidades presupuestarias.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	Jefatura del Departamento de Talento Humano, Jefatura del Departamento de Investigación y Jefaturas que intervienen en los procesos de compras de bienes o servicios.
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera que cada empleado del ISNA, perciba que la institución se preocupa por sus necesidades y eso sume a la identidad institucional. Lo que llevaría a mayor compromiso por parte de cada empleado.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 51: Recomendación para el constructo Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo**

<b>Recomendación No. 4</b>	<b>Constructo: Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	Las Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo es el cuarto constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar en este constructo entonces aumenta en 0.34 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	Uno de cada cuatro empleados declara que existe excelente coordinación en el equipo para realizar las labores; dos de cada tres declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se encuentra en un equipo de trabajo donde se comparte el conocimiento y se habla con franqueza.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser porque no existe una comunicación efectiva, empatía, asertividad en los equipos de trabajo y además desde la jefatura inmediata y superior no incentivan el crear lazos que permitan coordinarse y compartir.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere crear espacios donde se les permita escuchar y conocer las fortalezas y debilidades de cada trabajador.</li> <li>- Invertir en jornadas de salud mental mejor estructurada y más periódica.</li> <li>- Se recomienda talleres de cuerdas bajas.</li> <li>- Se recomienda fortalecer las habilidades blandas de los empleados en general.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	Jefatura del Departamento de Administración del Talento Humano a través de su área de Capacitación. Jefaturas de todas las unidades organizativas deben implementar.
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera equipos más coordinados, eficientes y con habilidades blandas que les permita resolver sus problemas oportunamente. Mejoras en los servicios que se ofrecen a las niñas, niños y adolescentes.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 52: Recomendación para el constructo Clima Organizacional Estilo de Dirección**

<b>Recomendación No. 5</b>	<b>Constructo: Clima Organizacional Estilo de Dirección</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	El Clima Organizacional Estilo Dirección es el quinto constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar en este constructo entonces aumenta en 0.30 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	Dos de cada cuatro empleados declaran que la jefatura superior trabaja de forma coordinada y respeta a su jefatura inmediata. Sin embargo, hay un 30% de los empleados que declara que la institución no promueve el compañerismo y la cooperación valorándolas de regular a muy mala.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser porque se ha perdido la cadena de mando y extensión del control. Además, que no existen líneas y acciones claras que promuevan el valor del compañerismo y la cooperación.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere revisar la estructura organizativa para determinar que no se pierda la cadena de mando y extensión de control.</li> <li>- Talleres de Cuerdas Altas que además entreguen habilidades blandas para cultivar el liderazgo.</li> <li>- Crear mecanismos de difusión efectiva de las capacitaciones que provee la institución, garantizar que sean adecuadas para desarrollar el perfeccionamiento profesional.</li> <li>- Revisar las cargas de trabajo, la cadena de mando y extensión del control.</li> <li>- Crear campañas a través de pines con "Bien hecho" o "Te Pasaste" para reconocer el compañerismo y actos de cooperación.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	<p>Gerente de Planificación e Investigación deben revisar la Estructura Organizativa y el Director Ejecutivo aprobar.</p> <p>Jefatura del Departamento de Administración del Talento Humano deben crear talleres y campañas.</p>
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera fluidez en las decisiones, evitar doble autoridad para una misma unidad organizativas. Jefaturas que se conviertan en líderes y empleados más satisfechos en la institución.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 53: Recomendación para el constructo Relaciones Interpersonales con la Jefatura**

<b>Recomendación No. 6</b>	<b>Constructo: Relaciones Interpersonales con la Jefatura</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	Las Relaciones Interpersonales con la Jefatura es el sexto constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar en este constructo entonces aumenta en 0.28 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	Dos de cada cuatro empleados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata es respetuosa al asignar y explicar las tareas. Además, señalan que son consistentes con los objetivos planteados; en la misma proporción que existe muy buena comunicación y que la jefatura inmediata sabe lo que hace. Sin embargo, un 27% de los empleados declara que su jefatura inmediata no proyecta ser íntegro y carece de liderazgo.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser porque no existe una comunicación efectiva, empatía, asertividad desde las jefaturas. También se debe revisar que realmente las jefaturas cumplan los perfiles de puestos, ya que se pierde autoridad moral cuando son colocados fuera de los estándares de la meritocracia.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere capacitar a las Jefaturas para que tengan las habilidades necesarias para trabajar con los equipos de trabajo.</li> <li>- Se recomienda talleres de cuerdas altas y habilidades directivas.</li> <li>- Revisar la idoneidad de las Jefaturas de acuerdo con los perfiles de puestos.</li> <li>- Crear espacios de diálogo bottom-up (de abajo - arriba), donde se conozca el sentir de cada colaborador</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	<p>Director Ejecutivo y Gerente Administrativo.</p> <p>Jefatura del Departamento de Administración del Talento Humano.</p>
<b>Beneficios Esperados</b>	Jefaturas idóneas en cada puesto para que de esa manera se ejerza buen liderazgo y se le dé cumplimiento a la visión y misión del ISNA.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 54: Recomendación para el constructo Reconocimiento**

<b>Recomendación No. 7</b>	<b>Constructo: Reconocimiento</b>
<b>Resultados del Modelo</b>	El Reconocimiento es el séptimo constructo que más influye sobre la Satisfacción Laboral y este es de manera indirecta. Es decir, si se aumenta en una Desviación Estándar el Reconocimiento entonces aumenta en 0.25 desviaciones estándares en la Satisfacción Laboral.
<b>Resultados del Análisis Descriptivo</b>	El 64% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefatura inmediata lo evalúa correctamente de acuerdo con lo que hace. Sin embargo, un 27% declara que las jefaturas no se preocupan por darle retroalimentación del trabajo que realizan.
<b>Causas Posibles del Problema</b>	Esto puede ser porque las jefaturas no generan controles con los que puedan medir objetivamente el trabajo de cada empleado. Además, la falta de supervisión por parte de las jefaturas superiores impide que el empleado de a conocer sus inquietudes.
<b>Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugiere crear controles estandarizados para que se pueda medir la eficiencia de cada trabajador.</li> <li>- Realizar un programa de reconocimiento donde se premie y se destaque a los trabajadores que realizan un buen desempeño, la antigüedad, empleado del mes, el día de la madre, del padre o profesiones, todo aquello que puede ser un bono emocional para cada empleado.</li> <li>- crear programa de capacitación para Jefaturas enfocadas en reconocer en público el buen desempeño y dar feedback en privado.</li> <li>- Por parte de las jefaturas otorguen el mérito de autoría a los colaboradores por el trabajo realizado.</li> <li>. Crear despachos de puertas abiertas para que cada empleado que desee expresarse pueda hacerlo.</li> </ul>
<b>Mapa de Actores</b>	<p>Todas las Jefaturas con que cuenta la institución.</p> <p>Los programas de reconocimiento deben ser creados por la Jefatura del Departamento de Administración del Talento Humano.</p>
<b>Beneficios Esperados</b>	Se espera empleados que se sientan plenos en la institución y la unidad organizativa donde están asignados.

**Fuente: Elaboración Propia**

Es de aclarar que a los constructos Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo; Valor Percibido y Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral no se les realizó tabla de recomendaciones por tener un puntaje debajo de 0.14. Las recomendaciones se enfocaron en aquellas más significativas donde pueden dirigir las estrategias que incidan más en la Satisfacción Laboral. Se destaca que la Motivación, la Confianza y la Satisfacción Laboral inciden fuertemente en el Compromiso por lo que también se vería beneficiado con las estrategias a implementar.

## 8.2. Conclusiones

El estudio que ha sido presentado en esta tesis tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del ISNA mediante un modelo multivariante, que permita generar estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores para ofrecer servicios de mejor calidad a las niñas, niños y adolescentes.

Para desarrollar el modelo propuesto en la investigación, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, en particular la técnica del análisis de los mínimos cuadrados parciales (PLS). Esta técnica tiene una serie de procedimientos para que el modelo sea fiable y válido. Además, se realizó una encuesta inicial de satisfacción laboral para una prueba piloto con la cual se buscaba validar el instrumento y hacer los ajustes necesarios, para la evaluación final. Dicha encuesta se le aplicó al 41% del personal del ISNA a nivel nacional.

Inicialmente se tenían 15 hipótesis para el Modelo PLS y dos hipótesis de investigación, también se contaba con 60 variables a validar por el modelo matemático. Pero al correr el modelo por el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) se determinó que era necesario separar los constructos de clima organizacional en tres constructos y el de Relaciones interpersonales en dos constructos, lo que permite profundizar y discriminar en tres aspectos del clima organizacional (Condiciones de trabajo, Estilo de la dirección y Funcionamiento laboral) y dos aspectos de las Relaciones Interpersonales (con el equipo de trabajo y la jefatura), lo que también generó que se ampliaran las hipótesis a 21. Para lo anterior se realizó un ajuste de orden y cantidad de preguntas por constructo. Al terminar con todos los procesos que requiere el modelo de ecuaciones estructurales, resultaron 19 hipótesis significativas con un nivel de confianza del 95%. Únicamente la H20 y H21 no cumplieron los criterios del modelo por lo cual fueron eliminadas. También, por no cumplir los criterios las variables del constructo Clima Organizacional (COCT3, COED1, COED2, COFL1, COFL2 y COFL5), Confianza (CZ6) y Relaciones Interpersonales (RIE3, RIJ5, RIJ6 y RIJ7) fueron eliminadas, quedando 48 variables o preguntas con criterios confiables.

De acuerdo con los resultados la Satisfacción Laboral se ve influenciada directamente por la Motivación y la Imagen e indirectamente por la Confianza, Relaciones Interpersonales con el Equipo de Trabajo, Clima Organizacional - Estilo de Dirección, Relaciones Interpersonales con la Jefatura, Reconocimiento, Clima Organizacional - Condiciones de Trabajo, Valor Percibido y Clima Organizacional - Funcionamiento Laboral. El Compromiso no tiene ningún efecto sobre dicho constructo.

El resultado final es un buen modelo, válido y fiable para aplicar de forma sistemática al ISNA, pero también a otras instituciones públicas de El Salvador. Sin embargo, el que una relación u otra resulten significativas dependerá del segmento de trabajadores a los que se aplique, debido a que las percepciones entre los distintos grupos difieren entre sí.

En relación con la aplicación al Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), se concluye que el modelo ofrece información muy valiosa a la alta dirección de la institución, tal que pueda ser utilizada como herramienta de gestión pública para focalizar de mejor forma sus acciones y estrategias de satisfacción laboral, de modo de mantener satisfechos y comprometidos a sus trabajadores.

Este estudio de caso tenía como objeto conocer las percepciones de los trabajadores del ISNA en relación con su satisfacción laboral, pues de acuerdo con la teoría si mejoramos su satisfacción, mejoramos su compromiso y, al mejorar su compromiso, tenemos un efecto cascada de dar

servicios de calidad a los usuarios del ISNA, que para este caso son niñas, niños y adolescentes y sus familias. Consiguiendo así crear valor público en la gestión actual.

En síntesis, el estudio realizado logra responder las dos hipótesis y pregunta de investigación, las cuales detallamos:

Hipótesis de Investigación 1: La satisfacción laboral de los trabajadores del ISNA influye directamente sobre su compromiso para entregar un buen servicio a las niñas, niños y adolescentes.

De acuerdo con los resultados existen cuatro constructos que inciden directa o indirectamente, con un puntaje significativo, en el Compromiso estos son Motivación, Confianza, Satisfacción Laboral e Imagen con un puntaje del entre el 0.20 a 0.44. Por lo cual se puede evidenciar que la Satisfacción Laboral efectivamente influye en el Compromiso.

Hipótesis de Investigación 2: Existen diversos factores que inciden directa o indirectamente en la satisfacción laboral que explican o influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, con distintos efectos o relevancias.

De acuerdo con los resultados existen cuatro constructos que inciden directa o indirectamente en la Satisfacción Laboral estos son Motivación, Confianza, Imagen y Relaciones Interpersonales con el equipo de trabajo con pesos del entre el 0.34 a 0.58. Además, los constructos Clima Organizacional - Estilo de Dirección, Relaciones Interpersonales con la Jefatura, Reconocimiento inciden con menos fuerzas con peso de 0.25 a 0.30. La importancia de conocer estos efectos es para gestión en la institución pública de modo que la alta dirección pueda desarrollar una estrategia de intervención focalizada que mejore la satisfacción laboral.

Pregunta de Investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral que permitirían mejorar la calidad de los servicios del ISNA para impactar en la atención de las niñas, niños y adolescentes?

En este apartado se describe como mucho detalle la respuesta a la pregunta de investigación.

Además, el estudio logra cumplir cada objetivo planteado, obteniendo los siguientes resultados esperados:

- Identificación de los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del ISNA.
- Diseño de un instrumento de medición para medir la satisfacción laboral de los trabajadores del ISNA
- Establecimiento de las relaciones existentes entre los factores más influyentes que determinan el nivel de satisfacción laboral.
- Generación de recomendaciones que permitan mantener, suprimir, corregir, reforzar o generar estrategias de intervención focalizada para mejorar la satisfacción laboral con miras a mejorar el compromiso de los trabajadores y por tanto los servicios que se proveen.

### 8.3. Limitaciones

En este apartado se comentan algunas de las limitaciones detectadas a lo largo del proceso de investigación, para que sirvan de antecedentes y así superarlas en futuras investigaciones, detalle a continuación:

- ✓ La mayoría de los trabajadores no cuenta con algún correo institucional, lo que generó un desgaste importante de tiempo en la aplicación.
- ✓ Por ser una institución pública los días laborales son de lunes a viernes lo que dificultó el llenado en línea.
- ✓ La muestra no asegura representatividad de la población de trabajadores, por tanto, no se puede inferir los resultados para toda la población de trabajadores del ISNA.
- ✓ Aunque el modelo se puede aplicar en otras instituciones públicas, se debe ajustar para determinar los constructos que poseen validez y confiabilidad.

#### **8.4. Futuras líneas de investigación**

Realizar una mirada constructiva de las limitaciones señaladas en esta investigación, así como el trabajo desarrollado a lo largo de la misma, permiten proponer algunas de las líneas futuras de investigación con las que es posible dar continuidad al presente trabajo.

Sería interesante aplicar el modelo propuesto seccionado por la línea de mando, unidad organizativa, clase ocupacional de acuerdo con el interés del ISNA, que permita focalizar más el análisis. De esta forma se podrá hacer una comparación de los comportamientos según los criterios establecidos.

Otra línea interesante sería aplicar el modelo a diferentes instituciones públicas de El Salvador o Chile, esto permitiría crear robustez al modelo y que se tenga como herramienta de gestión pública en las instituciones.

Para terminar, este estudio aporta las variables explicativas para tener en consideración en futuros trabajos que aborden la satisfacción laboral tanto en El Salvador como en otro país de Latinoamérica, con el fin de dejar abierta la posibilidad de investigar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 10.
- Alesina, A., & Ferrara, E. L. (2002). Who Trusts Others? *Journal of Public Economics*, 85, 207-234.
- Arancibia, S. A., Carvajal. (2010). Factores que Influyen en la Lealtad de Clientes con Cuenta Corriente en la Banca Chilena (Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4995/32236\\_arancibia\\_carvajal\\_sara.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4995/32236_arancibia_carvajal_sara.pdf?sequence=1)
- Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (2019). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicado al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave*, 3(1), 16-29.
- Arias, F. G., Varela, D. S., Loli, A. P., & Quintana, M. O. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25.
- Asún, R. (2006). Construcción de cuestionarios y escalas: El proceso de producción de información cuantitativa. *Metodologías de Investigación Social: Introducción a los Oficios.*, 63-113.
- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2.
- Borrego Alés, Y. (2016). El «engagement» en el trabajo: Antecedentes y resultados organizacionales (Doctoral, Universidad de Huelva). Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/11948>
- Bozeman, Dennis P, Perrewé, & Pamela L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.161>
- Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. del C. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Cabrera, M. F., Garcia, C. P., & Garcia, L. S. (2019). Capital social comunitario en Bogotá (Colombia), un análisis desde las Juntas de Acción Comunal. *Revista ESPACIOS*, 40(16). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n16/19401616.html>
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa (4º). Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

- Cárdenas, T. F. M., Sánchez, A. P., & Torres, E. H. (2019). Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional, su Relación con el Clima Ético en Entidades de Fiscalización Superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 0(70), 597-619.
- Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán, J. C., & Lora-Guzmán, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 9-18. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). Reliability and Validity Assessment. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Casanova, M., & Arturo, E. (2019). Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano. Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/15167>
- Castillo, L. D., González, V. M., & Berrio, M. K. C. (2019). Dimensión relacional del capital social en bibliotecas públicas: Un estudio de caso. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 15(3), 349-363.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., & Luis, K. (s. f.). Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. 5(6), 11.
- Cebero, R., & Muñoz, C. (2019). Propuesta de programa de capacitación e innovación de relaciones interpersonales, para mejorar la cultura organizacional en la I.E.P. “La Inmaculada”- Cunya-Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, Región Ancash. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/unprg/3775>
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. XIV Congreso Nacional ACEDE, 7478.
- Charles-Leija, H., García, A. J. T., & Lugo, D. C. (2018). Efectos del capital social en el empleo en México. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 263-283. <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.11>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). Recuperado de [https://www.academia.edu/35952063/Chiavenato\\_Idalberto.\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano.\\_3ra\\_Edici%C3%B3n.\\_McGraw\\_Hill](https://www.academia.edu/35952063/Chiavenato_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill)
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi. Recuperado de JSTOR.

- Chugan, P. K., & Singh, S. (2015). Export Commitment and Its Impact on Firm-level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3(3), 90-95. <https://doi.org/10.12691/jbe-3-3-1>
- Cirino León, G. G. (2018). Análisis del mercado Timecorpoc y su influencia en el diseño de su imagen corporativa. (Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/36228>
- Contreras, A., & Norman, H. (2019). Calidad de sentencias de primera y segunda instancia sobre “reconocimiento de vínculo laboral a plazo indeterminado por desnaturalización de contrato” en el expediente N° 564-2016-0-11501-JR-LA-03, del distrito judicial de Junín-Lima, 2018. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/10670>
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. *El Paradigma del Siglo XXI. Razón y Palabra*, 22(1\_100), 356-373.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* (11a ed.). México: McGraw-Hill.
- Davison, A., & Hinkley, D. (1997). Bootstrap Methods and Their Application. *Journal of the American Statistical Association*, 94. <https://doi.org/10.2307/1271471>
- Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf. (s. f.). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Henry\\_Pacheco\\_Gil/publication/328149255\\_Del\\_Cantico\\_de\\_las\\_Criaturas\\_a\\_Primavera\\_Silenciosa\\_y\\_mas\\_ala/links/5bbba1614585159e8d8c47fb/Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf#page=242](https://www.researchgate.net/profile/Henry_Pacheco_Gil/publication/328149255_Del_Cantico_de_las_Criaturas_a_Primavera_Silenciosa_y_mas_ala/links/5bbba1614585159e8d8c47fb/Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf#page=242)
- Donati, P. (2018). Capital social, relaciones sociales y bienes públicos: ¿qué conexiones? <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2018.23.8>
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy. *Statistical Science*, 1(1), 54-75. <https://doi.org/10.1214/ss/1177013815>
- Falk, R., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press: Akron, OH.
- Fonseca Herrera, J. M. G., & Cruz Torres, C. E. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *CES-Psicología*, 12(2), 126-140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Galvis-Aponte, L. A., Rodríguez-Puello, G. O., & Ovallos-Bencardino, S. (2019). Desempleo y calidad de vida laboral en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta [Working Paper]. Recuperado de Banco de la República de Colombia website: <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9670>

- Gamero, B., Carlos. (2003). Análisis Económico de la Satisfacción Laboral (Universidad de Málaga, España.). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/>
- García, F., Molina, N., & Mundina, J. (2019). Influencia de la satisfacción y el valor percibido sobre el “Word of Mouth” en los usuarios de centros deportivos. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 8(1), 29-36.
- Germán, J. O. M., Melo, A. Y. P., Salazar, G. L., & Núñez, A. M. L. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 44-67.
- Gómez, E. L., Morales, R. M. M., Carrillo, A. H. V., & Calvo, S. de S. (2019). Calidad de Vida Laboral en las Pymes De Brasil: Un Diagnóstico. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 0(70), 668-677.
- Gonçalves, A. (s. f.). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado 28 de agosto de 2019, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Góngora, N. H., Reija, L. S., & Larrivey, M. F. (2018). La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 3(2). Recuperado de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/3357>
- González, F. S. C. G. S., Cañizares, S. M. S., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba—España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(5), 1047-1068.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hilaire, D. St., Mercier, P., & Phillip, N. (2019). Initiation of a Greenhouse Gas Monitoring System in New York City. *Atmospheric and Climate Sciences*, 09(01), 26-34. <https://doi.org/10.4236/acs.2019.91002>
- Hinojosa T, C. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (Doctoral, Universidad de Playa Ancha). Recuperado de <http://genesismex.org/actidoce/cursos/chile-co-ot%2710/trabafin/claudio%20hinojosa.pdf>
- Huapaya Noel, P. C., & Elorreaga Guerrero, F. T. (2019). Clima laboral y motivación laboral en colaboradores de una empresa industrial de Chiclayo, agosto – septiembre, 2017. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1828>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. En *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY, US: Guilford Press.
- La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial | Martínez-González |. (s. f.). Recuperado 1 de septiembre de 2019, de <https://www.raco.cat/index.php/QuadernsPsicologia/article/view/355671>
- Lencioni, P. (2013). Las Cinco Disfunciones de un Equipo, Un Inteligente Modelo Para Formar un Equipo. Recuperado de <https://www.buscalibre.cl/libro-cinco-disfunciones-de->

un-equipo-las-un-inteligente-modelo-para-formar-un-equipo-patrick-lencioni-empresa-activa/9786079344641/p/46547395?gclid=CjwKCAjwsIbpBRBNEiwAZF8-zwaALH8o2u50OheqYPEIYyYml2JIj5GuMooqnmk-RfgvEyiUb7wv9hoCSK8QAvD\_BwE

- LEPINA. (s. f.). Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/3F9B9266-DEF0-401E-92A0-5FD23785E100.pdf>
- Lewis, B., & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 15-31. <https://doi.org/10.1002/cb.46>
- Llorens, S., & Tripliana, J. (2015). Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644. <https://doi.org/Español>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- López, S. M., Río, E. F. del, & Villagrasa, P. J. R. (2018). La satisfacción de los empleados públicos con sus supervisores: El papel de la transparencia y la justicia organizacional. *Acciones e investigaciones sociales*, (38), 81-97.
- Mark H. Moore. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Marulanda, N., Rojas, M. D., Marulanda, N., & Rojas, M. D. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información tecnológica*, 30(3), 269-276. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300269>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. (1961). The Achieving Society. *Technology and Culture*, 3. <https://doi.org/10.2307/2504238>
- McKenzie, J. M., Siegel, D. I., Lautz, L. K., Otz, M. H., Hassett, J., & Otz, I. (2012). Water Quality, Contamination, and Wetlands in the Croton Watershed, New York, USA. *Open Journal of Modern Hydrology*, 02(01), 7-14. <https://doi.org/10.4236/ojmh.2012.21002>
- Mejía, J. L. M., Peña, M. J. T., & Pacheco, A. de J. M. (2019). Habilidades comunicativas como elemento optimizador de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de aula del Liceo Bolivariano “Héctor Rojas Meza” de Cabudare, Estado Lara, Venezuela / Communication skills as an optimizing element of interpersonal relations between the managerial staff and classroom teachers of the Bolivarian High School “Héctor Rojas Meza” of Cabudare, Lara State, Venezuela. *Revista de Educación*, 0(17), 113-124.
- Méndez Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Molero Jurado, M. del M. (2016). *Avances de investigación en salud a lo largo del ciclo vital*. Almería: ASUNIVEP.
- Narváez Cumbicos, J. G., Hidalgo Hidalgo, W., & Coca Benítez, J. (2019). Estudio empírico del compromiso con el trabajo. *Universidad y Sociedad*, 11(2), 372-376.
- Neira, D. J. M., Caraballo, G. de la C. M., Puebla, E. V., Mora, A. C., Carbache, C. N., & Jaramillo, M. L. S. (2019). Percepción del alumnado sobre condición física, relaciones interpersonales y desarrollo integral. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(2). Recuperado de <http://www.revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/16>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Omar A. (2010). *Las organizaciones positivas en el libro «Fundamentos de la Psicología Positiva»* (Edición: 2010). Buenos Aires: EDITORIAL PAIDOS.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Ovares Sánchez, C. (2018). La sociología de Georg Simmel y el ‘capital social’: La confianza como fuerza socializadora. *Revista Reflexiones*, 97(2), 23-34. <https://doi.org/10.15517/rr.v97i2.31481>
- P, A. L., V, V. N., G, J. del C., V, A. V., Bazán, F., O, D. S., ... C, C. G. (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 19(2), 163-177. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>
- Pacheco, S. L., & Rodríguez, D. A. C. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Paris, Q. (2015). The Dual of the Least-Squares Method. *Open Journal of Statistics*, 05(07), 658-664. <https://doi.org/10.4236/ojs.2015.57067>
- Pedraza, N. A., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista ESPACIOS*, 39(13). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html>
- Peña, G. (s. f.). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Newstrom. Recuperado de [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo.\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrom)
- Peréz, P. S. V. (2011). Satisfacción Laboral, una revisión actual a la aplicación del concepto de Satisfacción Laboral y su evaluación—Hacia un modelo integrador. (Universidad

- Abierta Interamericana). Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- Pérez, S., & María, A. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud\*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 78-109.
- Pérez, S., & María, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Piñón, R. de los A. C. (2019). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *InfoCiencia*, 19(4), 12.
- Porras, D. A. R., Sierra, S. M. C., Santos, J. O. F., Hurtado, I. L. N., & Sánchez, A. C. R. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 39(22), 14.
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Pujol-Cols, L. J., Foutel, M., Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: Desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista iberoamericana de educación superior*, 9(26), 64-86. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Ramírez-Wong, L. C. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5802>
- Ramos, C. N. H., Hernández, M. A. R., & González, R. A. M. (2018). Influencia del sueldo recibido en la satisfacción laboral y en el cumplimiento de las actividades asignadas a los trabajadores. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11(0), 139-157.
- Restrepo, C. E., Simonoff, J. S., Thurston, G. D., & Zimmerman, R. (2012). Asthma Hospital Admissions and Ambient Air Pollutant Concentrations in New York City. *Journal of Environmental Protection*, 03(09), 1102-1116. <https://doi.org/10.4236/jep.2012.329129>
- Reyes, A. B., Flores, G. H., & Lara, M. A. C. (2018). Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz S.A DE. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 7(1). Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/292>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168>
- Rivera-Porras, D., Hernández-Lalinde, J., Forgiony Santos, J., & Bonilla-Cruz, N.-J. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revistas Espacios*, 39(16), 17.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación.

- Rosales-Jaramillo, G. L., Rodal-Genovez, A. Y., Chumbi-Toledo, V. T., & Buñay-Andrade, R. M. (s. f.). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador. *Revista Electrónica Educare*, 21(3), 252-275.
- Rubén Cárdenas, Ayala, E. A. G., & Aguayo, S. T. (2015). Confianza y capital social: Evidencia para México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XV (47), 35-59.
- Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., & Gómez, L. A. (2018). Resultados sobre la encuesta de satisfacción laboral. Caso Fujikura piedras negras, Coahuila. México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1). Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1342>
- Salessi, S. M. (2014). Satisfacción laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19). Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=satisfaccion-laboral-acerca-conceptualizacion>
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. Recuperado de <http://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53885>
- Sanchez, J. H., & Pintado, T. B. (2013). Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial (2º). Recuperado de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524422844\\_1\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524422844_1_.pdf)
- Sánchez Mendiola, M. (2019). Los docentes y la educación: ¿necesitamos reconocimiento? *Revista Digital Universitaria*, 20(1). <https://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n1.a7>
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Scott, G. (2018). An Exploratory Survey of Sound Levels in New York City Restaurants and Bars. *Open Journal of Social Sciences*, 06(08), 64-84. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.68005>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129.
- Sello, S., & Rocío, G. (2019). La motivación y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sentinel Peru S.A. Universidad ESAN. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1509>
- Solares, J., Peñalver González, J., Meneghel, I., & Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/167492>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>

- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: Evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad—Dialnet. (s. f.). Recuperado 1 de septiembre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6720803>
- Vallbona, M. C., & Miró, O. M. (2018). Satisfacción laboral. El caso de los empleados del sector de las tecnologías de la información en España. *Universia Business Review*, (58), 36-51.
- Varela Mallou, J. V., & Lévy Mangin, J. P. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales: Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=402086>
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 5-16.
- Velazco, C., & Esther, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: Una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Vicuña Condor, S. C., & Olea Chuquisengo, C. F. (2018). Relación de la calidad de servicio, calidad de relación y valor percibido con la lealtad del cliente en las agencias de viaje MYPEs de Miraflores 2017. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3787>
- Vidal-Blanco, G., Oliver, A., Galiana, L., & Sansó, N. (2019). Calidad de vida laboral y autocuidado en enfermeras asistenciales con alta demanda emocional. *Enfermería Clínica*, 29(3), 186-194. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.06.004>
- Vignolo Friz, C., Ramirez-Alujas, A., & Potocnjak Cabrera, C. (2003, julio). El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén. XVII, 5-36.
- Villafañe, J. (1998). Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/9788436812503/IMAGEN-POSITIVA-Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-empresas-8436812506/plp>
- Villegas, S. A. C. (2019). Percepción de la imagen corporativa en una ONG en áreas rurales. *Revista de investigación en ciencias contables y administrativas*, 4(1). Recuperado de <http://ricca.umich.mx/index.php/ricca/article/view/44>
- Wang, J. (2012). Estimation of Phosphorus Bioavailability in the Water Column of the Bronx River, New York. *Journal of Environmental Protection*, 03(04), 316-323. <https://doi.org/10.4236/jep.2012.34040>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33. <https://doi.org/10.1177/001316447403400104>

Yeatts, D., & Hyten, C. (1998). High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice. <https://doi.org/10.4135/9781483328218>

## Anexo A

### Encuesta de Satisfacción Laboral Prueba Piloto

#### Encuesta de Satisfacción Laboral - PP

PRUEBA PILOTO

\*Obligatorio

#### Universidad de Chile - Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia



#### INSTRUCCIONES

A continuación Ud. encontrará algunas preguntas que buscan conocer su opinión y percepción respecto de la satisfacción laboral.

No existen respuestas correctas o incorrectas debido a que el interés de este cuestionario es que los resultados le sirvan a la organización para reforzar lo que se ha hecho bien y también para mejorar los aspectos que sean más débiles en la Institución.

Puede contestar lo que realmente piensa porque la encuesta es totalmente anónima y las respuestas serán analizadas de manera global.

Es por ello, que le pedimos su máxima colaboración y su sinceridad para responder de manera natural y conforme a las indicaciones de cómo responder la encuesta.

Para responder la encuesta, debe posicionarse marcando UNA sola alternativa en la escala que va desde el 1 al 7 (desde Muy en desacuerdo - a Muy de acuerdo).

El cuestionario toma aproximadamente 15 a 20 minutos en ser respondido.

Muchas gracias por su disposición a responder, sus respuestas serán de mucha utilidad para la institución.

Elija la unidad organizativa a la cual pertenece. \*

Elija el máximo nivel de estudios académicos obtenidos. \*

En que rango de edad se encuentra. \*

Elija en que Clase Ocupacional esta su cargo funcional. \*

En que rango de años de servicio al ISNA se encuentra. \*

Genero \*

Femenino

Masculino

Otros: \_\_\_\_\_

## Sección 1 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.	<input type="radio"/>						
2. El mobiliario que utilizo está adaptado a las necesidades de mi trabajo.	<input type="radio"/>						
3. Mi lugar de trabajo está limpio y ordenado.	<input type="radio"/>						
4. Las condiciones ambientales de la institución (climatización y ausencia de ruidos) facilitan mi actividad diaria.	<input type="radio"/>						
5. La jefatura inmediata me informa los objetivos o metas que debemos cumplir mes a mes.	<input type="radio"/>						
6. Los valores que la institución promueve están acordes con los míos.	<input type="radio"/>						
7. En esta institución se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo.	<input type="radio"/>						
8. Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mi tiempo en la institución si así se requiere.	<input type="radio"/>						
9. Estoy dispuesto(a) de manera voluntaria a ayudar en los trabajos que requiera esta institución.	<input type="radio"/>						
10. Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.	<input type="radio"/>						
11. Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere la institución.	<input type="radio"/>						

## Sección 2 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
12. Confío en la calidad de los servicios que ofrece esta institución.	<input type="radio"/>						
13. Esta organización es considerada como una buena institución para trabajar.	<input type="radio"/>						
14. Esta institución se preocupa por el bienestar del trabajador.	<input type="radio"/>						
15. Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.	<input type="radio"/>						
16. Me da prestigio trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						
17. La institución me proyecta confianza.	<input type="radio"/>						
18. Las labores que realizo son importantes.	<input type="radio"/>						
19. Encuentro interesante y desafiante mi trabajo.	<input type="radio"/>						
20. Mi trabajo es entretenido.	<input type="radio"/>						
21. Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.	<input type="radio"/>						
22. Trabajo con entusiasmo.	<input type="radio"/>						
23. Me gusta la labor que desempeño en mi trabajo.	<input type="radio"/>						

### Sección 3 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
24. Mi jefe acostumbra a destacar mi buen desempeño.	<input type="radio"/>						
25. Mi jefatura inmediata se preocupa por darme retroalimentación de mi trabajo	<input type="radio"/>						
26. La evaluación que me hace la jefatura es consistente con lo que realmente hago.	<input type="radio"/>						
27. Soy valorado por los aportes que hago a la institución.	<input type="radio"/>						
28. Mi jefe respeta y toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista.	<input type="radio"/>						
29. Me encuentro en un equipo donde se comparte conocimiento.	<input type="radio"/>						
30. Mi jefatura inmediata es respetuosa para asignar las tareas.	<input type="radio"/>						
31. Dentro de mi equipo de trabajo se respetan todas las ideas.	<input type="radio"/>						
32. Considero que hay una buena coordinación dentro de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
33. Mi jefatura inmediata me explica de forma clara la tarea que debo realizar.	<input type="radio"/>						
34. Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).	<input type="radio"/>						
35. La jefatura inmediata es consistente en las labores que asigna respecto a los objetivos planteados.	<input type="radio"/>						
36. La comunicación que se establece con mi jefe es buena.	<input type="radio"/>						
37. Mi jefatura inmediata demuestra que sabe lo que hace.	<input type="radio"/>						

## Sección 4 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
38. Estoy contento de trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						
39. La experiencia de trabajar en esta institución es positiva.	<input type="radio"/>						
40. Estoy contento con la labor que desempeño en esta institución.	<input type="radio"/>						
41. Estoy orgulloso de ser parte de esta institución.	<input type="radio"/>						
42. Logro mis objetivos laborales dentro de esta institución.	<input type="radio"/>						
43. Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						
44. Los beneficios no económicos que me da esta institución son superiores a los que ofrece el mercado en general.	<input type="radio"/>						
45. En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.	<input type="radio"/>						
46. Estoy conforme con el salario que recibo.	<input type="radio"/>						
47. Mi salario está acorde con lo que ofrece el mercado.	<input type="radio"/>						
48. Mi salario está acorde con la cantidad de trabajo que realizo.	<input type="radio"/>						
49. El salario que recibo está acorde con el nivel de responsabilidad que tengo.	<input type="radio"/>						

## Sección 5 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
50. La cantidad de trabajo que realizo es el adecuado.	<input type="radio"/>						
51. Estoy a gusto con el horario (administrativo o por turno/s) en el que realizo mi jornada laboral.	<input type="radio"/>						
52. Estoy conforme con el tiempo de descanso de mi jornada laboral.	<input type="radio"/>						
53. Cuando requiero de un día para trámites existe flexibilidad en el horario para acomodar ciertas fechas.	<input type="radio"/>						
54. Puedo contar con mi jefatura inmediata y miembros del equipo cuando necesito ayuda.	<input type="radio"/>						
55. Mi jefatura inmediata proyecta ser muy integro (es correcto, intachable, alguien en que se puede confiar, consistente con lo que dice y hace).	<input type="radio"/>						
56. Mi equipo de trabajo se caracteriza por la honestidad, transparencia, respeto y compromiso.	<input type="radio"/>						
57. Acostumbramos a resolver los problemas en lugar de buscar culpables.	<input type="radio"/>						
58. Acostumbramos a escuchar y prestar atención a cada miembro del equipo.	<input type="radio"/>						
59. Acostumbramos a hablar con franqueza en mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
60. Estoy dispuesto a defender y dar la cara por algún compañero de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
61. En la organización se ha generado una cultura de compartir el conocimiento entre compañeros y jefes.	<input type="radio"/>						
62. Contamos con una estructura de red social donde fluye información que nos puede servir en nuestro trabajo.	<input type="radio"/>						
63.	<input type="radio"/>						
64.	<input type="radio"/>						

NOTA: En la plataforma de Google no imprime las preguntas 63 y 64 por lo cual se detallan a continuación; **63. La cultura de nuestra organización se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos.** y **64. En la organización se promueven las buenas relaciones interpersonales.**

## Sección 6 de 6

12. Por favor, si tiene algún comentario o sugerencia sobre la encuesta hágalo en este apartado. Si una pregunta en particular le fue difícil contestar coloque el número para identificarla. \*

---

---

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS**



## Anexo B

### Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (AFE-CP) y Análisis de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

Además de lo antes expuesto se hicieron dos análisis más a la base de datos de la encuesta piloto la primera un Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (AFE-CP) y otras por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

Con el AFE-CP se buscaba comprobar si las variables estaban agrupadas de forma eficiente para trabajar con un número importante de variables y agruparlas en un conjunto mucho menor, en términos de factores o dimensiones subyacentes no observables directamente. Además, se busca resguardar el mínimo de dimensiones posibles que permitan, a la vez, explicar el máximo de información (varianza) contenida en las variables originales.

Esto permitiría también reducir el número de variables en la medida de que decidamos “excluir” (eliminar) aquellas que no conforman factores de interés o que no sean consistentes teórica y analíticamente con la conformación de estos (su incorporación en el factor es meramente estadística y no tiene mucho sentido conservarla).

De este análisis se sacaron las siguientes recomendaciones.

- 13 componentes explican el 83.91 a la varianza (*Ver Tabla 55*).
- Sin embargo, los componentes 10 y 11 solo tienen dos variables, el 12 una variable y el 13 ninguna.
- Por lo cual se ajustó la encuesta a 9 dimensiones y se eliminará la dimensión vida laboral las preguntas contenidas en esta dimensión se anexará a clima organizacional, además de una reorganización por ítems.

**Tabla 55: 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	24.302	38.574	38.574	24.302	38.574	38.574	12.646	20.072	20.072
2	6.897	10.947	49.521	6.897	10.947	49.521	8.897	14.122	34.195
3	3.493	5.544	55.065	3.493	5.544	55.065	4.489	7.125	41.32
4	3.213	5.1	60.165	3.213	5.1	60.165	4.195	6.659	47.979
5	2.73	4.333	64.498	2.73	4.333	64.498	3.801	6.034	54.013
6	2.106	3.342	67.84	2.106	3.342	67.84	3.319	5.268	59.28
7	1.844	2.927	70.768	1.844	2.927	70.768	2.777	4.408	63.688
8	1.673	2.655	73.423	1.673	2.655	73.423	2.677	4.249	67.937
9	1.544	2.451	75.874	1.544	2.451	75.874	2.629	4.172	72.109
10	1.433	2.274	78.148	1.433	2.274	78.148	2.192	3.48	75.589
11	1.291	2.05	80.198	1.291	2.05	80.198	1.987	3.154	78.743
12	1.253	1.988	82.186	1.253	1.988	82.186	1.817	2.885	81.628
13	1.086	1.724	<b>83.91</b>	1.086	1.724	83.91	1.438	2.282	83.91

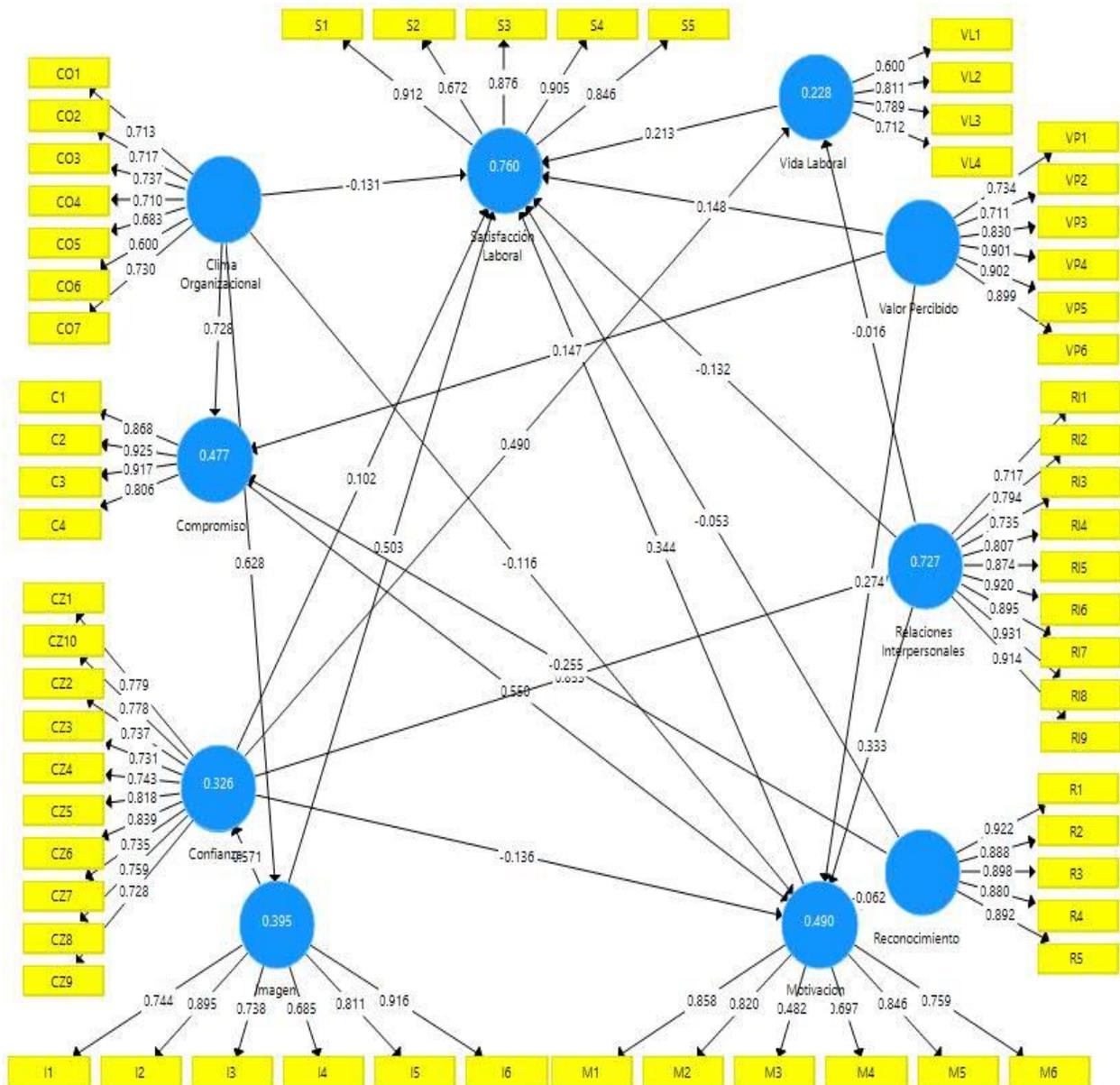
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

De acuerdo con la Matriz de componentes rotados que hace un análisis de componentes principales, relacionando de acuerdo con la varianza la variable más ajustada al componente. Es que se obtuvo una propuesta de preguntas a eliminar (*Ver Tabla 56*).

Así mismo, aplicando la técnica PLS se realizó la fiabilidad individual del ítem que es el grado de consistencia entre los indicadores de cada variable latente (constructo), estos indicadores deben estar altamente correlacionados ya que explican un mismo constructo y también la fiabilidad del constructo que es la consistencia interna de todos los indicadores que componen cada constructo, esto quiere decir que, se evalúa la rigurosidad con la que se están midiendo las variables manifiestas en una misma variable latente (esto se explica en los subcapítulos 4.2.1.1 y 4.2.1.2).

Esto entrego como resultado un modelo inicial de satisfacción laboral donde se puede observar las cargas, cabe mencionar que en este ejercicio solo se utilizó para comprobar variables y constructos (dimensiones) la cual se puede ver en la *Ilustración 25*. Sumado, a ello de acuerdo con la teoría aquellos ítems que estén por debajo de 0.707 no son consistentes por lo que también se obtuvo una propuesta de eliminación de preguntas las cuales se detallan en la *Tabla 57*.

**Ilustración 25: Modelo de Satisfacción Laboral en PLS versión Prueba Piloto.**



**Tabla 56: Propuesta de eliminación de preguntas AFE-CP**

NOMBRE	ETIQUETA VARIABLE	FACTOR AFE-CP
CO7	En esta institución se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo.	<b>0.408</b>
CZ8	En la organización se ha generado una cultura de compartir el conocimiento entre compañeros y jefes	<b>0.437</b>
CZ9	Contamos con una estructura de red social donde fluye información que nos puede servir en nuestro trabajo	<b>0.683</b>
I4	Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.	<b>0.470</b>
VL4	Cuando requiero de un día para trámites existe flexibilidad en el horario para acomodar ciertas fechas	<b>0.630</b>
VP1	Los beneficios no económicos que me da esta institución son superiores a los que ofrece el mercado en general.	<b>0.393</b>
VP2	En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.	<b>0.417</b>

**NOTAS:** AFE-CP: Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 25 iteraciones.

**Tabla 57: Propuesta de eliminación de preguntas PLS**

NOMBRE	ETIQUETA VARIABLE	PLS TOTAL
CO5	La jefatura inmediata me informa los objetivos o metas que debemos cumplir mes a mes.	<b>0.683</b>
CO6	Los valores que la institución promueve están acordes con los míos.	<b>0.600</b>
I4	Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.	<b>0.685</b>
M3	Mi trabajo es entretenido.	<b>0.482</b>
M4	Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.	<b>0.697</b>
S2	La experiencia de trabajar en esta institución es positiva.	<b>0.672</b>
VL1	La cantidad de trabajo que realizo es el adecuado.	<b>0.600</b>

Del análisis antes expuesto se eliminaron nueve preguntas, algunas se dejaron por que en cada dimensión debe tener al menos cuatro preguntas.

**Tabla 58: Tabla de eliminación de preguntas por los dos análisis.**

NOMBRE	ETIQUETA VARIABLE
CO5	<b>La jefatura inmediata me informa los objetivos o metas que debemos cumplir mes a mes.</b>
CO6	<b>Los valores que la institución promueve están acordes con los míos.</b>
CZ8	<b>En la organización se ha generado una cultura de compartir el conocimiento entre compañeros y jefes</b>
CZ9	<b>Contamos con una estructura de red social donde fluye información que nos puede servir en nuestro trabajo</b>
I4	<b>Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.</b>
M3	<b>Mi trabajo es entretenido.</b>
S2	<b>La experiencia de trabajar en esta institución es positiva.</b>
VL1	<b>La cantidad de trabajo que realizo es el adecuado.</b>
VL4	<b>Cuando requiero de un día para trámites existe flexibilidad en el horario para acomodar ciertas fechas</b>

AFE-CP= letra roja; PLS= letra roja negrita.

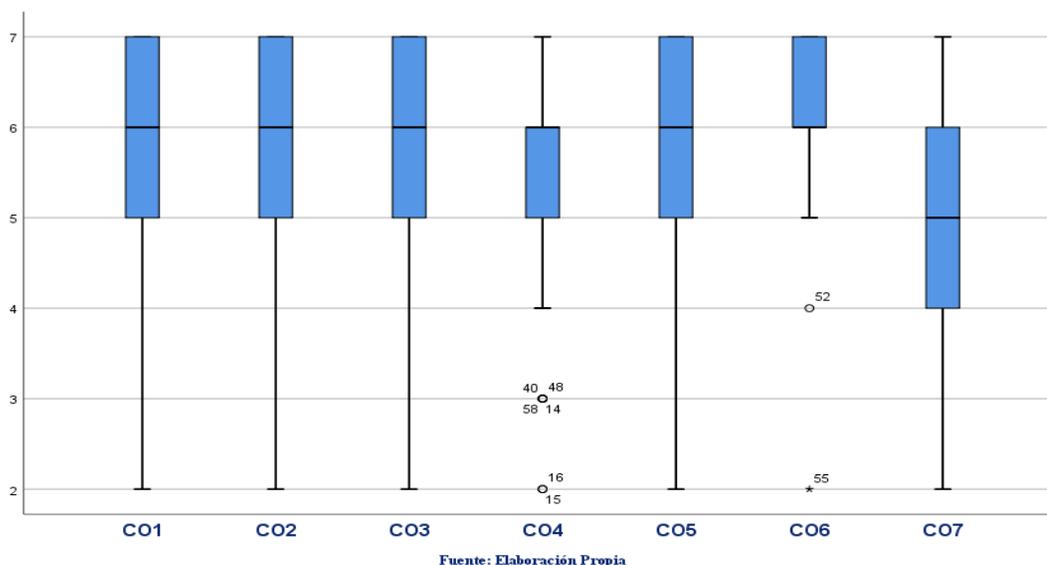
## Anexo C

### Análisis descriptivo por constructo

A continuación, se realiza un análisis estadístico descriptivo de los indicadores por constructo, con el apoyo del Programa Estadístico SPSS.

#### Clima Organizacional

*Ilustración 26: Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional*



*Tabla 59: Estadísticos descriptivo del constructo Clima Organizacional*

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
CO1	Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.	58	5.64	6.00	1.321	2	7	23.4
CO2	El mobiliario que utilizo está adaptado a las necesidades de mi trabajo.	58	5.59	6.00	1.338	2	7	24.0
CO3	Mi lugar de trabajo está limpio y ordenado.	58	5.59	6.00	1.351	2	7	24.2
CO4	Las condiciones ambientales de la institución (climatización y ausencia de ruidos) facilitan mi actividad diaria.	58	5.62	6.00	1.254	2	7	22.3
CO5	La jefatura inmediata me informa los objetivos o metas que debemos cumplir mes a mes.	58	5.91	6.00	1.189	2	7	20.1
CO6	Los valores que la institución promueve están acordes con los míos.	58	6.31	6.00	.883	2	7	14.0
CO7	En esta institución se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo.	58	5.00	5.00	1.338	2	7	26.8

Fuente: Elaboración propia.

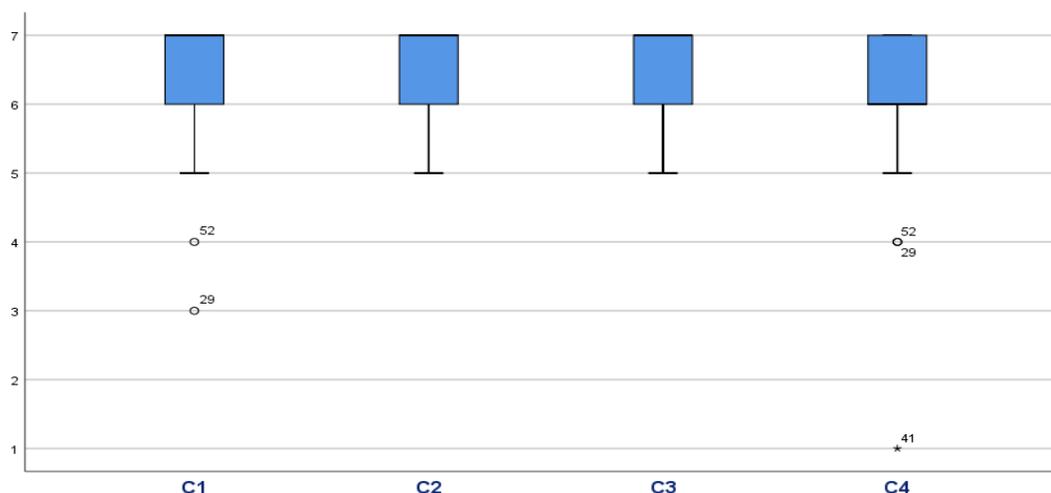
Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Clima Organizacional (CO), que de las siete variables que lo constituyen 5 distribuyen de forma similar entre los cuartiles 25 y 75 (1,2,3,5, y 7). Todas las variables tienen una mediana de 6, a excepción del CO7 que es de 5. Es decir que en las preguntas CO (1,2,3,5 y 6) el 50% de los trabajadores calificaron con nota mayor o igual a 6 estas variables, la variable CO4, aunque tiene una mediana de 6 los trabajadores la

calificaron con esa nota o menor, además se puede observar que es la variable donde se aprecian más datos atípicos. (ver ilustración 26 y tabla 59)

Para este constructo la variable CO7 es la que tiene la media más baja que es de 5.00 es decir que los trabajadores no se sienten satisfechos con el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo. Por lo que sería uno de los aspectos a mejorar por parte de la institución. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación *muy buena* donde se está *de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

### Compromiso

**Ilustración 27: Diagrama de caja para el constructo Compromiso**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 60: Estadísticos descriptivo del constructo Compromiso**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
C1	Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mí tiempo en la institución si así se requiere.	58	6.41	7.00	.838	3	7	13.1
C2	Estoy dispuesto(a) de manera voluntaria a ayudar en los trabajos que requiera esta institución.	58	6.48	7.00	.655	5	7	10.1
C3	Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.	58	6.60	7.00	.620	5	7	9.4
C4	Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere la institución.	58	6.21	6.00	1.072	1	7	17.3

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Compromiso (C), las cuatro variables que lo constituyen distribuyen de forma similar entre los cuartiles 25 y 50. Todas las variables tienen una mediana de 7, a excepción del C4 que es de 6. Es decir que en todas las preguntas los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 7, la variable C4 es donde se aprecian datos atípicos y extremos (outliers). (ver ilustración 27 y tabla 60)

Para este constructo la variable C4 es la que tiene la media más baja que es de 6.21 es decir que los trabajadores no se sienten muy comprometidos a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere la institución. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con

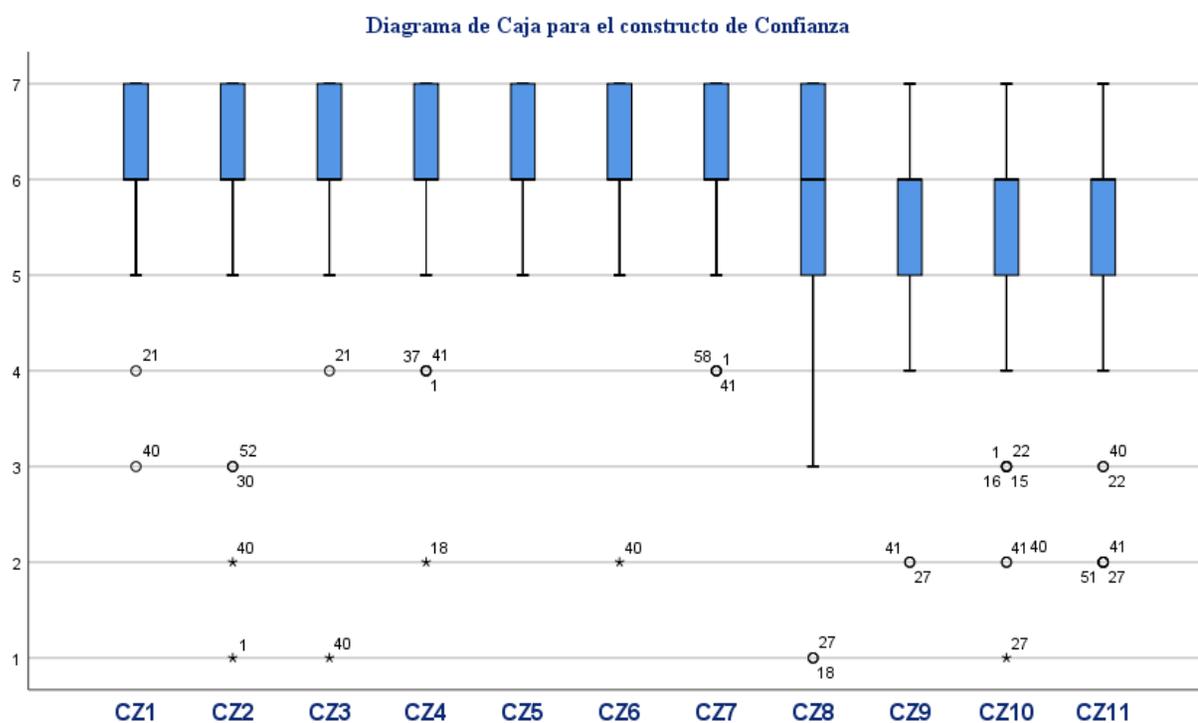
una media y una mediana promedio de 7, lo que implica una evaluación *excelente* donde se está *totalmente de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

### Confianza

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Confianza (CZ), todos los ítems tienen una mediana de 6, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 6 estas variables. En esta dimensión en todos los ítems se aprecian datos atípicos y extremos (outliers), a excepción de la CZ5. (Ver Ilustración 28 y Tabla 61)

Para este constructo la variable CZ10 es la que tiene la media más baja que es de 5.33 es decir que los trabajadores no confían que la organización se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación *muy buena* donde se está *de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

*Ilustración 28: Diagrama de caja para el constructo Confianza*



Fuente: Elaboración propia

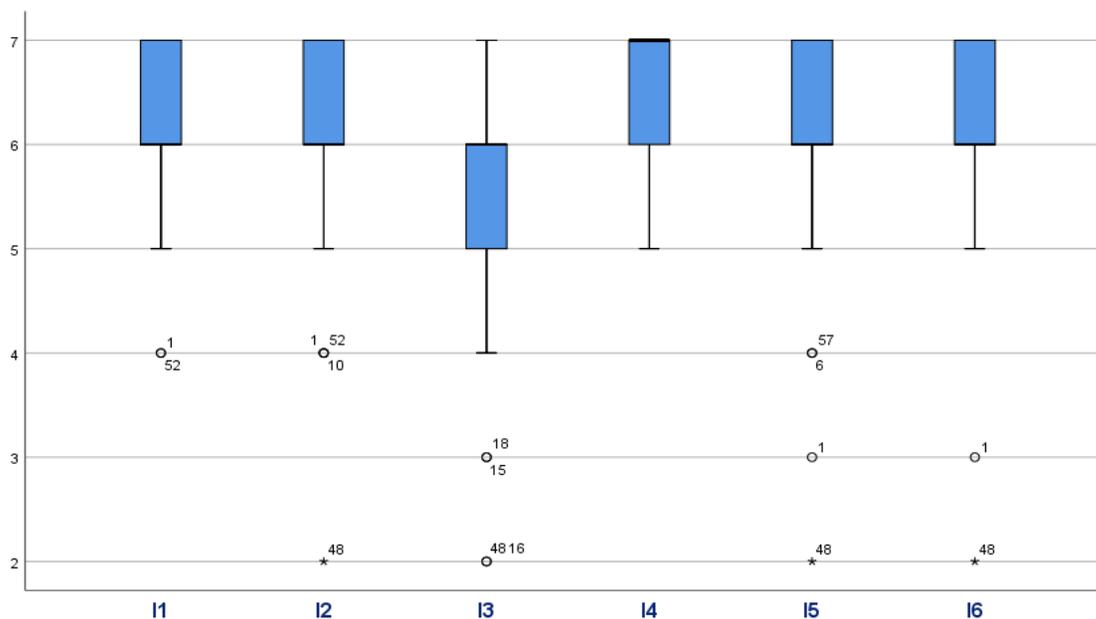
**Tabla 61: Estadísticos descriptivo del constructo Confianza**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
CZ1	Puedo contar con mi jefatura inmediata y miembros del equipo cuando necesito ayuda.	58	6.31	6.00	.821	3	7	13.0
CZ2	Mi jefatura inmediata proyecta ser muy integro (es correcto, intachable, alguien en que se puede confiar, consistente con lo que dice y hace).	58	6.07	6.00	1.255	1	7	20.7
CZ3	Mi equipo de trabajo se caracteriza por la honestidad, transparencia, respeto y compromiso.	58	6.09	6.00	.978	1	7	16.1
CZ4	Acostumbramos a resolver los problemas en lugar de buscar culpables.	58	6.12	6.00	.993	2	7	16.2
CZ5	Acostumbramos a escuchar y prestar atención a cada miembro del equipo.	58	6.29	6.00	.701	5	7	11.1
CZ6	Acostumbramos a hablar con franqueza en mi equipo de trabajo.	58	6.19	6.00	.888	2	7	14.3
CZ7	Estoy dispuesto a defender y dar la cara por algún compañero de mi equipo de trabajo.	58	6.22	6.00	.796	4	7	12.8
CZ8	En la organización se ha generado una cultura de compartir el conocimiento entre compañeros y jefes	58	5.81	6.00	1.331	1	7	22.9
CZ9	Contamos con una estructura de red social donde fluye información que nos puede servir en nuestro trabajo	58	5.47	6.00	1.012	2	7	18.5
CZ10	La cultura de nuestra organización se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos.	58	5.33	6.00	1.394	1	7	26.2
CZ11	En la organización se promueven las buenas relaciones interpersonales.	58	5.43	6.00	1.258	1	7	23.2

Fuente: Elaboración propia.

## Imagen

**Ilustración 29: Diagrama de caja para el constructo Imagen.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 62: Estadísticos descriptivo del constructo Imagen.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
I1	Confío en la calidad de los servicios que ofrece esta institución.	58	6.09	6.00	.801	4	7	13.2
I2	Esta organización es considerada como una buena institución para trabajar.	58	6.10	6.00	1.054	2	7	17.3
I3	Esta institución se preocupa por el bienestar del trabajador.	58	5.36	6.00	1.210	2	7	22.6
I4	Esta institución es reconocida en el rubro en la defensa de los derechos de la niñez y adolescencia.	58	6.62	7.00	.557	5	7	8.4
I5	Me da prestigio trabajar en esta institución.	58	6.10	6.00	1.038	2	7	17.0
I6	La institución me proyecta confianza.	58	6.03	6.00	1.008	2	7	16.7

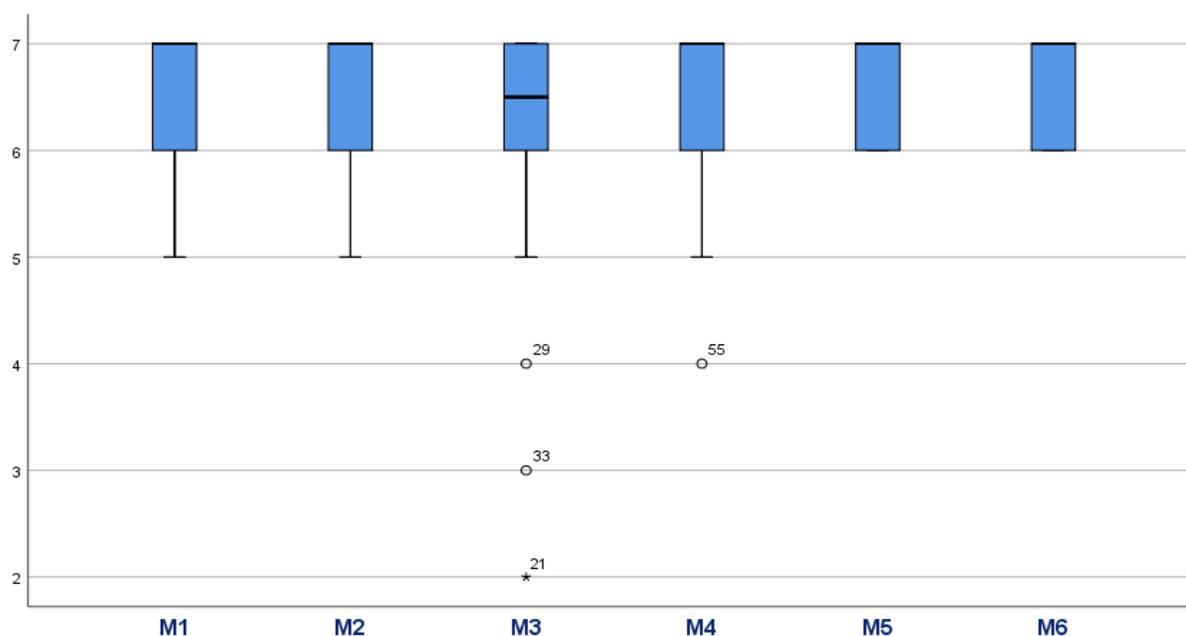
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Imagen (I), todos los ítems tienen una mediana de 6, a excepción del ítem I4 que es de 7, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 6 estas variables. En esta dimensión en todos los ítems se aprecian datos atípicos y/o extremos (outliers), a excepción de I4. (Ver Ilustración 29 y Tabla 62)

Para este constructo la variable I3 es la que tiene la media más baja que es de 5.36 es decir que los trabajadores perciben poca preocupación de parte de la institución por el bienestar del trabajador. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación *muy buena* donde se está *de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

## Motivación

**Ilustración 30: Diagrama de caja para el constructo Motivación.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 63: Estadísticos descriptivo del constructo Motivación.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
M1	Las labores que realizo son importantes.	58	6.72	7.00	.488	5	7	7.3
M2	Encuentro interesante y desafiante mi trabajo.	58	6.55	7.00	.597	5	7	9.1
M3	Mi trabajo es entretenido.	58	6.29	6.50	.991	2	7	15.8
M4	Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.	58	6.45	7.00	.730	4	7	11.3
M5	Trabajo con entusiasmo.	58	6.69	7.00	.467	6	7	7.0
M6	Me gusta la labor que desempeño en mi trabajo.	58	6.72	7.00	.451	6	7	6.7

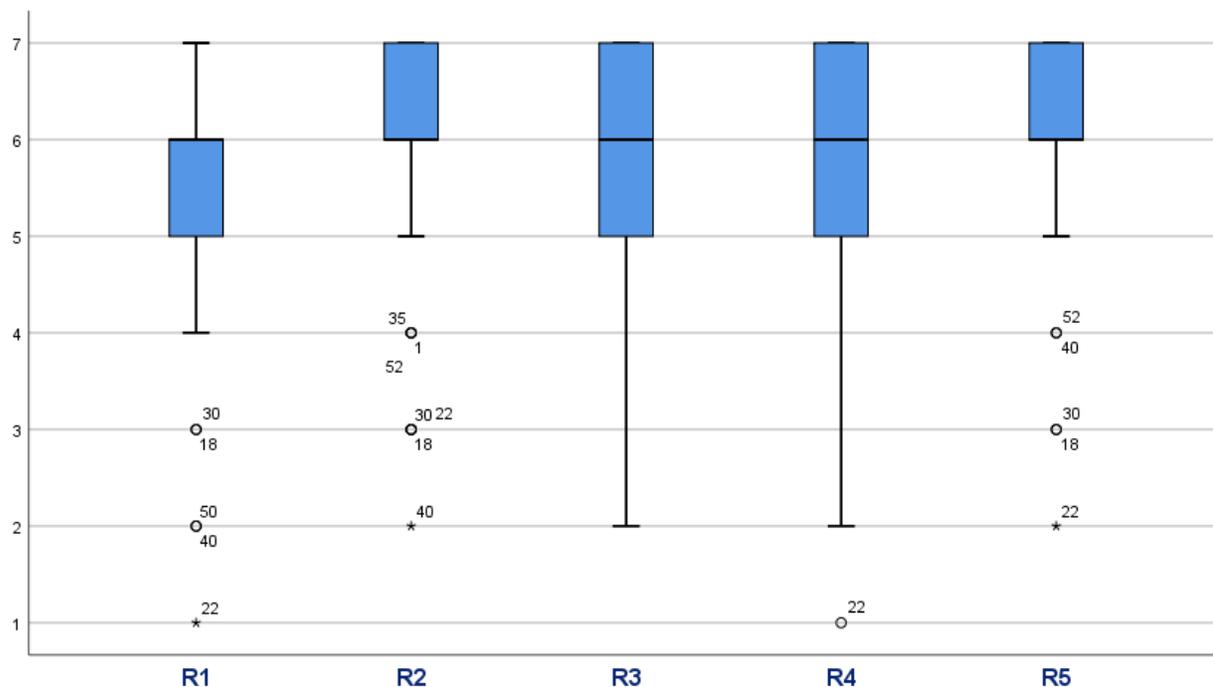
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Motivación (M), todos los ítems tienen una mediana de 7, a excepción del ítem M3 que es de 6.5, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 7 estas variables. En esta dimensión en la variable M3 es donde se aprecian más datos atípicos y extremos (outliers). (Ver Ilustración 30 y Tabla 63)

Para este constructo la variable M3 es la que tiene la media más baja que es de 6.29 es decir que los trabajadores perciben el trabajo entretenido relativamente. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 7, lo que implica una evaluación *excelente* donde se está *totalmente de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

## Reconocimiento

**Ilustración 31: Diagrama de caja para el constructo Reconocimiento.**



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Reconocimiento (R), todos los ítems tienen una mediana de 6, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 6 estas variables. En esta dimensión en todos los ítems se aprecian datos atípicos y/o extremos (outliers), a excepción de R3. (Ver Ilustración 31 y Tabla 64)

Para este constructo la variable R1 es la que tiene la media más baja que es de 5.62 es decir que los trabajadores perciben que las jefaturas no destacan el buen desempeño del trabajador. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación muy buena donde se está de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

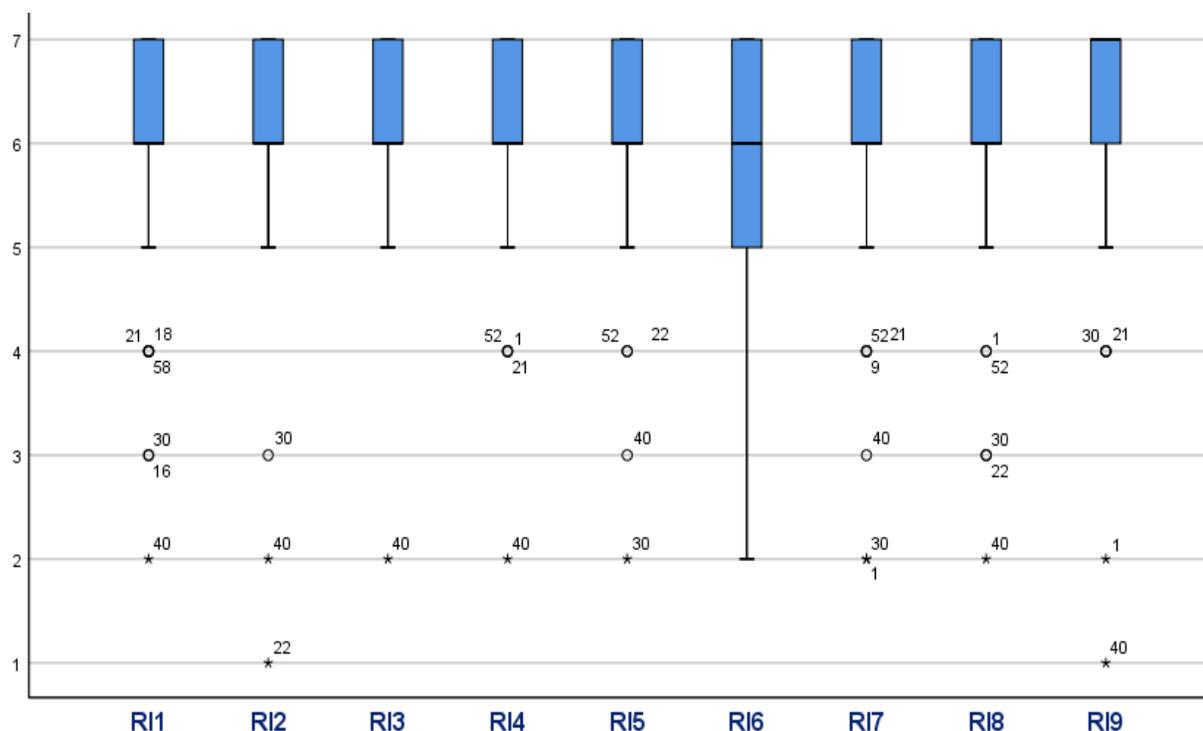
**Tabla 64: Estadísticos descriptivo del constructo Reconocimiento.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
R1	Mi jefe acostumbra a destacar mi buen desempeño.	58	5.62	6.00	1.349	1	7	24.0
R2	Mi jefatura inmediata se preocupa por darme retroalimentación de mi trabajo.	58	5.86	6.00	1.176	2	7	20.1
R3	La evaluación que me hace la jefatura es consistente con lo que realmente hago.	58	6.00	6.00	1.124	2	7	18.7
R4	Soy valorado por los aportes que hago a la institución.	58	5.69	6.00	1.301	1	7	22.9
R5	Mi jefe respeta y toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista.	58	5.93	6.00	1.106	2	7	18.6

Fuente: Elaboración propia.

## Relaciones Interpersonales

**Ilustración 32: Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales.**



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Relaciones Interpersonales (RI), todas las variables distribuyen de forma similar entre los cuartiles 25 y 50, a excepción de la RI6. Todas las variables tienen una mediana de 6, a excepción del RI9 que es de 7, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 6 estas variables. En esta dimensión en todos los ítems se aprecian datos atípicos y/o extremos (outliers), a excepción de RI6. (Ver Ilustración 32 y Tabla 65)

Para este constructo la variable RI6 es la que tiene la media más baja que es de 5.91 es decir que los trabajadores perciben que las jefaturas no en todos los casos son los mejores líderes para el cargo que ocupan. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación *muy buena* donde se está *de acuerdo* con las afirmaciones planteadas.

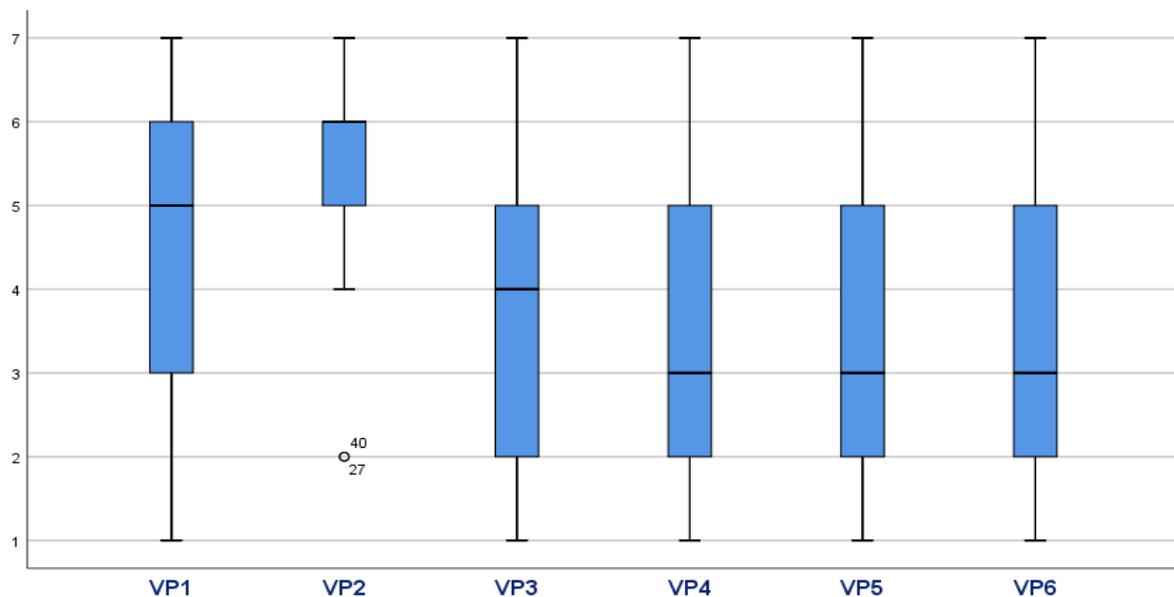
**Tabla 65: Estadísticos descriptivo del constructo Relaciones Interpersonales.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
RI1	Me encuentro en un equipo donde se comparte conocimiento.	58	5.98	6.00	1.192	2	7	19.9
RI2	Mi jefatura inmediata es respetuoso (a) para asignar las tareas.	58	6.19	6.00	1.191	1	7	19.2
RI3	Dentro de mi equipo de trabajo se respetan todas las ideas.	58	6.12	6.00	.900	2	7	14.7
RI4	Considero que hay una buena coordinación dentro de mi equipo de trabajo.	58	6.07	6.00	.953	2	7	15.7
RI5	Mi jefatura inmediata me explica de forma clara la tarea que debo realizar.	58	6.10	6.00	1.054	2	7	17.3
RI6	Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).	58	5.91	6.00	1.315	2	7	22.2
RI7	La jefatura inmediata es consistente en las labores que asigna respecto a los objetivos planteados.	58	5.93	6.00	1.183	2	7	19.9
RI8	La comunicación que se establece con mi jefe es buena.	58	6.09	6.00	1.113	2	7	18.3
RI9	Mi jefatura inmediata demuestra que sabe lo que hace.	58	6.24	7.00	1.233	1	7	19.8

Fuente: Elaboración propia.

## Valor Percibido

**Ilustración 33: Diagrama de caja para el constructo Valor Percibido.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 66: Estadísticos descriptivo del constructo Valor Percibido.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
VP1	Los beneficios no económicos que me da esta institución son superiores a los que ofrece el mercado en general.	58	4.45	5.00	1.779	1	7	40.0
VP2	En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.	58	5.66	6.00	1.148	2	7	20.3
VP3	Estoy conforme con el sueldo que recibo.	58	3.78	4.00	1.836	1	7	48.6
VP4	Mi sueldo está acorde con lo que ofrece el mercado.	58	3.40	3.00	1.796	1	7	52.9
VP5	Mi salario está acorde con la cantidad de trabajo que realizo.	58	3.36	3.00	1.784	1	7	53.1
VP6	El salario que recibo está acorde con el nivel de responsabilidad que tengo.	58	3.29	3.00	1.807	1	7	54.9

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Valor Percibido (VP), todas las variables distribuyen de forma similar entre los cuartiles 25 y 75, a excepción de la VP2. Todas las variables tienen una mediana promedio de 4, esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 4 estas variables. En esta dimensión únicamente el VP2 se aprecian datos atípicos. (Ver Ilustración 33 y Tabla 66)

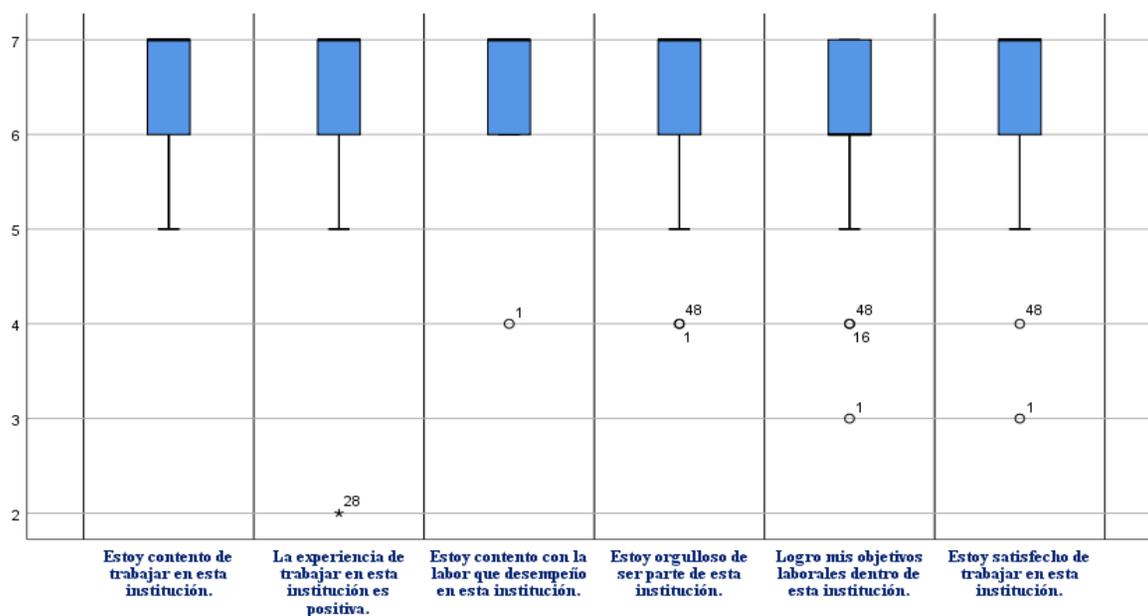
Para este constructo la variable VP6 es la que tiene la media más baja que es de 3.29 es decir que los trabajadores perciben el salario que reciben no está acorde con el nivel de responsabilidad que ostenta su cargo funcional. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 4, lo que implica una evaluación **regular** donde se está **ni de acuerdo, ni en desacuerdo** con las afirmaciones planteadas.

## Anexo D

### Análisis descriptivos de las preguntas directas

#### Satisfacción Laboral

**Ilustración 34: Diagrama de caja para el constructo Satisfacción Laboral.**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 67: Estadísticos descriptivo del constructo Satisfacción Laboral.**

Variable	Etiqueta de Variable	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
S1	Estoy contento de trabajar en esta institución.	58	6.59	7.00	.563	5	7	8.5
S2	La experiencia de trabajar en esta institución es positiva.	58	6.52	7.00	.800	2	7	12.3
S3	Estoy contento con la labor que desempeño en esta institución.	58	6.52	7.00	.599	4	7	9.2
S4	Estoy orgulloso de ser parte de esta institución.	58	6.55	7.00	.705	4	7	10.8
S5	Logro mis objetivos laborales dentro de esta institución.	58	6.16	6.00	.894	3	7	14.5
S6	Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	58	6.40	7.00	.836	3	7	13.1

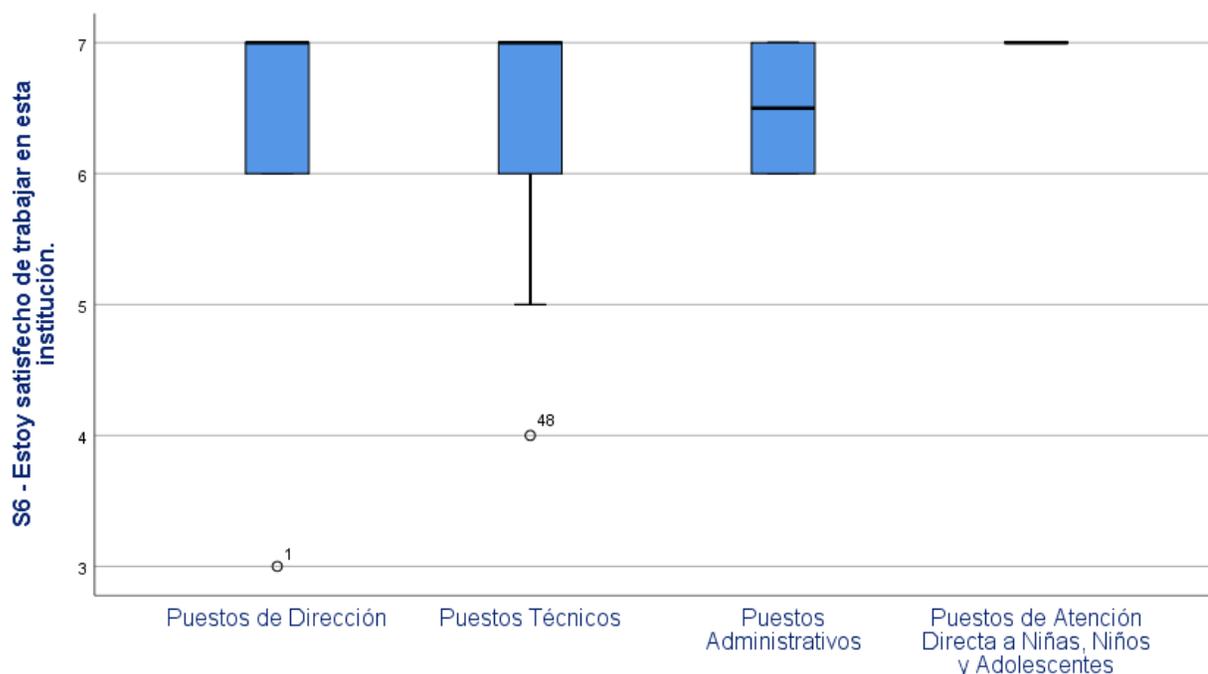
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el Diagrama de caja para el constructo Satisfacción Laboral (S), distribuyen de forma similar, todos con una mediana de 7, a excepción del S5 que es de 6. esto quiere decir que el 50% de los trabajadores calificaron con nota menor o igual a 7 estas variables, y para el caso S5 fue menor o igual a 6. En esta dimensión en todos los ítems se aprecian datos atípicos y/o extremos (outliers), a excepción de la variable S1. (Ver Ilustración 34 y Tabla 68)

Para este constructo la variable S5 es la que tiene la media más baja que es de 6.16 es decir que los trabajadores no están totalmente satisfechos que en logros de sus objetivos en la institución. En general la mayoría de los indicadores del constructo están con una media y una mediana promedio de 6, lo que implica una evaluación muy buena donde se está de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

**De la pregunta S6- Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.**

**Ilustración 35: Diagrama de caja pregunta S6 por Clase Ocupacional.**



Fuente: Elaboración Propia

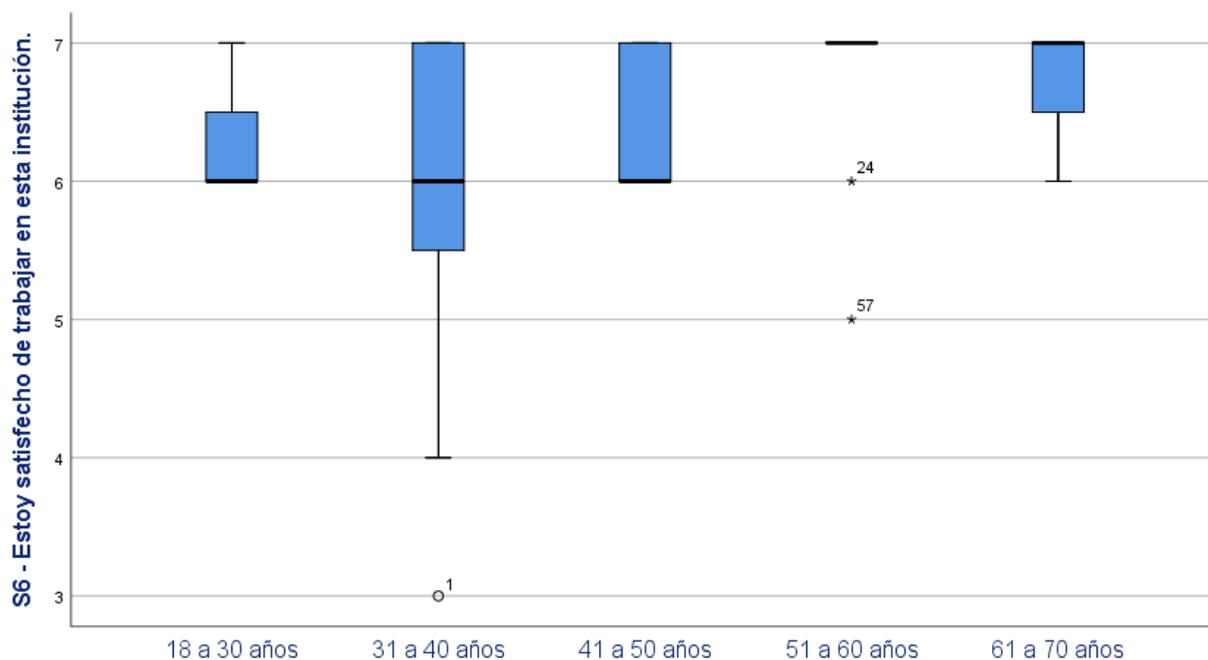
**Tabla 68: Estadísticos descriptivo pregunta S6 por Clase Ocupacional.**

Pregunta	Clase Ocupacional	N	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variabilidad
S6 - Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	Puestos de Dirección	16	6.44	7.00	1.031	3	7	16.0
	Puestos Técnicos	37	6.35	7.00	0.789	4	7	12.4
	Puestos Administrativos	4	6.50	6.50	0.577	6	7	8.9
	Puestos de Atención Directa a Niñas, Niños y Adolescentes	1	7.00	7.00		7	7	0.0
	Puestos de Servicio de Apoyo							0.0

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el Diagrama de caja para la relación de la pregunta directa S6 por clase ocupacional, existe uniformidad en las respuestas por clase ocupacional. Sin embargo, los puestos de atención directa a niñas, niños y adolescentes sienten mayor satisfacción con una media de 7 y una mediana igual. Los puestos técnicos sienten una menor satisfacción laboral con una media de 6.35, pero una mediana de 7. La mayor variabilidad en sus datos se da en los puestos de dirección (16.0%). (Ver Ilustración 35 y Tabla 69)

**Ilustración 36: Diagrama de caja pregunta S6 por rango de edad.**



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo E

### Encuesta de Satisfacción Laboral versión final

## Encuesta de Satisfacción Laboral 2019

\*Obligatorio

### Universidad de Chile - Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia



## INSTRUCCIONES

A continuación Ud. encontrará preguntas que buscan conocer su opinión y percepción respecto de la satisfacción laboral tanto de la unidad organizativa donde está ubicado y la institución.

No existen respuestas correctas o incorrectas debido a que el interés de esta encuesta es que los resultados le sirvan al ISNA para reforzar lo que se ha hecho bien y también para mejorar los aspectos que sean más débiles en la Institución.

La encuesta es totalmente anónima y las respuestas serán analizadas de manera global. Es por ello, que le pedimos su máxima colaboración y sinceridad para responder de manera natural y objetiva.

Para responder la encuesta, debe posicionarse marcando UNA sola alternativa en la escala que va desde el 1 al 7 (desde Muy en desacuerdo a Muy de acuerdo).

El cuestionario toma aproximadamente 15 minutos en ser respondido.

Muchas gracias por su disposición a responder, sus respuestas serán de mucha utilidad para la institución.

## Datos del Encuestado

**Elija la unidad organizativa a la cual pertenece. \***

*Marca solo un óvalo.*

...

**Elija el máximo nivel de estudios académicos obtenidos. \***

*Marca solo un óvalo.*

....

**Cuál es su edad. \***

\_\_\_\_\_

Revise antes de contestar la siguiente pregunta a que CLASE OCUPACIONAL corresponde su CARGO FUNCIONAL.

CLASE OCUPACIONAL	DETALLE DE CARGOS FUNCIONALES
PUESTOS DE DIRECCIÓN	Director/a Ejecutivo/a, Gerente/a, Subdirector/a de Programas, Jefe/a de Unidad, Jefe/a de Departamento, Jefe/a Área, Coordinador/a de Oficina Territorial, Director/a de Centro de Atención NNA, Encargado/a de Área, Coordinador/a de Área.
PUESTOS TÉCNICOS	Técnico/a.
PUESTOS ADMINISTRATIVOS	Asistentes, Auxiliares, Encargados en Centros (Bodega, Combustible o Transporte), Enfermeros y Secretarias.
PUESTOS DE ATENCIÓN DIRECTA A NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES	Educador/a, Instructor/a, Profesor/a, Orientador/a y Fisioterapeuta.
PUESTOS DE SERVICIO DE APOYO	Ordenanza, Cocinero/a, Motorista, Auxiliar de Mantenimiento, Colaborador/a de Servicios Varios, Jardinero/a y Mensajero/a.

Elija en que Clase Ocupacional está su cargo funcional. \*

Marca solo un óvalo.

....

Cuantos años tiene de trabajar para el ISNA. \*

\_\_\_\_\_

Género \*

Marca solo un óvalo.

....

Sistema de pago \*

Marca solo un óvalo.

....

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

**CLIMA ORGANIZACIONAL \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi lugar de trabajo está limpio y ordenado.	<input type="radio"/>						
El mobiliario que utilizo está adaptado a las necesidades de mi trabajo.	<input type="radio"/>						
Estoy conforme con el tiempo de descanso luego de mi jornada laboral.	<input type="radio"/>						
Me siento sobrecargado (a) con el trabajo que realizo.	<input type="radio"/>						
En esta unidad organizativa se cumplen las normas de seguridad y salud ocupacional para el trabajo que realizo.	<input type="radio"/>						
Estoy a gusto con el horario (administrativo o por turno/s) en el que realizo mi jornada laboral.	<input type="radio"/>						
Tengo conocimiento de las diferentes capacitaciones que ofrece la institución.	<input type="radio"/>						
Las condiciones ambientales de la institución (climatización y ausencia de ruidos) facilitan mi actividad diaria.	<input type="radio"/>						
Tengo acceso a los recursos, transporte, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.	<input type="radio"/>						
Las capacitaciones son adecuadas para desarrollar mi trabajo y el perfeccionamiento profesional.	<input type="radio"/>						

**COMPROMISO \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto(a) a contribuir con ideas o acciones o experiencia para realizar un mejor trabajo.	<input type="radio"/>						
Estoy dispuesto(a) a reemplazar momentáneamente a un compañero si así lo requiere esta unidad organizativa y/o la institución.	<input type="radio"/>						
Estoy dispuesto(a) de manera voluntaria a ayudar en los trabajos que requiera esta unidad organizativa y/o la institución.	<input type="radio"/>						
Estoy dispuesto(a) a ocupar más de mí tiempo en la institución si así se requiere.	<input type="radio"/>						

## Sección 2 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

### CONFIANZA \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Acostumbramos a resolver los problemas en lugar de buscar culpables.	<input type="radio"/>						
Puedo contar con mi jefatura inmediata y miembros del equipo cuando necesito ayuda.	<input type="radio"/>						
Estoy dispuesto a defender y dar la cara laboralmente por algún compañero de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata proyecta ser muy integro (es correcto, intachable, alguien en que se puede confiar, consistente con lo que dice y hace).	<input type="radio"/>						
Mi equipo de trabajo se caracteriza por la honestidad, transparencia, respeto y compromiso.	<input type="radio"/>						
La cultura de nuestra institución se caracteriza por la cooperación y apoyo entre todos.	<input type="radio"/>						
Considero que hay una buena coordinación dentro de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
Dentro de mi equipo de trabajo se respetan todas las ideas.	<input type="radio"/>						
Acostumbramos a escuchar y prestar atención a cada miembro del equipo.	<input type="radio"/>						

### IMAGEN \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
La institución me proyecta confianza.	<input type="radio"/>						
Esta institución se preocupa por el bienestar general del trabajador.	<input type="radio"/>						
Esta organización es considerada como una buena institución para trabajar.	<input type="radio"/>						
Me da prestigio trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						
Confío en la calidad de los servicios que ofrece esta unidad organizativa y la institución.	<input type="radio"/>						

### Sección 3 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

#### MOTIVACIÓN \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal y profesional.	<input type="radio"/>						
Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	<input type="radio"/>						
Las labores que realizo son muy importantes.	<input type="radio"/>						
Trabajo con entusiasmo.	<input type="radio"/>						
Me gusta mucho la función que desempeño en mi trabajo.	<input type="radio"/>						

#### RECONOCIMIENTO \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
La evaluación que me hace la jefatura inmediata es consistente con lo que realmente hago.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata se preocupa por darme retroalimentación de mi trabajo.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata respeta y toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista.	<input type="radio"/>						
Soy valorado por los aportes que hago a esta unidad organizativa.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata acostumbra a destacar mi buen desempeño.	<input type="radio"/>						

## Sección 4 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

### RELACIONES INTERPERSONALES \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Me encuentro en un equipo donde se comparte el conocimiento.	<input type="radio"/>						
En la institución se promueve el compañerismo.	<input type="radio"/>						
La jefatura superior trabaja de forma coordinada con mi jefatura inmediata.	<input type="radio"/>						
La jefatura superior respeta a mi jefatura inmediata.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata es respetuosa para asignar las tareas.	<input type="radio"/>						
Acostumbramos a hablar con franqueza en mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata me explica de forma clara la tarea que debo realizar.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata es un buen líder (toma la iniciativa, gestiona, convoca, incentiva y motiva al equipo).	<input type="radio"/>						
La jefatura inmediata es consistente en las labores que asigna respecto a los objetivos planteados.	<input type="radio"/>						
La comunicación que se establece con mi jefatura inmediata es muy buena.	<input type="radio"/>						
Mi jefatura inmediata demuestra que sabe lo que hace.	<input type="radio"/>						

## Sección 5 de 6

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la escala.

ESCALA						
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

### SATISFACCIÓN LABORAL \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Estoy contento de trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						
Estoy contento con la labor que desempeño en esta institución.	<input type="radio"/>						
Estoy orgulloso de ser parte de esta institución.	<input type="radio"/>						
Logro mis objetivos laborales y profesionales dentro de esta institución.	<input type="radio"/>						
Estoy satisfecho de trabajar en esta institución.	<input type="radio"/>						

### VALOR PERCIBIDO \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Los beneficios no económicos (jornadas de salud mental, bonos, uniformes, gift card entre otros) que me da esta institución son superiores a los que ofrecen otras.	<input type="radio"/>						
En mi trabajo existen oportunidades para desarrollar mis habilidades.	<input type="radio"/>						
Estoy conforme con el salario que recibo.	<input type="radio"/>						
Mi salario está acorde con lo que ofrece otras instituciones públicas similares.	<input type="radio"/>						
Mi salario está acorde con la cantidad de trabajo que realizo.	<input type="radio"/>						
El salario que recibo está acorde con el nivel de responsabilidad y grado académico que tengo.	<input type="radio"/>						

## Sección 6 de 6

### OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

De acuerdo a su opinión que oportunidades de mejoras se pueden realizar para mejorar la cultura organizacional en su Unidad Organizativa y/o el ISNA.

---

---

---

---

---

Por favor, si tiene algún comentario o sugerencia a este estudio o necesita ampliar alguna respuesta, lo puede hacer en este apartado.

---

---

---

---

---

## MUCHAS GRACIAS

Tienes que ser consciente de lo que están haciendo los otros, aplaudir sus esfuerzos, reconocer sus éxitos, y animarlos en sus metas. Cuando todo el mundo se ayuda, todo el mundo gana.  
Jim Stovall

No somos un equipo porque trabajamos juntos. Somos un equipo porque respetamos, confiamos y nos preocupamos por el resto del equipo.  
Vala Afshar

La confianza es saber que cuando un compañero de equipo te apresura, lo hace porque se preocupa por el equipo.  
Patrick Lencioni

Un barco no irá hacia delante si cada uno rema a su propio modo.  
Proverbio Swahili

