

Universidad de Montemorelos  
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES PREDICTORES  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
VALIDADO EN EMPLEADOS DEL CORPORATIVO  
ADVENTISTA DE LA UNIÓN DOMINICANA

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

por

Moisés Javier Domínguez

Abril de 2016

## RESUMEN

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES PREDICTORES  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
VALIDADO EN EMPLEADOS DEL CORPORATIVO  
ADVENTISTA DE LA UNIÓN DOMINICANA

Por

Moisés Javier Domínguez

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

## **RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO**

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES PREDICTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL VALIDADO EN EMPLEADOS DEL CORPORATIVO ADVENTISTA DE LA UNIÓN DOMINICANA

Nombre del investigador: Moisés Javier Domínguez

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Abril de 2016

### **Problema**

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

## Metodología

La investigación fue empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, de campo, transversal, exploratoria y multivariante. La muestra fue de 220 empleados adventistas de las diferentes áreas del corporativo. Los seis instrumentos utilizados se validaron en su constructo mediante las técnicas de análisis factorial (con niveles de varianza explicada muy aceptables) y de modelos de ecuaciones estructurales (con coeficientes estandarizados altos para cada indicador). Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el método alfa de Cronbach (que alcanzaron niveles superiores a .90).

## Resultados

Se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales con el método de máxima verosimilitud para evaluar un modelo confirmatorio y otro alternativo. Los dos modelos se probaron con la totalidad de indicadores y con las dimensiones de cada constructo, sin alcanzar niveles apropiados para los índices utilizados como criterios. También se evaluaron ambos modelos, seleccionando los siete indicadores de cada constructo con mayor coeficiente estandarizado y se alcanzaron niveles de ajuste aceptable para ambos modelos. El modelo confirmatorio con siete indicadores jerarquizados por constructo arrojó cinco de siete medidas de bondad de ajuste aceptables ( $X^2 = 1396.20$ ,  $p = .000$ ,  $X^2/df = 1.918$ , NFI = .893, GFI = .779, TLI = .935, CFI = .945 y RMSEA = .065). Los valores de la correlación múltiple cuadrática de las variables endógenas fueron los siguientes: (a) cultura organizacional, .873, (b) estructura organizacional, .851, (c) justicia organizacional, .629, (d) clima organizacional, .948 y (e) desempeño laboral institucional, .929. El modelo alternativo con indicadores jerarquizados por constructo también mostró cuatro de siete índices de bondad de ajuste aceptables ( $X^2 = 1342.55$ ,  $p =$

.000,  $\chi^2/ gl = 1.847$ , NFI = .897, GFI = .787, TLI = .940, CFI = .950 y RMSEA = .062).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de las variables endógenas fueron los siguientes: (a) estructura organizacional, .834, (b) justicia organizacional, .623, (c) cultura organizacional, .871, (d) clima organizacional, .905 y (e) desempeño laboral institucional, .928. Estos dos modelos fueron adecuados para explicar las relaciones causales entre las diferentes variables latentes y se encontró una mejor varianza explicada para las variables endógenas con el modelo alterno.

### Conclusiones

Los esfuerzos que hagan los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana por mejorar en las tareas administrativas, como planificar con creatividad, priorizar objetivos, tomar medidas correctivas oportunas, evaluar con justicia el desempeño de los empleados, proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales y cumplir con su labor responsablemente, impactarán significativa y positivamente a la justicia organizacional, a la cultura organizacional y a la estructura organizacional. Actuar con justicia organizacionalmente y respetar los principios de la estructura organizacional contribuirá en la creación de un mejor clima organizacional; actuar con justicia organizacional, promover la cultura organizacional distintiva de las instituciones adventistas, al igual que un clima laboral denominacional, producirá un desempeño laboral institucional más misional y productivo.

Universidad de Montemorelos  
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES PREDICTORES  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
VALIDADO EN EMPLEADOS DEL CORPORATIVO  
ADVENTISTA DE LA UNIÓN DOMINICANA

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

por

Moisés Javier Domínguez

Abril de 2016


MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES PREDICTORES  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
VALIDADO EN EMPLEADOS DEL CORPORATIVO  
ADVENTISTA DE LA UNIÓN DOMINICANA


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

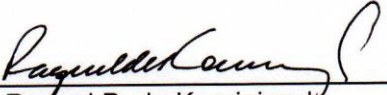
por  
Moisés Javier Domínguez

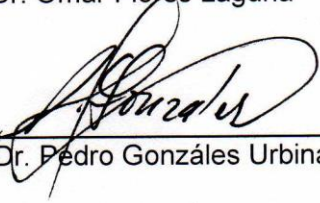
APROBADA POR LA COMISIÓN:

  
Asesor principal: Dr. Ramón Meza Escobar

  
Dra. Karla Liliana Haro  
Examinador externo

  
Miembro: Dr. Omar Flores Laguna

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

  
Miembro: Dr. Pedro Gonzáles Urbina

14-Abril-2016  
Fecha de aprobación

## DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fuerza necesaria para la conclusión de esta tesis doctoral en administración de negocios.

A mi amada esposa, Belkis Elizabeth García Guzmán, quien se mantuvo siempre a mi lado, soportando con amor, todos los momentos de soledad, producto de mi entrega a esta investigación.

A mis adorables hijas Mabelis y Manelkis Javier García, quienes con ternura también participaron de los grandes sacrificios durante el tiempo en que se llevó a cabo este proyecto.

A mi padre, Juan Javier García, quien en vida me enseñó a luchar por metas elevadas. Gracias por su apoyo, sus sabios consejos y sus oraciones.

A mi madre, Inocencia Domínguez, mujer luchadora y afanada en favor de la educación de sus hijos. Gracias por tus oraciones y por tus palabras de ánimo en todo momento.

A mis diez hermanos, porque han sido fuente importante de inspiración durante el trayecto de la investigación.

A la Unión Dominicana, por darme la oportunidad de realizar este sueño y poder ofrecer un mejor servicio a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Gracias por el financiamiento provisto.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, porque sin su ayuda nunca hubiera podido realizar esta tesis.



## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	x
RECONOCIMIENTOS .....	xii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Antecedentes .....	1
Gestión administrativa .....	1
Cultura organizacional .....	2
Justicia organizacional .....	2
Estructura organizacional .....	3
Clima organizacional .....	5
Desempeño laboral institucional.....	6
Relación entre las variables .....	7
Cultura organizacional y clima organizacional.....	7
Gestión administrativa y clima organizacional.....	9
Justicia y clima organizacional .....	10
Estructura y clima organizacional .....	11
Clima organizacional y desempeño laboral.....	11
Gestión administrativa y cultura organizacional .....	12
Gestión administrativa y estructura organizacional.....	13
Gestión administrativa y justicia organizacional.....	14
Investigaciones realizadas.....	14
Clima organizacional y desempeño laboral.....	14
Cultura organizacional y clima organizacional.....	16
Gestión administrativa y estructura y clima organizacionales ...	18
Planteamiento del problema .....	22
Declaración del problema .....	28
Problema confirmatorio.....	28
Problema alterno .....	29
Definición de términos.....	30
Hipótesis .....	33
Hipótesis confirmatoria .....	34
Hipótesis alterna.....	34
Hipótesis complementarias.....	34
Preguntas de investigación complementarias.....	35

Objetivos de la investigación .....	36
Justificación .....	37
Limitaciones .....	41
Delimitaciones .....	41
Supuestos .....	42
Trasfondo filosófico .....	43
Organización del estudio .....	50
II. MARCO TEÓRICO .....	51
Introducción .....	51
Gestión administrativa .....	52
Concepto .....	52
Importancia de la gestión administrativa.....	54
Tipos de gestión administrativa .....	55
Dimensiones de la gestión administrativa.....	61
Planificación .....	61
Organización .....	62
Dirección .....	62
Control.....	63
Como medir la gestión.....	64
Cultura organizacional .....	65
Concepto .....	65
Tipos de cultura organizacional .....	68
Dimensiones de la cultura organizacional .....	70
Justicia organizacional.....	71
Concepto .....	71
Dimensiones de la justicia organizacional .....	73
Importancia de la justicia organizacional .....	74
Estructura organizacional.....	75
Concepto .....	76
Tipos de estructura organizacional .....	77
Dimensiones de la estructura organizacional .....	79
Importancias de la estructura organizacional .....	80
Clima organizacional.....	80
Concepto .....	80
Tipos de clima organizacional .....	84
Dimensiones del clima organizacional.....	87
Importancia del clima organizacional.....	90
Desempeño laboral .....	93
Concepto .....	93
Importancia desempeño laboral .....	95
Dimensiones desempeño laboral .....	96
Relación entre variables latentes .....	98
Gestión administrativa y cultura organizacional.....	98
Gestión administrativa y justicia organizacional .....	100

Gestión administrativa y estructura organizacional .....	101
Cultura organizacional y clima organizacional.....	103
Justicia organizacional y clima organizacional .....	104
Estructura organizacional y clima organizacional .....	105
Clima organizacional y desempeño laboral institucional .....	106
Investigaciones realizadas .....	107
Gestión administrativa y desempeño laboral institucional .....	107
Clima organizacional y desempeño laboral institucional .....	109
III. METODOLOGÍA .....	111
Introducción .....	111
Tipo de investigación .....	111
Población del estudio.....	114
Muestra .....	115
Instrumento de medición .....	117
Variables .....	117
Elaboración del instrumento .....	118
Validez del instrumento .....	120
Validez de contenido.....	120
Validez de constructo.....	121
Confiabilidad.....	143
Operacionalización de las variables .....	143
Hipótesis nulas .....	144
Hipótesis nula confirmatoria .....	144
Hipótesis nula alterna .....	145
Hipótesis nulas complementarias .....	145
Operacionalización de las hipótesis nulas .....	146
Índices de bondad de ajuste .....	146
Medidas absolutas de ajuste .....	146
Medidas incrementales de ajuste .....	147
Medidas de ajuste de parsimonia .....	149
Preguntas de investigación complementarias.....	150
Recolección de datos .....	150
Análisis de datos .....	151
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	152
Introducción .....	152
Descripción demográfica.....	153
Género .....	153
Estado civil .....	154
Años de servicio .....	155
Nivel académico .....	155
Tipo de institución .....	155
Categoría laboral .....	156

Validación de los constructo latentes .....	157
Gestión administrativa .....	158
Justicia organizacional.....	159
Estructura organizacional .....	160
Cultura organizacional .....	162
Clima organizacional .....	162
Desempeño laboral institucional.....	164
Normalidad de los constructos latentes .....	166
Asimetría y curtosis .....	166
Prueba de de Kolmogorov- Smirnov.....	168
Pruebas de hipótesis nulas .....	169
Modelo confirmatorio .....	169
Evaluación del modelo confirmatorio con totalidad de indicadores .....	170
Evaluación del modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados .....	172
Evaluación del modelo alterno con indicadores jerarquizados.....	177
Hipótesis complementarias.....	182
Hipótesis nula de gestión administrativa .....	183
Hipótesis nula de justicia organizacional.....	183
Hipótesis nula de cultura organizacional.....	184
Hipótesis nula de estructura organizacional.....	185
Hipótesis nula de clima organizacional .....	186
Hipótesis nula de desempeño laboral institucional.....	187
Preguntas de investigación complementarias.....	187
Resumen del capítulo.....	193
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	194
Introducción .....	194
Conclusiones .....	195
Conclusiones sobre el modelo confirmatorio .....	195
Conclusiones sobre el modelo alterno.....	199
Conclusiones sobre los modelos estructurales.....	202
Conclusiones sobre las hipótesis complementarias .....	204
Gestión administrativa.....	204
Justicia organizacional .....	204
Cultura organizacional .....	204
Estructura organizacional.....	204
Clima organizacional.....	205
Desempeño laboral institucional .....	205
Conclusiones de las preguntas complementarias .....	205
Discusión .....	207
Gestión administrativa .....	207
Justicia organizacional.....	210
Cultura organizacional .....	210

Estructura organizacional .....	212
Clima organizacional .....	213
Desempeño laboral institucional.....	215
Modelo confirmatorio .....	216
Gestión administrativa y cultura organizacional .....	216
Gestión administrativa y justicia organizacional .....	217
Gestión administrativa y estructura organizacional .....	218
Justicia organizacional y clima organizacional .....	219
Estructura organizacional y clima organizacional.....	220
Clima organizacional y desempeño laboral institucional .....	221
Cultura organizacional y clima organizacional .....	222
Recomendaciones .....	221
A los administradores de la Unión Dominicana .....	222
Para futuras investigaciones .....	224
Apéndice	
A. INSTRUMENTO .....	225
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL.....	233
C. ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS SEIS CONSTRUCTOS .....	237
D. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	255
E. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS .....	258
F. ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS .....	267
G. PARÁMETROS DE MEDIDAS DE LOS SEIS CONSTRUCTOS .....	270
H. MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES .....	303
I. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS.....	334
J. MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS SEIS CONSTRUCTOS.....	356
LISTA DE REFERENCIAS .....	381
CURRÍCULUM VITAE .....	401

## LISTA DE FIGURAS

1. Relación clima organizacional y productividad en la hotelería.....	16
2. Modelo de clima organizacional de Evan 2001 .....	18
3. Modelo de clima organizacional de Evan 2004 .....	18
4. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs .....	22
5. Diagrama de secuencias del modelo teórico confirmatorio de factores determinantes del clima organizacional y del desempeño laboral.....	29
6. Diagrama de secuencias del modelo alterno .....	31
7. Modelo de liderazgo, calidad, innovación y desempeño de Arana Flórez y Nogales (2012)	108
8. Modelo estructural, calidad, innovación y desempeño de Arana Flórez y Nogales (2012)	108
9. Parámetros estandarizados del modelo alterno dos .....	110
10. Parámetros estandarizados para el modelo gestión administrativa .....	160
11. Parámetros estandarizados para el modelo justicia organizacional .....	161
12. Parámetros estandarizados para el modelo estructura organizacional .....	163
13. Parámetros estandarizados para el modelo cultura organizacional .....	164
14. Parámetros estandarizados para el modelo clima organizacional .....	165
15. Parámetros estandarizados para el modelo desempeño laboral institucional .....	167
16. Modelo general confirmatorio con totalidad de indicadores .....	172
17. Modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados .....	177

18. Modelo alternativo con indicadores jerarquizados .....	180
--	-----

## LISTA DE TABLAS

1. Tabla comparativa de las dimensiones del clima organizacional .....	87
2. Confirmación de relaciones causales del modelo de RSE, innovación y éxito competitivo.....	109
3. Distribución de la población del estudio por instituciones .....	115
4. Distribución de la muestra del estudio por instituciones.....	115
5. Varianza total explicada con cuatro factores para gestión administrativa .....	124
6. Matriz de factores rotados para gestión administrativa .....	124
7. Varianza total explicada con cuatro factores para cultura organizacional .....	127
8. Matriz de factores rotados para gestión administrativa .....	127
9. Varianza total explicada con cuatro factores para justicia organizacional .....	130
10. Matriz de factores rotados para justicia organizacional.....	130
11. Varianza total explicada con cuatro factores para estructura organizacional .....	133
12. Matriz de factores rotados para estructura organizacional.....	134
13. Varianza total explicada con tres factores para clima organizacional .....	136
14. Matriz de factores rotados para clima organizacional .....	138
15. Varianza total explicada con tres factores para desempeño laboral institucional.....	140
16. Matriz de factores rotados para desempeño laboral institucional.....	142
17. Operacionalización de las variables demográficas .....	144

18. Operacionalización de las hipótesis nulas.....	148
19. Distribución de los participantes por género .....	154
20. Distribución de los participantes por estado civil.....	154
21. Distribución de los participantes por rangos de años de servicio.....	155
22. Distribución de los participantes por nivel académico.....	156
23. Distribución de los participantes por tipo de institución .....	156
24. Distribución de los participantes por categoría laboral.....	157
25. Prueba de Kolmogorov-Smirnov .....	169
26. Indicadores jerarquizados de justicia organizacional .....	173
27. Indicadores jerarquizados de cultura organizacional .....	174
28. Indicadores jerarquizados de gestión administrativa.....	174
29. Indicadores jerarquizados de estructura organizacional .....	175
30. Indicadores jerarquizados de desempeño laboral institucional .....	175
31. Indicadores jerarquizados de clima organizacional.....	176
32. Tabla con los índices de los tres modelos .....	181



## **RECONOCIMIENTOS**

A Dios, por la ayuda extraordinaria que me ha concedido, sin la cual no hubiera sido posible realizar esta investigación.

A mis asesores: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Dr. Pedro Gonzales Urbina y Dr. Omar Arodi Flores Laguna, por su entrega, dedicación y apoyo en el desarrollo de esta investigación. Les estaré eternamente agradecido por su gran ayuda.

A mis maestros del posgrado, por su dedicación y esfuerzo invertidos en mi formación.

A la Mtra. Rosa Grajeda, a la Mtra. Lupita Susunaga y al Dr. Manuel Muñoz Palomeque, por la revisión de formato y estilo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Antecedentes**

A continuación se dan algunas definiciones sobre las variable gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.

#### Gestión administrativa

Quichca (2012) sostiene que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, al trabajar en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados, utilizando seres humanos y otros recursos.

Amaro Cano (2003) define gestión administrativa como el estudio de la dirección consciente y sistemática sobre un sistema específico. De igual forma, Hurtado (2008) afirma que gestión administrativa es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. También la define como una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo.

## Cultura organizacional

Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Andalia (2009) afirman que la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. En ese mismo orden, Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) expresan que la cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad, cuyo estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas y de las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, entre otras, hasta el papel del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones.

Schein (1985) define la cultura como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos que implican supervivencia e integración interna; es decir, la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir tales problemas. Así, las normas, los valores, incluso el clima, son manifestaciones de la cultura.

## Justicia organizacional

De acuerdo con Niehoff y Moorman (1993), la justicia organizacional se define como el conjunto de percepciones de justicia que poseen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores [justicia distributiva], el trato que reciben los empleados [justicia interaccional o de relaciones], y las normas y

políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores [justicia procedimental o de procedimientos].

Según Niehoff y Moorman (1993), la justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia y equidad en los procedimientos y decisiones distribuidos a los trabajadores (premios, sanciones, castigos, entre otros); la justicia de procedimientos se concentra en la percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se basan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores (normas para incremento de sueldo, ascensos, promociones, entre otros). Finalmente, la justicia interaccional o de relaciones abarca la percepción de justicia, equidad, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los empleados por parte de las autoridades de la organización.

La justicia organizacional se fundamenta en las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la equidad percibida (Greenberg y Scott, 1996). En ese sentido, Mladinic e Isla (2002) definen la justicia organizacional como las percepciones de los trabajadores respecto a qué es justo y qué aspectos, decisiones o prácticas organizacionales son justas frente a diferentes situaciones. Para Greenberg (1993), la justicia organizacional se refiere a las teorías de justicia social e interpersonal que son aplicadas para la comprensión de la justicia en las organizaciones.

### Estructura organizacional

Litwin y Stringer (1968) mantienen que la estructura organizacional es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. En ese mismo sentido, Brunet (2011) sostiene que el vocablo “estructura organizacional” se refiere a la organización física de los componentes de una empresa,

los cuales son el control administrativo, el tamaño de la organización (número de empleados), el número de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, la configuración jerárquica de puestos (organigrama), el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas, el aspecto normativo, la formalización de procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Rubio Castillo (2009) define a la estructura organizacional como el conjunto de características que sirven para controlar o distinguir las partes de la organización, las cuales influyen sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de ella. De igual forma, el término estructura organizacional puede ser analizado por medio de dos conceptos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación para alcanzar sus objetivos. De esta forma, la estructura de una organización se puede definir de forma simple: la manera en que el trabajo se divide en diferentes etapas y la coordinación entre las mismas (Mintzberg, 1989).

Olbuenaga (1995) establece que la estructura organizacional es el diseño que especifica formalmente la conducta que los individuos deben tener dentro de la organización, la cual está orientada hacia acciones para el logro de los objetivos organizacionales, lo que la obliga a fijar las tareas, las interacciones y la supervisión, así como experiencias y habilidades, entre otros aspectos. Además, señala que la estructura organizacional se encarga de establecer los lineamientos para la comunicación entre los miembros y que la estructura organizacional es un mecanismo de ensamblaje entre

la coordinación y la división del trabajo, los procesos operativos y el sistema social de los empleados, además del comportamiento formal e informal.

Mercado (2000) sustenta que las organizaciones tienen vida propia y cuando un individuo la abandona, el que lo supe viene a realizar las mismas funciones que el anterior. Esto implica que la estructura de una organización es más estable que sus propios integrantes.

### Clima organizacional

Patlán-Pérez, Torres, y Hernández (2012) afirman que el clima organizacional se ha convertido en una variable de interés para las organizaciones. De acuerdo con Woodman y King (1978), existen tres definiciones de clima organizacional que han obtenido mayor aceptación. Forehand y Gilmer (1965) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que describen a una organización y que la distinguen de otra. Tagiuri y Litwin (1968) consideran que el clima organizacional es una característica estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) definen el clima organizacional como un conjunto de atributos que describen a la organización en función de resultados del comportamiento.

Sampaio (2004) considera que el clima de la organización se refiere al “conjunto de propiedades del entorno de trabajo que influencia el comportamiento de sus intervinientes: estructura, responsabilidad, reconocimiento, sistema de castigo y de recompensas, padrones de desempeño, orientación para la productividad” (p. 142).

Glick (1985, citado en Hernández Palomino, De Jesús Espinoza y Aguilar Arellano, 2013) sostiene que el clima organizacional se define como la percepción compartida o un resumen colectivo de las políticas organizacionales formales e informales, prácticas, procedimientos y rutinas.

En referencia a este tópico, Acosta y Venegas (2010) mencionan que en 1968 Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de características del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

García (2003) sostiene que el clima organizacional se define como las percepciones que el individuo tiene de la empresa para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

### Desempeño laboral institucional

El desempeño laboral, según Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar esas metas.

Milkovich y Boudreau (1994) consideran otra serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios importantes en las organizaciones.

Carvajal y Arango (2011) sostienen que el desempeño laboral es una actuación orientada a un resultado observable, medible y dinámico, con una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona. Además, definen el desempeño laboral como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo convirtiéndose dicho desempeño en una variable multicausal en la que intervienen factores personales y de contexto que, al entrar en interacción con la tarea, generan un resultado o desempeño.

### **Relación entre las variables**

Esta sección contiene citas de diversos autores que hablan sobre la relación entre los diversos constructos de esta investigación.

#### **Cultura organizacional y clima organizacional**

Alcover de la Hera, Martínez Iñigo, Rodríguez Mazo y Domínguez Bilbao (2004) sostienen que los conceptos de cultura y clima presentan una fuerte relación entre ellos, se superponen y son complementarios. Para Kaplan y Norton (2004), las empresas necesitan distinguir claramente entre los valores que comparten todos los empleados (la cultura base de la empresa) y sus percepciones sobre el sistema vigente (el clima).

Para Almeida (2004) citado en Cámara Rodríguez (2012), la cultura organizacional se refleja en el clima, considerando que clima se refiere al ambiente interno de la organización caracterizado por la naturaleza y estilo de relaciones interpersonales.



Alcover de la Hera et al. (2004) relacionan cultura organizacional con clima organizacional, considerando que el conjunto de valores, principios y creencias que constituyen la cultura condicionan los factores ambientales, por lo cual el clima es resultado de la cultura de la organización.

En diversas investigaciones se establece relación entre cultura y clima; se considera el clima como el rostro visible de la cultura y se tiene la idea de que el clima tiene sus bases en la psicología social y la cultura en la antropología y sociología. Hofstede (2001) también revela concordancia con esta relación entre cultura y clima, los que ve como una cebolla: las capas internas representan la cultura y las externas, el clima (Pacheco Nunes de Almeida, 2005).

La superficialidad del clima contrasta con la profundidad y complejidad de la cultura, por lo cual se considera que es posible cambiar el clima de una organización, pero es mucho más difícil y trabajoso cambiar su cultura, por tratarse de un aspecto que no es visible o palpable y que hace parte del inconsciente de cada uno de los que ejercen funciones en la organización.

Salazar Estrada et al. (2009) sostienen que un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará, sin duda, en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de ella y en una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin duda, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas. En

consecuencia, cultura organizacional y el clima organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados.

### Gestión administrativa y clima organizacional

Raineri (2006) sugiere que el estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los empleados. En esa misma dirección, Payeras (2004) afirma que los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en el clima de la organización, el cual se refiere a las percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia y flexibilidad organizativa. Por tanto, tienen un impacto directo en los resultados, lo que puede explicar en gran medida las causas de que unas instituciones tengan éxito a largo plazo, mientras que otras simplemente se mantienen o desaparecen del mercado.

Para Shriberg y Lloyd (2004), la eficacia de un líder depende primordialmente de su habilidad para movilizar a otros, precisar una visión y dirigirlos como grupo, a fin de que se esfuercen en la búsqueda y consecución de una meta común. Para lograrlo, los líderes deben comprender perfectamente las necesidades, actitudes y deseos de aquellos a quienes dirigen.

Rodríguez y Remus (2004) sostienen que el clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores en relación con los procesos de trabajo que se ejecutan en la organización, y la gestión de dirección desempeña un papel determinante en la creación de un clima favorable o desfavorable.

## Justicia y clima organizacional

La justicia organizacional es también un predictor de la satisfacción con la administración y la satisfacción del clima organizacional, por lo que se puede decir que la percepción de justicia influye en el clima organizacional de una institución (Fryxell y Gordon, 1989).

En ese sentido, la justicia organizacional influye en el clima organizacional, porque los empleados están satisfecho en ese ambiente (Clay Warners, Reynolds y Román, 2005).

Es también una realidad que la justicia organizacional determina la existencia de un determinado clima organizacional, porque produce que la relación líder-subordinado sea más placentera (Erdogan, Liden y Kraimen, 2006).

De igual forma, la justicia organizacional influye en el clima organizacional, porque los empleados, cuando perciben que son tratados con justicia, mejoran su nivel de desempeño laboral y, por ende, se crea un ambiente organizacional agradable y productivo (Nasurdin y Khuan, 2007).

La justicia organizacional también influye en el clima organizacional, porque disminuye la tasa de abandono y despido del trabajo y aumenta el nivel de compromiso de parte de los empleados y de los empleadores (Loi, Hang-yue y Foley, 2006).

Por último, la percepción de justicia de parte de los empleados en una organización influye directamente en el ambiente y el clima organizacional, ya que aumenta el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Curry, Wakefield, Price y Mueller, 1986).

## Estructura y clima organizacional

Rodríguez y Remus (2004) afirman que existen varios elementos que contribuyen a crear un clima favorable, como la calidad del liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, utilidad social del trabajo, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad de ascenso y promociones, controles razonables, estructura y participación.

Goncalves (2003, citado en Segredo, 2009) sostiene que las estructuras del sistema organizacional generan un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. El clima resultante influye, a su vez, en el comportamiento laboral.

Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate (2006) sostienen que la estructura organizacional y el liderazgo, entre otros, son factores que preceden al clima organizacional; en cambio, la productividad y la satisfacción laboral son factores consecuentes al clima organizacional.

## Clima organizacional y desempeño laboral

Para Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007), el clima organizacional se refiere a las características de la organización, a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores señalan la existencia de dos aspectos importantes, que son el clima organizacional, que se mide a partir de percepciones y dichas percepciones, que son de tipo descriptivas. Así mismo, el clima organizacional se ha relacionado a variables de niveles individual, grupal y organizacional. Entre estas variables se encuentran las intenciones de rotación (Rentsch, 1990), el desempeño individual (Brown y Leigh, 1996) y la satisfacción laboral (Baker, 2005; Griffin y Joscelyn, 2001; Mathieu et al., 1993;

Schulte, Ostroff y Kinicki, 2006) en términos de valores de un particular conjunto de características de la organización.

Para Kaplan y Norton (2004), clima es un concepto de la psicología social y es determinado por la manera en que las influencias organizacionales (como la estructura de incentivos, o la imagen que se percibe de los directivos) afectan la motivación y conducta de los empleados.

Quintero, Africano y Farías (2008) aseveran que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual, a su vez, ocasiona la productividad de la institución por medio de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Rodríguez y Remus (2004) sostienen que el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, ya que se crean expectativas con respecto a qué consecuencias se generan por medio de diferentes acciones.

### Gestión administrativa y cultura organizacional

Illera Aduen, Ortiz Barrios y González Montes (2014) opinan que la gestión administrativa influye directamente en la cultura organizacional por medio del cambio de los patrones culturales establecidos, al cual ha de tomar como un aliado de la evolución de la organización empresarial. Este cambio se debe trabajar a partir del conocimiento de la naturaleza de los factores de la organización. Aprovechar el cambio de manera positiva solo será posible si se permite la incorporación de pautas innovadoras y nuevas formas de relación dentro y fuera de la organización.

Maestre Ramos (2011) expresa que la cultura organizacional constituye la parte más compleja de una empresa, ya que tiene que ver principalmente con la naturaleza

humana. Los valores culturales de una organización tienen influencia en todas las actividades de la misma y en consecuencia en su efectividad. De igual manera, la cultura organizacional es modelada y construida por sus líderes y directivos, quienes conducen al grupo para lograr los objetivos empresariales. Cada persona que la integra es única, con sus deseos y anhelos, objetivos y valores, los cuales se fusionan en una misma cultura que posteriormente, se moldea por medio de reforzamientos, programas y ritos que buscan preservar los valores y creencias de la organización. Por eso, una cultura organizacional saludable debe identificar y socializar los valores de los cuales depende su éxito, para que cada persona sepa cuál es la regla del juego y pueda interactuar con ello.

### Gestión administrativa y estructura organizacional

Salguero Guzmán (2011) sostiene que la gestión administrativa influye en la estructura organizacional, porque establece las pautas para organizar las jerarquías, asignar responsabilidades, proporcionar las bases esenciales como son la misión, la visión y valores empresariales que permitan encaminar esfuerzos direccionados al cumplimiento de los objetivos.

Barreiros Carrera (2012) comenta que la gestión administrativa determina la estructura organizacional, porque son los ejecutivos de las empresas quienes toman las decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica la misma.

## Gestión administrativa y justicia organizacional

Saraiva Nunes de Pinho (2015) considera que es imprescindible que la empresa sea una institución justa que garantice el derecho de cada empleado, para ello, debe realizarse un intercambio entre los valores personales y organizacionales. De igual forma, las prácticas y estrategias de gestión de la empresa influyen directamente en la percepción de justicia y esta, su vez, influye en el desempeño de los colaboradores con la organización, con sus metas y sus valores.

Da Silva (2006) aborda la gestión administrativa como un constructo determinante de la percepción de justicia que los empleados puedan tener en cualquier momento, porque son los directores ejecutivos quienes establecen las políticas de remuneración adecuadas y justas, participación en los beneficios de la empresa con equidad, estabilidad salarial, seguridad o estabilidad en el empleo, seguridad social, formación, entrenamiento, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de promoción y sistemas de evaluación del rendimiento.

### **Investigaciones realizadas**

En esta sección se incluyen investigaciones que hacen referencia a la relación entre algunas de las variables en estudio, que son los siguientes: gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.

### **Clima organizacional y desempeño laboral**

Domínguez Aguirre (2010) presenta un modelo relacionado con algunas de las relaciones en estudio. La muestra estuvo compuesta por 384 empleados de

diferentes niveles y departamentos de 16 hoteles de Puerto Vallarta con sistema de todo incluido. Este muestra que la percepción respecto de la estructura explica el 17.67% de la varianza total del clima organizacional; comunicación, el 19.22%; el 17.13% lo explica el liderazgo; por último, el 8.72% lo explican las percepciones en la motivación, para un total de 62.73% de la varianza del clima organizacional. Estructura tiene la correlación más alta con .528, le sigue comunicación con .496. El análisis de regresión, revela que tres de las cuatro dimensiones del clima resultaron buenos predictores de la productividad con una  $R$  de .589 y una  $R$  cuadrada de .346, lo cual manifiesta que las variaciones en la productividad están explicados por el clima organizacional en un 34.6%. Por último, se muestra el modelo propuesto que representa las posibles formas de intervenir en las organizaciones del sector hotelero de Puerto Vallarta, basado en los modelos de predicción.

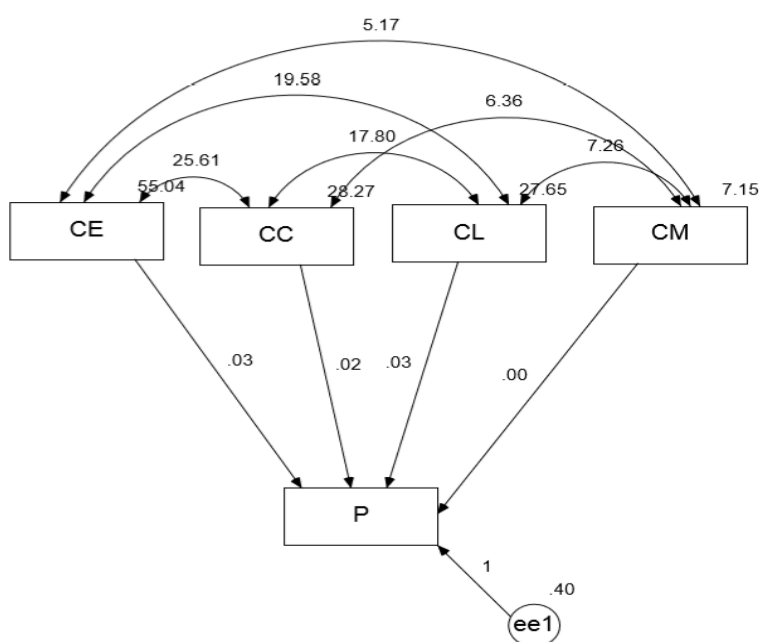
Las variables a las que se ha hecho referencia se combinan entre sí, y da como resultado el modelo de la Figura 1. Como supuesto teórico se conjetura que la productividad de la mano de obra debe explicarse a partir de la percepción que los colaboradores tengan del clima organizacional, los cuales están representados por las siguientes dimensiones que lo implican: el clima en estructura (CE), en comunicación (CC), en liderazgo (CL) y en herramientas motivacionales (CM).

Para la especificación del modelo, se realizaron pruebas en la búsqueda de la mejor solución y se encontró que, realizando covariaciones entre las variables observadas de cada una de las variables exógenas de primer nivel, se tenía una mejor solución y mayor ganancia de ajuste del modelo, toda vez que se encontró



teóricamente que existía cierta relación natural en la respuesta para cada una de las preguntas del instrumento observado en el análisis factorial.

Una vez especificado el modelo y comprobadas condiciones de aplicación, el siguiente paso consistió en decidir si el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.



*Figura 1. Relación clima organizacional y productividad en la hotelería.*  
Fuente: Domínguez Aguirre (2010).

### Cultura organizacional y clima organizacional

Para Almeida (2004, citado en Cámara Rodríguez, 2012), la cultura organizacional está directamente relacionada con la designada misión de la organización. En la opinión de este autor, algunas de las características culturales más fuertes y significativas de una organización son fruto de la influencia de su misión.

La investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos, los tipos de conflictos vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel organizacional. El estudio se basa en los resultados obtenidos de una muestra de 513 profesores de 63 instituciones escolares de la región autónoma de Madeira.

Se aplicó un instrumento que reúne la Escala de Conflicto Intragrupal (adaptada por Passos y Caetano, 2002), la Escala de Compromiso Organizacional (adaptada por Gómes Dacal, 2006) y las Escalas de Medida de Factores de la Cultura Organizacional (Coleta y Coleta, 2005).

Los resultados revelaron la existencia de diferencias en los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad y categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo; se observaron también variaciones significativas en los Factores de la Cultura Organizacional, dependiendo de la tipología de los centros educativos y del género y grupo profesional de los profesores. Se observó que el nivel de compromiso es influenciado de forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo en el centro educativo, y de forma negativa por el conflicto de proceso.

En la Figura 2 se encuentra el modelo de Evan (2001) aceptado en esta investigación con una adaptación del mismo modelo de Evan por Almeida (2004, citado en Cámara Rodríguez, 2012), según aparece en la Figura 3.

Como se puede ver en el modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese

clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

### Gestión administrativa y estructura y clima organizacional

Aburto Pineda (2011) realizó esta investigación de campo que fue encaminada a establecer cuáles son las variables que definen el clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, con el

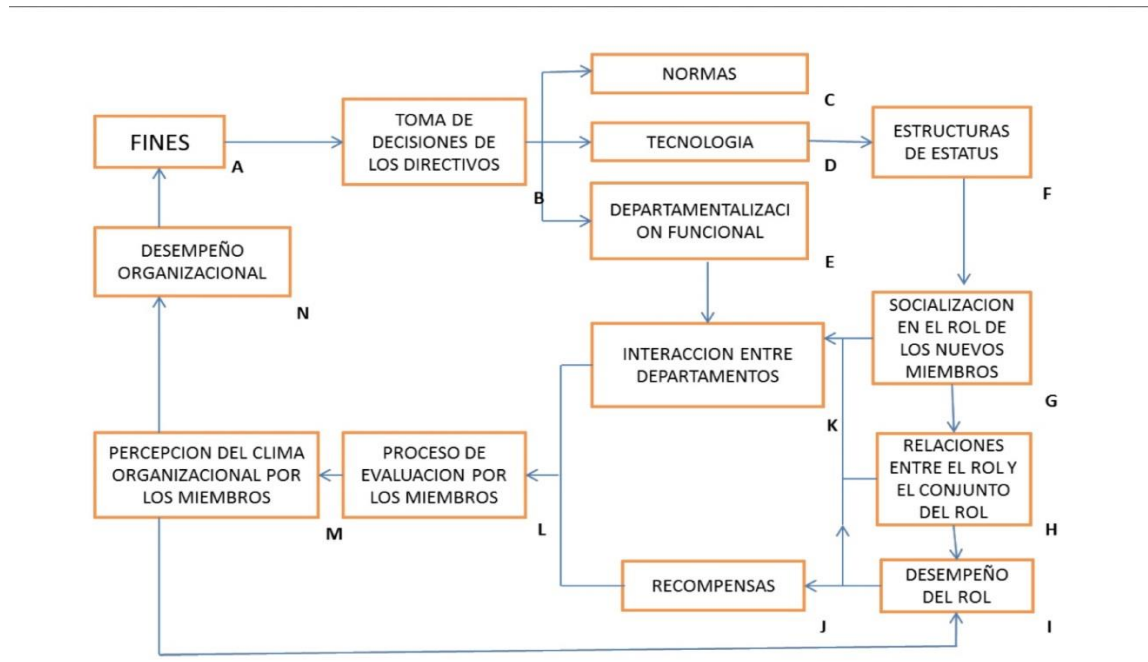


Figura 2. Modelo de clima organizacional de Evan 2001.

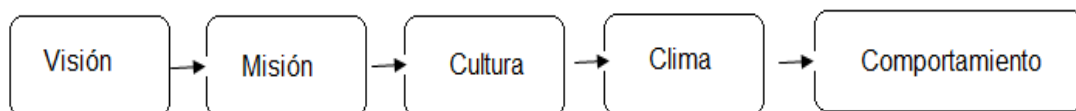


Figura 3. Modelo de clima organizacional de Evan 2004.

propósito de determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima organizacional insatisfactorio; además, para generar información que contribuya a resolver un problema en la organización en estudio. El objeto de esta investigación se fundamenta en el estudio sobre las habilidades directivas y el clima organizacional de las dieciocho áreas de mando que se tienen conformadas.

Los elementos de interés que se analizaron fueron los individuos que desempeñan funciones de dirección de dicha Coordinación. Se consideran a los denominados mandos medios, donde se ubican las figuras de coordinador estatal (1), subdirectores de área (4) y jefes de departamento (13), quienes tienen bajo su coordinación y responsabilidad todos los proyectos que se realizan en la entidad en estudio por el personal de enlace y técnico. Se determinó realizar una evaluación integral (360 grados) para dar al personal directivo una perspectiva de su desempeño a partir de todo su entorno, considerando que se aplicó el cuestionario a su superior inmediato, a sus pares u homólogos, a sus subordinados y una autoevaluación. En el estudio de campo se levantaron 305 cuestionarios durante el mes de marzo de 2010.

La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos relacionados con las habilidades directivas, así como el clima organizacional. De esta forma, se conocieron la conceptualización, medición y las variables que afectan el clima organizacional. Se expuso el panorama general de la coordinación, sus antecedentes, estructura y funciones actuales. Entre los resultados más relevantes se pueden comentar que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del

conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas; la variable de formación de equipos logró una correlación débil, lo que significa la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente.

Una conclusión importante es que en la coordinación estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de Michoacán se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y formación de equipos).

Los resultados obtenidos de la hipótesis general y de las cinco hipótesis de trabajo formuladas se validan totalmente. Se concluye que el estudio de campo respondió al objetivo general y a los tres objetivos específicos planteados fundamentados en los resultados y respaldados en el marco teórico

El modelo de clima organizacional que el autor de la presente investigación considera la mejor elección para la entidad en estudio es el propuesto por Gibson y Colbs (1987, citado en Aburto Pineda, 2011). Este considera el impacto que tiene la conducta humana en el clima de la organización, al tomar en cuenta la conducta individual, grupal e intergrupal, la motivación y el liderazgo y las habilidades que deben poner en práctica y fomentar los directivos. Así mismo, menciona la estructura, el peso que esta ejerce por medio de sus dimensiones en la calidad de vida laboral para determinar el clima organizacional. Por último, los procesos de la organización, en los que se destaca la comunicación, la toma de decisiones y las habilidades directivas, que también son necesarias para fomentar un clima organizacional satisfactorio.

El modelo de Gibson y Colbs, como aparece en la Figura 4, presenta tres elementos determinantes del clima organizacional relacionados en su aplicación con las habilidades directivas. El primero es la importancia de la conducta humana, categórica al vincularla con los perfiles de los directivos de la organización en estudio; se observan conductas heterogéneas asociadas a la personalidad y formación en técnicas de dirección, como son el liderazgo y la motivación. El segundo es la estructura, en la que el tamaño del organigrama institucional, con sus largos tramos de control de personal propio de una estructura vertical, impacta generalmente de manera negativa en la calidad de vida laboral de los trabajadores. Por último, los procesos organizacionales, en los que son indispensables en el personal de mando las habilidades directivas de la comunicación y la toma de decisiones.

Los tres elementos citados desde la perspectiva de las habilidades de los directivos confluyen para generar el clima de la organización y dan como resultado final el desempeño general de la empresa pública.

En este contexto, Aburto Pineda (2011) considera que el tipo de clima organizacional que se percibe en la entidad en estudio, conforme a la teoría del clima organizacional de Likert, se puede definir como clima de tipo autoritario. El cual es un sistema de autoritarismo paternalista y corresponde a un clima cerrado.

Gibson y Colbs (1987, citado en Aburto Pineda, 2011) argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta, estructura y procesos de la organización. Además, explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos e impacta directamente en el resultado del desempeño organizacional. La relación anterior se muestra de la siguiente forma:

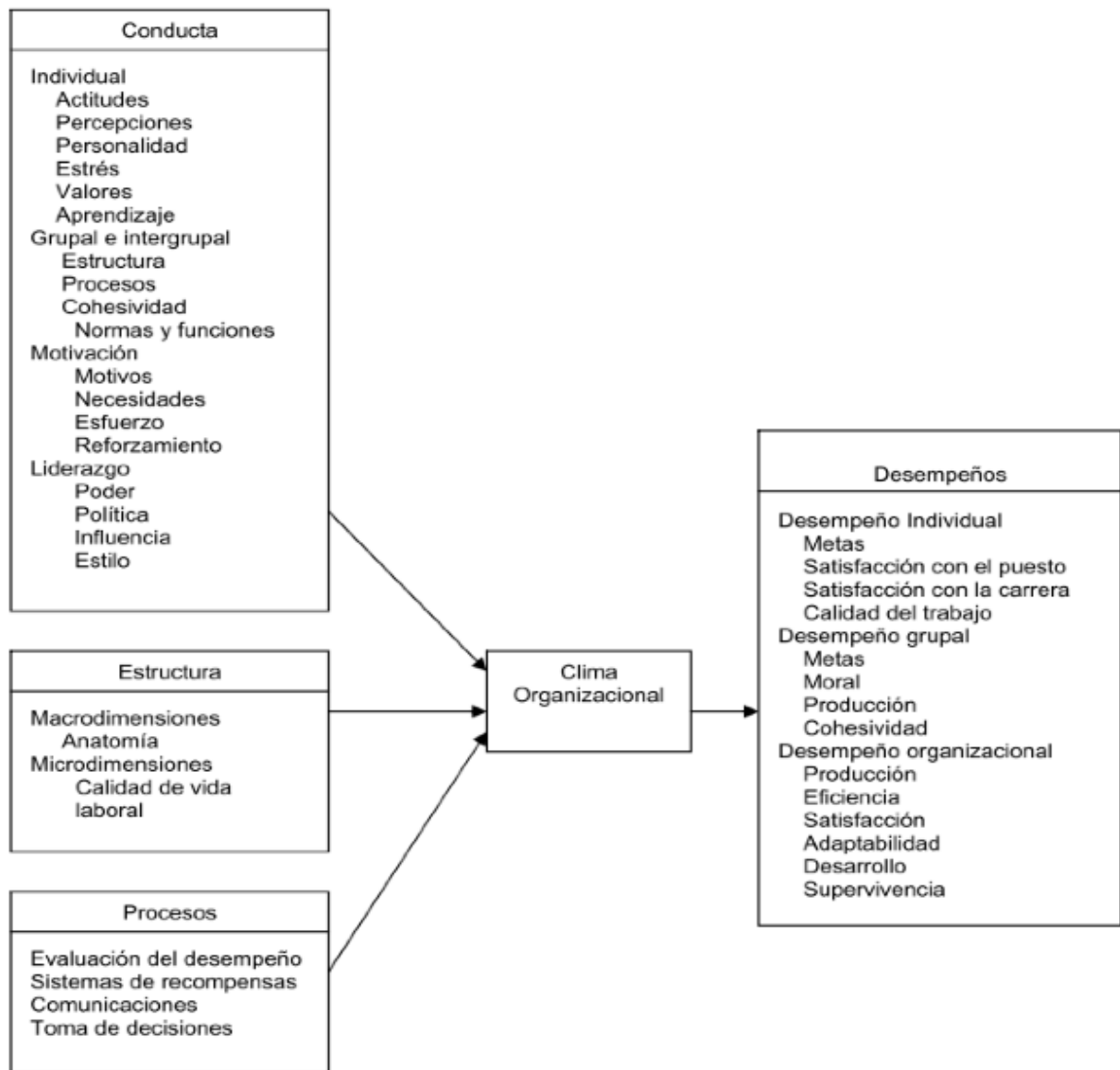


Figura 4. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs.

### Planteamiento del problema

Lograr un buen desempeño laboral institucional es una función vital en este periodo de la historia del mundo empresarial, caracterizada por una creciente competencia en un ambiente cada vez más globalizado. Esto preocupa no solo al sector empresarial con fines de lucro, sino también a las instituciones sin fines de lucro, como

organizaciones religiosas y otras no gubernamentales, en sentido general. Por lo tanto, tener una visión ampliada de los temas relacionados con los recursos humanos –protagonistas del éxito de la gestión administrativa–sitúa en una mejor posición a los que ocupan puestos de liderazgo en las organizaciones para lograr una mejor estructura organizacional, al establecer una cultura única caracterizada por un trato al personal más justo y un mejor clima organizacional, ya que todo lo que afecta al personal en una organización, impacta significativamente el nivel de desempeño laboral institucional.

Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Carrillo Puente (2015) afirman que el desempeño laboral institucional está influenciado directamente por el ambiente o clima organizacional percibido e interpretado por las personas, en el que se desarrollan sus actividades laborales.

La presente investigación considera cuatro factores que se presume determinan directamente el grado de calidad del clima organizacional y, consecuentemente, el nivel de desempeño laboral institucional del empleado y la organización en general. Son los siguientes: la percepción de la gestión administrativa, el grado de calidad de la cultura organizacional, el grado de calidad de la justicia organizacional y el grado de calidad de la estructura organizacional.

La gestión administrativa es un factor determinante e influyente al establecer una cultura organizacional adecuada, al poner en práctica los más altos niveles de estándares de justicia en el trato con el personal y al establecer una estructura organizacional mediante la cual se creen condiciones para que exista un clima organización adecuado.



Además, si el activo más importante de una organización –el recurso humano– está feliz y respira un clima suave y agradable, existirá un mejor nivel de desempeño laboral institucional.

Marín-Idárraga (2012) sostiene que la estructura organizacional comprende y explica el fenómeno de la división del trabajo, su integración y coordinación; también genera rutinas e intenta controlar e, incluso, predecir el comportamiento de los agentes que intervienen en la organización.

Si en las universidades, hospitales, organizaciones educativas, instituciones del área de las comunicaciones, imprentas, restaurantes, instituciones del área de la construcción e instituciones del área financiera incluyeran en su estructura los elementos básicos de la división del trabajo, así, su integración y coordinación contribuirán a fomentar en la organización un buen clima y, en consecuencia, lograr un mejor desempeño laboral institucional.

La justicia organizacional, en el contexto de la investigación, tiene que ver con la aplicación de justicia, según el enfoque bíblico. En relación con este, Mateos y Camacho (2000) señalan que, la justicia es fundamental en los miembros de una comunidad. Jesús la ilustra en el evangelio de Mateo, en la parábola de los jornaleros de la viña ( Mateo 19:30-20:16). El relato muestra que todos los llamados a trabajar reciben el mismo salario.

Según Colquitt (2001, citado en Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo y Salanova Soria, 2014), las cuatro dimensiones de la justicia son *justicia distributiva*, *justicia*

*procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional.* La justicia distributiva se refiere al contenido de las distribuciones y los resultados alcanzados. La justicia procedimental se refiere a la justicia de los medios utilizado. La justicia interpersonal se refiere a la sensibilidad social. Finalmente, la justicia informacional se refiere a las percepciones de los empleados acerca de cuán bien fundamentada está la explicación que los directivos dan sobre sus decisiones.

Las instituciones de servicios, deberían aplicar estos principios de justicia no solo con los empleados, sino también con los clientes. Dijo el sabio Salomón: “Mejor es lo poco con justicia, que grandes ganancias con injusticia” (Proverbios 16:8). Practicar la justicia en el ambiente laboral influye en gran medida en crear un clima organizacional favorable y este, a su vez, influye en generar un desempeño de alta calidad en los empleados y en la organización.

Peiró Silla, Ayala, Tordera Santamatilde, Lorente y Rodríguez Molina (2014) sostienen que en el estudio del desempeño laboral se deberán tomar en cuenta tres dimensiones generales del desempeño; que son el desempeño de tarea o descripción del puesto; el desempeño contextual o conductual, el cual contribuye para crear un buen clima y los comportamientos contraproducentes, como el ausentismo, el robo y el abuso de sustancias.

Para Bohórquez Ovando (2014), la cultura organizacional es uno de los factores que determina, regula y moldea la conducta humana y es el fundamento de lo que se es, se piensa, se cree y cómo actúa en sociedad, por lo que es una fuerza poderosa capaz de moldear la conducta del empleado y promueve el desempeño organizacional. Por esta razón, las instituciones sin fines de lucro deben tomar en consideración la

influencia de la cultura, así mueven la fuerza laboral al logro de los objetivos misionales y, por ende, en la obtención de un mejor desempeño.

La presente investigación considera que la manera como los empleados perciben a la organización así evalúan su clima laboral, Por lo tanto, es importante conocer qué tipos de climas organizacionales logran que las organizaciones sean más competitivas y justas. Un clima organizacional propicio es una inversión a largo plazo para cualquier empresa; representa una excelente herramienta para elevar el desempeño e incrementar su competitividad, motivo por el cual las organizaciones en la actualidad prestarle el debido cuidado; deben buscar crear un clima favorable para que el empleado esté motivado, con ganas de colaborar y sienta que es parte importante de la empresa.

Esta investigación estudió las instituciones que componen el corporativo adventista de la Unión Dominicana ubicadas en el centro de la ciudad de Santo Domingo y en la región norte del país. El corporativo está compuesto por Radio Amanecer (que comprende tres emisoras FM en operación y seis emisoras AM); la Universidad Adventista Dominicana ubicada en la región norte del país, la cual cuenta con una extensión en el Distrito Nacional, y una aula de encuentro en la región este del país; el Centro Médico Vista del Jardín, ubicado en el Distrito Nacional; la Corporación Adventista de Instituciones de Servicios, ubicada en el Distrito Nacional, compuesta por la imprenta, el restaurante vegetariano Árbol de Vida (ARVI 2), la Compañía de seguros de propiedades y colisión de autos, la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), el Instituto Adventista de Desarrollo (INADE) y el Centro Adventista de Desarrollo Integral (CADI); finalmente, la oficina matriz, compuesta por la Unión

Dominicana, ubicada en el Distrito Nacional. Existen dos instituciones adicionales: la Unión Nacional de Colegios Adventistas (UNACA) y la Asociación Fiduciaria Dominicana (AFIDA), que también forman parte del corporativo de la Unión Dominicana, pero no fueron objeto de estudio en esta investigación.

Plantear el problema es organizar y estructurar de manera formal la idea de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Según el sitio de internet, la Iglesia Adventista del Séptimo Día trabaja en tres áreas principales, que representan los tres aspectos que, según la Biblia, realizó Jesús en la tierra: predicar, enseñar y sanar. Para dar cumplimiento a dicha misión, la Iglesia Adventista del Séptimo Día en República Dominicana cuenta con cuatro asociaciones, dos misiones, 1,275 congregaciones, seis restaurantes vegetarianos, 225 pastores y 303,965 miembros de iglesia, una universidad, un hospital, una red de emisoras, setenta escuelas de educación media y básica, un centro de vida sana, un centro de diagnóstico y especialidades, ADRA, instituciones financieras y otras instituciones de servicios.

Los informes que posee el Departamento de Secretaría de la Unión Dominicana presentan un alto número de empleados que laboran en las instituciones del corporativo adventista. Este hecho permite inferir que es cada vez más complicado realizar una buena gestión administrativa y, a su vez, se requiere mayor esfuerzo mantener un clima organizacional agradable, que traerá como resultado un desempeño laboral institucional satisfactorio, competitivo y de alta calidad.

Según la perspectiva bíblica, las oportunidades se otorgan para generar resultados positivos. Esto queda evidenciado cuando Jesús dijo: “En esto es glorificado mi

Padre, en que llevéis mucho fruto, y seáis así mis discípulos (Juan 15:8). Ser fructífero es una de las formas de glorificar a Dios.

Los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana son el activo más valioso con el que cuenta la Iglesia. Ellos, junto con las instituciones de la Iglesia, deben ser competitivos para poder permanecer en el mercado y cumplir así con la misión evangélica. La percepción que los empleados tengan de la gestión administrativa puede influir en el grado de calidad de la cultura organizacional, en el grado de calidad de la justicia organizacional y en el grado de calidad de la estructura organizacional, y estas pudieran producir en los empleados y en la institución un alto grado de calidad en el clima organizacional y, este a su vez, pudiera crear las condiciones para el logro de un más alto nivel de desempeño laboral institucional de los empleados y de las instituciones del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

### **Declaración del problema**

Con los conceptos antes comentados, en esta sección se presentan tanto el problema confirmatorio como el problema alterno que se investigará en este estudio.

#### **Problema confirmatorio**

Esta investigación pretendió responder la siguiente pregunta:

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de

calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

En la Figura 5 se presenta el modelo teórico que trata de identificar las relaciones lineales de las seis variables latentes que serán abreviadas en lo sucesivo con los siguientes nombres: gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral.

### Problema alterno

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

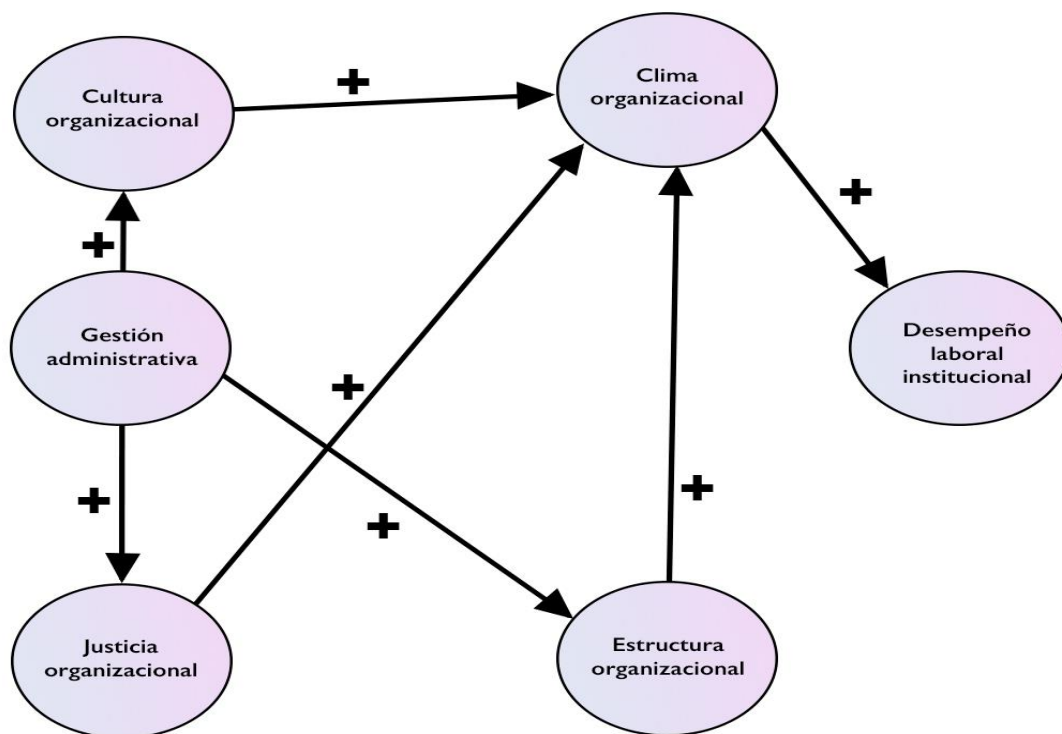


Figura 5. Diagrama de secuencias del modelo teórico confirmatorio de factores determinantes del clima organizacional y del desempeño laboral.

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico?

En la Figura 6 se presenta el modelo teórico alternativo que trata de identificar las relaciones lineales de las seis variables latentes, que se abrevian de la siguiente forma: gestión administrativa (GES), cultura organizacional (CUL), justicia organizacional (JUS), estructura organizacional (EST); clima organizacional (CLI) y desempeño laboral institucional (DES).

### **Definición de términos**

A continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:

*Gestión administrativa*: proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, al trabajar en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos.

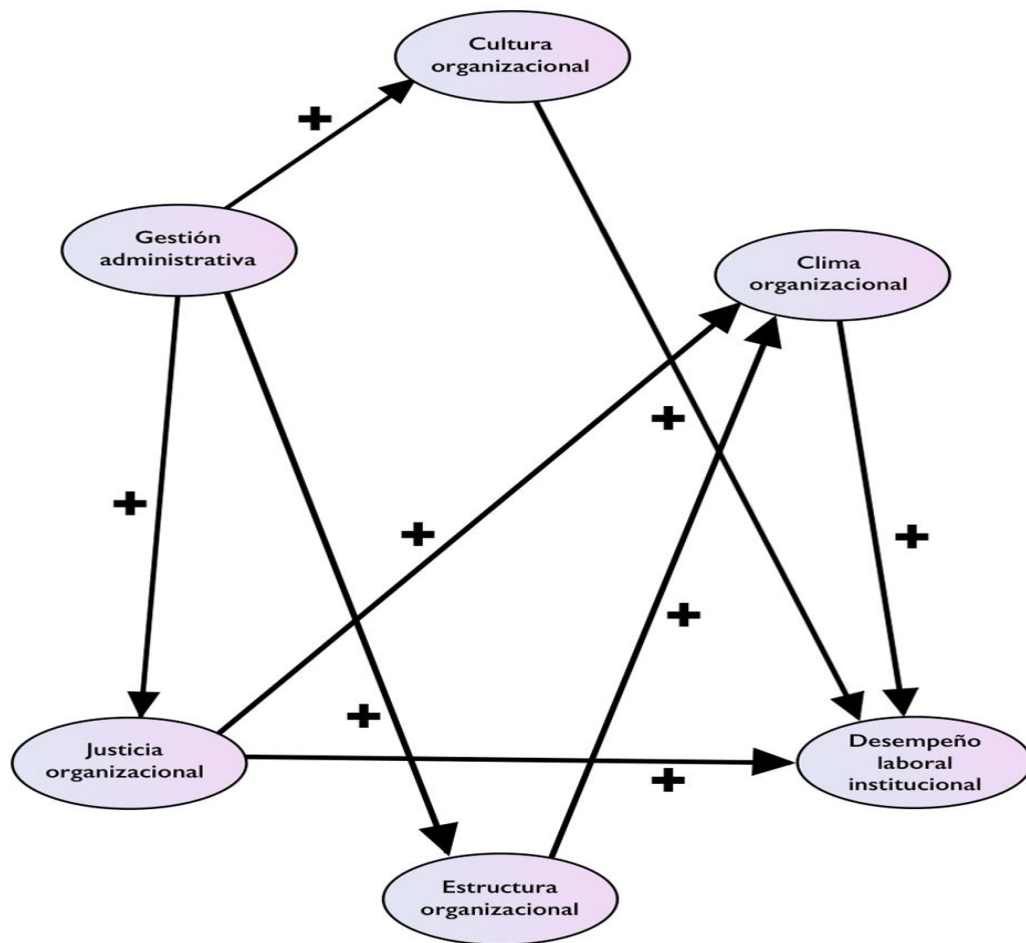


Figura 6. Diagrama de secuencias del modelo alternativo.

*Cultura organizacional:* conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros en una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

*Justicia organizacional:* valor determinado por la organización que nace por la necesidad de mantener armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre los empleados y la institución, que autoriza, prohíbe y permite acciones específicas en la interacción con



los empleados y la institución. La justicia organizacional se preocupa por un trato justo hacia las personas en las organizaciones, aunque desde el punto de vista administrativo siempre hay metas y objetivos que chocan.

*Estructura organizacional:* es la forma en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo al orientarlo hacia el logro de los objetivos. También se puede afirmar que estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, el cual identifica cada puesto, su función y a quién rinde cuentas. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas que permitan un crecimiento sostenido en el corto, el mediano y largo plazo.

*Clima organizacional:* medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con las funciones del directivo, con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución, con las máquinas que se utilizan y con la actividad de cada empleado de la organización.

*Desempeño laboral institucional:* acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en término de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución.

*Bondad de ajuste:* capacidad que tiene un modelo para predecir el comportamiento de los datos empíricos. Por lo regular se valora con varias medidas estadísticas (Catena Martínez, Ramos Álvarez y Trujillo Mendoza, 2003).

*Modelo teórico:* configuración que expresa las relaciones esenciales que declara la hipótesis y explica procesos o hechos conocidos que se plantearon en el problema y pronostica los desconocidos. Su capacidad predictiva depende en buena medida de su coherencia lógica; mientras más conclusiones puedan derivarse del modelo, mayor es su capacidad de predicción.

*Modelo empírico:* modelo de investigación científica que se basa en la lógica empírica y permite al investigador obtener una serie de resultados fundamentalmente de la experiencia de investigación referente a su problemática, los cuales conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas que posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio por medio de procedimientos prácticos y diversos medios de estudio. Entre los métodos empíricos se encuentran la observación, la medición y el experimento.

*Autopercepción:* conocimiento de emociones y personalidad propias; conocerse de la manera más íntima posible, para así poder formar una opinión sobre uno mismo.

*Percepción:* función que permite al organismo recibir, elaborar e interpretar la información que llega desde el entorno por medio de los sentidos.

*Empleados:* personal contratado para trabajar en el corporativo adventista.

## **Hipótesis**

Para Hernández Sampieri et al. (2010), las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

En esta investigación se plantearon diversas hipótesis, como la principal, la alterna y las complementarias, las cuales están contenidas en esta sección.

### Hipótesis confirmatoria

La hipótesis principal de esta investigación es la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del nivel de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

### Hipótesis alterna

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

### Hipótesis complementarias

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis complementarias:

H<sub>1</sub>. Existe diferencia significativa en la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel

académico y el tipo de institución a la que pertenecen.

H<sub>2</sub>. Existe diferencia significativa en la cultura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>3</sub>. Existe diferencia significativa en la justicia organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>4</sub>. Existe diferencia significativa en el estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>5</sub>. Existe diferencia significativa en el clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>6</sub>. Existe diferencia significativa en el desempeño laboral percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.

### **Preguntas de investigación complementarias**

Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010). A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que serán respondidas con la investigación.

1. ¿Cuál es el nivel de gestión administrativa percibida por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la cultura organizacional percibida por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la justicia organizacional percibida por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

4. ¿Cuál es el grado de calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

5. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibida por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

6. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral institucional percibido por los empleados adventistas del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

### **Objetivos de la investigación**

Para la validación del modelo se establecen los siguientes objetivos:

1. Construir un instrumento para medir cada uno de los constructos en estudio: gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral.

2. Evaluar la bondad de ajuste entre los modelos empíricos y los modelos teóricos en los que se formulan relaciones lineales entre los constructos.

3. Evaluar descriptivamente cada una de las variables siguientes: gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional, y desempeño laboral.

4. Hacer un aporte de información sobre los modelos y las variables a las autoridades de la Unión Dominicana y el corporativo adventista en estudio.

## **Justificación**

El presente estudio es justificable porque se recomienda que el corporativo incrementemente los estudios sobre el clima laboral, para contribuir a que los trabajadores alcancen los objetivos individuales y organizacionales esperados y, además, logren la satisfacción laboral (Sohi, 1999).

Mladinic e Isla (2002) señalan que, la razón de medir el grado de justicia organizacional está en el impacto que producen los resultados que generan acciones y prácticas organizacionales percibidas por los trabajadores como justas y equitativas o injustas e inequitativas, como la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otras. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá evidenciada en los resultados o desempeño del personal que influyen directamente en la organización, como la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros.

Junco, Tápanes, Díaz, Torres y Cossío (2006) estiman que un hospital tiene un papel fundamental, ya que actúa sobre los sentimientos humanos en momentos de máxima ansiedad y los retos a los que se enfrenta la gestión hospitalaria se resumen en el logro de la eficacia, eficiencia, calidad y la equidad, excelencia hospitalaria, mejora continua de la calidad, el cambio tecnológico, gestión por procesos y el control de gestión, análisis de los costos hospitalario y la asistencia centrada en el paciente. Estos factores conducen a los hospitales a ser competitivos.

Para el logro de dicha competitividad es esencial que los directivos sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, retenerlo, formarlo,

educarlo, servirle y satisfacerlo, puesto que un trabajador motivado y satisfecho debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo. Las insatisfacciones del personal influyen en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda.

Robbins (2004, citado en Paredes Maldonado, 2015) afirma que existe una disciplina denominada comportamiento organizacional que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, para mejorar la eficiencia de esta. Por este motivo es importante investigar cómo se puede mejorar el desempeño laboral en el corporativo adventista de la Unión Dominicana.

Es indudable que las organizaciones necesitan estar dirigidas y gestionadas en forma efectiva. La escasez de recursos obliga a los responsables a dirigir las y gestionarlas en forma efectiva; es decir, guiarlas al cumplimiento de las funciones, actividades, metas, objetivos y misión, tal como establece Terry (1984).

En las instituciones del corporativo adventista de la Unión Dominicana no se han realizado estudios sobre el clima laboral y el desempeño laboral. Amaru (2009) sostiene que Blake y Mouton, dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado y lo llamaron “rejilla gerencial” debido al hecho de que todo ejecutivo siempre se orienta hacia dos asuntos: la producción y las personas, y la rejilla es un gráfico con dos entradas, es decir, está compuesta por dos ejes: horizontal y vertical. El eje horizontal representa la preocupación por la producción y es una serie continua de nueve puntos, en la cual el grado nueve significa una elevadísima preocupación por la producción, mientras que el grado uno representa

una baja preocupación por ella. El eje vertical representa la producción de las personas y también es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

La rejilla gerencial representa estas dos preocupaciones (por la producción y por las personas), así como su interacción para demostrar que el desempeño excelente es aquel que procura maximizar los resultados de la producción y la satisfacción de las personas involucradas, es decir, de alcanzar el estilo. La rejilla desempeña un papel importante en este modelo de desempeño organizacional. Es muy importante que los directivos logren equilibrar el enfoque, tanto en la producción como en las personas.

Bernal Gonzáles, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2013) sostienen que las instituciones de servicios representan un gran escenario de relaciones humanas. En este escenario también nacen amistades, compañerismo y alianzas que duran por mucho tiempo y, en algunos casos, toda la vida. Esa percepción del ambiente de convivencia e interacción laboral se llama clima organizacional, y sus componentes tanto internos como externos tienen influencia directa en el mejor o peor desempeño de un individuo y, consecuentemente, de la organización.

Para que exista un buen clima laboral se debe tener presente que factores objetivos (como un salario adecuado y funciones relacionadas a las competencias), así como factores subjetivos (como sentimientos, expectativas, percepciones y problemas) influyen y tienen que llegar a un equilibrio para conseguir llevar al individuo a la satisfacción dentro de la organización donde trabaja.



El clima laboral también está relacionado directamente con la aceptación de los cambios que ocurren dentro de la organización. Las personas confían y creen más que esos cambios los beneficiará de alguna manera, porque tienen confianza, ven un futuro dentro de la institución, suelen tener un relacionamiento más abierto con todos, están más comprometidos con lo que hacen, colaboran de forma creativa para la innovación y desarrollo de productos y servicios, y perciben que surgen más oportunidades de crecimiento profesional y personal lado a lado con la institución.

Los directivos deben preocuparse por mejorar siempre el clima laboral dentro de las instituciones en general, ya que solo así podrán extraer lo mejor de cada profesional y mantener un ambiente de trabajo agradable para todo el equipo.

Se pretende que este sea un estudio pionero, porque en las instituciones pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la República Dominicana no existe una investigación donde se hayan medido los constructos gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral.

El presente estudio puede ser útil para elaborar parte del plan de desarrollo del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ya que se realizará con empleados de la mayoría de las instituciones que pertenecen a la Unión Dominicana, y aportará información muy valiosa sobre el nivel de desempeño laboral. Además, la población a estudiar es representativa del sistema laboral adventista de la Unión Dominicana. Dicho sistema es muy importante para la Iglesia Adventista y la sociedad.

## **Limitaciones**

Algunas limitaciones de esta investigación son las siguientes:

1. La aplicación del instrumento dependió de la autorización de la dirección ejecutiva encargada de cada institución miembro del corporativo y los directores departamentales del corporativo en estudio.
2. La aplicación del instrumento requirió de la ayuda de terceras personas.
3. Se considera que los responsables tomaron en cuenta las recomendaciones acordadas.
4. No se pudo asegurar la creación de un ambiente adecuado durante la aplicación del instrumento.

## **Delimitaciones**

A continuación se estipulan algunas delimitaciones en esta investigación:

1. El estudio se desarrolló en el año 2015.
2. La investigación se limitó a empleados adventistas del corporativo perteneciente a la Unión Dominicana.
3. El instrumento de desempeño laboral se delimitó al manual laboral de la denominación adventista.
4. El instrumento se aplicó solo a empleados que asistieron a la sesión destinada para ello.
5. Se pretendió validar estadísticamente el constructo de cada uno de los Instrumentos.
6. No se pretendió resolver los posibles problemas detectados en la investigación.

7. En la investigación se incluye el hospital Vista del Jardín, Radio Amanecer, Universidad Adventista Dominicana y la corporación adventista de Instituciones de servicios, que son instituciones que pueden diferir con las demás organizaciones adventistas en la República Dominicana en la cantidad de empleados y niveles salarial.

8. Con la investigación no se pretendió crear una nueva teoría sobre las variables en estudio, pero sí se pretendió validar la relación teórica de los constructos.

9. No se incluyeron todas las variables predictoras del clima laboral que son ampliamente documentadas.

10. No se incluyó en la investigación a las demás instituciones adventistas del corporativo: Asociación Fiduciaria Dominicana y la Asociación Dominicana de Colegios Adventistas.

11. En la investigación solo se incluyeron las instituciones del corporativo que no están siendo objeto de estudio por otros investigadores.

12. Dado que en la literatura no se encontró un modelo con bondad de ajuste aceptable con todas las variables consideradas en el estudio, se exploraron otros modelos con diversas relaciones de causalidad.

### **Supuestos**

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Se consideró que los encuestados respondieron el instrumento de acuerdo con su autopercepción y percepción sobre las diversas variables investigadas.

2. De acuerdo con la teoría, el instrumento midió lo que tenía que medir.

3. Se consideró que hubo sinceridad en las respuestas de cada ítem proporcionadas por los empleados.

4. Los programas de operaciones y la filosofía religiosa del corporativo que fueron considerados en la investigación son similares a los utilizados por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

### **Trasfondo filosófico**

“Por sus frutos los conoceréis. ¿Acaso se recogen uvas de los espinos, o higos de los abrojos?” (Mateo 7:16). Esta afirmación hecha por Jesús resume la esencia del desempeño laboral y su enfoque en resultados. Ocupar el tiempo con actividades sin producir resultados es un despilfarro. Según la perspectiva bíblica, las oportunidades se otorgan para generar resultados positivos. Esto queda evidenciado cuando el mismo Jesús dijo: “En esto es glorificado mi Padre, en que llevéis mucho fruto, y seáis así mis discípulos” (Juan 15:8). Ser fructífero es una de las formas de glorificar a Dios.

Blanchard y Hodges (2006) sostienen que planificar el desempeño tiene que ver con proveer dirección y fijar metas; en cambio, el entrenamiento diario comprende ayudar a las personas a alcanzar las metas por medio de la observación de su desempeño, al animarlos a progresar y al reorientar los esfuerzos que se hayan desviado de su rumbo.

Con relación a la justicia organizacional, Leito (2007) sostiene que medir a los demás con la misma vara es lo mínimo que se debería hacer en el trato con los demás. Según este autor, juzgar el carácter de otros con más severidad que el propio es medir con pesa falsa; y esperar bondad de otros sin estar dispuesto a ser más bondadoso es pesar con pesa falsa, por lo que se debería tomar en cuenta pesas correctas al momento de opinar sobre asuntos de relaciones laborales o personales.

Dios mismo reconoció lo difícil que es para el ser humano practicar la justicia cuando dijo: “Recorran las calles de Jerusalén, observen con cuidado, busquen por las plazas. Si encuentran una sola persona que practique la justicia y busque la verdad, yo perdonaré a esta ciudad” (Jeremías 5:1, NVI).

La justicia no solo debería ser con los trabajadores; también con los clientes se deberían practicar los principios justos. Como dijo el sabio Salomón: “Mejor es lo poco con justicia, que grandes ganancias con injusticia” (Proverbios 16:8). ¿Debería una persona cristiana en el ambiente laboral, ya sea que ofrezca productos o servicios, cobrar precios exagerados? ¿Sería un mejor testimonio para Dios y para el público si las personas cristianas establecen una buena política de precios y honorarios basados en la justicia, tanto para ellos como para los clientes?

Como declara Pereyra (1995), nadie puede hacer esto sin mostrar sus colores, sin comprometerse, sin alzar una bandera. El individuo superado y digno no es neutral ni indiferente: está de un lado o de otro. No vive en tierra de nadie, pues jamás abandona su posición establecida en principios. No se desvía de su camino recto a diestra ni a siniestra, ni por temor a ser impopular, ni por la posibilidad de agradar. Aprende a decir no cuando se le sugiere el mal camino; además, denuncia el error o la injusticia y, si es preciso, los combate en nombre de lo verdadero y lo justo.

En relación con la estructura organizacional, se puede afirmar que se ha manifestado en la humanidad por siglos. El primer registro de estructuras organizacionales fue el caso de Moisés cuando era juez para los israelitas desde la mañana hasta la tarde. Afortunadamente para él, su suegro Jetro, que estaba de visita, le dio una solución práctica al exceso de trabajo que tenía. Su recomendación era designar hombres

competentes como oficiales para grupos de mil, de cien, de cincuenta y de diez. Solo los casos más difíciles deberían ser remitidos a Moisés (Éxodo 18:17-27). La cadena de mando estaba establecida, la delegación de autoridad dada y la carga de trabajo reducida.

Al hablar de la gestión administrativa, se puede afirmar que conlleva siempre el deber de pensar, actuar y promulgar todo lo que esté dentro de su potestad, bajo la concepción del amor. Para fundamentar este concepto basta recordar lo registrado en Marcos 12:28-31:

Acercándose uno de los escribas, que los había oído discutir y sabía que les había respondido bien, le preguntó: ¿Cuál es el primer mandamiento de todos? Jesús le respondió: El primero de todos los mandamientos es: “Oye, Israel: el Señor nuestro Dios, el Señor uno es. Y amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma, con toda tu mente y con todas tus fuerzas”. Este es el principal mandamiento. El segundo es semejante: “Amarás a tu prójimo como a ti mismo”. No hay otro mandamiento mayor que estos.

Con base en el pasaje bíblico anterior, se puede ratificar que históricamente el amor ha sido considerado no solo como un fruto del espíritu, sino como el valor supremo dentro de los seres sociales, sin el cual nada se puede o debe hacer.

Lubich (2001) compuso un poema en relación con la cultura del amar en oposición a la cultura del dar, que dice lo siguiente:

Cultura del dar no significa solamente dar utilidades, o dar algo, joyas, tierras, casas. No es eso. Se trata del dar que hemos aprendido del Evangelio que significa amar a todos. Por lo tanto, una cultura del amar: amar también a los empleados, amar también a la competencia, amar también a los clientes, amar también a los proveedores, amar a todos. El estilo de vida empresarial debe cambiar completamente; todo debe ser evangélico, de lo contrario no tenemos Economía de Comunión. (p. 32 )

Un principio de gestión administrativa muy común es atender bien a los empleados, ya que son el capital más valioso de una organización. Para lograr aplicar este

principio divino es necesario desarrollar un sistema administrativo basado en las necesidades de los demás. El apóstol Pablo lo expresa así: “Nada hagáis por egoísmo o por vanagloria, sino que con actitud humilde cada uno de vosotros considere al otro como más importante que a sí mismo, no buscando cada uno sus propios intereses, sino más bien los intereses de los demás” (Filipenses 2:3-4). Con esta filosofía se comparte la idea de que cada empleado se identifique con el éxito financiero de la empresa.

En relación con la gestión administrativa, White (2001) afirma que quienes están en una posición de liderazgo en las instituciones deben poseer devoción y piedad; no deben ser egoístas, sino conscientes y abnegados; deben darlo todo para la gloria de Dios. Las personas que posean este tipo de carácter se mantendrán en la senda del Señor y enseñarán a los demás constantemente con lo que predicán y con lo que hacen.

En el texto ya citado se aborda el tema de la gestión administrativa. Cuando Jetro aconsejó a Moisés, le especificó cómo debían ser los líderes que eligiera: “Por lo que a ti toca, escoge entre el pueblo hombres capaces, que tengan temor de Dios y que sean sinceros, hombres que no busquen ganancias mal habidas” (Éxodo 18:21).

White (2001) aborda el tema del clima organizacional, específicamente en los hospitales, y declara que los médicos no deben realizar su trabajo de un modo vulgar, descuidado ni deshonesto; sino que debe preocuparse constantemente de aumentar su refinamiento. Agrega que el trabajo relajado y descuidado que algunos médicos realizan desacredita esta obra que debiera mantenerse sobre una elevada plataforma ante el mundo y perjudica a sus compañeros de trabajo.

En relación con el clima organizacional y en el ámbito personal, el apóstol Pablo indica que los seres humanos deberían ser promotores de la paz, cuando dice: “Si es posible, en cuanto depende de vosotros, estad en paz con todos los hombres”. (Romanos 12:18). Riffel (1983) asegura que hay tres “nunca” de importancia vital en las relaciones humanas: Nunca discuta ni contradiga, nunca corrija y nunca humille a otra persona.

White (1955) menciona que Jesús no deseaba entrar en controversia, que no sermoneaba, no daba órdenes arbitrarias a sus discípulos, tampoco peleaba por sus derechos ni tomaba represalias cuando lo maltrataban. Jesús les enseñó a sus apóstoles a no entrar en discordias innecesarias. Y en ese mismo orden, White (1957) afirma que Cristo no se rebajó a entrar en controversia ni con el máximo adversario, satanás.

White (2001) sostiene que si se permite que el exceso de trabajo aleje a las personas del propósito de buscar diariamente a Dios, se cometerán los mayores errores y se incurrirá en pérdidas. Pero si hay oración, aun cuando los empleados tengan sus manos ocupadas, los oídos del Salvador estarán abiertos para escuchar las peticiones. Dios cuidará de cada empleado en el lugar de trabajo y acarreará una influencia santificadora, impresionando constantemente el corazón y la mente.

El apóstol Pablo expresó: “Ya no hay judío ni griego, esclavo ni libre, hombre ni mujer, sino que todos son uno solo en Cristo Jesús” (Gálatas 3:28). De acuerdo con la Biblia, no existe discriminación en las oportunidades de salvación, de igual forma, no debiera existir discriminación en el desempeño laboral entre los empleados. Practicar este principio fomenta un clima organizacional adecuado.



Una de las mejores formas de contribuir con un buen ambiente laboral para un desempeño de éxito es mediante el establecimiento de un sistema de pago salarial basado en la justicia. Dios mismo expresó un principio de justicia: “No oprimas al jornalero pobre y necesitado, ya sea uno de tus conciudadanos o uno de los extranjeros que habita en tu tierra y en tus ciudades” (Deuteronomio 24:14).

El apóstol Pedro escribió lo siguiente:

Vosotros también, poniendo toda diligencia por esto mismo, añadid a vuestra fe virtud; a la virtud, conocimiento; al conocimiento, dominio propio; al dominio propio, paciencia; a la paciencia, piedad; a la piedad, afecto fraternal; y al afecto fraternal, amor. Porque si estas cosas están en vosotros, y abundan, no os dejarán estar ociosos ni sin fruto en cuanto al conocimiento de nuestro Señor Jesucristo (2 Pedro 1:5-8).

Las palabras de Pedro se pueden aplicar al mundo laboral. En consecuencia, se producirá un excelente desempeño y una elevada productividad. Es decir, el resultado será como el hombre justo del que habla el Salmista, que “todo lo que hace prosperará” (Salmos 1:3). También será como José: “Todo lo que él hacía, Jehová lo hacía prosperar en su mano” (Génesis 39:3).

Maxwell (2006) considera que un desempeño laboral destacado glorifica a Dios y es en sí mismo una ofrenda de servicio para el Creador del mundo. El mismo señor Jesucristo ilustró el proceso del crecimiento constante con perfección en la siguiente parábola: “Así es el reino de Dios, como cuando un hombre echa semilla en tierra [...] Porque de suyo lleva fruto la tierra, primero hierba, luego espiga, después grano lleno en la espiga, y cuando está maduro [...] la siega ha llegado” (Mateo 19:26; Marcos 10:27). El apóstol Pablo lo ilustra con la alegoría de una carrera, en la que es necesario continuar sin desmayar si se desea alcanzar el premio: “No que lo haya alcanzado ya,

ni que ya sea perfecto; pero una cosa hago: [...] extendiéndome a lo que está adelante prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios” (Filipenses 3:12-14).

Las acciones propias de Dios en los seres humanos van dirigidas a prepararlos y entrenarlos para que lleven mucho fruto. “Todo pámpano que en mí no lleva fruto, lo quitará; y todo aquel que lleva fruto, lo limpiaré para que lleve más fruto” (Juan 15:2). De la misma forma como el jardinero corta y poda las plantas para que estén en condiciones de llevar más fruto, Dios actúa en las personas, podando y cortando; es decir, formando para que sean aptos para producir fruto abundante, “a ciento por uno” (Mateo 13:23).

Maxwell (2008) afirma que aplicar la ley de las prioridades es la solución eficaz para evitar caer en actividad sin productividad o logro. Jesús expresó: “Porque cada árbol se conoce por su fruto” (Mateo: 7:15-20; Lucas 6:43-45). Dado que la vida es ilustrada en forma figurativa como un árbol, se debe responder la pregunta: ¿Qué clase de fruto hay en el árbol llamado capital humano? Es conveniente señalar que el desempeño laboral será exitoso en la medida que se actúe con responsabilidad, diligencia y sujeto a las normas y valores de la persona o institución para la cual se trabaja. Dios anhela que su pueblo experimente el gozo de producir fruto.

Juan el Bautista dijo en una ocasión: “Y ya también el hacha está puesta a la raíz de los árboles; por tanto, todo árbol que no da buen fruto se corta y se echa en el fuego” (Lucas 3:9; Mateo 3.1-12; Marcos 1:1-8; Juan 1:19-28). De igual forma, el bajo desempeño laboral podría considerarse como una razón válida para casos de despidos laborales.

Carson (1992) afirma que las personas no tienen que comparar su desempeño con los logros de los demás; solo se deben cuestionar: ¿He dado lo mejor de mí?

## **Organización del estudio**

La presente investigación se estructuró en cinco capítulos que se describen a continuación.

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

El Capítulo II presenta una amplia revisión de la literatura concerniente a la gestión administrativa, la cultura organizacional, la justicia organizacional, la estructura organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral.

El Capítulo III describe puntualmente la metodología, el tipo de investigación, la población y muestra del estudio, el instrumento de medición, la validez, la confiabilidad, la operacionalización de las variables, las hipótesis nulas, la operacionalización de las hipótesis nulas, las preguntas de investigación, la recolección de datos y el análisis de datos.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos, la descripción de la población y muestra, el comportamiento de las variables, la validación de instrumentos, las pruebas de hipótesis, el análisis del modelo principal, el análisis del modelo alternativo, así como los análisis adicionales y los resultados cualitativos.

El Capítulo V presenta un resumen del estudio, discute los resultados y muestra las conclusiones, implicaciones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como propósito explorar la relación de causalidad entre la gestión administrativa, la cultura organizacional, la justicia organizacional y la estructura organizacional, las cuales predicen la percepción del grado de calidad del clima organizacional, y esta, a su vez, la autopercepción del nivel de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo de la Unión Dominicana.

Para toda investigación, es necesario realizar una revisión de la literatura; es decir, detectar, consultar y obtener la bibliografía o referencias y otros materiales, que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar problema de tal investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

En el presente capítulo se presenta un aporte teórico sobre los constructos gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, grado de calidad del clima organizacional y grado de desempeño laboral institucional. En primer lugar, se dan algunas definiciones de los constructos en forma individual. En segundo lugar, se describen algunas relaciones de

causalidad que existen entre los diferentes constructos. Finalmente, se hace referencia a investigaciones realizadas acerca de las relaciones entre los constructos.

### **Gestión administrativa**

Esta sección contiene algunos conceptos y definiciones acerca de la gestión administrativa, su importancia, los tipos de gestión y sus dimensiones.

#### **Concepto**

Fuentes Moreira (2015) declara que la gestión administrativa es la función corporativa que otorga soporte gerencial a los procesos empresariales, a fin de lograr resultados efectivos y ventajas competitivas.

La gestión, la administración y la gerencia hacen referencia a campos de la actividad de dirección que tienen que ver con recursos humanos, materiales, físicos, institucionales, tecnológicos y económicos. En todo caso, se podría plantear que es precisamente la movilización de los recursos de un sistema de manera orientada con el fin de lograr los objetivos del mismo. Gestionar se refiere a conseguir objetivos por la vía de la acción coordinada o trabajo en equipo de personas. Cuando se habla de mejorar la gestión se está haciendo referencia a aumentar la efectividad, equidad y eficiencia de las acciones.

La gestión, entonces, sugiere procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y ajuste; incluye, además, voluntad y apropiación de las personas involucradas en buscar formas de organizar el trabajo en procura de mejoras eficaces para alcanzar propósitos con la menor cantidad de recursos, incluido el tiempo.

Bachenheimer (2013) define la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, así como en su capacidad corporativa, para llevar a cabo la planificación estratégica diseñada por la alta gerencia.

Correa Arango (2012) declara que la gestión administrativa es el enfoque integral de la administración de una institución para el establecimiento de sus objetivos, visión, misión, valores, estrategias, estructura, organización, recursos y medios para lograrlos.

Naulaguari y Zuña (2013) definen la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados con el uso del capital humano y otros recursos.

Vera Muñoz, Vera Muñoz y Martínez Méndez (2015) definen la gestión administrativa como la adquisición y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso o conjunto de actividades, para la organización y coordinación de los diferentes tipos de recursos disponibles, con el objetivo de llevar a cabo las tareas corporativas y alcanzar las metas propuestas.

Para Tomalá Coloma y Valverde Castro (2014), la gestión administrativa es la capacidad que tiene una institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el uso de los recursos disponibles, acorde con el plan estratégico de la misma.

Ramírez Cardona (2009) expresa que gestión administrativa es la acción mediante la cual se realizan los ciclos de actividad humana que comprende las funciones

de tomar decisiones, programarlas, comunicarlas, controlarlas y evaluarlas. En la mismas se pone de manifiesto las habilidades del administrador para lograr los resultados óptimos esperados por los dueños de la empresa.

### Importancia de la gestión administrativa

Rodríguez (2007, citado en Mejía Mejía, 2009) expresa que la importancia de la gestión administrativa radica en que los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de una organización son administradores. Añade que los administradores son planificadores, organizadores, directores y controladores, para guiar su área de responsabilidad hacia el logro de los objetivos predeterminados en la planificación estratégica, lo cual no sería posible sin su gestión.

Mazón Maroto (2014) afirma que la importancia de la gestión administrativa radica en la capacidad de coordinar y dirigir las acciones de una empresa para lograr que sea económicamente estable, con base en la determinación y la satisfacción de sus objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos, los que, a su vez, reposan en la competencia que posea el administrador.

Gonzaga Vergara (2013) define la importancia de la gestión administrativa como la actividad que brinda el éxito a cualquier organismo social. Esos logros dependen directa o indirectamente de la gestión administrativa, porque esta debe saber manejar debidamente los recursos humanos y materiales que se poseen. Una adecuada administración logra que se mejore el nivel de productividad.

Varela (2006, citado en Zapata Montoya, Zapata Calderón y Gómez Zapata, 2010), a propósito del tema, escribe que muchas veces, al querer aumentar los rendimientos, los empresarios suelen hacer hincapié en la falta de dinero como un obstáculo

que produce inevitablemente el estancamiento del negocio. Sin embargo, sin un buen gestor, el negocio no avanza. En la actualidad, la gestión es fundamental para la dirección de la empresa. Pero, ¿qué se entiende por gestión? La gestión es posible por medio de las personas que, generalmente, trabajan en equipos, en los que cada persona tiene un papel y actividad específica y que, conjuntamente, buscan obtener resultados. Si bien se habla de equipos de trabajo, es importante que este se renueve constantemente, y que día tras día, las personas que integran el grupo sepan que de su mérito depende que dentro de la organización se le asigne cada vez mayor grado de responsabilidad, hasta convertirse en conductor de este.

Rubio Domínguez (2008) sostiene que, para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa, es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, los seres humanos se parecen más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Mora Ibarra y Peñaherrera Lopez (2012) afirman que la gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de fundar una empresa, ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la misma. En la actualidad hay mucha competencia, por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema, así se podrá innovar y ser altamente competitivos.

#### Tipos de gestión administrativa

Sánchez Manchola (2008) declara que existen cuatro estilos de gestión administrativa, que son los siguientes:

1. Estilo indiferente. Los dirigentes catalogados dentro de este estilo son altamente permisivos. Se trabaja poco en la definición, en la descripción y en el logro de



objetivos en las tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales se deberían cumplir. La toma de decisiones no parece estar estructurada y las decisiones se toman según el momento. Por lo general, no se ejercen mecanismos de control. Dado que se realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo se desarrolle, sólo en algunas ocasiones se hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores.

En el estilo indiferente, la información correspondiente al desempeño es poco utilizada. El trabajo en equipo no es importante, lo cual incentiva la idea de que cada quien haga lo que pueda y como pueda. En cuanto al ambiente de trabajo, se encuentra que la informalidad, la desmotivación, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal. Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación formal. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización.

El poder que ostenta el administrador con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal y otorga a sus colaboradores mucha independencia. En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia, tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área como en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que estos puedan tener en el trabajo.

2. Estilo tecnócrata. Quienes se catalogan dentro de este estilo de dirección son altamente autócratas. El dirigente se preocupa mucho por la definición y descripción

de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área, así como por las normas y estándares dentro de los cuales deben cumplirse; entonces siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores.

La precisión y el absolutismo caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, además de que estas son muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante por medio de indicadores que, en su mayoría, son de carácter cuantitativo; también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor.

No existe la idea de trabajo en equipo, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. En cuanto al ambiente laboral, se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son muy frecuentes en el personal y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente. La relación y el contacto que mantiene con sus colaboradores son mínimos. Para motivar a su grupo de colaboradores, principalmente hace uso de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que este constituye el único aspecto verdaderamente importante para ellos.

El estilo tecnicista trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área;

mientras que las relaciones y la disposición que su grupo de colaboradores puedan tener en el trabajo son totalmente indiferentes.

3. Estilo sociable. Los dirigentes que se catalogan dentro de este estilo son altamente participativos. En este tipo de dirección existe poca preocupación por la definición y descripción de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área, así como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; es decir, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso y es obligatorio tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La cordialidad caracteriza la forma como el dirigente imparte las órdenes. Estas son poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable, tanto de la programación y la ejecución de las tareas, como de la presentación de resultado en los términos que él, como colaborador, individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El control es ejercido muy pocas veces, y sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este estilo, se utiliza la información correspondiente al desempeño del colaborador únicamente con carácter informativo y de autodirección.

Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto

refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores.

De igual forma, en el ambiente de trabajo se observa que las actitudes, por lo general, son favorables y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, ya que estas por lo general no se perciben, al ser un poco opacadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve principalmente la comunicación de forma bilateral, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores son amplios; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y de las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo, principalmente hace uso de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con el estilo sociable se encuentra basado en fuentes tanto formales como informales; y principalmente el aspecto carismático es el elemento mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el papel fundamental del dirigente es fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para cada uno de los miembros del área; brinda mayor importancia a las personas, sin que importa de forma significativa el nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

4. Estilo sinérgico. Los dirigentes catalogados dentro de este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa por la definición y la descripción de los objetivos, y por las tareas y actividades. Estas últimas son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso; solo en situaciones excepcionales el dirigente las ejecuta de manera unilateral. La relevancia, y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores.

Al colaborador se le hace responsable de la programación y la ejecución de las tareas y de la presentación de resultado; así mismo, se le otorga autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades. A menudo se ejerce el control mediante el establecimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos; y los principales mecanismos de control son su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos.

En el estilo sinérgico, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

El estilo sinérgico es un estilo de dirección y liderazgo en el cual el papel fundamental del dirigente es el ser una conexión entre los grupos de trabajo que facilita y coordina las relaciones dentro y fuera del grupo, con lo cual se logra un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

Según Raineri (2006), no existe un estilo ideal que pueda ser usado en todas las circunstancias . De acuerdo con Goleman y Mckee (2002), el mejor líder y el mayor

y más efectivo posee la habilidad para adoptar el estilo que requiera la situación, adaptando su estilo a cada situación.

### Dimensiones de la gestión administrativa

Para respaldar su opinión, Zapata Montoya et al. (2010) rescata la propuesta de Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia, que son la planificación, la organización, la de manejo de personal, la dirección, el control y la representatividad.

En este estudio se consideró a cinco de las dimensiones identificadas por Carrasco Zanoco (2011), quien define las funciones de la gestión administrativa como la aplicación del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, así como evaluar las actividades dentro de la institución y proveer la planificación estratégica de la misma. Basado en esta definición se analizará cada etapa del proceso administrativo.

### **Planificación**

Sesto Pedreira (2001, citado en Mejía Mejía, 2009) usa el concepto de *a priori* para indicar la manera predeterminada de tomar decisiones con relación al futuro, y siempre lo asocia con el logro de objetivos, lo cual hace que la principal tarea de la planificación sea la formulación y búsqueda de las metas de la organización.

Gonzaga Vergara (2013) declara que la planificación indica dónde quiere estar la institución en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir y darle dirección a las metas del desempeño futuro, además de seleccionar las actividades y

recursos necesarios para alcanzarlas, de acuerdo a los objetivos definidos por la alta gerencia.

Mosquera Urgirlés (2012) observa que la planificación es el proceso de establecer metas y un curso adecuado de acción para alcanzarlas. Esto implica que los administradores piensan con antelación en sus objetivos y direccionan sus esfuerzos sobre la base de un plan o proyecto bien estructurado.

### **Organización**

Mosquera Urgirlés (2012) define organización como el proceso aplicado por las empresas, con la finalidad de comprometer a dos o más personas para trabajar juntas de manera organizadas, con el propósito de alcanzar objetivos y metas acordes con los recursos disponibles para ese fin.

Moreira Ortega (2013) afirma que la organización, es una de las actividades del proceso de la administración que utilizan las empresas, el cual incluye determinar qué tareas serán desarrolladas, cómo serán realizadas, por quién serán ejecutadas, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.

Remache Chicaiza (2014) asevera que organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su mayor nivel de eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, en un periodo determinado.

### **Dirección**

Galeas Lema (2014) afirma que la dirección es el elemento del proceso administrativo en el que se logra la realización efectiva de lo planeado por medio de la

autoridad del administrador y ejercida a base de decisiones. Por este medio se busca obtener los resultados que se hayan previsto e incluido en las metas de la organización.

Pinzón Moreno (2009) especifica que dirigir es la actividad de los administradores que consiste en determinar qué se debe hacer y cuándo. Dirigir es una acción que está llamada a señalar el camino por donde ha de conducirse la organización.

Lascano Farías (2015) define la dirección como la acción de tomar decisiones al momento de fijar objetivos y determinar los medios necesarios para lograrlos, así como establecer los principios directivos para el manejo de la institución.

## **Control**

Galeas Lema (2014) declara que el control se puede definir como el proceso administrativo de vigilar actividades que aseguran que se están cumpliendo tal como fueron planificadas, al mismo tiempo que se corrige y evalúa cualquier desviación significativa de las mismas.

Isairias Mora y Lozano Angarita (2011) afirman que el control se concibe como la verificación de los resultados conseguidos en la búsqueda de los objetivos y de las metas planteados, en la planificación estratégica o en los diferentes presupuestos de la organización, con el fin de mantener todas las actividades corporativas dentro de los parámetros planificados.

Pinzón Moreno (2009) declara que el control consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, tomar las medidas correctivas.



## Cómo medir la gestión

Cárdenas Álvarez (2014) observa que la gestión necesita de indicadores y criterios que sirvan de soporte adecuado para medir sus resultados, por lo que se debe precisar un conjunto de medidas administrativas correctas que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño. Estas medidas pueden ser las siguientes:

1. De economía. Valora la cantidad de recursos empleados o disponibles.
2. De eficiencia. Valora los recursos empleados en comparación con los resultados reales del ejercicio.
3. De eficacia. Analiza los resultados obtenidos con los proyectados.
4. De efectividad: Valora el resultado integral de la gestión con el previsto.

Moreno y Rodríguez (2013) declara que la importancia de medir la gestión está estrechamente relacionada con la selección de los indicadores, ya que estos son los instrumentos que valoran el desempeño administrativo en un tiempo determinado, para poder construir una administración eficiente que permita alcanzar con facilidad los resultados pronosticados en las metas y objetivos de la organización.

Saravia Vergara (2015) afirma que los indicadores de gestión tienen la finalidad de conducir y controlar el desempeño corporativo requerido para el logro de las estrategias organizacionales propuestas por los directivos. Para medir el desempeño de los administradores, se necesita evaluarlos sistemáticamente por medio de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar su efectividad y si ha sido eficiente en el logro de los objetivos y, por ende, en el cumplimiento de la metas.

## **Cultura organizacional**

A continuación se presentan los conceptos de cultura organizacional, tipos y dimensiones.

Por cultura organizacional se entiende el conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, esquemas de autoridad y responsabilidad, valores, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le dan significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás (Robbins y Judge, 2009). Este hecho facilita la asociación, el control, la alineación entre las metas de las personas y de la organización, coordinados y fomentados por las estrategias y políticas de la organización (Parra Luna, 1998).

Aunque hay un consenso en cuanto al carácter simbólico de las relaciones que rigen el comportamiento en una organización y el ambiente en el cual se desarrollan las diferentes actividades, no existe un acuerdo en relación con el concepto de cultura organizacional (Álvarez, 2006).

### **Concepto**

París Marcano (2014) afirma que la cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida y expresa los valores y creencias compartidos

por los miembros de la organización. Tales valores se manifiestan por medio de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado.

Para Bohórquez Ovando (2014), la cultura organizacional es uno de los factores que determina, regula y moldea la conducta humana y es el fundamento de lo que se es, se piensa, se cree y cómo se actúa en sociedad. La cultura es todo aquello material e inmaterial que identifica a un determinado grupo social y surge de cada una de las vivencias de sus individuos. La cultura organizacional constituye un conjunto de valores y prácticas compartidos por medio de todos los grupos, una fuerza poderosa para moldear la conducta del empleado y factor significativo para promover e inhibir el desempeño organizacional.

Basabe Moreno y Basabe Moreno (2013) sostienen que la cultura organizacional constituye un sistema de significados que son compartidos de forma muy profunda desde la alta gerencia hasta la base operativa de una empresa, el cual puede unir y fortalecer a todo el conglomerado de reglas, normativas, procesos, sistemas y estructuras de poder.

Aguilar Edwards (2009) define cultura organizacional como un sistema de conocimientos, creencias, comportamientos y costumbres compartidas por los miembros de un grupo al que sus miembros pueden hacer referencia y es empleado como la base de su interacción. A esta definición debieran añadirse los valores y supuestos básicos compartidos que actúan como referentes del grupo.

Serna Gómez, Álvarez Giraldo y Calderón Hernández (2012) sostienen que la cultura es un modelo de valores y creencias compartidos entre los individuos que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional y les provee las normas para comportarse en una organización.

Para Schein (2004), cultura es un concepto abstracto en el que el comportamiento y las actitudes están involucrados. Para el autor, cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda y no se pueden entender por sí solas; los líderes crean una cultura cuando se forman los grupos. La cultura implica algún nivel de estabilidad estructural entre grupos; lo que los identifica y caracteriza. Es responsabilidad básica del liderazgo de las empresas ser promotores principales del establecimiento de la cultura que sustenta las organizaciones.

Este autor (Schein, 2004) define como grupo a un conjunto de personas que han compartido una historia o experiencia común. Por lo que la cultura organizacional es un fenómeno de orden grupal que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos que se manifiestan cuando los individuos se asocian en un objetivo común. Por lo tanto, la cultura organizacional es una serie de creencias que conforman la base de las creencias restantes que los sujetos tienen respecto de la organización. Dichas presunciones establecen cómo realizar el trabajo, cómo tratarse entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo, entre otros.

Leyva Barciela (2007) conceptualiza que la cultura es la esencia de la organización y consiste en un sistema simbólico de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización; aporta coherencia y cohesión, tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante. Según Leyva Barciela, la cultura es tan importante para la organización, que ninguna empresa podría sobrevivir sin su ayuda. Es la cultura la herramienta eficaz para mantener viva la pasión por alcanzar los objetivos misionales propuestos.

## Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn (1999 citado en Martínez Méndez, Vera Muñoz y Vera Muñoz, 2014) identifican cuatro grandes tipos de cultura dominantes en las empresas, que son el clan, el ad hoc (adhocracia), la jerarquizada y el mercado. En cada uno de los principales tipos de cultura dominante se encuentran patrones o características comunes que rodean a cada uno de ellos. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella, en su accionar diario y, por ende, su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace, su efecto es mínimo o temporal. La orientación externa y diferenciación, por el contrario, corresponde a aquellas organizaciones que en el trabajo diario centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

1. Clan. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización se consideran mentores y quizás figuras paternas que llegan profundo al interior de la institución. La organización está unida por la lealtad o la tradición. En general, el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción del cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

2. Ad hoc (Adhocracia). Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que mantiene a la organización a través del tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el constante crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios y ser líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y la libertad del intelecto.

3. Jerarquizada. La organización es un lugar estructurado y establecido para trabajar. Los procedimientos gobiernan e indican a las personas qué hacer en el trabajo diario. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores al mantener una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

En la cultura de tipo jerarquizada el éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, y en las recompensas al personal son principalmente ascensos y aumentos en las remuneraciones.

4. Mercado. Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar un trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas

a los objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a la vez. El énfasis de la organización es ganar; las preocupaciones cotidianas son la reputación y el éxito. Este último se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. Los miembros en este tipo de organización están en un ambiente donde prima el control del trabajo realizado; además, ellos prefieren la estabilidad de la institución, según Cameron y Quinn (1999, citado en Martínez Méndez et al., 2014).

### Dimensiones de la cultura organizacional

Denison y Mishra (1995, citado en Martínez Avella, 2010) sostienen la teoría de que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles a ser medidos y comparados. Esta teoría se desarrolla con base en un modelo que posee elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son añadidos a los rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Los autores consideran que estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y que se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, que se miden, a su vez, sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación.

Involucramiento o implicación se define como el empoderamiento de la gente para que vaya creciendo junto con su equipo y que se desarrolle la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: empoderamiento, orientación hacia el equipo y desarrollo de capacidades (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

Consistencia y compromiso se refiere al comportamiento de las personas, que se fundamenta en un conjunto de valores centrales. El personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista y de las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas.

La adaptabilidad permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden luchar entre sí.

Finalmente, la misión se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa por medio de la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión (Denison et al., 2003).

### **Justicia organizacional**

A continuación se presentan los conceptos de justicia organizacional, las dimensiones y su importancia.

#### **Concepto**

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores



del valor de la justicia organizacional es que si los empleados consideran que están siendo justamente tratados mantendrán actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores y hacia la misma organización; en cambio, si perciben que están siendo injustamente tratados, se generarán tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002), lo que se convertirá en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002).

García-Guiu, Molero y Moriano (2015) afirman que justicia organizacional es aquella que se refiere a la percepción que tienen los empleados de un ambiente de imparcialidad y equidad en su lugar de trabajo.

Martínez-Tur, Moliner, Ramos, Luque y Gracia (2014) sostienen que justicia organizacional se refiere al grado en que un elemento del ambiente de la organización es percibido como justo, de acuerdo con una cierta norma o estándar. Es por esta razón que estudiar el constructo justicia organizacional es importante y complejo.

Para González González (2012), la justicia se identifica con la felicidad; es decir, parece ser que la justicia viene de la mano de la felicidad y la injusticia viene de la mano de la infelicidad. Aparentemente no existe una sociedad ideal que garantice el bienestar de todos, ya que generalmente la felicidad de uno modificará la felicidad de otra persona. La felicidad individual generalmente depende de necesidades que no llegan a ser satisfechas. El orden justo y la justicia en las organizaciones se tornan difíciles, ya que se deberá lograr alegría y satisfacción en el mayor número de miembros de una empresa, aunque lo que haga felices a algunos trabajadores en determinados aspectos, a otros les producirá infelicidad y viceversa.

López Trejo (2013) afirma que justicia es dar a cada quien lo que se merece, de acuerdo con los logros obtenidos.

Tamayo Gutiérrez y Duque Aristizabal (2014) aseveran que justicia organizacional es dar a cada quien lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten. Justicia es también ejercer el respeto y el interés sobre la defensa de la igualdad de oportunidades, la diversidad étnica y cultural.

### Dimensiones de la justicia organizacional

Según Colquitt (2001, citado en Rodríguez Montalbán et al., 2014), el constructo justicia organizacional está compuesto por cuatro dimensiones, que son justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional. La justicia distributiva se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados. La justicia procedimental se refiere a la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones. La justicia interpersonal se refiere a la sensibilidad social, que concierne al grado con que los supervisores tratan de forma respetuosa y digna a las personas afectadas por sus decisiones y procedimientos distributivos. Finalmente, la justicia informacional se refiere a las percepciones de los empleados acerca de cuán bien fundamentada está la explicación que los directivos dan sobre sus decisiones.

Mladinic e Isla (2002) sostienen que la justicia distributiva consiste en las percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos) que los individuos reciben, los procesos por medio de los cuales los individuos forman juicios de equidad y el impacto de estos sobre variables organizacionales, tales como la rotación y el ausentismo. Esta sugiere que los recursos sean distribuidos justamente entre los actores del

sistema de acuerdo con la aportación que cada uno de ellos realice para el logro de los objetivos, y siempre tomando en cuenta que los procedimientos utilizados para lograrlos sean justos.

Pérez (2014) señala que, cuando a las personas se les pregunta si son tratados de manera justa en sus organizaciones, suelen responder y argumentar que les tratan bien porque les dan los mismos incentivos que a sus compañeros cuando alcanzan el mismo objetivo, lo que refleja el concepto de utilizar procedimientos justos, llamado justicia procedimental.

García-Guiu et al. (2015) definen la justicia informativa como la justicia que se relaciona con las explicaciones e informaciones recibidas por los empleados con respecto a los diferentes eventos que ocurren dentro de la organización.

Martínez-Tur et al. (2014) sustentan que la justicia interpersonal es la dimensión que pone el énfasis en el trato que reciben los trabajadores de su supervisor inmediato.

Omar (2013) sostiene que la justicia interpersonal es el resultado de la percepción que tienen los empleados de la existencia de un trato digno, respetuoso y cortés de parte de los jefes y de los compañeros de trabajo.

### Importancia de la justicia organizacional

Según Díaz Gracia, Barbaranelli y Moreno Jiménez (2014), la justicia organizacional es un predictor importante de diferentes actitudes y conductas organizacionales. En ese mismo orden, Rodríguez Montalbán et al. (2014) sostienen que, cuando las personas perciben que son tratadas en el trabajo de forma justa, se fomenta el sentido de compromiso en el trabajo, lo que, a su vez, predice los comportamientos en general.

La importancia de la justicia organizacional radica en el impacto que generan los resultados, los que provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como justas y equitativas o injustas e inequitativas; este es el caso de la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otras. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño del personal que inciden directamente en la organización, como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros (Mladinic e Isla, 2002).

Patlán-Pérez et al. (2012) afirman que la justicia organizacional toma mayor relevancia por los posibles efectos que produce en el comportamiento de los trabajadores, al crear las condiciones para que los trabajadores mejoren su salud y el bienestar en el trabajo. La justicia organizacional es también importante porque es un predictor de la satisfacción con la administración, la relación líder-subordinado, el desempeño laboral, el compromiso organizacional y la intención de salida, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

### **Estructura organizacional**

A continuación se presentan los conceptos de estructura organizacional, los tipos, dimensiones y su importancia.

La organización como unidad de análisis fue definida por Lawrence y Lorsch (1967) como el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea; ha sido dividida en varios subsistemas que suman esfuerzos para

el desempeño eficaz del sistema. Desde entonces se considera que la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno (Lee y Grover, 1999; Lenz, 1980). De esta forma, la estructura permite la interdependencia de las actividades y su integración por medio de diferentes mecanismos: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización, según Mintzberg (1979, citado en Marín-Idárraga, y Losada Campos, 2015).

### Concepto

Hall (1996, citado en Martínez Méndez et al., 2013) consideran la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización, así como su distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de las funciones entre los individuos. De acuerdo con Mayntz (1972), la estructura es definida como el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo; por lo tanto, la estructura es el modelo regularmente estable de la organización. Se puede iniciar su análisis por describir los papeles que desempeñan todos los miembros que la conforman, en donde papel se entiende como el conjunto de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización.

Pertuz Belloso (2013) sostiene que la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación.

En tal sentido, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento por medio del cual la organización puede alcanzar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. El término 'organizacional' lleva implícito; por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

Pérez Uribe (2011) expresa que la estructura organizacional se refiere a un patrón de relaciones representadas en un organigrama por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. De allí surgen los procesos, que son actividades secuenciales que dan vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización.

Noriega Bravo y Pría Barros (2011) sostienen que la estructura organizacional se refiere a los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices, entre otros) bajo los cuales se organiza el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas. Sus dimensiones más comunes son el contenido de trabajo, las relaciones de coordinación, el control y la comunicación de tareas.

### Tipos de estructura organizacional

La estructura varía considerablemente de una organización a otra, incluso en el mismo sector industrial y dentro de una empresa, especialmente si esta es de gran

tamaño, ya que las relaciones entre las diferentes funciones y subfunciones experimentan continuas transformaciones con la finalidad de adaptarse a los cambios en el medio, los objetivos y las necesidades organizacionales, tal como lo expresa Heyel (1986).

Stoner y Wankel (1989) afirman que, tradicionalmente, las organizaciones pueden estructurarse formalmente de cinco maneras, que son por función, en forma matricial, por producto o proceso, por proyecto y en forma mixta. Por ejemplo, la organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Una organización estructurada con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas, así, el gerente de ventas, por especificar uno, es el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía.

Rubio Castillo (2009) sostiene que en la organización matricial existen simultáneamente dos tipos de diseño. El primero son los departamentos funcionales permanentes que poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; sin embargo, se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. En los departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, quien es responsable por los resultados del trabajo del equipo.

El segundo tipo de diseño de organización matricial es la organización por producto que reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, ya sea porque se encuentran en cierta región geográfica o porque se especializan en un determinado tipo

de cliente. De igual forma, una organización por proyecto tiene como misión crear un producto o generar un servicio. En una estructura por procesos, como su nombre lo indica, la atención se centra en los procesos que se realizan a lo largo de la empresa.

Finalmente, Montesa (2004, citado en Rubio Castillo, 2009) declara que una organización que opera con estructura mixta se basa en la idea de Henry Fayol, quien sugirió la incorporación de estados mayores compuestos de asesores especialistas, en los que se preserva la unidad de mando, pero no se proporciona autoridad a los especialistas para dar órdenes a nadie de producción. El subordinado recibe órdenes de un solo jefe, quien toma decisiones tras escuchar las opiniones de los especialistas.

#### Dimensiones de la estructura organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004) señalan que, la estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización, los cuales son la división del trabajo, las bases para la conformación de departamentos, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad.

Noriega Bravo y Pría Barros (2011) manifiestan que las dimensiones de la estructura organizacional son contenido de trabajo, relaciones de coordinación, control y comunicación de tareas.

Ortiz López (2011) afirma que una estructura organizacional correcta comprende el análisis de los objetivos y propósitos, el análisis de tareas, la comunicación de las tareas y buscar la coordinación de los procesos. La estructura es importante, porque establece la base para desarrollar un sistema empresarial bien organizado, eficiente y efectivo



## Importancia de la estructura organizacional

Rubio Castillo (2009) sostiene que la estructura organizacional es importante cuando se considera la influencia que tiene sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización. Asimismo, la estructura, como agente de influencia, está ampliamente aceptada. Algunos estudiosos definen este concepto como el conjunto de características que sirven para controlar o distinguir las partes de la organización.

En cuanto a la incidencia de la estructura organizacional sobre el desempeño, Lawrence y Lorsch (1967) plantearon que un alto rendimiento en las empresas depende de una correspondencia adecuada entre el medio ambiente, la diferenciación estructural y la integración de la estructura. Galbraith (1973) planteó que una mayor diferenciación hace necesario un mayor uso de la integración de la estructura para lograr altos niveles de rendimiento. En esta dirección, trabajos subsecuentes han mostrado influencias positivas de la formalización y la centralización sobre el desempeño (Lenz, 1980; Mark, 1985; Meijaard, Brand y Mosselman, 2005; Reimann, 1973).

## **Clima organizacional**

Marchant (2005) comenta que el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización.

A continuación se presentan los conceptos de clima organizacional, tipos de clima, sus dimensiones y su importancia.

### Concepto

El clima organizacional es la percepción intangible global y dinámica que tienen los actores de un sistema organización del ambiente en que se desarrolla su trabajo y

que se puede percibir claramente por la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa, evidenciándose también en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Se puede decir que afecta y es afectado por lo que ocurre dentro de la organización (Ortiz y Cruz, 2008).

Según Justiniano (1984), el clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen de su experiencia en el sistema organizacional y que se sintetiza en cuatro ideas fundamentales, que son las que siguen: el clima se refiere a la percepción de los miembros de la organización; el clima no necesariamente refleja la realidad; es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización acerca del clima y la existencia de un clima que caracteriza a cada organización las diferencias una de otra.

Halpin y Crofts (1963) definen un modelo en el que la secuencia conductora del clima guarda relación con el papel que juega el individuo en el contexto del grupo. Temas tales como la cohesión y el grado de compromiso, junto al nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad, resultan fundamentales en la comprensión del clima laboral.

Forehand y Gilmer (1965) mencionan que el clima laboral es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, finalidades y procesos de compensación, en los que, aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características.

Mientras que Forehad y Gilmer (1965) construyen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa, Likert (1967), en ese mismo sentido, realiza una singular aportación al conjugar una interesante combinación de elementos explicativos del clima laboral que son métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia, interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos y directrices, procesos de control y, finalmente, todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.

Méndez (2006, citado en Gamarra Véliz, 2013) afirma que clima organizacional es el ambiente propio de la organización originado y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un esquema que coincide parcialmente, por un lado, con el modelo de Meyer (1968) para quien la conformidad, responsabilidad, normativa, recompensas, claridad organizativa y espíritu de trabajo son elementos clave; y, por otro, con el de Schneider y Bartlett (1968), para quienes el protagonismo de la dirección resulta clave.

Friedlander y Margulies (1969), casi al tiempo en el que aparecen otros modelos, combinan elementos de riesgo junto a otros favorecedores de un clima laboral adecuado. En otro plano mucho más formal, Payne, Pheysey y Pugh (1971) se centran en el tipo de organización y en el siempre importante papel del control en el contexto de las organizaciones.

En la misma línea con lo anterior, otros autores con una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, apuestan por otro conjunto de variables, entre ellos, Pritchard y Karasick (1973), quienes afirman que, entre los elementos caracterizadores del clima laboral, se encuentran la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización y el apoyo, además de dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica, la cual incluye, a su vez, las relaciones sociales y el estatus.

Tiempo después, destacan las importantes aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974), quienes singularizan el escenario explicativo del clima laboral por medio de una serie de aspecto, que son la competencia, la eficacia, la responsabilidad, la practicidad, la concreción, el riesgo y la impulsividad.

El trabajo de Gavin (1975) combina obstáculos y recompensas, sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en los directivos, además de los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización. Steers (1977) amplía el enfoque al concentrar su visión sobre un conjunto de diez variables e incluye en su caracterización la idea del estatus y moral como categorías claves de análisis.

Por su parte, Jones y James (1979) aportan cuatro consideraciones sobre el clima, las cuales son las siguientes: (a) es referido a la parte cognoscitiva del individuo basándose en las descripciones de la situación, (b) implica un proceso psicológico que pasa de las percepciones específicas a más abstractas sobre los significados de la

situación, (c) tiende a estar estrechamente relacionado con las características situacionales que, a su vez, se relacionan directamente con la experiencia del individuo y (d) es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones.

Quintero et al. (2008) definen el clima organizacional como el ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

### Tipos de clima organizacional

De acuerdo con Reddin (2004), los ocho climas organizacionales se describen de la siguiente manera:

1. Clima estancado: es aquel que resulta de una baja orientación a las relaciones y las tareas, en un medio ambiente donde tales orientaciones son inapropiadas, lo que crea, por lo tanto, una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo. En ese mismo orden es resistente al cambio, no hay calidad, tiene una dirección muy difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y resultados.

2. Clima de sumisión: este refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son inapropiadas, por lo que crean una orientación hacia las acciones amigables que no favorecen la competitividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable, con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

3. Clima autoritario: es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son inapropiadas, por lo que se crea una atmosfera en la que predomina el autoritarismo, sin que esta característica ayude a la competitividad. El clima autoritario es visto como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos y la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

4. Clima ambiguo: es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente donde solo una de ellas es requerida, por lo que se crea una atmosfera de ambigüedad, en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la competitividad. En este clima hay aceptación automática de decisiones que, a pesar de no ser las mejores, son aceptadas. Hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia, aun cuando el buen desempeño es alcanzado.

5. Clima de equidad: en él se refleja una baja orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, lo que crea un impacto favorable a la competitividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado por la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; respaldado por los buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

6. Clima humanitario: refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, lo

que crea condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos. El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado y existen canales abiertos para la comunicación.

7. Clima productivo: este refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, lo que crea condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa. El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente centrado en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas; la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

8. Clima desafío: es el que refleja una alta orientación a la tarea, así como a las relaciones, en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, lo que crea condiciones para la alta competitividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos y por la práctica sistemática de la motivación mutua, para el logro de un alto desempeño; hay un alto compromiso de la gente en el trabajo; la toma de decisiones se hace en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas.

Flores Ortiz, Vega López y Chávez Moreno (2015) sostienen que el clima puede ser el correcto, dependiendo del ambiente; es decir, de la forma en que están estructuradas las tareas. No hay un clima organizacional más competitivo que otro, sino que

debe ser apropiado a la situación real bajo la cual opera la empresa. De igual manera, la competitividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas y de la fuerza de trabajo con la que cuente la empresa en todos los niveles.

### Dimensiones del clima organizacional

En resumen, se pueden observar en la Tabla 1 presentada por Bustamante Ubi-lla, Hernández Cid y Yáñez Aburto (2009) las dimensiones referidas por los diferentes autores antes mencionados.

Tabla 1

*Tabla comparativa de las dimensiones del clima organizacional*

Autores	Dimensiones
Halpin y Croft (1963)	Cohesión
	Grado de compromiso en los empleados
	Moral de grupo
	Apertura de espíritu
	Consideración
Forehand y Gilmer (1965)	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
	Importancia de la producción
	Tamaño de la organización
	Estructura organizacional
	Complejidad sistemática de la organización
Likert (1967)	Estilo de liderazgo
	Orientación de fines
	Métodos de mando
	Naturaleza de las fuerzas de motivación
	Naturaleza de los procesos de comunicación
Litwin y Stringer (1968)	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
	Toma de decisiones
	Fijación de los objetivos y de las directrices
	Proceso de control
	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1968)	Estructura
	Responsabilidad
	Recompensa
	Riesgo
	Calidez
	Apoyo
	Normas
	Conflicto
Identidad	



Schneider y Bartlett (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo proveniente de la dirección</li> <li>Interés por los nuevos empleados</li> <li>Conflicto</li> <li>Independencia de los agentes</li> <li>Satisfacción</li> </ul>
Meyer (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional</li> <li>Conformidad</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Normas</li> <li>Recompensa</li> <li>Claridad organizacional</li> <li>Espíritu de trabajo</li> </ul>
Friedlander y Margulies (1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empeño</li> <li>Obstáculos o trabas</li> <li>Intimidación</li> <li>Espíritu de trabajo</li> <li>Actitud</li> <li>Acento puesto sobre la producción</li> <li>Confianza</li> <li>Consideración</li> </ul>
Payne et al. (1971)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de organización</li> <li>Control</li> </ul>
Pritchard y Karasick (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía</li> <li>Conflicto contra cooperación</li> <li>Relaciones sociales</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Recompensa</li> <li>Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>Niveles de ambición de la empresa</li> <li>Estatus</li> <li>Flexibilidad e innovación</li> <li>Centralización</li> <li>Apoyo</li> </ul>
Lawler et al. (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia, eficacia</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Nivel práctico concreto</li> </ul>
Gavin (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo</li> <li>Impulsividad</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Obstáculo</li> </ul>
Steers (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensa</li> <li>Espíritu de trabajo</li> <li>Confianza y consideración de parte de los administradores</li> <li>Riesgos y desafíos</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Refuerzo</li> <li>Centralización del poder</li> <li>Posibilidad de cumplimiento</li> </ul>
Newman (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación y desarrollo</li> <li>Seguridad contra riesgo</li> <li>Apertura contra rigidez</li> <li>Estatus y moral</li> <li>Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>Competencia y flexibilidad organizacional</li> <li>Estilo de supervisión</li> </ul>

	Característica de la tarea Relación entre el desempeño y recompensa Motivación laboral
Campbell et al. (1970)	Equipo y distribución de personas y materiales Entrenamiento Políticas sobre toma de decisiones Espacio de trabajo Presión para producir Responsabilidad e importancia del trabajo Autonomía individual Estructura Orientación de la recompensa Consideración, calidez y apoyo Categoría características de trabajo y rol Categoría característica de liderazgo Categoría característica de grupo de trabajo Categoría característica de la organización

---

Después de analizar las diferentes teorías de los autores anteriores sobre las dimensiones, se han elegido para la presente investigación tres dimensiones que son la motivación y estabilidad laboral, el estilo de supervisión y recompensa y la administración de conflictos.

Noriega Bravo y Pría Barros (2011) expresan que la motivación es una de las dimensiones importante del clima organizacional, porque se refiere a los procedimientos utilizados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien. Incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades materiales y espirituales.

Cuadra Peralta, y Veloso Besio (2010) expresan que el estilo del líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta, por medio de estándares definidos de ejecución y comunicación adecuada de tareas, para que sigan los procedimientos operativos establecidos. También establecen la consideración que alude al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus

seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo. Un estilo de liderazgo que obtiene alta puntuación dará lugar a un clima organizacional agradable.

Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) expresan que, cuanto mayores sean las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, existirá mayor clima organizacional satisfactorio. Esto indica que la habilidad de la gerencia para manejar conflictos constituye uno de los determinantes principales del clima organizacional.

Bustamante Ubilla et al. (2009) sostienen que unos de los determinantes principales del clima organizacional positivo es la habilidad administrativa para manejar conflictos, porque la disminución de la posibilidad de tensiones en el personal contribuye con el mantenimiento de un clima organizacional de paz y de crecimiento.

#### Importancia del clima organizacional

Flores Ortiz et al. (2015) consideran que la manera como los empleados perciben a la organización, ya sea de manera sutil, con calidez o bondad, así evalúan el ambiente laboral. Este es uno de los aspectos claves en el desempeño y la competitividad de la empresa. Las empresas que están orientadas a los resultados tienen como objetivo primordial el ser eficientes; es decir, tener la capacidad de alcanzar los objetivos que se fijan. Por lo tanto, es importante conocer qué tipos de climas organizacionales logran que las empresas sean más competitivas, equitativas y con un amplio sentido de humanismo. Así, las organizaciones lograrán identificar el clima organizacional idóneo para sus necesidades, en el que alcancen una respuesta eficiente y esto ayude a ubicar al recurso humano para que sean competitivos.

Flores Ortiz et al. (2015) afirman, además, que un clima organizacional propicio es una inversión a largo plazo para cualquier empresa y representa una excelente herramienta para elevar el potencial de sus colaboradores e incrementar su competitividad, motivo por el cual las organizaciones en la actualidad deben prestarle el debido cuidado y valorarlo, además de buscar un clima favorable que les brinde a sus empleados lo mejor para que se sientan motivados a colaborar y se consideren parte de la empresa.

Segredo Pérez y Pérez Perea (2008) afirman que el clima organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

El clima organizacional es una variable de vital importancia para lograr que los individuos y la institución en general funcionen mejor, tal y como queda evidenciado en las siguientes declaraciones:

Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, y de cómo funcionan. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aun diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas. (Salazar Estrada et al., 2009, p. 74)

Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización. (Salazar Estrada et al., 2009, p. 74)

Segredo Pérez (2013) indica que en la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones. Su estudio en profundidad, su diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Al mismo tiempo, el clima organizacional es muy importante porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada y provee a los directivos una visión futura de la organización; es, además, 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, y así trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

García Solarte (2009) sostiene que el estudio del clima organizacional es muy importante para las empresas, dado que proporciona información a la organización y a sus directivos sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad. El clima organizacional está relacionado con el comportamiento humano; por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Toro García, Ochoa y Vargas (2004) afirman que el clima organizacional influye en el estado de ánimo del personal, ya que impulsa a las personas a ser mejores y a trabajar con más ánimo. De igual forma, es vital el manejo que se haga de las fuerzas internas que afectan el desarrollo del personal y así lograr un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño, sabiendo que la organización canaliza sus energías, sus esfuerzos, sus sueños y anhelos, de esta forma se sienten importantes para la empresa, y por esta causa la organización merece su esmero y su esfuerzo a la hora de realizar su trabajo. Un buen clima organizacional es también importante porque promueve en los empleados la autonomía, la libertad, el compañerismo, la innovación, nuevas ideas y creatividad.

### **Desempeño laboral**

A continuación se presentan los conceptos de desempeño laboral institucional, su importancia y sus dimensiones.

#### **Concepto**

García García (2014) define el desempeño laboral institucional como la medida de la eficiencia y eficacia con que los administradores aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización al tomar en cuenta el recurso más importante que posee una empresa, que es el recurso humano.

Arellano (2015) sostiene que el desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta cualquier trabajador al efectuar las funciones y tareas principales exigidas por su cargo, en el contexto laboral específico de actuación, lo que le permite

demostrar su idoneidad. Aquí, el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran –como un sistema– conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan en correspondencia con las exigencias académicas, técnicas y productivas de la institución.

Salas Perea (2012) afirma que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso del servicio. Por lo tanto, existe correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios.

Gamarra Véliz (2013) define el desempeño laboral como la forma en que los empleados realizan su trabajo. Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento. Para analizar a cada empleado de forma individual, el empleador tiene en cuenta elementos como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad.

Patricio Jiménez (2011, citado en García-Guiu et al., 2015) menciona que el desempeño laboral es el proceso que facilita la ejecución de las estrategias que permiten la mejora continua de la organización. Lo percibe como una visión positiva de las personas, que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en los comportamientos no deseados. Los directivos deben tener en cuenta que el recurso humano es el capital más valioso que posee una empresa, y como tal, su influencia para el logro de las metas de la institución, es muy valioso. Por lo tanto, es conveniente que el personal se sienta motivado, para asegurar un mejor desempeño.

## Importancia del desempeño laboral

Ramírez Vielma (2013) comenta que el desempeño laboral es quizá el constructo más importante en el campo de la psicología industrial, del trabajo y de las organizaciones, así como en diferentes disciplinas afines comprometidas con el estudio del comportamiento humano en el trabajo.

Sonnentag, Volmer y Spychala (2008) afirman que las organizaciones necesitan individuos con alto nivel de desempeño para alcanzar sus metas, entregar sus productos y servicios y, finalmente, para lograr una ventaja competitiva sostenible en su entorno. El desempeño también es importante para el empleado, ya que el logro de las tareas y un buen rendimiento pueden ser una importante fuente de satisfacción personal. Un bajo desempeño, sin alcance de metas, puede ser experimentado con frustración, insatisfacción y, más aún, como fracaso personal.

Segredo Pérez y Reyes Miranda (2004) sostienen que un mejor desempeño laboral es importante, ya que conduce a compensaciones y estímulos más altos al aumentar el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción.

Sánchez Henríquez y Calderón Calderón (2012) aseguran que el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

Romero Chico (2015) comenta que la importancia del manejo del desempeño como sistema, el cual está conformado por políticas, reglas, procedimientos, pilares,



prácticas de consecuencias, red interna para comunicación continua sobre desempeño y planes de acción, proceso de evaluación del desempeño, formato de evaluación e instructivo; radica en el fomento de una cultura hacia el alto desempeño evidenciada por el espíritu emprendedor y competitivo de sus integrantes en sus diferentes niveles, equipos y responsabilidades.

Espín Ayala y Torres Molina (2014) afirman que el desempeño laboral constituye una de las piedras fundamentales de una organización para lograr la eficacia y alcanzar el éxito, y he aquí su importancia, ya que si los empleados realizan sus tareas, buscando lograr los objetivos de la organización y se sienten motivados para seguirlo haciendo por un periodo largo y continuo, se podrá observar su contribución con la empresa por medio de buenos resultados.

### Dimensiones de desempeño laboral

Peiró Silla et al. (2014) sostienen que en el estudio del desempeño laboral se deberán tomar en cuenta tres dimensiones generales del desempeño, que son el desempeño de tarea, intrínsecamente relacionado con las actividades incluidas en la descripción del puesto, por ejemplo, el dominio de tareas específicas; el desempeño contextual, relacionado con conductas no directamente referidas a actividades incluidas en la descripción del puesto y que contribuyen al desempeño de forma indirecta, por ejemplo, la creación de un buen clima; y los comportamientos contraproducentes en el trabajo, en las que se incluyen conductas como el ausentismo, el robo y el abuso de sustancias.

Griffin, Neal y Parker (2007) expresan que el desempeño de tarea es una dimensión del desempeño laboral institucional que se refiere a aquellas conductas de

ejecución de tareas en un puesto que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización. Se trata de una dimensión que responde fundamentalmente al contenido del puesto de trabajo, es decir, a la correcta realización de tareas y actividades.

Borman y Motowidlo (1993, citados en Salgado, Gorriti y Moscoso, 2007) definen desempeño de tarea como la habilidad con la que el ocupante de un puesto realiza una actividad considerada formalmente como parte de su trabajo, así como actividades que aportan al núcleo técnico de la organización, ya sea directamente, como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente, al proveerle materiales necesarios o servicios.

Parker y Collins (2010) afirman que desempeño adaptativo y proactivo es una dimensión del desempeño laboral institucional que da cuenta de aquellas conductas de adaptación eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo. De igual forma, rinde cuentas de aquellas conductas que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o, bien, para iniciar cambios en el ambiente laboral.

Organ y Paine (1999) consideran que el desempeño contextual es una dimensión del desempeño laboral institucional que da razón de aquellas conductas que, al contribuir a la mejora del ambiente psicológico y/o social en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales e ir más allá del puesto en sí, dado que implica acciones que optimizan el contexto en que las tareas son desempeñadas.

De igual forma, se define el desempeño contextual como las actividades que mantienen el ambiente organizacional, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar (Borman y Motowidlo, 1993, citados en Salgado et al., 2007).

El desempeño contextual implica desempeñar voluntariamente tareas y asignaciones extras; persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar con otros; seguir las reglas organizacionales y los procedimientos; apoyar a la organización (Penney y Bormn, 2005, citados en Salgado et al., 2007).

### **Relación entre las variables latentes**

A continuación se presentan algunas relaciones entre las variables latentes de la investigación.

#### **Gestión administrativa y cultura organizacional**

Pirela de Faría (2011) manifiesta que el estilo de dirección influye significativamente en los aspectos relacionados con la cultura, así como sobre la formalidad, la claridad de la estructura, objetivos, metas, procedimientos, responsabilidades, confianza, estímulo, participación en la toma de decisiones y comunicación. Lo que quiere decir que, a medida que la percepción del líder sea más transformadora, que reconozca y satisfaga las necesidades de los seguidores, que tome responsabilidad por los compromisos asumidos, genere confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y motivación a superar las expectativas, mejor será la percepción que tienen de la cultura en referencia a la formalidad, el estilo de dirección, comunicación, el desarrollo de recursos humanos, los sistemas de apoyo, el compromiso, recompensas y beneficios, y orientación a resultados.

Serna Gómez et al. (2012), en un trabajo de investigación sobre el análisis de la cultura organizacional en el ámbito empresarial, encontraron que existe relación causal significativa entre la gestión de los recursos humanos y la cultura, lo cual permite establecer que existen aspectos culturales que pueden ser gestionados por la organización y lleva a identificar la cultura como un activo intangible que debe ser utilizado para alcanzar los objetivos organizacionales. Por consiguiente, se puede afirmar que la gerencia puede influenciar ciertos aspectos de la cultura organizacional.

Salazar (2006) comenta que el líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aprobación y compromiso; además, se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no solo gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización, y así transforma los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Alles (2013) menciona que la cultura organizacional, entre otros factores, se compone y es influenciada por las actitudes y comportamientos de sus integrantes, los cuales están formados por directivos que ejercen la gestión administrativa y los empleados que participan en las operaciones diarias en una organización.

Puchol Moreno (2012) sostiene que existen por lo menos los siguientes factores que influyen en forma significativa en la cultura organizacional: los ritos y símbolos de la empresa, la personalidad del fundador, el estilo de comunicación hacia adentro y hacia afuera, las estrategias, las estructuras y procedimientos, el sistema de gestión administrativa, el estilo de dirección, las condiciones de la economía del país, el ambiente de tecnología, la ecología y las condiciones de la sociedad en la cual la institución desarrolla sus actividades.

## Gestión administrativa y justicia organizacional

Porras Sánchez (2014) sostiene que los objetivos misionales reflejan la imagen construida por la empresa sobre su equipo humano, sobre su labor y sobre la manera como aspiran a que los usuarios finales de sus productos o servicios perciban en general a la organización. En consecuencia, las acciones que la gerencia desarrolle al interior de la organización no pueden reducirse a decisiones operacionales que solo afecten la productividad. Los gerentes deben trascender su accionar hacia dimensiones como lo humano, lo social y lo estratégico. Por consiguiente, la percepción de justicia organizacional está influenciada directamente por las cualidades del gerente, tales como la comprensión, la tolerancia y la justicia. No menos trascendente es la imaginación, la cual juega un papel importante al momento de recompensar la eficiencia lograda por el equipo de trabajo.

Hernández Castilla, Euán Ramírez e Hidalgo Farrán (2013) declaran que el papel de la dirección para eliminar las barreras que generan exclusión es muy importante; se considera que influye significativamente en crear la percepción de justicia en el ambiente laboral. En este sentido, una buena gestión requiere, como elementos fundamentales, acciones vinculadas a una serie de valores y principios que se traduzcan en prácticas de redistribución y de participación de todo el personal.

Yáñez, Loyola y Huenumilla (2009) defienden que el estilo de gestión administrativa influye en la calidad de la justicia organizacional, ya que se focaliza en que los trabajadores reciban recompensas justas; de esta forma son vistos como autoridades que poseen integridad y pueden mostrar justicia en el procedimiento de toma de decisiones al utilizar criterios de equidad con los trabajadores.

Hernández Castilla et al. (2013) afirman que las actitudes, las concepciones y actuaciones de quienes están al frente en la gestión administrativa son esenciales para desarrollar un tipo de liderazgo orientado a la justicia organizacional. El papel de la dirección ejecutiva de una institución de eliminar las barreras que generan exclusión es extremadamente importante, y por ello se considera que tiene un peso fundamental para trabajar en y para la justicia organizacional.

Vaamonde y Salessi (2013) expresan que, entre los antecedentes de la justicia organizacional, se han señalado la cultura, las prácticas organizacionales y algunos estilos de gestión administrativa. Al mismo tiempo, es evidente que la justicia contribuye a lograr un buen ambiente organizacional, lo cual, finalmente, se convierte en un excelente desempeño en el trabajo y mejora los vínculos dentro de las organizaciones. En la medida que los empleados sienten que son tratados en forma justa, se sentirán más felices y mejorará significativamente el ambiente laboral

#### Gestión administrativa y estructura organizacional

Vargas Piñeros (2013) comenta que el funcionamiento interno de la empresa depende en gran medida del diseño organizacional que la alta gerencia tenga, puesto que refleja el adecuado manejo y camino por el cual el gerente lleva a la empresa. La estructura organizacional se establece con la finalidad de que los trabajadores cumplan adecuadamente con todas sus responsabilidades y, de la misma manera, respondan con los resultados esperados, de manera que se eviten problemas en la asignación de trabajo y se dé paso a la comunicación entre empleado-jefe (líder-seguidor); por ende, se cumplan a cabalidad las metas estratégicas fijadas por el cuerpo gerencial.

De Guevara (2015) sugiere que, como las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración y dichas organizaciones están compuesta por elementos dinámicos y por estructuras de poder y control, con una cultura propia, objetivos cambiantes y una meta de lograr los mismos, es una realidad que la gestión administrativa influye directamente en la estructura organizacional.

Rodríguez Mansilla (2005) sostiene que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias; por tal razón, la organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia diseñada por la gestión administrativa, siempre tomando en cuenta los elementos de la cultura que estén presentes en el ambiente, para que dicha estrategia sea más efectiva y la estructura sea más sólida y duradera.

Siebzehner (2013) opina que el ejercicio de una buena gestión administrativa influye en la estructura organizacional, ya que los dirigentes deben velar por la integración de todos los niveles de la organización, saber cuál es la participación de cada uno, cuáles son sus responsabilidades y cuáles son los límites, lo que al mismo tiempo permite elevar el nivel de satisfacción del personal.

García Solarte (2009b) sostiene que, aunque el plan de desarrollo estratégico es importante, no es posible por sí mismo, pues depende de la política general de la organización y de la importancia que la alta dirección dé a su ubicación dentro de la estructura general empresarial, por lo que la gestión administrativa influye significativamente en la estructura de la organización. La influencia de los líderes, es importante al momento de crear y mantener un buen plan estratégico.

## Cultura organizacional y clima organizacional

Quintero et al. (2008) manifiestan que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Es por ello, que las características del ambiente laboral, están relacionadas en forma causal con el tipo de cultura que los fundadores de la empresa han adoptado para la misma.

Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010) sostienen que la cultura determina el clima organizacional porque esta ayuda a los individuos a definir lo importante según la orientación ideológica de la organización. De igual forma, la cultura influye en el clima porque ejerce un impacto grande sobre el ambiente del trabajo, que es la materia prima de las percepciones.

Hernandez Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto (2014) expresan que no hay duda de que la cultura y el clima son conceptos relativamente semejantes, puesto que ambos describen las experiencias de los empleados con respecto a sus organizaciones; sin embargo, se trata de construcciones diferentes. Consideran que el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura en una organización.

Suárez (2013) define que la cultura organizacional representa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización, ya que cada una es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que cada una de ellas influye en el clima existente en la organización.



Ramos Moreno (2012) afirma que el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

### Justicia organizacional y clima organizacional

Whitman, Caleo, Carpenter, Horner y Bernerth (2012) aseveran que existe relación de causalidad entre la justicia organizacional y el clima organizacional porque, dependiendo de la percepción de justicia que tengan los diferentes grupos que intervienen en los procesos de una organización, así será el ambiente organizacional y laboral.

Guillén (2013) sostiene que la percepción de justicia y equidad influye directamente en la motivación de los empleados y, por ende, en el ambiente y clima organizacional.

Patlán-Pérez et al. (2012) afirman que la justicia organizacional es importante porque el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos por parte de los trabajadores hacia el trabajo, hacia los superiores y compañeros y hacia la organización misma. Por esta razón, es deseable que las organizaciones desarrollen y promuevan prácticas y acciones más equitativas y justas, a fin de que la satisfacción laboral no se vea mermada y, consecuentemente, no repercuta en un clima organizacional desfavorable y, por ende, en el desempeño y productividad del personal.

Medina y José (2015) sostienen que justicia organizacional es un tema nuevo dentro de la psicología organizacional, el cual trata de entender cómo la percepción de

equidad influye en el comportamiento organizacional; también contribuye a que estos conocimientos sean usados para promover la justicia al interior de las organizaciones y estas, a su vez, se beneficien de tales esfuerzos.

Viswesvaran y Ones (2002) expresan que la justicia organizacional se presenta como un antecedente de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad, que son variables que determinan el clima organizacional, por lo que la justicia organizacional influye en el clima organizacional.

### Estructura organizacional y clima organizacional

Guillén (2013) opina que existen cuatro factores que influyen en el clima organizacional que son la estructura, la posición jerárquica, los factores personales –como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción– y, por último, la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los supervisores.

Gómez Rada (2015) expresa que los objetivos, la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones influyen directamente en el clima organizacional, por lo tanto, al evaluar el clima, se mide la forma como es percibida la organización. También se han identificado algunos factores que pueden influir de alguna manera general en el clima de la organización; entre ellos, las políticas y las prácticas organizacionales, la estructura organizacional, la tecnología y el ambiente externo.

Poole y Mcphee (1985, citados en Álvarez, 2006) sugieren que el clima organizacional es el resultado de las experiencias (objetivas y subjetivas), de las personas en un ambiente de la estructura organizacional (normas y recursos que regulan y guían el trabajo) y de las relaciones entre los individuos y los grupos.

Pérez y Marianela (2014) sostienen que el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, y que se expresa por variables como objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación.

Lusthaus (2002, citado en Palate, 2016) menciona que la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar la calidad del clima organizacional y el desempeño laboral.

#### Clima organizacional y desempeño laboral

Quintero et al. (2008) sostienen que el clima organizacional determina la forma como el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento y satisfacción laboral por lo que desempeña. Un aumento en la productividad es el resultado de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) afirman que un clima organizacional bueno o malo tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, según la percepción que los miembros tengan de esta. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, la innovación y otras. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la poca innovación, la baja productividad, entre otras.

Espín Ayala y Torres Molina (2014) indican que el clima organizacional es el vínculo u obstáculo para la buena marcha de una organización. Puede ser factor de

distinción e influencia en el comportamiento o desempeño de quienes la integran. Abarca el sentimiento de que el empleado se forma por su cercanía o distanciamiento con relación a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) sostienen que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables desempeño laboral y motivación. Sin embargo, solo el clima predice significativamente el comportamiento y las condiciones personales, mientras que la satisfacción solo predice el rendimiento y la productividad.

Ramos Moreno (2012) certifica que el clima organizacional es un determinante directo del desempeño laboral, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

### **Investigaciones realizadas**

A continuación se presentan investigaciones de los constructos gestión administrativa, clima organización y desempeño laboral institucional.

#### **Gestión administrativa y desempeño laboral institucional**

Arana Flórez y Nogales (2012) investigaron el efecto de la gestión administrativa (liderazgo) y la cultura de la calidad sobre el de la cultura innovadora y el desempeño

de las firmas colombianas (ver Figura 7). Utilizaron una encuesta elaborada por la Universidad del Valley se aplicó a 300 empresas de diferentes sectores económicos. La muestra usada para este estudio fue de 269 empresas manufactureras que afirmaron que la cultura innovadora tiene un efecto positivo sobre el desempeño de esa industria. Las hipótesis planteadas se contrastaron mediante ecuaciones estructurales con modelación Lisrel (ver Figura 8). La bondad de ajuste global del modelo refleja los valores de los distintos indicadores ( $\chi^2 (.269) = 954,74$ ,  $p = .000$ ; RMSEA = .098) (ver Tabla 2).



Figura 7. Modelo de liderazgo, calidad, innovación y desempeño de Arana Flórez y Nogales (2012).

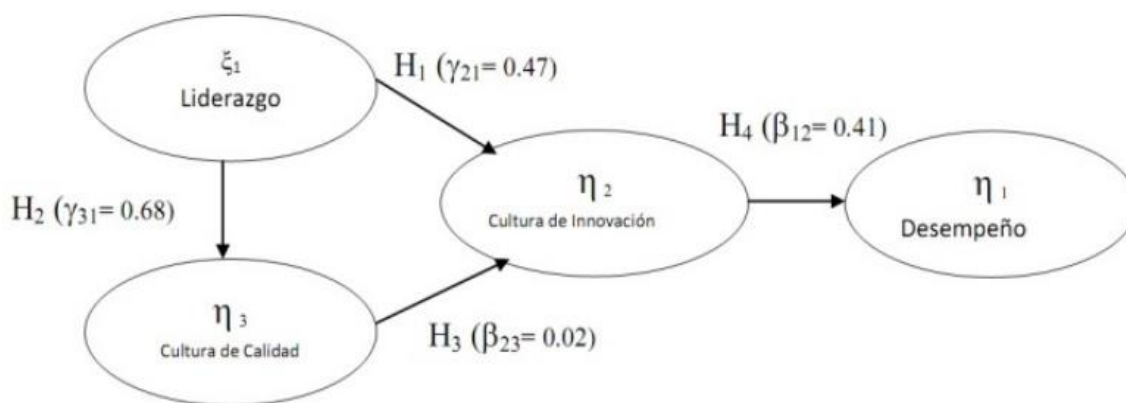


Figura 8. Modelo estructural de liderazgo, calidad, innovación y desempeño con hipótesis de Arana Flórez y Nogales (2012).

Estas medidas indican que el modelo no tiene un buen ajuste. En general, se concluyó que las firmas que están comprometidas con procesos de gestión de calidad están más orientadas a obtener resultados de sus procesos innovadores y, por ende, a ser más competitivas en los mercados locales e internacionales.

Tabla 2

*Confirmación de relaciones causales del modelo de RSE, innovación y éxito competitivo*

Relación analizada	B Original	$\beta$ Medio de las submuestras	Valor t-Student	Resultados
RSE – Éxito competitivo	.5267	.5297	10.062***	Confirmado
RSE – Innovación	.4004	.4100	8.484***	Confirmado
Innovación – Éxito competitivo	.1099	.1144	2.043**	Confirmado

Clima organizacional y desempeño laboral institucional

Campos Madrigal (2013) investigó si hay bondad de ajuste en un modelo empírico, sobre factores del clima organizacional y el nivel del desempeño laboral validado en docentes de pregrado del sistema educativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) de la División Interamericana (DIA). La muestra fue de 214 docentes de siete universidades de la DIA.

Se validaron tres modelos con la muestra de docentes de pregrado. El modelo principal mostró dos de cinco índices de bondad de ajuste aceptables y uno muy próximo a 1 ( $\chi^2 = 4105.868$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/gf = 1.697$ , GFI = .690, CFI = .864 y RMSEA =

.057). El modelo alterno uno mostró dos de cinco índices de bondad de ajuste aceptables y uno muy próximo a 1 ( $\chi^2 = 4108.318$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/gf = 1.698$ , GFI = .585, CFI = .864 y RMSEA = .053).

El modelo alterno dos mostró tres de cinco índices de bondad de ajuste aceptables y uno muy próximo a 1 ( $\chi^2 = 1847.106$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/gf = 1.595$ , GFI = .781, CFI = .907 y RMSEA = .053).

El modelo principal y el modelo alterno uno no tuvieron suficiente adecuación para explicar las relaciones causales entre las diferentes variables latentes



Figura 9. Parámetros estandarizados del modelo alterno dos, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste:  $\chi^2 = 1847.106$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/gf = 1.595$ , GFI = .781, CFI = .907 y RMSEA = .053.

Los índices de bondad de ajuste del modelo alterno dos indicaron ser adecuados para explicar las relaciones (ver Figura 9). De las cinco medidas de bondad de ajuste utilizadas como criterio de decisión se cumplieron tres ( $\chi^2/gf = 1.60$ , RMSEA = .053 y CFI = .907). Las que no se alcanzaron (GFI = .781 < .90,  $p = .000 < .05$ ).

De acuerdo con el modelo, la calidad del clima organizacional es predictor, en grado fuerte, de la satisfacción laboral y la satisfacción laboral es un antecesor, en grado moderado, del desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo entre sus objetivos explorar la relación de causalidad entre la gestión administrativa, la cultura organizacional, la justicia organizacional, la estructura organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral, según un modelo teórico específico, con empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

Este capítulo está diseñado con el siguiente contenido: (a) metodología, (b) Tipo de investigación, (c) población del estudio, (d) muestra, (e) instrumentos de medición, (f) operacionalización de las variables, (g) hipótesis nulas, (h) índices de bondad de ajuste, (i) preguntas de investigación complementarias, (j) recolección de datos y (k) análisis de datos.

#### **Tipo de investigación**

Se trató de una investigación empírica cuantitativa porque, según Lozano Rendón (2007), la investigación cuantitativa se basa en observaciones cuantificables y susceptibles de tratamiento estadístico y busca detectar tendencias generalizables en el comportamiento y en las actitudes de las personas. La variable cultura organizacional se dimensionó en cuatro factores, que son la dimensión implicación (cuatro indicadores), la consistencia (seis indicadores), la adaptabilidad (cinco indicadores) y la



misión (nueve indicadores). Se utilizó una escala de siete puntos: 1: totalmente de desacuerdo, 2: muy de desacuerdo, 3: algo en desacuerdo, 4: indeciso, 5: algo de acuerdo, 6: muy de acuerdo y 7: totalmente de acuerdo. La variable gestión administrativa se dimensionó en cuatro factores: dimensión planeación (seis indicadores), organización (tres indicadores), dirección o ejecución (nueve indicadores) y control (tres indicadores). Se utilizó la siguiente escala: 1: pésimo(a), 2: muy malo(a), 3: malo(a), 4: regular, 5: bueno(a), 6: muy bueno(a) y 7: excelente.

La variable justicia organizacional se dimensionó en cuatro factores, que son la justicia distributiva y procedimental (seis dimensiones), la justicia interpersonal directivos (tres dimensiones), la justicia interpersonal empleados y clientes (tres dimensiones) y la justicia informativa (seis dimensiones). Se utilizó una escala de siete puntos: 1: totalmente de desacuerdo, 2: muy de desacuerdo, 3: algo en desacuerdo, 4: indeciso, 5: algo de acuerdo, 6: muy de acuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

La variable estructura organizacional se dimensionó en cuatro factores, que son contenido de trabajo (siete indicadores), relaciones de coordinación (cinco indicadores), control (cuatro indicadores) y comunicación de tareas (cinco indicadores). Se utilizó la siguiente escala para medir la estructura organizacional: 1: totalmente de desacuerdo, 2: muy de desacuerdo, 3: algo en desacuerdo, 4: indeciso, 5: algo de acuerdo, 6: muy de acuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

La variable clima organizacional se dimensionó en tres factores, que son la administración de conflictos (seis dimensiones), el estilo de supervisión y recompensa (nueve dimensiones) y la motivación y estabilidad laboral (diez dimensiones). Se utilizó la siguiente escala para medir la variable clima organizacional: 1: totalmente de

desacuerdo, 2: muy de desacuerdo, 3: algo en desacuerdo, 4: indeciso, 5: algo de acuerdo, 6: muy de acuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

La variable desempeño laboral institucional se dimensionó en tres factores, los cuales son el adaptativo y proactivo (nueve dimensiones), el contextual (11 dimensiones) y el de tarea (tres dimensiones). Se utilizó la siguiente escala: 1: totalmente de desacuerdo, 2: muy de desacuerdo, 3: algo en desacuerdo, 4: indeciso, 5: algo de acuerdo, 6: muy de acuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

Fue una investigación explicativa, porque trató de identificar relaciones causales entre las variables, tanto de manera directa como indirecta y pretendió, de esta forma, explicar las interrelaciones entre las diferentes variables (Hernández Sampieri et al., 2010), la relación de causalidad entre la cultura organizacional, la gestión administrativa, la justicia organizacional y la estructura organizacional, las cuales predicen la percepción del grado de calidad del clima organizacional, y esta, a su vez, predice la autopercepción del nivel de desempeño laboral de los empleados del corporativo de la Unión Dominicana.

Fue de campo, porque se realizó en el lugar de los hechos y donde ocurrió cada fenómeno y fase de la investigación.

Fue transversal, ya que se recolectaron datos en un único momento para describir las variables y se analizó su interrelación (Hernández Sampieri et al., 2010). La aplicación del instrumento fue en un solo momento con empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

Fue descriptiva porque, según Malhotra (2004), la investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de

algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión. Se pretendió encontrar la diferencia entre los diferentes grupos constituidos por las siguientes variables: estado civil, género, año de servicio, nivel académico, tipo de empleo y categoría laboral.

La investigación fue exploratoria porque, según Hernández Sampieri et al. (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes. En la revisión de la literatura no se encontró un modelo estructural con bondad de ajuste que incluyera las variables gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional, y desempeño laboral.

Fue multivariante, debido a que estudia, analiza, representa e interpreta los datos que resultan de observar más de una variable estadística sobre una muestra de individuos, según la describe Cuadras (2007).

### **Población del estudio**

Una población es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con determinadas características comunes que forman un todo (Hernández Sampieri et al., 2010).

La población que se utilizó en esta investigación estuvo conformada por empleados adventistas de la mayoría de las instituciones que componen el corporativo adventista de la Unión Dominicana. La Tabla 3 presenta las instituciones participantes en el estudio y el total de empleados de cada una. El total de la población estudiada fue de 374 empleados.

## Muestra

En la Tabla 4 se muestra el total de empleados de las diferentes instituciones del corporativo adventista de la Unión Dominicana que contestaron los instrumentos. Se pretendió incluir en el estudio al total de la población de las empresas pequeñas y una muestra de las dos instituciones grandes, que son la universidad y el hospital, pero no fue posible, dado que solo se incluyó a los empleados que asistieron a sus labores el día en que se aplicó. Se logró una participación del 58.82% de los empleados del corporativo.

Tabla 3

*Distribución de la población del estudio por instituciones*

Instituciones	<i>n</i>	%
Unión Dominicana	30	8.02
Radio Amanecer	17	4.55
Universidad Adventista Dominicana	150	40.11
Centro Médico Vista del Jardín	147	39.30
Corporación Adventista de Instituciones de Servicios	30	8.02
Total	374	. 100.00

Tabla 4

*Distribución de la muestra del estudio por instituciones*

Instituciones	<i>n</i>	%
Unión Dominicana	27	12.27
Radio Amanecer	10	4.55
Universidad Adventista Dominicana	83	37.72
Centro Médico Vista del Jardín	70	31.82
Corporación Adventista de Instituciones de Servicios	30	13.64
Total	220	. 100.00

El corporativo adventista de la Unión Dominicana está compuesto por cinco instituciones sin fines de lucro—incluyendo la oficina matriz de la Unión—las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

1. Radio Amanecer (comprende de tres emisoras FM: la 98.1, que da cobertura al Distrito Nacional y a la provincia de Santo Domingo; la 90.9 que da cobertura a la región norte y nordeste del país; y la 100.3, que cubre las regiones sur y este. También cuenta con seis emisoras en AM, que en la actualidad no están funcionando, ya que las FM suplen la oferta con una mejor calidad).

2. La Universidad Adventista Dominicana, con una matrícula estudiantil de 4,000 estudiantes, ubicada en la región norte del país, cuenta con una extensión en el Distrito Nacional y una aula de encuentro en la región este del país.

3. El Centro Médico Vista del Jardín (CMVDJ), ubicado en el Distrito Nacional y cuenta con 45 camas para internamiento, 95 médicos especialistas, 22 médicos de planta y 93 enfermeras. El CMVDJ atiende a 148,685 pacientes al año, aproximadamente.

4. La Corporación Adventista de Instituciones de Servicios está ubicada en el Distrito Nacional y está compuesta por la imprenta, el restaurant vegetariano Árbol de Vida (ARVI 2), la Compañía de seguros de propiedades y colisión de autos, la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), el Instituto Adventista de Desarrollo (INADE) y el Centro Adventista de Desarrollo Integral (CADI).

5. Finalmente, la oficina matriz, constituida por la Unión Dominicana y está ubicada en el Distrito Nacional. Desde allí se coordina la obra adventista en todo

el territorio nacional dominicano. Existe dos instituciones adicionales: la Unión Nacional de Colegios Adventistas (UNACA) y la Asociación Fiduciaria Dominicana (AFIDA), que también forman parte del corporativo de la Unión Dominicana, pero no fueron objeto de estudio en esta investigación, ya que fueron incluidos en otros estudios.

Se aplicó el instrumento a los 225 empleados adventistas de todo el corporativo, de los que se obtuvieron 220 instrumentos contestados en forma completa. La Universidad Adventista Dominicana tuvo la mayor participación de empleados adventistas encuestados. La menor participación de empleados adventistas encuestados, la tuvieron; Radio amanecer, la Unión Dominicana y la Corporación Adventista de Instituciones de Servicios.

### **Instrumentos de medición**

En esta sección se presentan las diferentes variables utilizadas en el estudio, la elaboración de instrumento, la validez de contenido, la validez de constructo y la confiabilidad de los instrumentos.

#### **Variables**

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri et al., 2010).

Las variables utilizadas en esta investigación fueron las siguientes: endógenas de primer nivel (cultura organizacional, justicia organizacional y estructura organizacional), endógena de segundo nivel (clima organizacional), endógena de tercer nivel (desempeño laboral institucional) y exógena (gestión administrativa).

En el modelo confirmatorio, la variable latente gestión administrativa está formada por 21 variables observadas o dimensiones. La variable latente cultura organizacional está formada por 24 variables observadas o dimensiones. La variable latente justicia organizacional está formada por 18 variables observadas o dimensiones. La variable latente estructura organizacional está formada por 19 variables observadas o dimensiones. La variable latente clima organizacional está formada por 25 variables observadas o dimensiones. La variable latente desempeño laboral institucional está formada por 23 variables observadas o dimensiones. Las variables demográficas fueron estado civil, género, años de servicio, nivel académico, tipo de institución y categoría.

En las hipótesis complementarias, los constructos cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional son considerados como variables dependientes.

### Elaboración del instrumento

A continuación se hace una descripción general de la elaboración de los instrumentos utilizados en el presente estudio.

1. Se realizó una definición conceptual de las variables latentes gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.
2. Se dimensionaron y subdimensionaron cada una de las variables y luego se formaron varios criterios para cada uno de los constructos.
3. Una vez formados los instrumentos, se solicitó la ayuda de expertos en redacción para su corrección.

4. Se procedió, posteriormente, a la validación de contenido en términos de pertinencia y claridad; a tres expertos se les proporcionó un instrumento de evaluación que mostraba el nombre de la variable, su definición conceptual y los indicadores. Cada indicador o ítem presentaba dos escalas tipo Likert de cinco puntos para que evaluaran la pertinencia y claridad.

5. La prueba piloto se aplicó a empleados de la Asociación Central Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, de la Asociación Dominicana del Sureste de los Adventistas del Séptimo Día, de la Asociación Dominicana del Este de los Adventistas del Séptimo Día, de la Asociación Dominicana del Norte de los Adventistas del Séptimo Día, de la Misión Dominicana del Nordeste de los Adventistas del Séptimo Día y de la Misión Dominicana del Sur de los Adventistas del Séptimo Día. El total de empleados que contestaron los instrumentos fue de 102.

6. De la prueba piloto se derivó el instrumento que se utilizó en la presente investigación. Este consta de siete secciones, las cuales son instrucciones generales, datos demográficos, variable cultura organizacional, con 24 declaraciones; variable gestión administrativa, con 21 declaraciones; variable justicia organizacional con, 18 declaraciones; variable estructura organizacional, con 19 declaraciones, variable clima organizacional, con 25 declaraciones, y variable desempeño laboral, institucional con 23 declaraciones.

7. Una vez aprobados por los asesores Manuel Ramón Meza Escobar, Pedro A. Gonzales Urbina y Omar Arodi Flores Laguna, se procedió a la aplicación para recolectar los datos de empleados adventista de las instituciones del corporativo de la



Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día. En el apéndice A se muestra el instrumento definitivo.

### Validez del instrumento

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

#### **Validez de contenido**

Por medio de la validez de contenido se trata de determinar hasta qué punto los ítemes de un instrumento son representativos del dominio y si el procedimiento seguido para la elaboración de la escala de medida ha sido el adecuado (Peter y Churchill, 1986).

El proceso de validación de contenido de los instrumentos fue el siguiente:

1. Se realizaron algunas entrevistas con el asesor principal para conocer su opinión sobre la medición de las variables latentes.
2. Se hizo revisión de literaturas diversas sobre las variables latentes gestión administrativa, cultura organizacional, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.
3. Se eligieron algunos instrumentos utilizados en la Universidad de Montemorelos y en tesis de posgrado de otras universidades y se analizaron, junto con el asesor principal, para obtener una idea de las posibles dimensiones y criterios.
4. Se procedió a confeccionar un listado de dimensiones, subdimensiones y todos los posibles criterios encontrados en las tesis y estudios revisados de las seis variables latentes.

5. Posteriormente, el asesor principal y el investigador seleccionaron, con base en el listado, las dimensiones, subdimensiones y criterios del instrumento a proponer.

6. Se realizaron consultas y revisiones por parte de los demás asesores del estudio.

7. Se evaluó la claridad y pertinencia con la ayuda de tres expertos en la temática.

8. Se administró la prueba piloto a 102 empleados adventista de las asociaciones y misiones de la Unión Dominicana.

### **Validez de constructo**

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez de las variables latentes. Las tablas de respaldo con los datos de cada constructo aparecen en el Apéndice C.

#### *Gestión administrativa*

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su gran mayoría, las 21 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo ( $r_{\min} = -.389$ ,  $r_{\max} = .235$ ), con niveles de significancia unilateral ( $p_{\min} = .000$ ;  $p_{\max} = .000$ ) por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 8.61E-014$ ) es próximo a cero.

En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin(KMO), resultó un valor de .972, muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de Bartlett se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 6352.57$ ,  $gl = 210$ ,  $p = .000$ ), son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{min} = -.100$ ,  $Cov_{máx} = 0.361$ ) son, en su gran mayoría, significativamente mayores a 0. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{min} = -.072$ ,  $r_{máx} = .040$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .961$ ,  $r_{máx} = .982$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral ( $KMO = .927$ ).

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .783$ ;  $Com_{máx} = .908$ ) para los 21 indicadores de este instrumento, todos son superior al criterio de extracción ( $Com = .300$ ). En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con cuatro factores, explicándose un 84.901% de la varianza total, siendo este valor superior al 60% establecido como criterio. En la Tabla 5 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 6 se observa a detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor de ejecución, conformado, por las siguientes declaraciones: “actuar de acuerdo con principios cristianos”, “mantener buenas relaciones con los empleados”,

“tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado”, “actuar responsablemente”, “realizar bien su trabajo”, “comprender los errores laborales de los demás”, “evaluar con justicia el desempeño de los empleados”, “tomar medidas correctivas oportunamente” y “respetar los reglamentos institucionales”.

Factor de planeación, conformado por las siguientes declaraciones: “comunicar por escrito la planeación anual”, “distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados”, “proponer estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos institucionales”, “planificar con creatividad”, “priorizar objetivos” y “liderar cambios estratégicos para posicionar la institución”.

Factor de organización, conformado por las siguientes declaraciones: “distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados”, “delegar acertadamente responsabilidades” y “otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades”.

Factor de control, conformado por las siguientes declaraciones: “exigir resultados positivos a los empleados”, “utilizar métodos efectivos para la supervisión” y “respaldar en caso de fallas a quien se otorga autoridad”.

Una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de gestión administrativa, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

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

### *Cultura organizacional*

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez del constructo cultura organizacional.

Tabla 5

*Varianza total explicada con cuatro factores para gestión administrativa*

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado	
	% de varianza	% acumulado
1	76.892	76.892
2	2.968	79.860
3	2.767	82.627
4	2.274	84.901

Tabla 6

*Matriz de factores rotados para gestión administrativa*

Declaraciones	Componentes			
	1	2	3	4
GAEJECUC7 Actuar de acuerdo con principios cristianos.	<b>.724</b>	.411	.384	.166
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	<b>.710</b>	.415	.308	.297
GAEVALUAC3 Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	<b>.704</b>	.183	.250	.471
GAEJECUC8 Actuar responsablemente.	<b>.702</b>	.370	.428	.241
GAEJECUC6 Realizar bien su trabajo.	<b>.699</b>	.411	.364	.271
GAEJECUC5 Comprender los errores laborales de los demás.	<b>.671</b>	.414	.312	.309
GAEVALUAC1 Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	<b>.605</b>	.466	.311	.393
GAAJUST1 Tomar medidas correctivas oportunamente.	<b>.584</b>	.490	.347	.373
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	<b>.577</b>	.314	.397	.413
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	.344	<b>.818</b>	.240	.224
GAPLAN1 Planear con eficacia.	.443	<b>.684</b>	.295	.289
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	.359	<b>.683</b>	.445	.339
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	.400	<b>.623</b>	.472	.357
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	.377	<b>.578</b>	.500	.390
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	.465	<b>.487</b>	.440	.409
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	.451	.347	<b>.714</b>	.219
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	.443	.403	<b>.695</b>	.231
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	.336	.291	<b>.676</b>	.460
GAAJUST2 Exigir resultados positivos a los empleados.	.279	.281	.230	<b>.822</b>
GAEVALUAC2 Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	.451	.438	.345	<b>.538</b>
GAEJECUC2 Respalda en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	.464	.422	.321	<b>.492</b>

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su gran mayoría, las 24 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo ( $r_{min} = -.390$ ;  $r_{máx} = .236$ ), con niveles de significancia unilateral ( $p_{min} = .000$ ;  $p_{máx} = .000$ ) por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 3.39E-011$ ) es próximo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 3.39E-011$ ) es próximo a cero.

En cuanto a la medida de adecuación muestral de KMO, resultó un valor de .961, muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 5066,638$ ,  $gl = 276$ ,  $p = .000$ ) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{min} = -.142$ ,  $Cov_{máx} = .482$ ) son, en su gran mayoría, mayores a 0. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{min} = -.022$ ,  $r_{máx} = .075$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .920$ ;  $r_{máx} = 0.980$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .961).

Para el estadístico de extracción por componentes principales se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .593$ ,  $Com_{máx} = .829$ ) para los 24 indicadores de este instrumento, son todos superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ). En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con cuatro factores, explicándose un 74,613% de la varianza total, siendo este valor superior al 60%

establecido como criterio. En la Tabla 7 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

En la Tabla 7 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor para cultura organizacional.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 8 se observa en detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor misión, conformado por las declaraciones siguientes: “se tiene una ambiciosa visión evangelística”, “la visión genera una alta motivación en los empleados”, los directivos conducen hacia los objetivos misionales, “todo el personal participa continuamente en la planeación”, “se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales”, “se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución”, “los directivos modelan los valores institucionales”, “se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles” y “existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir”.

Factor consistencia y compromiso, conformado por las siguientes declaraciones siguientes: “se responde bien a los cambios del entorno”, “los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo”, “los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes”, “se mantienen programas de mejora continua de todos los procesos”, “existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente” y “los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales”.

Tabla 7

*Varianza total explicada con cuatro factores para cultura organizacional*

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado	
	% de varianza	% acumulado <sup>o</sup>
1	63.171	63.171
2	4.694	67.865
3	3.788	71.654
4	2.959	74.613

Tabla 8

*Matriz de factores rotados para cultura organizacional*

Declaraciones	Componente			
	1	2	3	4
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	<b>.746</b>	.300	.267	.130
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	<b>.709</b>	.419	.315	.134
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	<b>.685</b>	.406	.343	.278
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	<b>.684</b>	.140	.139	.427
COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	<b>.653</b>	.275	.139	.402
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	<b>.613</b>	.317	.538	.173
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	<b>.577</b>	.478	.188	.425
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	<b>.565</b>	.541	.261	.229
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	<b>.564</b>	.458	.463	.247
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	.412	<b>.687</b>	.132	.284
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	.347	<b>.675</b>	.371	.246
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	.523	<b>.659</b>	.209	.237
COADAPT1 Se mantienen programas de mejora continua de todos los procesos.	.422	<b>.656</b>	.352	.202
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	.136	<b>.606</b>	.424	.345
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	.144	<b>.554</b>	.335	.521
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	.024	.396	<b>.738</b>	.288
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	.471	.189	<b>.690</b>	.117
COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	.531	.123	<b>.644</b>	.305
COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	.451	.443	<b>.574</b>	.267
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	.337	.547	<b>.570</b>	.173
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	.258	.235	.186	<b>.747</b>
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	.326	.436	.316	<b>.539</b>
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	.531	.248	.219	<b>.534</b>
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	.449	.279	.330	<b>.453</b>



Factor adaptabilidad, conformado por las declaraciones siguientes: “se fomenta el buen trato del personal con los clientes”, “el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano”, “se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo”, “se mantienen estrategias de innovación en el servicio” y “se analizan continuamente las necesidades de los clientes”.

Factor implicación, conformado por las declaraciones siguientes: “el trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales”, “se promueve el trabajo en equipo”, “se comparte con todo el personal la información importante” y “se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual”.

En síntesis, una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de cultura organizacional, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

### *Justicia organizacional*

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez del constructo justicia organizacional.

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su gran mayoría, las 18 declaraciones tienen un coeficiente de correlación mas positivo ( $r_{\min} = -.632$ ,  $r_{\max} = .252$ ), con niveles de significancia unilateral ( $p_{\min} = .000$ ,  $p_{\max} = .004$ ) por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 1.48E-008$ ) es próximo a 0. En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, resultó un valor de .929, muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de

Bartlett se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 3825,68$ ,  $gl = 153$ ;  $p = 0.000$ ) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{min} = -.142$ ;  $Cov_{máx} = .451$ ) son, en su gran mayoría, mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{min} = -.158$ ,  $r_{máx} = .091$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .841$ ;  $r_{máx} = .958$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral ( $KMO = .929$ ).

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .668$ ;  $Com_{máx} = .878$ ) para los 24 indicadores de este instrumento son todos superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ). En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con cuatro factores, explicándose un 79,662% de la varianza total, siendo este valor superior al 60% establecido como criterio. En la Tabla 9 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 10 se observa a detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en Cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor de distributiva procedimental, conformado por las siguientes declaraciones: “los salarios corresponden al trabajo realizado”, “los aumentos salariales corresponden a

Tabla 9

*Varianza total explicada con cuatro factores para justicia organizacional*

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado	
	% de varianza	% acumulado
1	58.305	58.305
2	11.343	69.648
3	5.168	74.816
4	4.846	79.662

Tabla 10

*Matriz de factores rotados para justicia organizacional*

Declaraciones	Componente			
	1	2	3	4
JOJDISTRIB2 Los salarios corresponden al trabajo realizado.	<b>.809</b>	.247	.077	.280
JOJDISTRIB3 Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	<b>.809</b>	.334	.113	.104
JOJDISTRIB4 Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	<b>.766</b>	.336	.183	.199
JOJPROCEDIM3 Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	<b>.756</b>	.451	.184	.176
JOJDISTRIB1 Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	<b>.739</b>	.284	.021	.313
JOJPROCEDIM2 Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	<b>.730</b>	.479	.180	.163
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	.273	<b>.828</b>	.153	.169
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	.385	<b>.782</b>	.141	.264
JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	.445	<b>.743</b>	.141	.225
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	.357	<b>.734</b>	.132	.283
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	.496	<b>.664</b>	.185	.285
JOJPROCEDIM1 Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	.525	<b>.603</b>	.153	.066
JOJINTERPERS1 El personal trata con amabilidad a los clientes.	.242	.138	<b>.845</b>	.058
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía.	.001	.148	<b>.845</b>	.182
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	.118	.126	<b>.773</b>	<b>.390</b>
JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	.267	.290	.238	<b>.816</b>
JOJINTERPERS2 Los jefes tratan al personal con respeto.	.251	.188	.396	<b>.771</b>
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	.344	.470	.197	<b>.654</b>

contribuciones sobresalientes del empleado”, “los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral”, “las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño”, “los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo” y “los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados”.

Factor de informativa, conformado por estas declaraciones: “se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas”, “se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal”, “se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas”, “se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución”, “los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente” y “los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales”.

Factor interpersonal de empleados y clientes, conformado por las declaraciones siguientes: “los jefes tratan a los empleados con dignidad”, “los empleados se tratan entre sí con cortesía” y “los empleados tratan a sus jefes con respeto”.

Factor interpersonal de directivos, conformado por las siguientes declaraciones: “tomar medidas correctivas”, “los jefes tratan al personal con respeto” y “los jefes son sinceros en la comunicación con el personal”.

En síntesis, una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de gestión administrativa, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

### *Estructura organizacional*

Con respecto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su mayoría, las 19 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo ( $r_{\min} = -.445$ ,  $r_{\max} = .192$ ), con niveles de significancia unilateral ( $p_{\min} = .000$ ,  $p_{\max} = .000$ ) por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 1.78E-008$ ) es próximo a cero. En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, resultó un valor de .955, muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 3779,51$ ,  $gl = 171$ ,  $p = .000$ ) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{\min} = .153$ ,  $Cov_{\max} = .471$ ) son significativamente mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{\min} = -.133$ ,  $r_{\max} = .068$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{\min} = .931$ ,  $r_{\max} = .972$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .955).

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{\min} = .574$ ,  $Com_{\max} = .858$ ) para los 19 indicadores de este instrumento, son todos superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ).

En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con tres factores, explicándose un 72.518% de la varianza total, siendo este valor superior al

60% establecido como criterio. En la Tabla 11 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 12 se observa a detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor de comunicación de tarea, conformado por las siguientes declaraciones: “los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados”, “se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales”, “los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones”, “los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea, “los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados”, “los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan” y “el empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas”.

Tabla 11

*Varianza total explicada con tres factores para estructura organizacional*

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado	
	% de varianza	% acumulado
1	63.849	63.849
2	4.793	68.642
3	3.875	72.518

Tabla 12

*Matriz de factores rotados para estructura organizacional*

	Declaraciones	Componente		
		1	2	3
1	EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	<b>.856</b>	.238	.261
2	EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	<b>.773</b>	.370	.262
3	EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	<b>.687</b>	.366	.487
4	EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	<b>.681</b>	.384	.363
5	EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	<b>.612</b>	.390	.518
6	EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	<b>.596</b>	.268	.571
7	EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	<b>.483</b>	.449	.442
8	EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorecen el desempeño de las tareas.	.187	<b>.815</b>	.284
9	EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	.297	<b>.675</b>	.454
10	EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	.458	<b>.671</b>	.230
11	EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	.363	<b>.640</b>	.379
12	EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	.511	<b>.629</b>	.345
13	EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	.373	<b>.613</b>	.243
14	EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	.295	<b>.563</b>	.510
15	EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	.260	.246	<b>.715</b>
16	EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	.367	.274	<b>.698</b>
17	EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	.297	.336	<b>.664</b>
18	EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	.195	.515	<b>.632</b>
19	EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	.452	.391	<b>.609</b>

Factor de contenido del trabajo, conformado por las siguientes declaraciones: “las áreas de trabajo existentes favorecen el desempeño de las tareas”, “se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas”, “el trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto”, “la actual estructura organizacional es completamente funcional”,

“los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo”, “se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo” y “la distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado”.

Factor de coordinación y control, conformado por las declaraciones siguientes: “se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior”, “la junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas”, “se reconoce la presencia de un directivo máximo”, “los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo”, “los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo”

En síntesis, una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de gestión administrativa, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

### *Clima organizacional*

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su gran mayoría, las 25 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo ( $r_{min} = -.548$ ;  $r_{máx} = .230$ ), con niveles de significancia unilateral ( $p_{min} = .000$ ,  $p_{máx} = .000$ ), por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 1.62E-014$ ) es próximo a cero. En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, resultó un valor de  $= .966$ , muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de Bartlett se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 6663,229$ ,  $gl = 300$ ,  $p = .000$ ) son significativos.



Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{min} = .122$ ,  $Cov_{máx} = .376$ ) son significativamente mayores a cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{min} = -.124$ ,  $r_{máx} = .081$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .940$ ,  $r_{máx} = .979$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral ( $KMO = .966$ ).

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .661$ ,  $Com_{máx} = .873$ ) para los 25 indicadores de este instrumento son todos superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ). En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con tres factores, explicándose un 77.962% de la varianza total, siendo este valor superior al 60% establecido como criterio. En la Tabla 13 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Tabla 13

*Varianza total explicada con tres factores para clima organizacional*

Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
Componente	% de la varianza	% acumulado
1	69.255	69.255
2	5.188	74.443
3	3.519	77.962

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 14 se observa cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor de motivación y estabilidad laboral, conformado por las siguientes declaraciones: “se tiene estabilidad en el trabajo”, “el empleado es motivado por la responsabilidad que tiene”, “el empleado se siente motivado con el trabajo que realiza”, “el personal es motivado por pertenecer a la institución”, “el despido de un empleado es Plenamente justificado”, “el personal se motiva con el salario que recibe”, “el empleado es motivado por la misión de la institución”, “el personal se desarrolla al igual que en la institución”, “se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal” y “los jefes tratan con respeto a sus subordinados”.

Factor de estilo de supervisión y recompensa, conformado por las siguientes declaraciones: “los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado”, “el empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar”, “los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados”, “se reconoce el trabajo bien hecho”, “se preocupan por la capacitación del personal”, “Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades”, “los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño”, “se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones” y “los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados”.

Tabla 14

*Matriz de factores rotados para clima organizacional*

	Declaraciones	Componente		
		1	2	3
1	CLIMOEL5 Se tiene estabilidad en el trabajo.	<b>.802</b>	.374	.251
2	CLIMOM2 El empleado es motivado por la responsabilidad que tiene.	<b>.745</b>	.402	.350
3	CLIMOM1 El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	<b>.743</b>	.442	.319
4	CLIMOM4 El personal es motivado por pertenecer a la institución.	<b>.736</b>	.375	.343
5	CLIMOEL4 El despido de un empleado es plenamente justificado.	<b>.726</b>	.421	.304
6	CLIMOM3 El personal se motiva con el salario que recibe.	<b>.703</b>	.416	.184
7	CLIMOM5 El empleado es motivado por la misión de la institución.	<b>.669</b>	.368	.406
8	CLIMOEL2 El personal se desarrolla al igual que la institución.	<b>.665</b>	.470	.377
9	CLIMOEL3 Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.	<b>.646</b>	.365	.479
10	CLIMOEDS3 Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.	<b>.599</b>	.459	.421
11	CLIMOR4 Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	.403	<b>.785</b>	.306
12	CLIMOR5 El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	.428	<b>.767</b>	.300
13	CLIMOEDS1 Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	.453	<b>.738</b>	.314
14	CLIMOR1 Se reconoce el trabajo bien hecho.	.364	<b>.717</b>	.337
15	CLIMOR2 Se preocupan por la capacitación del personal.	.432	<b>.715</b>	.280
16	CLIMOR3 Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.	.445	<b>.708</b>	.347
17	CLIMOEDS4 Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	.446	<b>.644</b>	.433
18	CLIMODC3 Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.	.482	<b>.643</b>	.311
19	CLIMOEDS2 Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	.571	<b>.627</b>	.291
20	CLIMODC5 Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.	.262	.185	<b>.836</b>
21	CLIMODC4 Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.	.246	.294	<b>.760</b>
22	CLIMOEDS5 Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.	.268	.338	<b>.715</b>
23	CLIMOEL1 Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.	.453	.196	<b>.701</b>
24	CLIMODC1 Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.	.193	.466	<b>.647</b>
25	CLIMODC2 Se respeta a quienes toman las decisiones	.405	.492	<b>.506</b>

Factor de administración de conflictos, conformado por las siguientes declaraciones : “los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales”, “los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman”, “los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente”, “se respira un ambiente de compañerismo entre el personal”, “se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado” y “se respeta a quienes toman las decisiones”.

En síntesis, una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de gestión administrativa, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

#### *Desempeño laboral institucional*

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que, en su gran mayoría, las 23 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo ( $r_{min} = -.386$ ;  $r_{máx} = .204$ ) con niveles de significancia unilateral ( $p_{min} = .000$ ;  $p_{máx} = .000$ ) por debajo de 0.05; además, se encontró que el valor del determinante ( $d = 4.420E-008$ ) es próximo a cero. En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, resultó un valor de .966, muy próximo a la unidad. Para la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que los resultados de esta técnica ( $\chi^2 = 5533.979$ ,  $gl = 253$ ,  $p = .000$ ) son significativos.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal principal ( $Cov_{min} = .158$ ,  $Cov_{máx} = .466$ ) son significativamente mayores a cero.

Se encontró que los valores de las correlaciones parciales para las covarianzas anti-imagen ( $r_{min} = -.129$ ,  $r_{máx} = .051$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y próximos a cero.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen, se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .933$ ,  $r_{máx} = .979$ ) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral (KMO = .966).

Para el estadístico de extracción por componentes principales, se encontró que los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .622$ ,  $Com_{máx} = .834$ ) para los 23 indicadores de este instrumento son todos superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ). En relación con la varianza total explicada, se realizó un análisis confirmatorio con tres factores, explicándose un 75.659% de la varianza total, siendo este valor superior al 60% establecido como criterio.

En la Tabla 15 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Tabla 15

*Varianza total explicada con tres factores para desempeño laboral institucional*

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	
	% de la varianza	% acumulado
1	68.057	68.057
2	4.243	72.300
3	3.358	75.659

En cuanto a la solución factorial rotada, se utilizó el método Varimax. En la Tabla 16 se observa a detalle cada declaración y su carga factorial. De acuerdo con la información presentada, se compararon las saturaciones relativas de cada declaración en cada uno de los cuatro factores del análisis confirmatorio. A pesar de que las cargas factoriales difieren de la teoría, el instrumento se propone de la siguiente forma:

Factor de adaptativo y proactivo, conformado por las siguientes declaraciones: “se orienta en el manejo del estrés laboral”, “se planifica en forma creativa”, “se planifica en forma creativa”, “se planifica antes de que sucedan las cosas”, “se toman medidas correctivas a tiempo”, “se entrega por escrito el plan de trabajo anual”, “se tiene un excelente plan de trabajo”, “se trata de armonizar la persona con el entorno laboral”, “se distribuyen equitativamente las tareas laborales entre los empleados” y “se evalúa el desempeño de los empleados con justicia”.

Factor de contextual, conformado por las siguientes declaraciones: “se mantiene buenas relaciones con los empleados”, “se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal”, “se ayuda a los empleados que cometen errores”, “se actúa de acuerdo con los principios cristianos”, “el que delega responde por el empleado que falló”, “se promueve el uso de tecnología”, “se percibe un compromiso con el desarrollo personal”, “se toman decisiones con base en los conocimientos profesionales”, “se delegan adecuadamente responsabilidades”, “se concede autoridad a quienes se les asignan responsabilidades” y “se proponen estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos”.

Tabla 16

*Matriz de factores rotados para desempeño laboral institucional*

Declaraciones	Componente		
	1	2	3
DESEMPA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	.797	.267	.167
DESEMPA1 Se planifica en forma creativa.	.747	.448	.267
DESEMPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	.736	.347	.387
DESEMPA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	.709	.412	.307
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	.688	.427	.156
DESEMPDT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	.663	.483	.339
DESEMPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	.655	.504	.300
DESEMPEDT3 Se distribuyen equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	.638	.457	.393
DESEMPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	.620	.615	.267
DESEMPC4 Se mantienen buenas relaciones con los empleados.	.358	.803	.214
DESEMPA4 Se tratan en privado asuntos que requieren disciplina personal.	.322	.749	.225
DESEMPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	.459	.745	.240
DESEMPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	.460	.675	.277
DESEMPC3 El que delega responde por el empleado que falló.	.398	.667	.257
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	.270	.648	.360
DESEMPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	.450	.616	.391
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	.548	.589	.360
DESEMPC1 Se delegan adecuadamente responsabilidades.	.463	.579	.454
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asignan responsabilidades.	.543	.567	.395
DESEMPP1 Se proponen estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	.512	.565	.427
DESEMPEDT7 Se exigen resultados de los empleados.	.143	.203	.876
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	.319	.317	.698
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	.454	.340	.616

Factor de tarea, conformado por las siguientes declaraciones: “se exigen resultados de los empleados”, “se evalúa la satisfacción del cliente” y “se cumple con todas las tareas a tiempo”.

En síntesis, una vez analizadas cada una de las pruebas estadísticas a las que se sometió el instrumento de desempeño laboral institucional, se determina que este instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable

### Confiabilidad

Una de las técnicas para medir la confiabilidad es el coeficiente alfa de Cronbach y, precisamente, los instrumentos de esta investigación fueron sometidos a esta técnica para determinar su consistencia y coherencia. La medida de confiabilidad general para cada instrumento fue la siguiente: gestión administrativa, .985; cultura organizacional, .974; justicia organizacional, .957; estructura organizacional, .968; clima organizacional, .981 y desempeño laboral institucional, .978. Todos estos índices estadísticos brindan información para inferir que los instrumentos tienen una alta confiabilidad.

### **Operacionalización de las variables**

En la Tabla 17 se presenta como ejemplo la operacionalización de las variables demográficas. En el Apéndice E se presenta la operacionalización de todas las variables restantes. Se incluyen las definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales para cada una de ellas.



Tabla 17

*Operacionalización de las variables demográficas*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Condición orgánica que define el género del empleado desde su nacimiento.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Género <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Masculino 2. Femenino
Nivel académico	Grado de escolaridad alcanzados por los empleados.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem Nivel académico: <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Técnico 2. Licenciatura 3. Maestría 4. Doctorado

**Hipótesis nulas**

Las hipótesis nulas son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación; es decir, son proposiciones que niegan o refutan la relación entre las variables (Hernández Sampieri et al., 2010).

**Hipótesis nula confirmatoria**

La hipótesis nula confirmatoria de esta investigación fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción de la gestión administrativa es predictora del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son,

a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del nivel de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

#### Hipótesis nula alterna

La hipótesis nula alterna de esta investigación fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional que, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional y la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

#### Hipótesis nulas complementarias

Las hipótesis nulas complementarias de esta investigación fueron las siguientes:

H<sub>01</sub>. No existe diferencia significativa en la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>02</sub>. No existe diferencia significativa en la justicia organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>03</sub>. No existe diferencia significativa en la cultura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>04</sub>. No existe diferencia significativa en la estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>05</sub>. No existe diferencia significativa en clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

H<sub>06</sub>. No existe diferencia significativa en el desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

### **Operacionalización de las hipótesis nulas**

En la Tabla 18 se presenta la operacionalización de una de las hipótesis nulas. En el Apéndice E se presentan todas las hipótesis nulas de esta investigación.

### **Índices de bondad de ajuste**

Reyes Riquelme (2008) presenta tipos de índices de ajuste para modelos estructurales, conformados en las secciones de medidas de bondad de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia.

#### **Medidas absolutas de ajuste**

Las medidas absolutas de ajuste determinan el grado en que el modelo predice la matriz de datos inicial. Para los modelos se seleccionaron los siguientes indicadores

1. Chi cuadrada: corresponde al índice más conocido del método de máxima verosimilitud. Cuanto más pequeña sea, mejor ajuste tendrá el modelo.

2. Chi cuadrada/grados de libertad: es una medida que permite comparar modelos con distintos grados de libertad. Se considera que un cociente de 5 es un ajuste razonable y 2 es un ajuste excelente.

3. Índice de bondad de ajuste (GFI): este indicador puede ser utilizado para analizar el ajuste en todos los casos, ya que es independiente del tamaño de la muestra y se comporta con robustez en las desviaciones de la normalidad; su valor está comprendido entre 0 (ajuste pobre) y 1 (ajuste perfecto).

4. Residuo cuadrático medio (RMR): corresponde al promedio de las diferencias de los valores estimados, menos los observados, elevados al cuadrado. Está referido a la muestra. Se busca que este elemento sea lo más próximo a cero.

5. Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA): similar a RMR, salvo que este corresponde al error que tendría el modelo al aplicarlo en la población. Valores menores a .05 son ideales; sin embargo, valores menores a 1, también se consideran favorables.

### Medidas incrementales de ajuste

Las medidas incrementales de ajuste comparan el modelo propuesto con un modelo nulo que se toma de referencia y que suele ser aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo; por lo tanto, se compara el modelo propuesto con el peor modelo posible. Existen los siguientes indicadores:

1. Índice normado de ajuste (NFI): es una medida que compara el ajuste incremental con el modelo nulo. Va entre 0 y 1. Un NFI de .9 indicaría que el modelo propuesto es

Tabla 18

*Operacionalización de las hipótesis nulas*

Hipótesis nulas	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.	Exógena de primer nivel: A. Gestión administrativa	Métrica	Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron: 1. GFI, igual o mayor que .90. CFI, igual o mayor que .90. RMSEA, igual o menor .05. $\chi^2/gf$ , menor que 3. $p$ de $X^2$ mayor a .05.
	Exógenas de segundo nivel: B. Justicia organizacional C. Estructura organizacional	Métrica Métrica	
	Exógena de tercer nivel: D. Clima organizacional	Métrica	
	Endógenas de primer nivel: E. Cultura organizacional F. Justicia organizacional G. Estructura organizacional	E. Métrica F. Métrica G. Métrica	
	Endógenas de segundo nivel H. Clima Laboral	H. Métrica	
	Endógena de tercer nivel I. Desempeño Laboral	I. Métrica	

un 90% mejor que el modelo nulo, contemplado en el estudio.

2. Índice de Tucker-Lewis (TLI): parte del supuesto de que el mejor modelo no es aquel para el cual la chi cuadrada es igual a 0, sino aquel para el cual el valor esperado de Chi cuadrada, dividido entre sus grados de libertad, es igual a 1.  $TLI = [(Chi\ cuadrada\ nulo / grados\ de\ libertad\ nulo) - (Chi\ cuadrada\ modelo / grados\ de\ libertad\ modelo)] / [(Chi\ cuadrada\ nulo / grados\ de\ libertad\ nulo) - 1]$ .

3. Índice de ajuste incremental (IFI): es una comparación relativa del modelo propuesto al modelo nulo, considerando los grados de libertad, haciéndose menos

sensible al tamaño muestral que otras medidas de ajuste incremental (NFI). Si el modelo expuesto es tan malo como el peor modelo posible, el valor será 0; de lo contrario, será 1.

### Medidas de ajuste de parsimonia

Las medidas de ajuste de parsimonia permiten estimar el grado en que se alcanza ajuste para cada coeficiente o parámetro estimados. Para este ajuste, los indicadores a comparar son los siguientes:

1. Índice general de parsimonia (PGFI): toma valores entre 0 y 1. Los valores altos indican mayor bondad de ajuste y parsimonia, pero no existen criterios sobre qué tan alto debe ser cada índice para decidir la mayor bondad de ajuste parsimonia. Su utilidad radica en la comparación de modelos.

2. Índice comparativo de Akaike (AIC): Es un indicador que permite comparar entre dos modelos para saber cuál de ellos ajusta con mayor parsimonia. No tiene una escala determinada ni criterios guías. Debe interpretarse favoreciendo al modelo que tiene un menor valor.

Los criterios para evaluar la bondad de ajuste que se utilizaron en la prueba de los modelos principal y alterno fueron los siguientes índices: (a) ratio de verosimilitud de la chi cuadrada ( $\chi^2$ ), lo más pequeña posible y su nivel de significación  $p$  mayor o igual a .05, (b) chi cuadrada normada ( $\chi^2/gl$ ) menor que 3, (c) índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor que .90, (d) índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor que .90 y (e) raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor que .05.

### **Preguntas de investigación complementarias**

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

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?
2. ¿Cuál es el grado de justicia organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?
3. ¿Cuál es la calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?
4. ¿Cuál es grado de la cultura organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?
5. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?
6. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

### **Recolección de datos**

Fue posible que el investigador aplicara los instrumentos de manera personal, excepto los aplicados en la sede de la Universidad Adventista Dominicana (UAD). A continuación se describe la secuencia utilizada en la recolección de datos.

1. Inicialmente, se solicitó la autorización de los asesores del estudio para la aplicación de los instrumentos.
2. En seguida, se solicitó permiso a los diferentes directores de las instituciones que componen el corporativo adventista de la Unión Dominicana, quienes autorizaron

la aplicación de los instrumentos en tales instituciones.

3. El investigador dio personalmente las instrucciones al momento de la aplicación del instrumento.

4. El instrumento fue aplicado en un periodo máximo de 15 días laborables.

5. En el caso de los instrumentos aplicados en la UAD, se solicitó la colaboración del Vicerrector financiero de la universidad para que dirigiera el proceso de aplicación de los mismos, los cuales fueron devueltos vía paquetería y algunos personalmente.

### **Análisis de datos**

Para el análisis de los datos recolectados, se formó en el SPSS para Windows en la versión 23.0 y en el software Amos 22.0. Posteriormente, se obtuvieron las puntuaciones para cada una de las variables latentes, siguiendo el proceso indicado en la operacionalización de las variables.

Después de tener completa la base de datos, se recurrió a la estadística descriptiva (medidas de tendencia central, variabilidad, normalidad y detección de datos atípicos y ausentes) para limpiar la base de datos y poder obtener la información demográfica, así como para evaluar el comportamiento de las variables principales. Un segundo paso consistió en someter los instrumentos a un estudio de validación psicométrica (modelo de ecuaciones estructurales). El tercer paso consideró el estudio confirmatorio de la bondad de ajuste de los modelos planteados.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como propósito explorar la relación de causalidad entre las siguientes variables latentes gestión administrativa, justicia organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional, según diversos modelos teóricos.

La investigación fue considerada de tipo empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, transversal, exploratoria, de campo y multivariante.

Las variables exógenas utilizadas en esta investigación fueron, en un primer nivel, gestión administrativa; en un segundo nivel, justicia organizacional, cultura organizacional y estructura organizacional; y en un tercer nivel, clima organizacional. Las variables endógenas utilizadas en esta investigación, en un primer nivel, fueron justicia organizacional, cultura organizacional y estructura organizacional; endógena en segundo nivel fue, el clima organizacional; y endógena de tercer nivel fue, el desempeño laboral institucional. Las variables demográficas fueron estado civil, género, años de servicio, nivel académico, tipo de institución y categoría laboral.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) validación de constructos latentes, (c) normalidad de

los constructos latentes, (d) hipótesis nulas de modelos estructurales, (e) hipótesis nulas complementarias, (f) preguntas complementarias y (g) resumen del capítulo.

Los siete criterios que se propusieron para evaluar la bondad de ajuste en la prueba del modelo confirmatorio y alterno (de los cuales se debían cumplir como mínimo cuatro) fueron los siguientes:

Ratio de verosimilitud de la Chi cuadrada ( $\chi^2$ ), nivel de significación  $p$  mayor que .05, chi cuadrada normada ( $\chi^2/df$ ) menor a 3, índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor a .90, índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor a .90, índice de Tucker Lewis (TLI) igual o mayor a .90, índice normado de ajuste (NFI) igual o mayor a .90 y raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor a .07.

Las hipótesis nulas complementarias fueron rechazadas para un valor de significación  $p$  menor o igual a .05.

### **Descripción demográfica de la muestra**

En la investigación se consideró a empleados adventistas que componen el corporativo adventista de la Unión Dominicana. Las encuestas se aplicaron en el segundo semestre del año 2015 a un total de 220 empleados. A continuación se describen los resultados de las siguientes variables: estado civil, género, años de servicio, nivel académico, tipo de institución y categoría laboral. En el Apéndice F se presentan las tablas de los datos estadísticos de las variables demográficas.

#### **Género**

En la Tabla 19 se presenta el género de los 220 empleados adventistas que contestaron el instrumento al momento de aplicarse. Se observa que el 35% de los

encuestados pertenece al género masculino ( $n = 77$ ), el 65% pertenece al género femenino ( $n = 143$ ).

#### Estado civil

En la Tabla 20 se presentan el estado civil del total de empleados adventistas que participaron en la presente investigación. Se observa que el porcentaje más alto de los que contestaron la encuesta correspondió al renglón de casados, con un 64.1% ( $n = 141$ ).

Tabla 19

#### *Distribución de los participantes por género*

Género	<i>n</i>	%	.....	%válido
Masculino	77	35		35
Femenino	143	65		65
Total	220	100.0		100.0

Tabla 20

#### *Distribución de los participantes por estado civil*

Estado civil	<i>n</i>	%	.....	%válido
Soltero(a)	71	32.3		32.3
Casado(a)	141	64.1		64.1
Separado(a)	7	3.2		3.2
Viudo	1	0.5		0.5
Total	220	100.0		100.0

### Años de servicio

En la Tabla 21 se muestra la distribución de los empleados encuestados de acuerdo con los años de servicio. Los porcentajes más altos correspondieron a aquellos con 10 años o menos en la institución, con un 61.4% ( $n = 135$ ) y los que van de 11 a 20 años acumularon un total de 20.9% ( $n = 46$ ).

### Nivel académico

En la Tabla 22 se muestra la distribución de los empleados adventistas del corporativo de acuerdo con su nivel académico. El 50% de los empleados encuestados son licenciados ( $n = 110$ ), el 27.7% poseen una maestría ( $n = 61$ ) y el 19.5% corresponde a los técnicos ( $n = 43$ ). El grupo menor corresponde a los que poseen un grado doctoral, que representan el 2.7% ( $n = 6$ ).

### Tipo de institución

En la Tabla 23 se muestra la distribución de los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana de acuerdo con el tipo de institución en la que laboran.

Tabla 21

*Distribución de los participantes por rangos de años de servicio*

Rango	<i>N</i>	%	%válido
10 o menos	135	61.4	61.4
11 a 20 años	46	20.9	20.9
21 a 30 años	25	14.3	14.3
31 o más	14	21.6	21.6
Totales	220	100.0	100.0

El 37% de los empleados encuestados son del sector salud ( $n = 82$ ), el 37.3% pertenece al sector de educación ( $n = 82$ ) y el 14.1% corresponde a otros ( $n = 31$ ). El grupo más pequeño pertenece a denominacional y representa el 11.4% ( $n = 25$ )

### Categoría laboral

En la Tabla 24 se muestra la distribución de los empleados adventistas del corporativo de acuerdo con su categoría laboral. El 63.6% de los empleados encuestados son de tiempo completo ( $n = 140$ ), el 15% son de medio tiempo ( $n = 33$ ) y el 15% corresponde a directivos ( $n = 33$ ); y el grupo menor pertenece a auxiliar, que representa el 2.7% ( $n = 6$ ). Para fines de este estudio, tiempo completo equivale a una jornada laboral de 40 horas semanales.

Tabla 22

#### *Distribución de los participantes por nivel académico*

Nivel académico	<i>N</i>	%	%válido
Técnico	43	19.5	19.5
Licenciatura	110	50.0	50.0
Maestría	62	27.7	27.7
Doctorado	6	2.7	2.7
Totales	220	100.0	100.0

Tabla 23

#### *Distribución de los participantes por tipo de institución*

Tipo de institución	<i>N</i>	%	% válido
Salud	82	37.3	37.3
Educación	82	37.3	37.3
Denominacional	25	11.4	11.4
Otros	31	14.1	14.1
Total	220	100.0	100.0

Tabla 24

*Distribución de los participantes por categoría laboral*

Categoría laboral	<i>n</i>	%	% válido
Directivo	33	15	15
Empleado tiempo completo	140	63.6	63.6
Empleado ½ Tiempo	33	15.0	15.0
Técnico	8	3.0	3.0
Auxiliar	6	2.7	2.7
Total	220	100.0	100.0

### Validación de los constructos latentes

Para evaluar la validez de cada constructo se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, el software Amos 22.0 y se siguieron los siguientes pasos:

1. Se construyó el diagrama del modelo de medida donde se muestran las variables observadas o indicadores correspondientes a cada constructo o variable latente. En él se establecen las relaciones entre los indicadores y las variables latentes para la determinación de las ecuaciones representativas de cada relación.

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

3. Con base en un modelo de medida identificado, se procedió a la estimación de los parámetros del modelo y se utilizó el método de máxima verosimilitud (MLE).

4. Se procedió a evaluar el modelo con los índices de bondad de ajuste que fueron seleccionados como criterios de un ajuste adecuado. Los criterios para evaluar

la bondad de ajuste que se utilizaron en la prueba de los modelos confirmatorio y alternativo fueron los siguientes índices: (a) ratio de verosimilitud de la chi cuadrada ( $\chi^2$ ), lo más pequeña posible y su nivel de significación  $p$  mayor o igual a .05; (b) chi cuadrada normada ( $\chi^2/gf$ ), menor a 3; (c) índice de bondad de ajuste (GFI), igual o mayor a .90; (d) índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), igual o mayor a .90; (e) índice normado de ajuste (NFI), igual o mayor a .90 y (f) raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA), igual o menor a .05.

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

En el Apéndice G se presentan las tablas que contienen los valores de los parámetros, los criterios de bondad de ajuste y modelos estimados completos para cada uno de los constructos gestión administrativa, justicia organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.

#### Gestión administrativa

En la Figura 10 se observa el modelo propuesto para la variable latente gestión administrativa, conformado por 21 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05

El modelo gestión administrativa (ver Figura 10), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices seleccionados como criterios ( $\chi^2 = 126.769$ ,  $p = .161$ ,  $\chi^2/ gl = 1.132$ , NFI = .981, GFI = .950, CFI = .998, RMSEA = .025). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, que resultó un valor igual a .985, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente gestión administrativa.

#### Justicia organizacional

En la Figura 11 se observa el modelo propuesto para la variable latente justicia organizacional, conformado por 18 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1. Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05.

El modelo justicia organizacional (Figura 11), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices seleccionados como criterios ( $\chi^2 = 49.832$ ,  $p = .738$ ,  $\chi^2/ gl = 0.874$ , NFI = .987, GFI = .975, CFI = .1.000, RMSEA = .000).

Se evaluó la confiabilidad con el método alfa de Cronbach, que resultó un valor igual a .957, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente justicia organizacional.



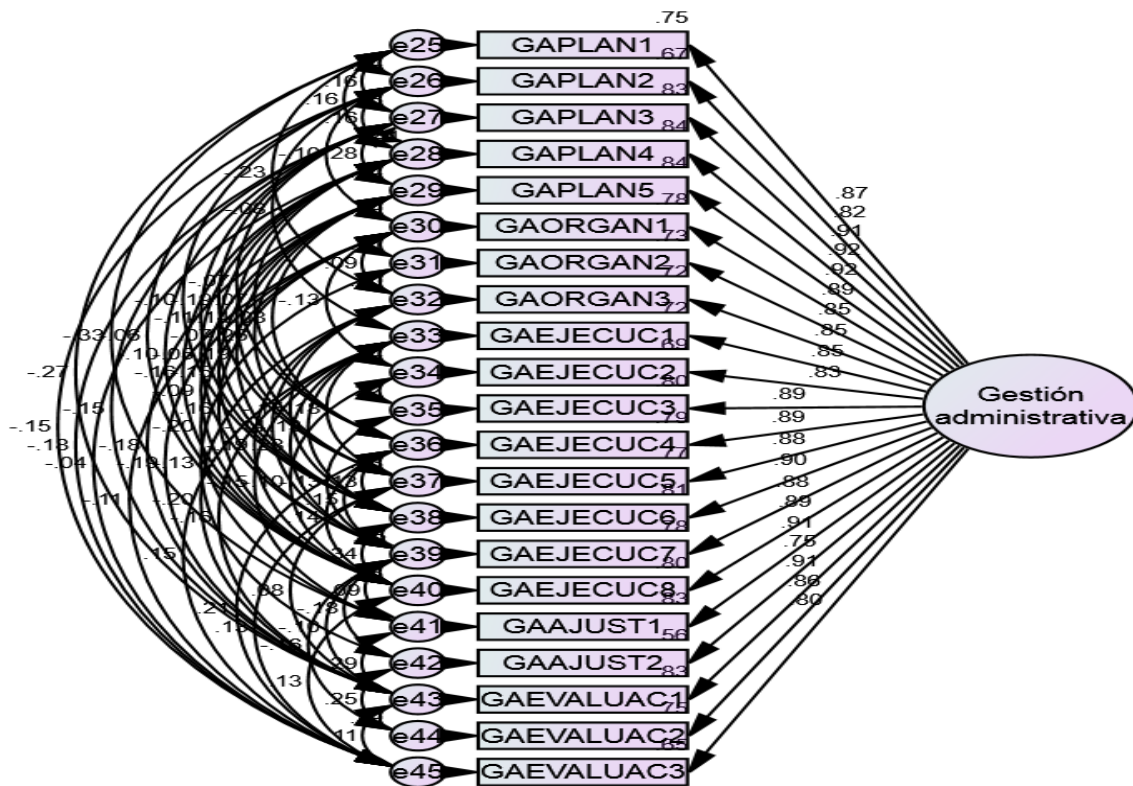


Figura 10. Parámetros estandarizados para el modelo gestión administrativa, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .981, GFI = .950, CFI = .998, RMSEA = .025,  $\chi^2/gf = 1.132$  y  $p = .161$ .

### Estructura organizacional

La Figura 12 muestra el modelo propuesto para la variable latente estructura organizacional, conformado por 19 variables observadas o indicadores. Al resolver este modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1. Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05. El modelo estructura organizacional (ver Figura 12) mostró índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices elegidos como criterios ( $\chi^2 = 86.431$ ,  $p = .698$ ,  $\chi^2/gf = 0.919$ , NFI = .978, GFI = .962, CFI = .1.000,

RMSEA = .000). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, y resultó un valor igual a .968, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente estructura organizacional.

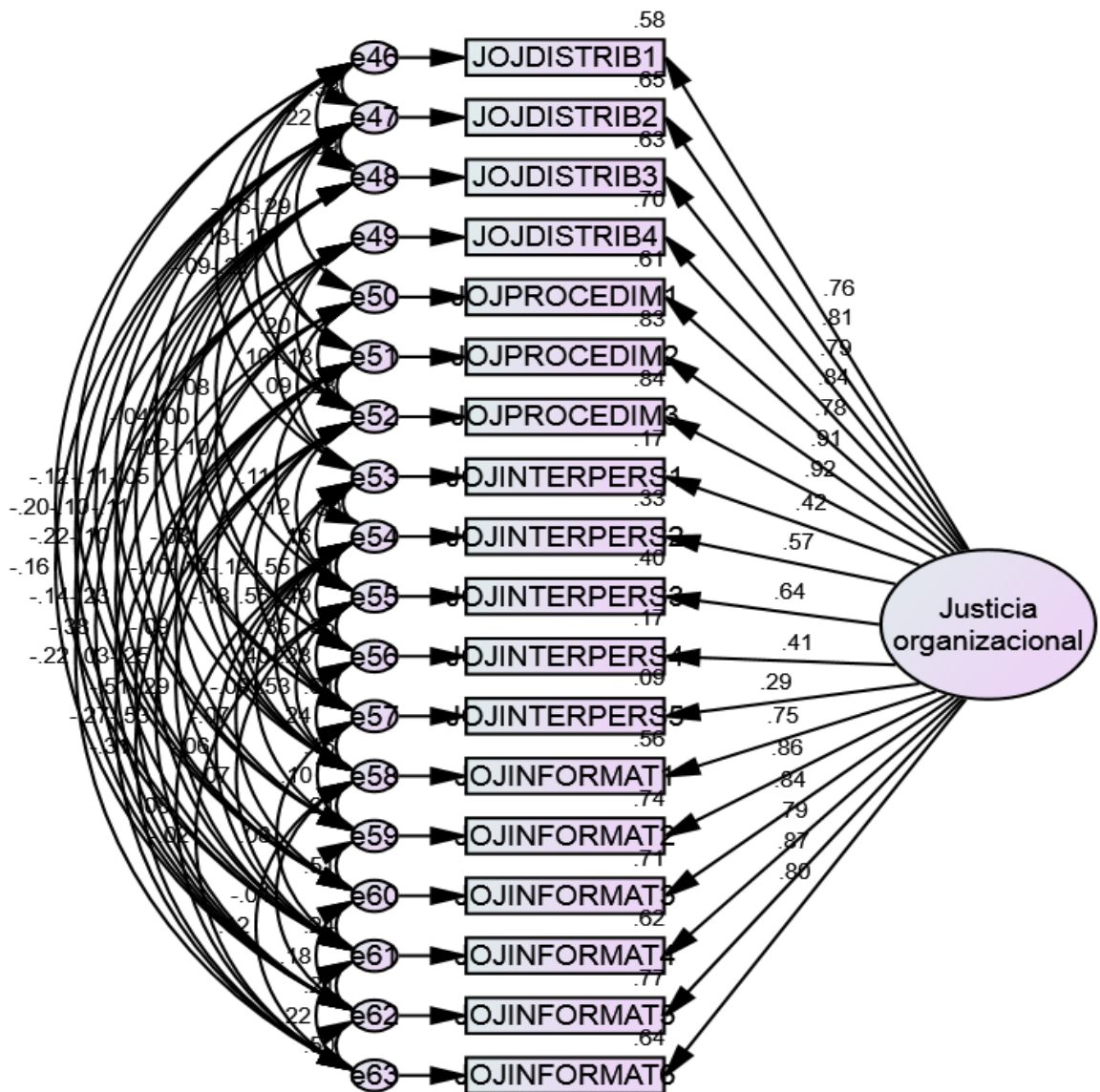


Figura 11. Parámetros estandarizados para el modelo justicia organizacional, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .987, GFI = .975, CFI = 1.000, RMSEA = .000,  $\chi^2/gf = .874$  y  $p = .738$ .

## Cultura organizacional

En la Figura 13 se observa el modelo propuesto para la variable latente cultura organizacional, conformado por 24 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05

El modelo cultura organizacional (Figura 13), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices seleccionados como criterios ( $\chi^2 = 182.432$ ,  $p = .089$ ,  $\chi^2/ gl = 1.155$ , NFI = .965, GFI = .937, CFI = .995, RMSEA = .027). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, y resultó un valor igual a .974, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente cultura organizacional.

## Clima organizacional

En la Figura 14 se observa el modelo propuesto para la variable latente clima organizacional, conformado por 25 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05. El modelo clima organizacional (Figura 14), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices seleccionados como criterios ( $\chi^2 = 169.414$ ,  $p = .236$ ,  $\chi^2/ gl = 1.079$ , NFI =

.976, GFI = .945, CFI = .998, RMSEA = .019). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, y resultó un valor igual a .981, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente clima organizacional.

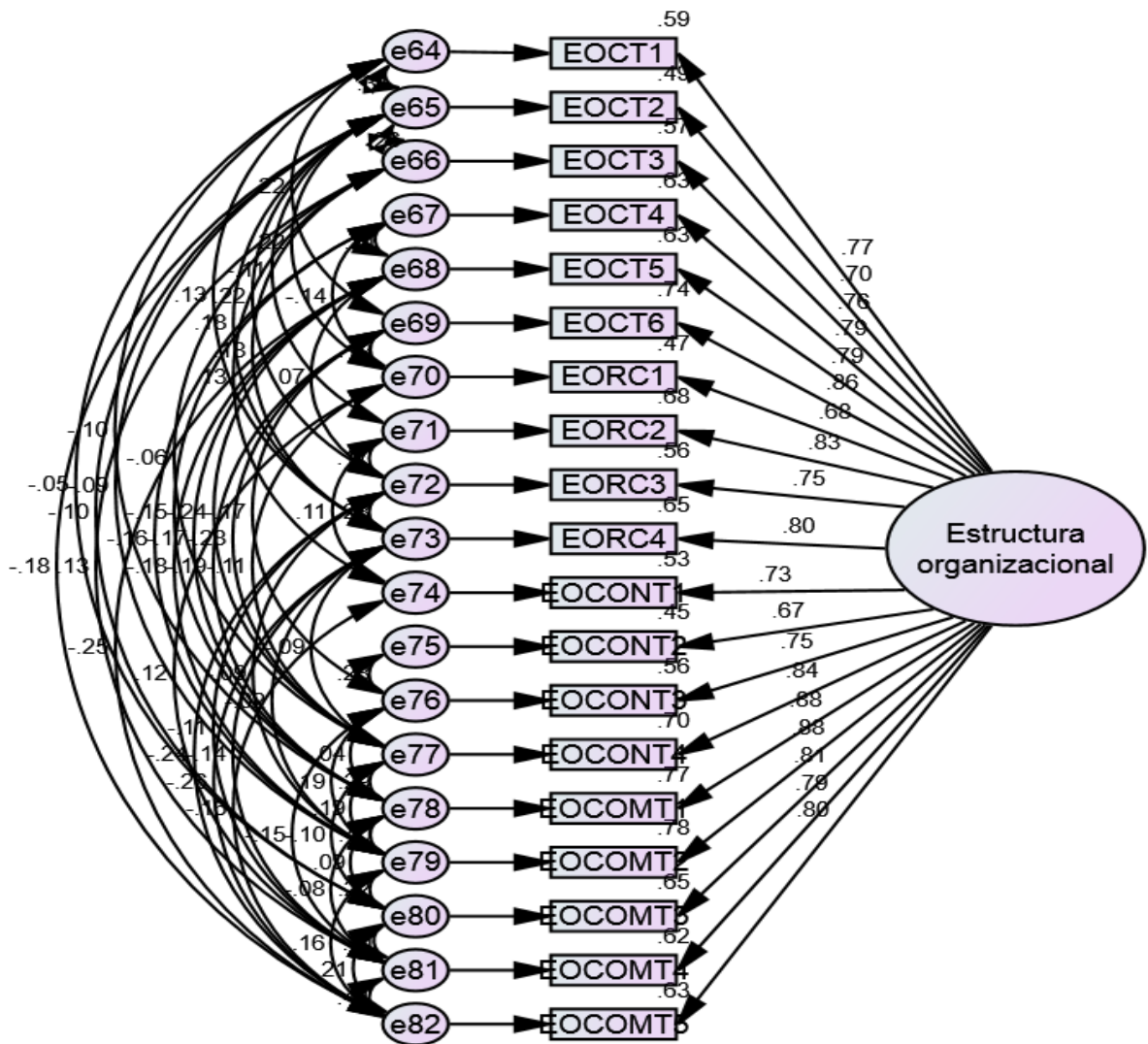


Figura 12. Parámetros estandarizados para el modelo estructura organizacional, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .978, GFI = .962, CFI = 1.000, RMSEA = .000,  $\chi^2/gf = .919$  y  $p = .698$ .

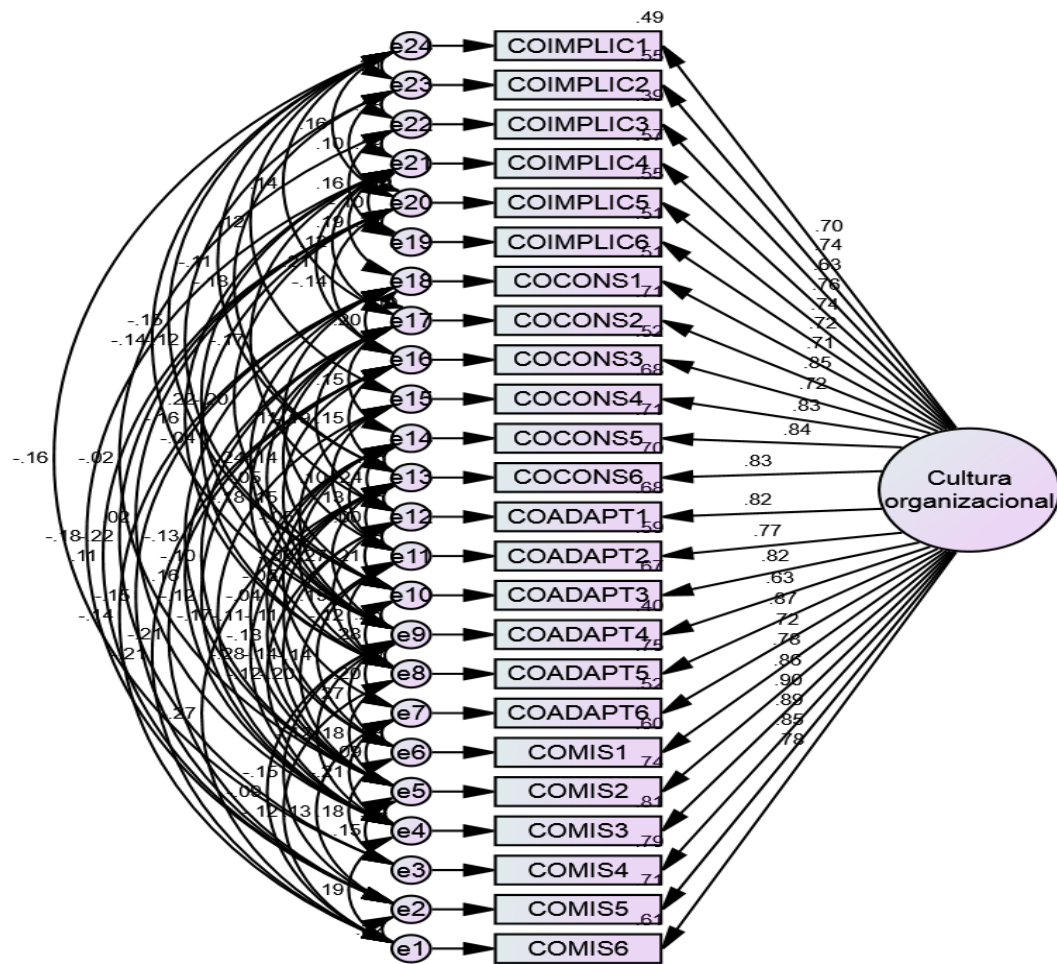


Figura 13. Parámetros estandarizados para el modelo cultura organizacional, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .965, GFI = .937, CFI = .995, RMSEA = .027,  $\chi^2/gf = 1.155$  y  $p = .089$ .

### Desempeño laboral institucional

En la Figura 15 se observa el modelo propuesto para la variable latente desempeño laboral institucional, conformado por 23 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores a 1.

Al examinar los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .05. El modelo desempeño laboral institucional (ver Figura 15), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables, según los índices elegidos como criterios ( $\chi^2 = 140.319$ ,  $p = .682$ ,  $\chi^2/gl = .942$ , NFI = .976, GFI = .949, CFI = 1.000, RMSEA = .000). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, y resultó un valor

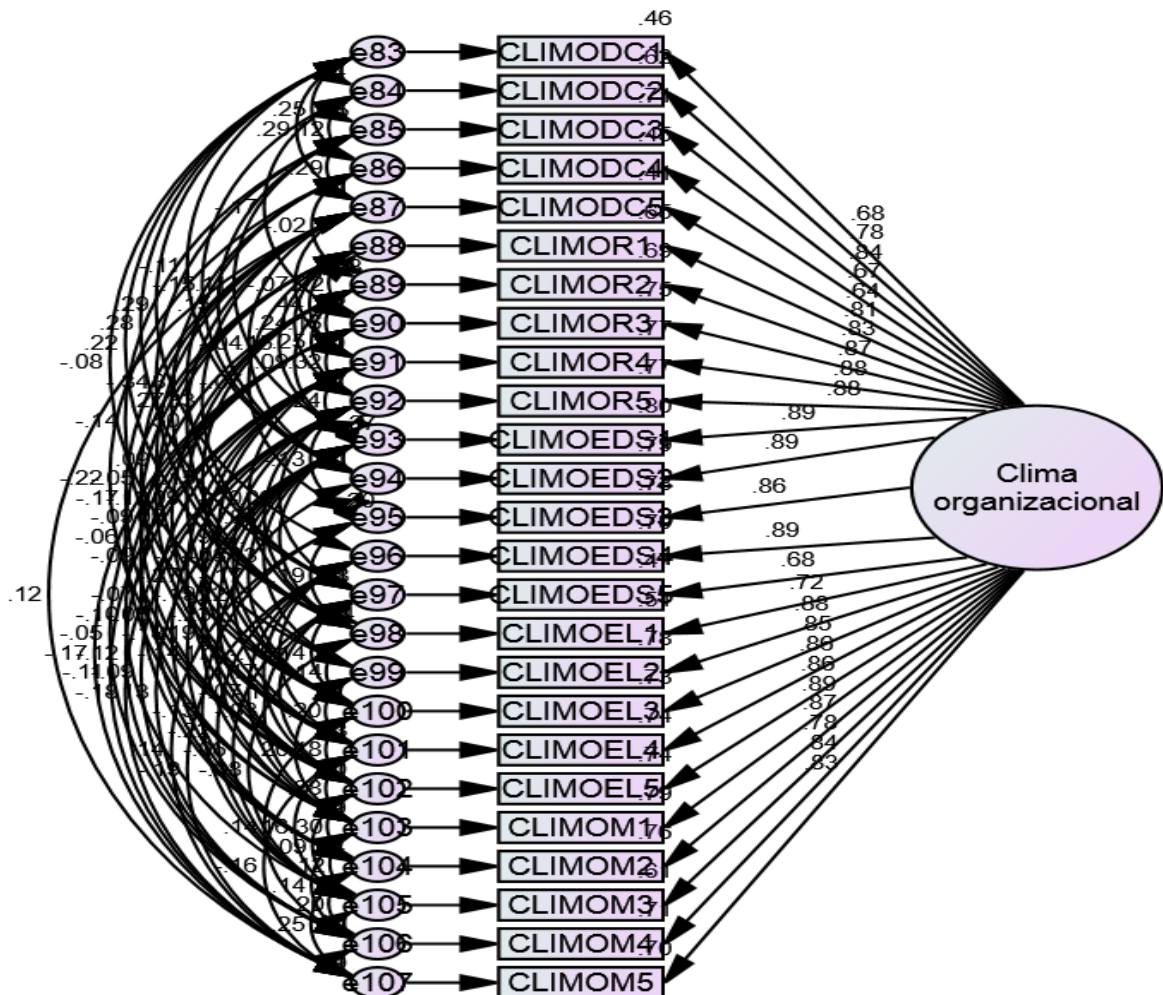


Figura 14. Parámetros estandarizados para el modelo clima organizacional, que obtuvo los siguientes índices bondad de ajuste: NFI = .976, GFI = .945, CFI = .998, RMSEA = .019,  $\chi^2/gl = 1.079$  y  $p = .236$ .

igual a .978, considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Con base en estos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente desempeño laboral institucional.

### **Normalidad de los constructos latentes**

Esta sección contiene la asimetría, la curtosis y la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

#### *Asimetría y curtosis*

La asimetría y la curtosis son las medidas que permiten identificar la forma en que se separan o aglomeran los valores de los datos acopiados (Hair Jr., Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). Estas medidas pueden representarse gráficamente o por medio de coeficientes aritméticos. Específicamente la asimetría permite identificar, de forma gráfica, si los datos se distribuyen uniformemente alrededor de la media aritmética, presentando tres estados: (a) asimetría positiva, cuando la mayoría de los datos se distribuyen por encima del valor de la media aritmética; (b) simétrica, cuando se distribuye aproximadamente la misma cantidad de valores en ambos lados de la media aritmética; (c) asimetría negativa, cuando la mayoría de los datos se distribuyen por debajo del valor de la media aritmética (Hair Jr. et al., 2014).

Para determinar la simetría sin la necesidad de un gráfico, existe un coeficiente de asimetría determinado por la letra  $g$ ; donde si el valor de  $g$  es mayor a 0, se dice que la distribución presenta asimetría positiva; si el valor de  $g$  es igual a 0, se dice que la distribución es simétrica y si el valor de  $g$  es menor a 0, se dice que la distribución presenta asimetría negativa.

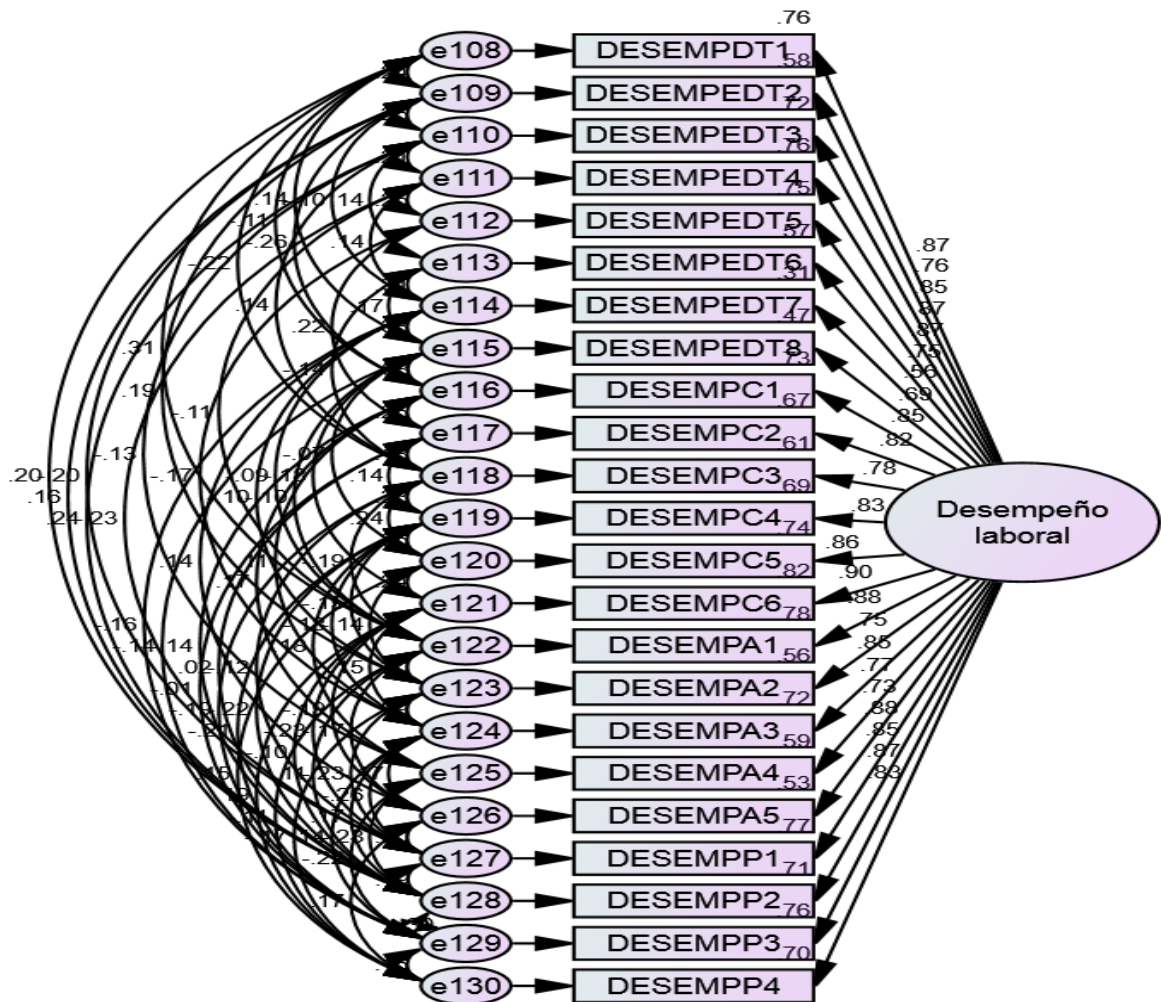


Figura 15. Parámetros estandarizados para el modelo desempeño laboral institucional, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .976, GFI = .949, CFI = 1.000, RMSEA = .000,  $\chi^2/df = .942$  y  $p = .682$ .

En lo que respecta a la curtosis, esta permite identificar, de forma gráfica, si los datos se concentran en la región central, y presenta estos tres estados: (a) distribución leptocúrtica, cuando presenta un elevado grado de concentración alrededor de la media aritmética; (b) distribución mesocúrtica, cuando presenta un grado de concentración media alrededor



de la media aritmética; (c) distribución platicúrtica, cuando presenta un grado de concentración bajo alrededor de la media aritmética (Hair Jr et al., 2014).

Para determinar la curtosis sin la necesidad de un gráfico, existe un coeficiente de asimetría determinado por la letra  $g_2$ ; si el valor de  $g_2$  es mayor a 0, se dice que la distribución es leptocúrtica; si el valor de  $g_2$  es igual a 0, se dice que la distribución es mesocúrtica y si el valor de  $g_2$  es menor a 0, se dice que la distribución es platicúrtica.

Se evaluaron las asimetrías y curtosis de todos los indicadores y no se encontraron valores superiores al límite de las exigencias establecidas.

En esta sección se presentan los coeficientes de asimetría y curtosis que presentaron las variables latentes de esta investigación. Casi todos los valores de los coeficientes de asimetría ( $g_{min} = -1.866$ ;  $g_{max} = -.105$ ) son negativos; solo un indicador resultó positivo ( $g_{max} = .067$ ), por lo cual, casi todas las variables latentes exhiben una asimetría negativa. En lo que respecta a la curtosis ( $g_{2min} = -1.560$ ;  $g_{2max} = 4.670$ ), los valores salieron positivos y negativos entre los rangos descritos; por lo tanto, la curtosis de cada variable latente presenta una concentración leptocúrtica.

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Se considera que una observación o percepción es normal cuando su comportamiento es frecuente (Hair Jr. et al., 2014); es decir, se diferencia lo frecuente de lo anormal.

Para realizar un análisis o prueba del supuesto de normalidad de los datos, se utilizan diversos métodos, entre los que se encuentra la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba contrasta el supuesto de normalidad de los datos por medio de una hipótesis nula de normalidad (Hair Jr. et al., 2014).

La prueba del supuesto de normalidad para este estudio se aplicó para cada una de las seis variables latentes presentes en la investigación. En la Tabla 25 se observa que ninguna de las variables latentes superó el valor de significancia  $p$  mayor a 0.05.

### Pruebas de hipótesis nulas

Esta sección contiene las pruebas de las hipótesis nulas del modelo confirmatorio, del modelo alternativo y de las complementarias para esta investigación. En el Apéndice H se presentan las tablas correspondientes a los modelos estructurales y en el Apéndice I, las de las hipótesis nulas complementarias.

#### Modelo confirmatorio

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes al someter la hipótesis nula del modelo confirmatorio al análisis multivariante. Para su ejecución, la hipótesis

Tabla 25  
*Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

Constructo	Media	Desviación estándar	Estadístico de prueba	$P$
Cultura	5.2907	1.40258	0.152	.000
Gestión	5.1781	1.58111	0.151	.000
Justicia	4.8361	1.44358	0.117	.000
Estructura	5.2577	1.38938	0.112	.000
Clima	5.2585	1.52225	0.147	.000
Desempeño	5.1006	1.48598	0.112	.000

fue sometida a dos evaluaciones, que fueron evaluación con totalidad de indicadores y evaluación por jerarquización de indicadores. La hipótesis nula del modelo confirmatorio está descrita de la siguiente manera:

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictora del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictoras del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

#### Evaluación del modelo confirmatorio con totalidad de indicadores

Esta evaluación consistió en someter el modelo de ecuaciones estructurales con la totalidad de indicadores (130). La cantidad de indicadores por constructo fueron los siguientes: 21 para gestión administrativa, 18 para justicia organizacional, 19 para estructura organizacional, 24 para cultura organizacional, 25 para clima organizacional y 23 para desempeño laboral institucional. Las tablas con los resultados de este modelo se presentan en el Apéndice H.

Para el modelo confirmatorio, se generaron cinco ecuaciones, una para cada variable endógena: justicia organizacional [ $\eta_{JO} = (\gamma_{GA, JO} * \xi_{GA})$ ], estructura organizacional [ $\eta_{EO} = (\gamma_{GA, EO} * \xi_{GA})$ ], cultura organizacional [ $\eta_{CO} = (\gamma_{GA, CO} * \xi_{GA})$ ], clima organizacional [ $\eta_{CL} = (\gamma_{JO, CL} * \xi_{JO}) + (\gamma_{EO, CL} * \xi_{EO}) + (\gamma_{CO, CL} * \xi_{CL})$ ] y desempeño laboral institucional [ $\eta_{DL} = (\gamma_{CL, DL} * \xi_{CL})$ ].

En el modelo confirmatorio, bajo la aproximación con la totalidad de indicadores, se estimaron 8515 momentos y 773 parámetros, por lo cual resultaron 7742 grados de libertad. Los resultados completos se pueden observar en el Apéndice H.

Los coeficientes estandarizados (ver Figura 16), estadísticamente significativos fueron los siguientes: gestión administrativa con cultura organizacional ( $\gamma_{GA, CO} = .906$ ,  $p = .00$ ), gestión administrativa con justicia organizacional ( $\gamma_{GA, JO} = .792$ ,  $p = .00$ ) gestión administrativa con estructura organizacional ( $\gamma_{GA, EO} = .907$ ,  $p = .00$ ), justicia organizacional con clima organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .236$ ,  $p = .00$ ), estructura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{EO, CL} = .735$ ,  $p = .00$ ) y clima organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .957$ ,  $p = .00$ ). Los coeficientes estandarizados, estadísticamente no significativos fueron los siguientes: cultura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{CO, CL} = .034$ ,  $p = .498$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (Figura 16) de cada variable endógena, fueron los siguientes: estructura organizacional con .823, justicia organizacional con .627, cultura organizacional con .821, clima organizacional con .898 y desempeño laboral institucional con .915.

El modelo confirmatorio (Figura 16) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios ( $\chi^2 = 15.554.54$  y  $p = .000$ , (b)  $\chi^2/ gl = 2.010$ , NFI = .682, GFI = .526, TLI = .791, CFI = .807, RMSEA = .068). De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplió una ( $\chi^2/ gl$ ); se aproximaron tres (TLI, CFI, RMSEA) y no se alcanzaron tres (NFI, GFI, P). Con base en estos resultados, se consideró que el modelo empírico no tuvo la suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos en el modelo teórico.

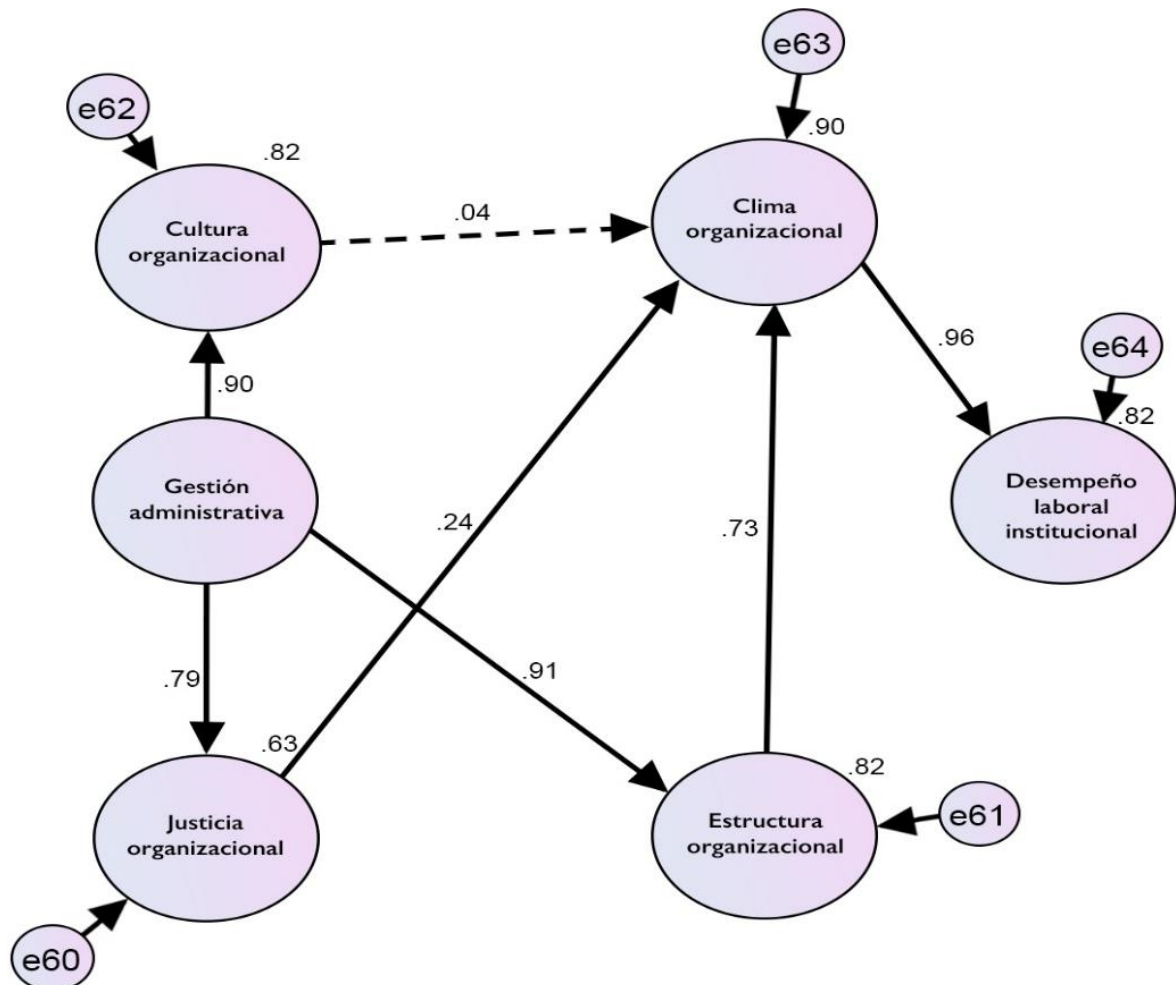


Figura 16. Modelo general confirmatorio con totalidad de indicadores, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: NFI = .682, GFI = .526, TLI = .791, CFI = .807, RMSEA = .068,  $\chi^2/gf = 2.010$  y  $p = .000$ .

### Evaluación del modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados

Dado que el modelo confirmatorio con todos los indicadores no tuvo la suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios, se procedió a evaluarlo utilizando los siete indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizados, de cada constructo.

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo confirmatorio a los siete indicadores jerarquizados, de mayor a

menor, con base en su coeficiente de regresión estandarizado. En la Tabla 26 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo justicia organizacional.

En la Tabla 27 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo cultura organizacional. En la Tabla 28 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo gestión administrativa. En la Tabla 29 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo estructura organizacional.

En la Tabla 30 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo desempeño laboral institucional. En la Tabla 31 se presentan los siete indicadores correspondientes al constructo clima organizacional. En el modelo confirmatorio, bajo la aproximación de los siete indicadores jerarquizados, se estimaron 903 momentos y 175 parámetros, por lo cual resultaron 728 grados de libertad. Los resultados completos se pueden ver en el Apéndice H.

Tabla 26

*Indicadores jerarquizados de justicia organizacional*

<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Estandarizados</i>
JOJPROCEDIM3	Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	<b>0.916</b>
JOJPROCEDIM2	Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	0.911
JOJINFORMAT5	Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	0.875
JOJINFORMAT2	Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	0.862
JOJINFORMAT3	Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	0.841
JOJDISTRIB4	Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	0.839
JOJDISTRIB2	Los salarios corresponden al trabajo realizado.	0.806

Tabla 27

*Indicadores jerarquizados de cultura organizacional*

Código	Indicadores	Estandarizado
COMIS3	Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	0.902
COMIS4	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	0.890
COADAPT5	Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	0.869
COMIS2	Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	0.859
COCONS2	Los directivos modelan los valores institucionales.	0.846
COMIS5	La visión genera una alta motivación en los empleados.	0.845
COCONS5	Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	0.843

Tabla 28

*Indicadores jerarquizados de gestión administrativa*

Código	Indicadores	Estandarizado
GAPLAN4	Planificar con creatividad.	0.918
GAPLAN5	Priorizar objetivos.	0.916
GAAJUST1	Tomar medidas correctivas oportunamente.	0.912
GAEVALUAC1	Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	0.909
GAPLAN3	Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	0.909
GAEJECUC6	Realizar bien su trabajo.	0.898
GAEJECUC8	Actuar responsablemente.	0.894

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos (Figura 16), fueron los siguientes: gestión administrativa con cultura organizacional ( $\gamma_{GA, CO} = .934, p = .00$ ), gestión administrativa con justicia organizacional ( $\gamma_{GA, JO} = .793, p = .00$ ), gestión administrativa con estructura organizacional ( $\gamma_{GA, EO} = .922, p = .00$ ), justicia organizacional con clima organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .324, p = .00$ ), estructura organizacional

con clima organizacional ( $\beta_{EO, CL} = .721, p = .00$ ) y clima organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .964, p = .00$ ). El coeficiente estandarizado estadísticamente no significativo fue el siguiente: cultura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{CO, CL} = .011, p = .864$ ).

Tabla 29

*Indicadores jerarquizados de estructura organizacional*

Código	Indicadores	Estandarizado
EOCOMT2	Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	0.881
EOCOMT1	Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	0.876
EOCT6	Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	0.859
EOCONT4	Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	0.836
EORC2	Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	0.827
EOCOMT3	Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	0.806
EORC4	Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	0.804

Tabla 30

*Indicadores jerarquizados de desempeño laboral institucional*

Código	Indicadores	Estandarizado
DESEMPC6	Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	0.904
DESEMPA1	Se planifica en forma creativa.	0.881
DESEMPP1	Se proponen estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	0.879
DESEMPP3	Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	0.872
DESEMPEDT4	Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	0.872
DESEMPDT1	Se tiene un excelente plan de trabajo.	0.869
DESEMPEDT5	Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	0.868



Tabla 31

*Indicadores jerarquizados de clima organizacional*

Código	Indicadores	Estandarizado
CLIMOEDS1	Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	0.893
CLIMOM1	El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	0.889
CLIMOEDS4	Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	0.887
CLIMOEDS2	Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	0.887
CLIMOEL2	El personal se desarrolla al igual que la institución.	0.881
CLIMOR5	El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	0.880
CLIMOR4	Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	0.877

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (Figura 16) de cada variable endógena, fueron los siguientes: cultura organizacional con .873, estructura organizacional con .851, justicia organizacional con .629, clima organizacional con .948 y desempeño laboral institucional con .929.

El modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados (Figura 17) arrojó los siguientes valores de los índices de ajuste utilizados como criterios ( $\chi^2 = 1396.20$  y  $p = .000$ ,  $\chi^2/gl = 1.918$ , NFI = .893, GFI = .779, TLI = .935, CFI = .945, RMSEA = .065).

De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron cinco ( $\chi^2/gl$ , NFI, TLI, CFI y RMSEA); se aproximó una (GFI) y no se alcanzó una ( $p$ ).

Con base en estos resultados, se consideró que el modelo confirmatorio empírico con indicadores jerarquizados tuvo suficiente bondad de ajuste, exigida por los criterios propuestos, en el modelo teórico.

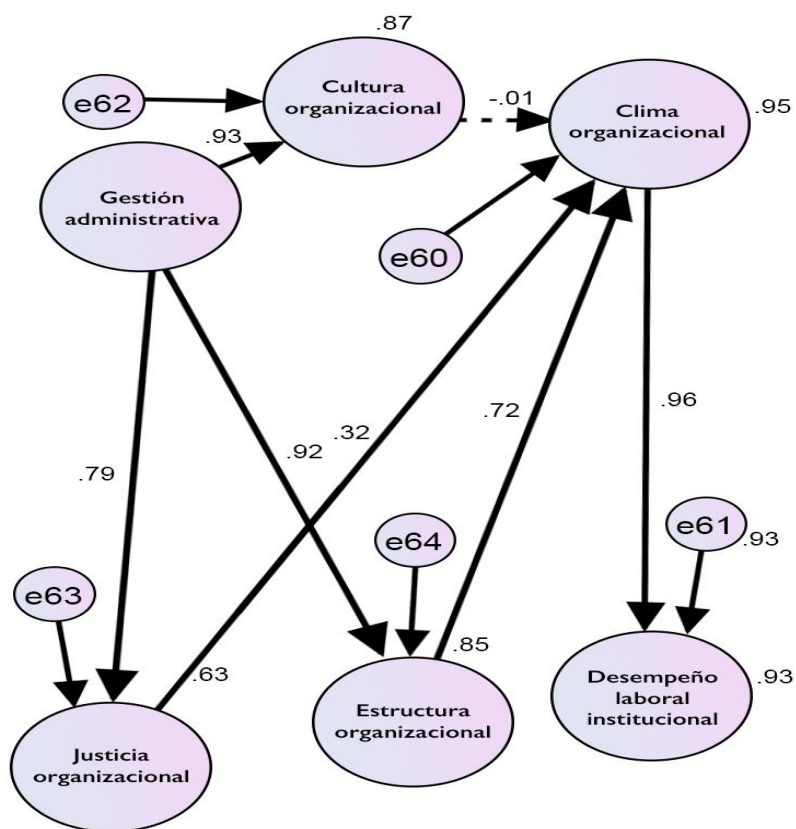


Figura 17. Modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados, que obtuvo los siguientes índices de bondad de ajuste: TLI = .935, NFI = .893, GFI = .779, CFI = .945, RMSEA = .065,  $\chi^2/g.l = 1.918$  y  $p = .000$ .

### Evaluación del modelo alternativo con indicadores jerarquizados

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo alternativo al análisis multivariante. Para su ejecución, la hipótesis fue sometida a una evaluación por jerarquización de indicadores.

La hipótesis nula del modelo alternativo está descrita de la siguiente manera:

El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la

cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

Dado que la técnica de ecuaciones estructurales permite examinar diversas relaciones de causalidad y esta investigación es de tipo exploratoria, se procedió a evaluar un modelo alternativo. Se evaluó dicho modelo, con siete indicadores de cada constructo con mayor coeficiente de regresión estandarizado.

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo alternativo con siete indicadores jerarquizados, de mayor a menor, con base en su coeficiente de regresión estandarizado. Las tablas con los resultados de este modelo se presentan en el Apéndice H.

Para el modelo confirmatorio (Figura 17), se generaron cinco ecuaciones, una para cada variable endógena, las cuales son las siguientes: justicia organizacional.  $[\eta_{JO} = (\gamma_{GA,JO} * \xi_{GA})]$ , estructura organizacional  $[\eta_{EO} = (\gamma_{GA,EO} * \xi_{GA})]$ , cultura organizacional  $[\eta_{CO} = (\gamma_{GA,CO} * \xi_{GA})]$ , clima organizacional.  $[\eta_{CL} = (\gamma_{JO,CL} * \xi_{JO}) + (\gamma_{EO,CL} * \xi_{EO})]$  y desempeño laboral institucional.  $[\eta_{DL} = (\gamma_{CL,DL} * \xi_{CL}) + (\gamma_{CO,DL} * \xi_{CO}) + (\gamma_{JO,DL} * \xi_{JO})]$ .

En el modelo alternativo, bajo la aproximación de los siete indicadores jerarquizados, se estimaron 903 momentos y 176 parámetros, por lo cual resultaron 727 grados de libertad. Los resultados completos se pueden observar en el Apéndice H.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos (Figura 18), fueron los siguientes: gestión administrativa con justicia organizacional ( $\gamma_{GA, JO} = .789, p = .00$ ), gestión administrativa con estructura organizacional ( $\gamma_{GA, EO} = .913, p = .00$ ), justicia organizacional con clima organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .282, p = .00$ ), estructura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{EO, CL} = .727, p = .00$ ), gestión administrativa con cultura organizacional ( $\gamma_{GA, CO} = .934, p = .00$ ), cultura organizacional con desempeño organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .308, p = .00$ ), justicia organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .154, p = .00$ ) y clima organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .561, p = .00$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (Figura 18) de cada variable endógena, fueron los siguientes: estructura organizacional con .834, justicia organizacional con .623, cultura organizacional con .871, clima organizacional con .905 y desempeño laboral institucional con .928.

El modelo alterno (Figura 18) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios ( $\chi^2 = 1342.55$  y  $p = .000$ ,  $\chi^2/gf = 1.847$ , NFI = .897, GFI = .787, TLI = .940, CFI = .950, RMSEA = .062).

De las siete medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron cinco ( $\chi^2/gf$ , NFI, TLI, CFI, RMSEA); se aproximó una (GFI) y no se alcanzó una ( $p$ ).

Con base en estos resultados, se consideró que el modelo alterno empírico tuvo la suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos en el modelo teórico.

En la Tabla 32 se resumen los índices de bondad de ajuste definidos como criterios y los valores de correlación múltiple cuadrática del modelo confirmatorio con

todos los indicadores (MAG), del modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados (MCJ) y del modelo alternativo con indicadores jerarquizados (MAJ).

Una vez realizadas las pruebas de los dos modelos, se determinó que los resultados para las pruebas de hipótesis son los siguientes:

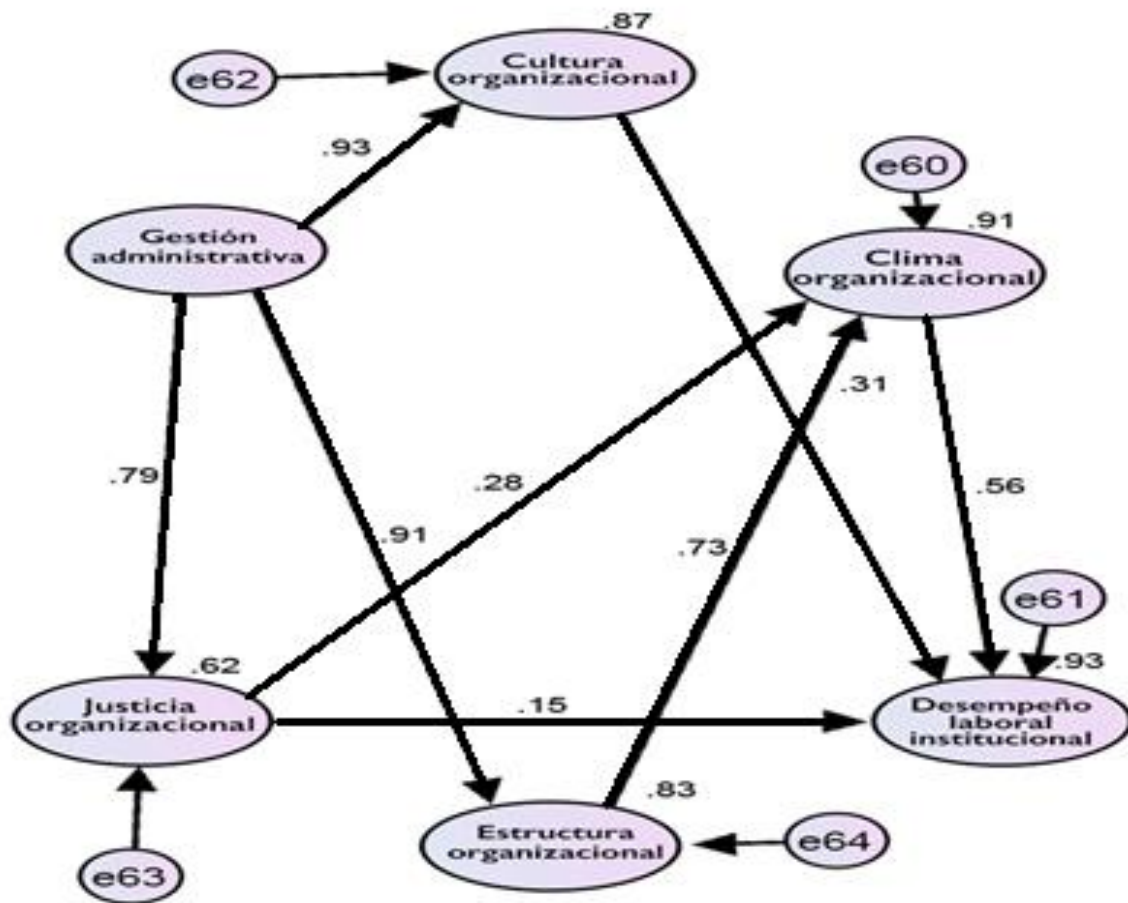


Figura 18. Modelo alternativo con indicadores jerarquizados, que obtuvo las siguientes índices de bondad de ajuste: TLI= .940, NFI = .897, GFI = .787, CFI = .950, RMSEA = .062,  $\chi^2/gf = 1.847$  y  $p = .000$ .

1. Se tomó la decisión de retener la hipótesis nula correspondiente al modelo confirmatorio evaluado con la totalidad de indicadores.

2. Se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula correspondiente al modelo confirmatorio evaluado con los siete indicadores jerarquizados de cada constructo. La hipótesis nula del modelo confirmatorio que fue rechazada es la siguiente: El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictora del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictoras del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional

Tabla 32

*Tabla con los índices de los tres modelos*

Indicadores	<i>MCG</i>	<i>MCJ</i>	<i>MAJ</i>
<i>P</i>	.000	.000	.000
$\chi^2/df$	2.009	1.918	1.847
RMSEA	0.068	0.065	0.062
TLI	0.791	0.935	0.94
GFI	0.526	0.779	0.787
NFI	0.682	0.893	0.897
CFI	0.807	0.945	0.95
R2 de EO	0.823	0.851	0.834
R2 de JO	0.627	0.629	0.623
R2 de CO	0.821	0.873	0.871
R2 de CL	0.898	0.948	0.905
R2 de DL	0.915	0.929	0.928

de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable en el modelo teórico.

3. Se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula correspondiente al modelo alterno, evaluado con los siete indicadores jerarquizados de cada constructo.

La hipótesis nula del modelo alterno que fue rechazada es la siguiente: El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, no tiene una bondad de ajuste aceptable en el modelo teórico.

Se puede observar en los resultados que los modelos confirmatorio y alterno evaluados con siete indicadores jerarquizados por constructo tuvieron índices de ajuste similares en los siete indicadores utilizados como criterios; también los valores de correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena, fueron similares en ambos modelos.

#### Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias. En el Apéndice I se presentan las tablas de los análisis de las hipótesis complementarias de las cinco variables dependientes.

### **Hipótesis nula de gestión administrativa**

H<sub>01</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad de la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la gestión administrativa. Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.835, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente gestión administrativa. La percepción de la gestión administrativa media de los grupos definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontró que los técnicos (4.72) difieren de los que poseen licenciatura (4.92), maestría (5.90) y doctorado (5.66). También se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (3.93) difieren de los del área de educación (5.88), de denominacional (5.94) y de otros (5.99).

### **Hipótesis nula de justicia organizacional**

H<sub>02</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad de la justicia organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.



Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la justicia organizacional. Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.62, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente gestión administrativa. La percepción de la justicia organizacional media de los grupos definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (3.96) difieren de los del área denominacional (5.10), de educación (5.33) y de otros (5.60).

### **Hipótesis nula de cultura organizacional**

H<sub>03</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad de la cultura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la cultura organizacional. Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.83, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente gestión administrativa. La percepción de la cultura organizacional media de los grupos

definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de las otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (4.33) difieren de los del área denominacional (5.65), de educación (5.87) y de otros (5.95).

### **Hipótesis nula de estructura organizacional**

H<sub>04</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la estructura organizacional. Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.66, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente estructura organizacional. La percepción de la estructura organizacional media de los grupos definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (4.36) difieren de los del área denominacional (6.05), de educación (5.64) y de otros (5.96).

### **Hipótesis nula de clima organizacional**

H<sub>05</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente al clima organizacional. Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.97, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente clima organizacional. La percepción del clima organizacional media de los grupos definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (4.23) difieren de los del área denominacional (5.87), de educación (5.80) y de otros (6.04).

## **Hipótesis nula de desempeño laboral institucional**

H<sub>06</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de la calidad del desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, según su género, nivel académico y tipo de institución.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente al desempeño laboral institucional.

Las variables independientes fueron género, nivel académico y tipo de institución.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(27, 192)} = 3.496, p = 000$ ) muestran que el modelo explica la variación observada en la variable dependiente desempeño organizacional. La percepción del desempeño organizacional media de los grupos definidos por las variables género, nivel académico y tipo de institución sí difieren significativamente ( $p < .05$ ), por lo que se rechazó la hipótesis nula.

Para saber qué media del grupo en concreto difiere de otras, se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Se utilizó el método Scheffe y se encontraron diferencias según el tipo de institución: los del área de salud (4.14) difieren de los del área denominacional (5.53), de educación (5.65) y de otros (5.79).

## **Preguntas de investigación complementarias**

A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación. En el Apéndice J se encuentran las medias aritméticas y la desviación estándar de cada una de las variables y sus criterios.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 21 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.17 y una desviación estándar de 1.58 para el constructo gestión administrativa. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tuvieron una percepción *buena* de la gestión administrativa.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la gestión administrativa, fueron los siguientes: (a) “exigir resultados positivos a los empleados” ( $\bar{X} = 5.66$ ,  $DE = 1.38$ ), (b) “respetar los reglamentos institucionales” ( $\bar{X} = 5.6$ ,  $DE = 1.56$ ), (c) “tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado” ( $\bar{X} = 5.44$ ,  $DE = 1.81$ ), (d) “actuar responsablemente” ( $\bar{X} = 5.40$ ,  $DE = 1.77$ ) y (e) “actuar de acuerdo con principios cristianos” ( $\bar{X} = 5.36$ ,  $DE = 1.94$ ).

Los indicadores de menor valor de la gestión administrativa fueron (a) “comprender los errores laborales de los demás” ( $\bar{X} = 4.97$ ,  $DE = 1.85$ ), (b) “planificar con creatividad” ( $\bar{X} = 4.95$ ,  $DE = 1.85$ ), (c) “evaluar con justicia el desempeño de los empleados” ( $\bar{X} = 4.94$ ,  $DE = 2.00$ ), (d) “utilizar métodos efectivos para la supervisión” ( $\bar{X} = 4.86$ ,  $DE = 1.92$ ) y (e) “comunicar por escrito la planeación anual” ( $\bar{X} = 4.82$ ,  $DE = 1.95$ ).

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la justicia organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 18 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 4.83 y una desviación estándar de 1.44 para el constructo justicia organizacional. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados evaluaron estar *algo de acuerdo* con los indicadores correspondientes a la justicia organizacional.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la justicia organizacional, fueron los siguientes: (a) “los empleados tratan a sus jefes con respeto” ( $\bar{X} = 6.12$ ,  $DE = 1.11$ ), (b) “los empleados se tratan entre sí con cortesía” ( $\bar{X} = 5.94$ ,  $DE = 1.26$ ), (c) “el personal trata con amabilidad a los clientes” ( $\bar{X} = 5.82$ ,  $DE = 1.46$ ), (d) “los jefes tratan al personal con respeto” ( $\bar{X} = 5.61$ ,  $DE = 1.64$ ) y (e) “los jefes tratan a los empleados con dignidad” ( $\bar{X} = 5.28$ ,  $DE = 1.79$ ).

Los indicadores de menor valor de la justicia organizacional fueron los siguientes: “las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño” ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $DE = 2.02$ ), “los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados” ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $DE = 2.09$ ), “los salarios corresponden al trabajo realizado” ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $DE = 2.29$ ), “los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales” ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $DE = 2.11$ ) y “los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado” ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $DE = 2.12$ ).

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la estructura organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 19 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo estructura organizacional.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la estructura organizacional, fueron los siguientes: “se reconoce la presencia de un directivo máximo” ( $\bar{X} = 5.81$ ,  $DE = 1.54$ ), “los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo” ( $\bar{X} = 5.70$ ,  $DE = 1.45$ ), “los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo” ( $\bar{X} = 5.57$ ,  $DE = 1.73$ ), “los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea” ( $\bar{X} = 5.42$ ,  $DE = 1.1.64$ ) y “las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas” ( $\bar{X} = 5.39$ ,  $DE = 1.56$ ).

Los indicadores de menor valor de la estructura organizacional fueron los siguientes: “se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior” ( $\bar{X} = 5.09$ ,  $DE = 1.78$ ), “se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo” ( $\bar{X} = 5.01$ ,  $DE = 1.82$ ), “se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales” ( $\bar{X} = 4.90$ ,  $DE = 1.93$ ), “los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan” ( $\bar{X} = 4.83$ ,  $DE = 1.96$ ) y “los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados” ( $\bar{X} = 4.81$ ,  $DE = 2.02$ ).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción de la calidad de la estructura organizacional algo de acuerdo.

4. ¿Cuál es grado de calidad de la cultura organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 24 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo cultura organizacional.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la cultura organizacional, fueron los siguientes: “se fomenta el buen trato del personal con los clientes” ( $\bar{X} = 5.83.12$ ,  $DE = 1.43$ ), “existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente” ( $\bar{X} = 5.78$ ,  $DE = 1.54$ ), “se promueve el trabajo en equipo” ( $\bar{X} = 5.70$ ,  $DE = 1.72$ ), “los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales” ( $\bar{X} = 5.70$ ,  $DE = 1.51$ ) y “se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo” ( $\bar{X} = 5.65$ ,  $DE = 1.61$ ).

Los indicadores de menor valor de la cultura organizacional fueron los siguientes: “la visión genera una alta motivación en los empleados” ( $\bar{X} = 4.96$ ,  $DE = 2.02$ ), “se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual” ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 1.91$ ), “se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles” ( $\bar{X} = 4.87$ ,  $DE = 1.97$ ), “se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales” ( $\bar{X} = 4.70$ ,  $DE = 2.09$ ) y “todo el personal participa continuamente en la planeación” ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $DE = 2.03$ ).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado de la cultura organizacional algo de acuerdo.

5. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 25 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo clima organizacional.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar del clima organizacional, fueron los siguientes: “los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo



eficientemente" ( $\bar{X} = 5.78$ ,  $DE = 1.38$ ), "los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman" ( $\bar{X} = 5.75$ ,  $DE = 1.19$ ), "los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales" ( $\bar{X} = 5.73$ ,  $DE = 1.34$ ), "se respira un ambiente de compañerismo entre el personal" ( $\bar{X} = 5.68$ ,  $DE = 1.67$ ) y " los jefes tratan con respeto a sus subordinados" ( $\bar{X} = 5.55$ ,  $DE = 1.80$ ).

Los indicadores de menor valor del clima organizacional fueron los siguientes: "los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado" ( $\bar{X} = 4.98$ ,  $DE = 1.99$ ), "el personal se desarrolla al igual que la institución" ( $\bar{X} = 4.96$ ,  $DE = 1.93$ ), "se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades" ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 1.99$ ), "el despido de un empleado es plenamente justificado" ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 2.07$ ) y "el personal se motiva con el salario que recibe" ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $DE = 2.19$ ).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado del clima organizacional algo de acuerdo.

6. ¿Cuál es el grado de calidad de desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 23 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.10 y una desviación estándar de 1.48 para el constructo desempeño laboral institucional.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar del desempeño laboral institucional, fueron los siguientes: "se promueve el uso de tecnología" ( $\bar{X} = 5.72$ ,  $DE = 1.69$ ), "se exigen resultados de los empleados" ( $\bar{X} = 5.49$ ,  $DE = 1.93$ ), se actúa de acuerdo con los principios cristianos" ( $\bar{X} = 5.40$ ,  $DE = 1.68$ ), "se respira un ambiente de compañerismo entre el personal" ( $\bar{X} = 5.38$ ,  $DE = 1.80$ ) y "los jefes tratan con respeto a sus subordinados" ( $\bar{X} = 5.31$ ,  $DE = 1.81$ ).

Los indicadores de menor valor del desempeño laboral institucional fueron los siguientes: “se evalúa el desempeño de los empleados con justicia” ( $\bar{X} = 4.84$ ,  $DE = 1.93$ ), “el que delega responde por el empleado que falló” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.87$ ), “se toman medidas correctivas a tiempo” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.87$ ), “se entrega por escrito el plan de trabajo anual” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.85$ ) y “se orienta en el manejo del estrés laboral” ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $DE = 2.02$ ).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado del desempeño laboral institucional *algo de acuerdo*.

### **Resumen del capítulo**

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se utilizaron los datos recolectados y se dio un reporte del comportamiento de las variables demográficas. Se llevaron a cabo las pruebas de las diferentes hipótesis y se dio respuestas a las preguntas de investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Introducción**

Esta investigación pretendió explorar la relación de causalidad entre las variables latentes gestión administrativa, justicia organizacional, cultura organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional, según un modelo teórico específico.

El tipo de investigación fue considerada de tipo empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, transversal, exploratoria, de campo y multivariante.

Las variables exógenas y endógenas clasificadas en esta sección se basan en el modelo confirmatorio. La variable exógena utilizada en este estudio fue gestión administrativa. Las variables endógenas fueron justicia organizacional, cultura organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral institucional.

La población que se utilizó en esta investigación estuvo formada por 374 empleados adventistas perteneciente al corporativo adventista de la Unión Dominicana. La muestra utilizada fue de 220 empleados adventistas. Los parámetros establecidos para evaluar la bondad de ajuste de los modelos fueron chi cuadrada ( $\chi^2$ ) y  $p$  mayor a .05,  $\chi^2/df$  menor a 3, NFI, CFI, TLI y GFI mayores a .90 y valor RMSEA menor a .08.

Las hipótesis nulas complementarias fueron probadas por valores de significación  $p$  menor o igual a .05.

## **Conclusiones**

A continuación se presentan las conclusiones del modelo confirmatorio y alternativo sobre los modelos estructurales y sobre las hipótesis complementarias.

### **Conclusiones sobre el modelo confirmatorio**

El modelo confirmatorio fue probado con todos los indicadores de cada constructo y no alcanzó los niveles de ajuste exigidos por los criterios. Este modelo fue probado utilizando los siete indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizados. El modelo que mejor ajuste arrojó fue el que se probó con los siete indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizados. Sobre este modelo se basan las conclusiones de esta sección.

El modelo confirmatorio está formulado de la siguiente manera: El modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictora del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del grado de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

El modelo confirmatorio con siete indicadores jerarquizados mostró índices de bondad de ajuste aceptables, por lo que se puede concluir que el modelo explica las

relaciones entre las diferentes variables latentes del estudio con la muestra de empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana.

El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación, lo que permitió obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo propuesto.

También se pudo realizar la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas; tampoco se encontraron coeficientes estandarizados, que excedan o estén muy cerca a 1.0. Los errores estándar no fueron elevados.

En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se pudo comprobar que el modelo fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste ( $p$  de  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , NFI, TLI, GFI, CFI, RMSEA) fueron cumplidas por el modelo empírico, en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: chi cuadrada normada, CFI y TLI y RMSEA; resultaron muy aproximadas NFI y GFI; la  $p$  de  $\chi^2$  no se aproximó.

La revisión de los tipos de medida de ajuste conjunto utilizados reveló consistencia de evidencia marginal del modelo conjunto, tal y como se propuso. Al tener la certidumbre del ajuste del modelo estructural conjunto, se pudo evaluar el ajuste del modelo de medida.

Se examinaron las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró que todas fueron estadísticamente significativas. Todos los indicadores fueron estadísticamente significativos para cada una de las variables latentes propuestas. Ningún indicador tuvo ponderaciones tan bajas que exigiera ser desechado en el modelo.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos (Figura 17), fueron los siguientes: gestión administrativa con cultura organizacional ( $\gamma_{GA, CO} = .934, p = .00$ ), gestión administrativa con justicia organizacional ( $\gamma_{GA, JO} = .793, p = .00$ ), gestión administrativa con estructura organizacional ( $\gamma_{GA, EO} = .922, p = .00$ ), justicia organizacional con clima organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .324, p = .00$ ), estructura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{EO, CL} = .721, p = .00$ ) y clima organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .964, p = .00$ ). Los coeficientes estandarizados, estadísticamente no significativos fue cultura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{CO, CL} = -.011, p = .864$ .)

La varianza explicada de cada variable endógena fue la siguiente: cultura organizacional, 87.3%; estructura organizacional, 85.1%; justicia organizacional, 62.9%; clima organizacional, 94.8% y desempeño laboral institucional, 92.9%.

Las relaciones causales vincularon en grado muy fuerte a la gestión administrativa con la justicia organizacional, con la estructura organizacional y con la cultura organizacional. La cultura organizacional no se vinculó de forma causal con el clima laboral; la estructura organizacional resultó un predictor fuerte del clima laboral; la jus-

ticia organizacional resultó un predictor leve, pero significativo, del clima laboral. Finalmente, se puede concluir que el clima laboral es un predictor muy fuerte del desempeño laboral institucional.

Con el modelo estructural conjunto se determinó una relación causal significativa y puede servir como base para la formulación de modelos alternativos o rivales.

Con base en el análisis realizado anteriormente, en esta sección se pudo concluir que el modelo empírico estructural conjunto de la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional, que son, a su vez, predictores del grado de calidad del clima organizacional y este, de la percepción del nivel de desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, tuvo una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

Los esfuerzos que hagan los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana por mejorar en tareas administrativas, como planificar con creatividad, priorizar objetivos, tomar medidas correctivas oportunas, evaluar con justicia el desempeño de los empleados, proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales y cumplir con su labor responsablemente, impactarán significativa y positivamente a la justicia organizacional, a la cultura organizacional y a la estructura organizacional. Esto contribuirá en la creación de un mejor clima organizacional y, a su vez, un desempeño laboral institucional más misional y productivo.

Si los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana mejoran la calidad con la cual ejercen la gestión administrativa, se impactará positivamente el desempeño laboral institucional.

### Conclusiones sobre el modelo alternativo

El modelo alternativo fue probado con los siete indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizados. Sobre este modelo se basan las conclusiones de esta sección.

El modelo alternativo estaba formulado de la siguiente manera: el modelo empírico, en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico?

Se examinaron las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró que todas fueron estadísticamente significativas. Todos los indicadores fueron estadísticamente significativos para cada una de las variables latentes propuestas. Ningún indicador tuvo ponderaciones tan bajas que exigiera ser desechado en el modelo.

El modelo alternativo con siete indicadores jerarquizados mostró índices de bondad de ajuste aceptables, por lo que se puede concluir que el modelo explica las relaciones



entre las diferentes variables latentes del estudio con la muestra de empleados adventistas del Corporativo de la Unión Dominicana.

El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación; esto permitió obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo propuesto.

También se pudo efectuar la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas; tampoco se encontraron coeficientes estandarizados que excedan o estén muy cerca a 1.0. Los errores estándar no fueron elevados.

En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se pudo comprobar que el modelo fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste ( $p$  de  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , NFI, TLI, GFI, CFI, RMSEA) fueron cumplidas por el modelo empírico en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: chi cuadrada normada, CFI, TLI y RMSEA; resultaron muy aproximadas NFI y GFI; la  $p$  de  $\chi^2$  no se aproximó.

La revisión de los tipos de medida de ajuste conjunto utilizados reveló consistencia de evidencia marginal del modelo conjunto, tal como se propuso. Al tener la certidumbre del ajuste del modelo estructural conjunto, se pudo evaluar el ajuste del modelo de medida.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos (Figura 18), fueron los siguientes: gestión administrativa con justicia organizacional ( $\gamma_{GA, JO} = .789$ ,  $p$

=.00), gestión administrativa con estructura organizacional ( $\gamma_{GA, EO} = .913, p = .00$ ), justicia organizacional con clima organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .282, p = .00$ ), estructura organizacional con clima organizacional ( $\beta_{EO, CL} = .727, p = .00$ ), cultura organizacional con desempeño organizacional ( $\beta_{JO, CL} = .308, p = .00$ .) justicia organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .154, p = .00$ ) y clima organizacional con desempeño laboral institucional ( $\beta_{CL, DL} = .561, p = .00$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena (Figura 18), fueron los siguientes: estructura organizacional con .834, justicia organizacional con .623, cultura organizacional con .871, clima organizacional con .905 y desempeño laboral institucional con .928.

Las relaciones causales vincularon en grado fuerte a la gestión administrativa con la justicia organizacional, con la estructura organizacional y con la cultura organizacional. La cultura organizacional se vinculó de forma causal en grado leve, pero significativo, con el desempeño laboral; la estructura organizacional resultó un predictor fuerte del clima laboral; la justicia organizacional resultó un predictor leve, pero significativo, del clima laboral y del desempeño laboral. Finalmente, el clima laboral fue un predictor medio fuerte del desempeño laboral institucional.

Con el modelo estructural conjunto se determinó una relación causal significativa y puede servir como base para la formulación de modelos alternativos o rivales.

Con base en el análisis hecho anteriormente, en esta sección se pudo concluir que el modelo empírico en el cual la percepción que tienen los empleados sobre el grado de calidad de la gestión administrativa es predictor del grado de calidad de la cultura organizacional, del grado de calidad de la justicia organizacional y del grado de

calidad de la estructura organizacional; y, a su vez, la estructura organizacional y la justicia organizacional son predictoras del clima organizacional; además, la justicia organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional son predictores del desempeño laboral institucional de los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana tuvo una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico.

Los esfuerzos que hagan los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana por mejorar en las tareas administrativas, como planificar con creatividad, priorizar objetivos, tomar medidas correctivas oportunas, evaluar con justicia el desempeño de los empleados, proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales y cumplir con su labor responsablemente, impactarán significativa y positivamente a la justicia organizacional, a la cultura organizacional y a la estructura organizacional. Actuar con justicia organizacionalmente y respetar los principios de la estructura organizacional contribuirá en la creación de un mejor clima organizacional; actuar con justicia organizacional, promover la cultura organizacional distintiva de las instituciones adventistas, al igual que un clima laboral denominacional, producirá un desempeño laboral institucional más misional y productivo.

Si los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana mejoran la calidad con la cual ejercen la gestión administrativa, impactarán positivamente en el desempeño laboral institucional.

### Conclusiones sobre los modelos estructurales

La modelación estructural permite la formulación de diversos modelos alternativos, dada la cantidad de variables latentes incluidas en ellos.

Para esta investigación se hicieron evaluaciones diversas de relaciones causales, tanto teóricas como empíricas.

Los índices de ajuste fueron similares en el modelo confirmatorio y el alterno. Todas las relaciones de causalidad de ambos modelos fueron significativas. La varianza explicada del constructo desempeño laboral institucional fue similar en ambos modelos.

Dado que en el modelo alterno se consideraron mayor cantidad de variables exógenas relacionadas con el constructo desempeño laboral institucional, se tomó la decisión de considerar dicho modelo, para presentarlo en las conclusiones de esta investigación.

Los esfuerzos que hagan los directivos del corporativo adventista de la Unión Dominicana por mejorar en las tareas administrativas, como planificar con creatividad, priorizar objetivos, tomar medidas correctivas oportunas, evaluar con justicia el desempeño de los empleados, proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales y cumplir con su labor responsablemente, impactarán significativa y positivamente a la justicia organizacional, a la cultura organizacional y a la estructura organizacional.

Actuar con justicia organizacionalmente y respetar los principios de la estructura organizacional contribuirá en la creación de un mejor clima organizacional; actuar con justicia organizacional, promover la cultura organizacional distintiva de las instituciones adventistas, al igual que un clima laboral denominacional, producirá un desempeño laboral institucional más misional y productivo. Finalmente será logrado que los empleados sientan que lograrán sus metas personales junto con la de la organización.

## Conclusiones sobre las hipótesis complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones sobre las seis hipótesis complementarias de la investigación.

### **Gestión administrativa**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar de la gestión administrativa. Los técnicos evaluaron más bajo que los licenciados, que quienes poseen una maestría y que los del doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Justicia organizacional**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar de la justicia organizacional. Los licenciados evaluaron más bajo que los técnicos, que quienes poseen una maestría y que los de doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Cultura organizacional**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar de la cultura organizacional. Los técnicos evaluaron más bajo que los licenciados, que quienes poseen una maestría y que los de doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Estructura organizacional**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar de la estructura organizacional. Los técnicos evaluaron más bajo que los licenciados, que quienes poseen una

maestría y que los de doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Clima organizacional**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar del clima organizacional. Los licenciados evaluaron más bajo que los técnicos, que quienes poseen una maestría y que los de doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Desempeño laboral institucional**

Los hombres y las mujeres tuvieron una percepción similar del desempeño laboral institucional. Los licenciados evaluaron más bajo que los técnicos, que quienes poseen una maestría y que los de doctorado. Los del área de salud evaluaron más bajo que quienes trabajan en las áreas de educación y en otras empresas denominacionales.

### **Conclusiones de las preguntas complementarias**

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el nivel de percepción que tienen los directivos y empleados adventistas sobre cultura organizacional, gestión administrativa, justicia organizacional, estructura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

A continuación se presentan las preguntas de la investigación que fueron respondidas durante la investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 21 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.17 y una desviación estándar de 1.58 para el constructo gestión administrativa. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tuvieron una percepción *buena* de la gestión administrativa.

2. ¿Cuál es el grado de justicia organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 18 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 4.83 y una desviación estándar de 1.44 para el constructo justicia organizacional. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados dijeron estar *algo de acuerdo* con los indicadores correspondiente a la justicia organizacional.

3. ¿Cuál es la calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 19 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo estructura organizacional.

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción de la calidad de la estructura organizacional *algo de acuerdo*.

4. ¿Cuál es grado de la cultura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 24 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo cultura organizacional. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado de la estructura organizacional *algo de acuerdo*.

5. ¿Cuál es el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 25 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.25 y una desviación estándar de 1.38 para el constructo clima organizacional. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado del clima organizacional *algo de acuerdo*.

6. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana?

Al analizar los datos de los 23 indicadores, se obtuvo una media aritmética de 5.10 y una desviación estándar de 1.48 para el constructo desempeño laboral institucional. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado del desempeño laboral institucional *algo de acuerdo*.

## **Discusión**

A continuación se discuten los resultados que dan respuesta a las preguntas y objetivos iniciales de esta investigación por constructo.

### **Gestión administrativa**

Quichca Torres (2012) sostiene que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, al trabajar en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.



Varela (2006, citado en Zapata Montoya et al., 2010) afirma que la gestión es fundamental para el engranaje de la empresa, pero solo es posible por medio de las personas. Cuando se trabaja en equipos en los que cada persona tiene un papel específico, se busca obtener resultados en conjunto. Es importante que el equipo se renueve, que día tras día, las personas que los integran sepan que de su actuar depende que se le asigne cada vez mayor grado de responsabilidad dentro de la organización, hasta erigirse en conductor de este.

Rubio Domínguez (2008) sostiene que, para concebir el papel de la gestión o dirección en el mundo de la empresa, es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica.

De acuerdo con los resultados, los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana tienen una percepción del grado de calidad de la gestión administrativa entre *bueno* y *muy bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la gestión administrativa, fueron los siguientes: (a) “exigir resultados positivos a los empleados” ( $\bar{X} = 5.66$ ,  $DE = 1.38$ ), (b) “respetar los reglamentos institucionales” ( $\bar{X} = 5.6$ ,  $DE = 1.56$ ), (c) “tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado” ( $\bar{X} = 5.44$ ,  $DE = 1.81$ ), (d) “actuar responsablemente” ( $\bar{X} = 5.40$ ,  $DE = 1.77$ ) y (e) “actuar de acuerdo con principios cristianos” ( $\bar{X} = 5.36$ ,  $DE = 1.94$ ).

Se esperaría que, aunque la calidad de la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana es buena, se pueda

mejorar en los siguientes indicadores, los cuales fueron los menos valorados: (a) “comprender los errores laborales de los demás” ( $\bar{X} = 4.97$ ,  $DE = 1.85$ ), (b) “planificar con creatividad” ( $\bar{X} = 4.95$ ,  $DE = 1.85$ ), (c) “evaluar con justicia el desempeño de los empleados” ( $\bar{X} = 4.94$ ,  $DE = 2.00$ ), (d) “utilizar métodos efectivos para la supervisión” ( $\bar{X} = 4.86$ ,  $DE = 1.92$ ) y (e) “comunicar por escrito la planeación anual” ( $\bar{X} = 4.82$ ,  $DE = 1.95$ ).

### Justicia organizacional

Según Díaz- Gracia et al. (2014) la justicia organizacional es un predictor importante de diferentes actitudes y conductas organizacionales. En ese mismo orden, Rodríguez Montalbán et al. (2014) sostienen que, cuando las personas perciben que son tratadas en el trabajo de forma justa, se fomenta el sentido de compromiso en el trabajo, lo que a su vez, predice los comportamientos en general.

Según Colquitt (2001, citado en Rodríguez Montalbán et al., 2014), el constructo justicia organizacional está compuesto por cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional. La justicia distributiva se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados. La justicia procedimental se refiere a la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones. La justicia interpersonal se refiere a la sensibilidad social que se relaciona con el grado de respeto con el que los supervisores tratan a las personas afectadas por sus decisiones y procedimientos distributivos. Justicia informacional se refiere a las percepciones de los empleados acerca de cuán bien fundamentada está la explicación que los directivos dan sobre sus decisiones.

De acuerdo con los resultados, los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana tienen una percepción del grado de acuerdo con la forma en que se ejerce la justicia organizacional entre *indeciso* y *algo de acuerdo*, según la escala de medida utilizada.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la justicia organizacional, fueron los siguientes: (a) “los empleados tratan a sus jefes con respeto” ( $\bar{X} = 6.12$ ,  $DE = 1.11$ ), (b) “los empleados se tratan entre sí con cortesía” ( $\bar{X} = 5.94$ ,  $DE = 1.26$ ), (c) “el personal trata con amabilidad a los clientes” ( $\bar{X} = 5.82$ ,  $DE = 1.46$ ), (d) “los jefes tratan al personal con respeto” ( $\bar{X} = 5.61$ ,  $DE = 1.64$ ) y (e) “los jefes tratan a los empleados con dignidad” ( $\bar{X} = 5.28$ ,  $DE = 1.79$ ).

Para que haya una mejor percepción por parte de los empleados sobre la justicia organizacional, se deberá mejorar en los indicadores que alcanzaron menor valor de la justicia organizacional, que fueron los siguientes: (a) “las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño” ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $DE = 2.02$ ), (b) “los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados” ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $DE = 2.09$ ), (c) “los salarios corresponden al trabajo realizado” ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $DE = 2.29$ ), (d) “los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales” ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $DE = 2.11$ ) y (e) “los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado” ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $DE = 2.12$ ).

### Cultura organizacional

Cultura organizacional es el conjunto de patrones de conducta adquiridos en la organización, que son característicos de sus miembros. Incluye los principios, políticas,

procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad y la actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformado por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le dan significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado de la cultura organizacional entre *algo de acuerdo* y *muy de acuerdo*.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la cultura organizacional, fueron los siguientes: (a) “se fomenta el buen trato del personal con los clientes” ( $\bar{X} = 5.83.12$ ,  $DE = 1.43$ ), (b) “existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente” ( $\bar{X} = 5.78$ ,  $DE = 1.54$ ), (c) “se promueve el trabajo en equipo” ( $\bar{X} = 5.70$ ,  $DE = 1.72$ ), (d) “los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales” ( $\bar{X} = 5.70$ ,  $DE = 1.51$ ) y (e) “se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo” ( $\bar{X} = 5.65$ ,  $DE = 1.61$ ).

Para lograr una cultura organizacional positiva, se deben atender con mayor énfasis los indicadores que obtuvieron menor valor en la medición de la cultura organizacional, los cuales fueron los siguientes: (a) “la visión genera una alta motivación en los empleados” ( $\bar{X} = 4.96$ ,  $DE = 2.02$ ), (b) “se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual” ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 1.91$ ), (c) “se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles” ( $\bar{X} = 4.87$ ,  $DE = 1.97$ ), (d) “se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales” ( $\bar{X} = 4.70$ ,  $DE = 2.09$ ) y (e) “todo el personal participa continuamente en la planeación” ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $DE = 2.03$ ).

## Estructura organizacional

Brunet (2011) sostiene que el vocablo “estructura organizacional” significa la organización física de los componentes de una empresa, los cuales son (a) el control administrativo, (b) el tamaño de la organización (número de empleados), (c) el número de niveles jerárquicos, (d) la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, (e) la configuración jerárquica de puestos (organigrama), (f) el grado de centralización de la toma de decisiones, (g) la especialización de funciones y tareas, (h) el aspecto normativo, (i) la formalización de procedimientos organizacionales y (j) el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Rubio Castillo (2009) declara que la estructura organizacional es importante cuando se considera la influencia que tiene sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización. Así mismo, la estructura, como agente de influencia, está ampliamente aceptada. Algunos estudiosos definen este concepto como el conjunto de características que sirven para controlar o distinguir las partes de la organización.

De acuerdo con los resultados, los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana tienen una percepción del grado de calidad de la estructura organizacional entre *algo de acuerdo* y *muy de acuerdo*, según la escala de medida utilizada.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la estructura organizacional, fueron los siguientes: (a) “se reconoce la presencia de un directivo máximo” ( $\bar{X} = 5.81.12$ ,  $DE = 1.54$ ), (b) “Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo” ( $\bar{X} = 5.70$ ,

$DE = 1.45$ ), (c) “los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo” ( $\bar{X} = 5.57$ ,  $DE = 1.73$ ), (d) “los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea” ( $\bar{X} = 5.42$ ,  $DE = 1.1.64$ ) y (e) “las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas” ( $\bar{X} = 5.39$ ,  $DE = 1.56$ ).

Para mejorar en el futuro el grado de calidad de la estructura organizacional deberá trabajarse en los indicadores que obtuvieron menor valor en esta investigación sobre la estructura organizacional, los cuales fueron los siguientes: (a) “se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior” ( $\bar{X} = 5.09$ ,  $DE = 1.78$ ), (b) “se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo” ( $\bar{X} = 5.01$ ,  $DE = 1.82$ ), (c) “se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales” ( $\bar{X} = 4.90$ ,  $DE = 1.93$ ), (d) “los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan” ( $\bar{X} = 4.83$ ,  $DE = 1.96$ ) y (e) “los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados” ( $\bar{X} = 4.81$ ,  $DE = 2.02$ ).

### Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización; dice relación con el trabajo “cotidiano” y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

Acosta y Venegas (2010) mencionan que Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de características del entorno de trabajo que son

susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, por lo que influyen en su comportamiento y motivación.

García (2003) sostiene que el clima organizacional se define como la percepción que el individuo tiene de la empresa para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores, como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Peña Cárdenas et al. (2015) afirman que el clima organizacional se define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio en el que realizan sus actividades en el ambiente laboral y que influye en su comportamiento.

De acuerdo con los resultados, los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana tienen una percepción del grado de calidad del clima organizacional entre *algo de acuerdo* y *muy de acuerdo*, según la escala de medida utilizada.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar del clima organizacional, fueron los siguientes: (a) “los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente” ( $\bar{X} = 5.78$ ,  $DE = 1.38$ ), (b) “los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman” ( $\bar{X} = 5.75$ ,  $DE = 1.19$ ), (c) “los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales” ( $\bar{X} = 5.73$ ,  $DE = 1.34$ ), (d) “se respira un ambiente de compañerismo entre el personal” ( $\bar{X} = 5.68$ ,  $DE = 1.67$ ) y (e) “los jefes tratan con respeto a sus subordinados” ( $\bar{X} = 5.55$ ,  $DE = 1.80$ ).

Los aspectos en los que se debe mejorar son los identificados por los indicadores que obtuvieron menor valor relacionados con el clima organizacional, que fueron

los siguientes: (a) “los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado” ( $\bar{X} = 4.98$ ,  $DE = 1.99$ ), (b) “el personal se desarrolla al igual que la institución” ( $\bar{X} = 4.96$ ,  $DE = 1.93$ ), (c) “se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades” ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 1.99$ ), (d) “el despido de un empleado es plenamente justificado” ( $\bar{X} = 4.93$ ,  $DE = 2.07$ ) y (e) “el personal se motiva con el salario que recibe” ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $DE = 2.19$ ).

### Desempeño laboral institucional

Viswesvaran y Ones (2000) sostienen que el desempeño da razón de las acciones, conductas y resultados medibles que los trabajadores realizan para contribuir a las metas organizacionales. A su vez, Campbell (1983) planteó que el desempeño individual es el grado en el que un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas. Este mismo autor perfeccionó tal definición y enfatizó el componente comportamental; de este modo, definió el desempeño como aquellas acciones o conductas bajo el control de un individuo, que contribuyen al cumplimiento de las metas de una organización y que pueden ser medidas de acuerdo con el nivel de suficiencia o dominio del individuo (Campbell, 1990).

Carvajal y Arango (2011) definen el desempeño laboral como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo, lo que convierte dicho desempeño en una variable multicausal, en la que intervienen factores personales y de contexto que, al entrar en interacción con la tarea, generan un desempeño.



Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los empleados tienen una percepción del grado de calidad del desempeño laboral institucional entre *algo de acuerdo y muy de acuerdo*.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar del desempeño laboral institucional, fueron los siguientes: (a) “se promueve el uso de tecnología” ( $\bar{X} = 5.72$ ,  $DE = 1.69$ ), (b) “se exige resultados de los empleados” ( $\bar{X} = 5.49$ ,  $DE = 1.93$ ), (c) “se actúa de acuerdo con los principios cristianos” ( $\bar{X} = 5.40$ ,  $DE = 1.68$ ), (d) “se respira un ambiente de compañerismo entre el personal” ( $\bar{X} = 5.38$ ,  $DE = 1.80$ ) y (e) “los jefes tratan con respeto a sus subordinados” ( $\bar{X} = 5.31$ ,  $DE = 1.81$ ).

Para mejorar el nivel de desempeño laboral institucional, se deberá poner atención a los indicadores que arrojaron menor valor en este estudio sobre desempeño laboral institucional, los cuales fueron los siguientes: (a) “se evalúa el desempeño de los empleados con justicia” ( $\bar{X} = 4.84$ ,  $DE = 1.93$ ), (b) “el que delega responde por el empleado que falló” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.87$ ), (c) “se toman medidas correctivas a tiempo” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.87$ ), (d) “se entrega por escrito el plan de trabajo anual” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.85$ ) y (e) “Se orienta en el manejo del estrés laboral” ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $DE = 2.02$ ).

#### Modelo confirmatorio

#### **Gestión administrativa y cultura organizacional**

Méndez Álvarez (2005) afirma que cualesquiera que sean las creencias que tenga el líder, quien es el ejecutor principal de la gestión administrativa, sobre el recurso humano en una organización, influyen significativamente en la conciencia colectiva y en el sistema de significados compartidos por los miembros de la empresa,

reflejándose en el sistema cultural, la estructura y, por consiguiente, también en el clima que perciben los empleados.

Serna Gómez et al. (2012) aseveran que una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa, ya que se conoce a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena gestión administrativa resultó ser un predictor del constructo cultura organizacional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

### **Gestión administrativa y justicia organizacional**

García Rubiano y Forero Aponte (2014) sostienen que la justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad que tienen los empleados, especialmente sobre la distribución de los resultados, la distribución de beneficios, la manera de evaluar los niveles de rendimiento y la gestión de las quejas o disputas; por lo que la gestión administrativa es de importancia fundamental para mantener esa percepción. Cuanto más justos, equitativos y transparentes sean los procesos administrativos, con mayor facilidad serán percibidos como tales por empleados y miembros de la organización. Por lo tanto, la calidad de gestión administrativa influye significativamente en el nivel de percepción de justicia que los empleados experimentan.

Barriga Bohórquez (2013) afirma que la gestión empresarial debe estar enfocada a actuar racionalmente, basándose en la toma de decisiones justas, en el respeto

de los derechos y valores del recurso humano que interactúa con ella –como empleados, proveedores, consumidores–, en un ambiente laboral integral donde se promuevan los valores corporativos.

Rawls (1971) expresa que justicia organizacional implica que los empleados estarán más motivados si perciben que los procedimientos usados para evaluar su trabajo son justos. Por el contrario, si perciben que su desempeño no será evaluado de manera exacta y que sus reales contribuciones no serán valoradas, los trabajadores tienden a presentar desmotivación. Ellos perciben una justicia organizacional alta cuando pueden participar en la construcción y mejora de la organización; de esta manera pueden expresar sus opiniones y puntos de vista.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena gestión administrativa resultó ser un predictor del constructo justicia organizacional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

### **Gestión administrativa y estructura organizacional**

Marín Idárraga (2012) sostiene que existen factores endógenos que, desde su incubación, también son determinantes del diseño estructural, como lo son los flujos de información, la coordinación óptima de las interacciones de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, el proceso de aprendizaje organizacional dirigido a desarrollar el conocimiento necesario para entrar y competir en nuevos dominios, las actitudes individuales y el comportamiento de los agentes organizacionales, la influencia del líder y el fomento a la cultura innovadora y la infraestructura entendida como recursos sociales y tecnológicos.

Méndez Álvarez (2005) sostiene que la persona que posee el poder de tomar las decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación, ejerce una influencia significativa en la calidad de la estructura de la organización y, a su vez, estas funciones de la gestión administrativa influyen en el desempeño laboral de los empleados y de la institución en general. El autor señala, además, que la estructura es construida por el responsable de la organización para que sirva de apoyo en la búsqueda de sus objetivos, así como para el logro de los resultados.

Morales Domínguez y Yubero Jiménez (2006) sostienen que uno de los factores que influyen en la estructura organizacional es el nivel de control que la dirección quiere tener de la organización.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena gestión administrativa resultó ser un predictor del constructo estructura organizacional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

### **Justicia organizacional y clima organizacional**

Patlán-Pérez et al. (2012) sostienen que la justicia organizacional es importante porque el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros y hacia la organización misma, lo que crea un clima organizacional desfavorable. Por esta razón, es deseable que las organizaciones desarrollen y promuevan prácticas y acciones más equitativas y justas, a fin de que la satisfacción laboral no se vea mermada y, consecuentemente, no repercuta en el desempeño y productividad del

personal. Por lo anterior, se considera a la justicia organizacional como un predictor significativo de la satisfacción laboral y del clima organizacional.

De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene el potencial de crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores, como mayor confianza y compromiso organizacional, mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos. Así también, según lo señala De Boer et al. (2002), cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente se producen actitudes positivas hacia el trabajo, los superiores y la organización. De lo contrario, cuando el trabajador percibe que recibe un trato injusto, se generan tensiones, desmotivación e, incluso, insatisfacción laboral y, finalmente, un clima organizacional desfavorable.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena justicia organizacional resultó ser un predictor del constructo clima organizacional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

### **Estructura organizacional y clima organizacional**

Rodríguez y Remus (2004) afirman que existen varios elementos que contribuyen a crear un clima favorable, como son la calidad del liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, utilidad social del trabajo, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad de ascenso y promociones, controles razonables, estructura y participación.

Goncalves (2003, citado en Segredo, 2009) sostiene que las estructuras del sistema organizacional generan un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante influye, a su vez, en el comportamiento laboral.

También Muñoz et al. (2006) sostienen que la estructura organizacional y el liderazgo, entre otros, son factores que preceden al clima organizacional; en cambio, la productividad y la satisfacción laboral son factores consecuentes del clima organizacional.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena estructura organizacional resultó ser un predictor del constructo clima organizacional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

### **Clima organizacional y desempeño laboral institucional**

Raineri (2006) sugiere que las percepciones de clima organizacional de los subordinados, afectan el desempeño laboral de los empleados. Para Kaplan y Norton (2004), el concepto de clima es un concepto de la psicología social, y es determinado por la manera en que las influencias organizacionales como la estructura de incentivos o la imagen que se percibe en los directivos, afectan la motivación y conducta de los empleados.

Quintero et al. (2008) visualizan que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual, a su vez, ocasiona la productividad de la institución por medio de un desempeño laboral eficiente y eficaz. En esa misma línea, Rodríguez y Remus (2004) sostienen que el clima influye en la motivación, desempeño y la satisfacción de los trabajadores, ya que se crean expectativas con respecto a las consecuencias que se generan por medio de diferentes acciones.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena clima organizacional resultó ser un predictor del constructo desempeño laboral institucional. Esto concuerda con lo expresado anteriormente.

## **Cultura organizacional y clima organizacional**

Alcover de la Hera et al. (2004) sostienen que los conceptos de cultura y clima presentan una fuerte relación entre ellos, los cuales se superponen y son complementarios. Para Kaplan y Norton (2004), las empresas necesitan distinguir claramente entre los valores que comparten todos los empleados –cultura como base de la empresa– y sus percepciones sobre el sistema vigente –el clima.

Para Almeida (2004, citado por Cámara Rodríguez, 2012), la cultura organizacional se refleja en el clima, considerando que este se refiere al ambiente interno de la organización caracterizado por la naturaleza y estilo de relaciones interpersonales.

Alcover de la Hera et al. (2004) relacionan cultura organizacional con clima organizacional, analizando el conjunto de valores, principios y creencias que constituyen la cultura condicionan los factores ambientales, por lo cual el clima es resultado de la cultura de la organización.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena cultura organizacional no resultó ser un predictor del constructo clima organizacional. Este resultado no concuerda con la teoría expresada anteriormente.

### **Recomendaciones**

Después de haber realizado este estudio sobre el clima organizacional y el desempeño laboral institucional, se dan las siguientes recomendaciones:

A los administradores de la Unión Dominicana

1. Ejecutar acciones que fomenten el compromiso y la lealtad de los empleados hacia sus superiores, con la finalidad de realizar la tarea más eficientemente. Una

forma de lograr esta meta sería ofrecer seminarios participativos enfocados en demostrar a los empleados los beneficios que se obtienen cuando los empleados están comprometidos con la misión de la empresa y con sus directivos.

2. Realizar actividades y programas tendientes a crear un ambiente de compañerismo en el personal, con la finalidad de crear un clima organizacional favorable en el ambiente laboral.

3. Seguir fomentando la buena práctica del respeto de los jefes hacia sus subordinados.

4. Desarrollar nuevos programas de orientación a los empleados para dar a conocer más profundamente la cultura y la estructura de la organización, que ayuden a mejorar el nivel de comprensión de los empleados sobre la misión de la empresa, lo cual, a su vez, se traducirá en un mejor ambiente institucional.

5. Continuar promoviendo en los administradores el ejercicio de una gestión basada en la justicia para lograr mantener un buen clima laboral entre los empleados.

6. Seguir fortaleciendo programas que promuevan el buen compañerismo en el personal y la asignación de funciones, de tal forma que el empleado pueda utilizar mejor sus habilidades y que el personal sienta que se desarrolla en la medida que la empresa avanza, con el fin de mejorar el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

7. Seguir promoviendo y aplicando el uso de la tecnología en los diferentes procesos de la organización, el uso de un buen programa de manejo de estrés en el personal y la entrega por escrito del programa anual que desarrollará la institución, con el



fin de mejorar el nivel de desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana.

#### Para futuras investigaciones

En la siguiente lista se presentan algunas ideas que pueden ser consideradas como futuras investigaciones para encontrar modelos que contribuyan al fortalecimiento en esta línea de investigación.

1. Formular un nuevo modelo estructural, dada la importancia de los constructos clima organizacional y desempeño laboral institucional, que incluya nuevos constructos exógenos.

2. Replicar el estudio que incluya a empleados no adventistas, con el propósito de desarrollar un plan de reforzamiento en caso de que las percepciones requieran mejorarse.

3. Hacer una investigación de tipo longitudinal con base en la ejecución de un sistema nuevo de remuneración, basado en desempeño laboral, antigüedad en el servicio y preparación académica.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**



## BATERÍA INSTRUMENTAL

Factores de desempeño y clima laboral en empleados del  
Corporativo Adventista de la Unión Dominicana

### I. Instrucciones generales

Esta investigación pretende conocer la percepción del grado de calidad de cultura organizacional, la percepción del nivel de gestión administrativa, la percepción del grado de justicia organizacional, la percepción de la calidad de la estructura organizacional, la percepción de la calidad del clima organizacional y el nivel de desempeño que experimentan los empleados. Por favor responda honestamente cada una de las secciones en que se ha dividido este instrumento, siguiendo las instrucciones que se dan en cada una de ellas.

Su opinión es muy importante y valiosa, por lo que cordialmente se solicita sea sincero en sus respuestas. La información que provea será tratada de forma confidencial. Por favor, después de completar todas las preguntas sea tan amable de regresarlo a la persona que se lo entregó.

### II. Datos Demográficos

INSTRUCCIONES: Marca la respuesta que se aplique a su caso.

**Estado civil:**  Soltero(a)  Casado(a)  Separado (a)  Viudo(a)

**Género:**  Masculino  Femenino

**Años de servicio:**  10 o menos  11-20  21-30  31 o más

**Nivel académico:**  Técnico  Licenciatura  Maestría  Doctorado

**Tipo de institución:**  Salud  Educación  Denominacional  Otros

**Categoría Laboral:**  Directivo  Empleado TC  Empleado 1/2T  Técnico  Auxiliar

¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!

### III. Cultura organizacional

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su

**grado de acuerdo sobre la cultura en su institución,** utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de desacuerdo	Muy de desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Qué tan de acuerdo está de que en su institución...?						
Todo el personal participa continuamente en la planeación.						
Se comparte con todo el personal la información importante.						
El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.						
Se promueve el trabajo en equipo.						
Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.						
Se delega autoridad para optimizar el desempeño individual.						
Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.						
Los directivos modelan los valores institucionales.						
Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.						
Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.						
Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.						
Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.						
Se mantienen programas de mejora continua de todos los procesos.						
Se responde bien a los cambios del entorno						
Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.						
Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.						
Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.						
El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.						
Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.						
Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.						
Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.						
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir						
La visión genera una alta motivación en los empleados.						
Se tiene una ambiciosa visión evangelística.						

#### IV. Gestión administrativa

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una “X” el espacio que indique su percepción del **grado de calidad de la gestión administrativa del director(a)** de ésta institución , utilizando la siguiente escala:

Pésimo(a)	Muy	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Muy bueno(a)	Excelente
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo evalúa la gestión administrativa del director(a) en relación con ...?	1	2	3	4	5	6	7
Planear con eficacia.							
Comunicar por escrito la planeación anual.							
Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.							
Planificar con creatividad.							
Priorizar objetivos.							
Delegar acertadamente responsabilidades.							
Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.							
Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.							
Respetar los reglamentos institucionales.							
Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.							
Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.							
Mantener buenas relaciones con los empleados.							
Comprender los errores laborales de los demás.							
Realizar bien su trabajo.							
Actuar de acuerdo con principios cristianos.							
Actuar responsablemente.							
Tomar medidas correctivas oportunamente.							
Exigir resultados positivos a los empleados.							
Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.							
Utilizar métodos efectivos para la supervisión.							
Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.							

## V. Justicia organizacional

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su percepción del grado de acuerdo con la forma como se ejerce la **justicia organizacional**, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de desacuerdo	Muy de desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo está de que en su institución.....?	1	2	3	4	5	6	7
Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.							
Los salarios corresponden al trabajo realizado.							
Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.							
Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.							
Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.							
Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.							
Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.							
El personal trata con amabilidad a los clientes.							
Los jefes tratan al personal con respeto.							
Los jefes tratan a los empleados con dignidad.							
Los empleados tratan a sus jefes con respeto.							
Los empleados se tratan entre sí con cortesía.							
Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.							
Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizará para recompensar por el trabajo sobresaliente.							
Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.							
Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.							
. Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.							
Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.							

## VI. Estructura organizacional

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su percepción de **la calidad de estructura organizacional**, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de desacuerdo	Muy de desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Con relación la estructura, qué tan de acuerdo está en que...?	1	2	3	4	5	6	7
La actual estructura organizacional es completamente funcional.							
Las áreas de trabajo existente favorece el desempeño de las tareas.							
El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.							
El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.							
Las distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.							
Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.							
Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.							
Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.							
Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.							
Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.							
Se reconoce la presencia de un directivo máximo.							
Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.							
La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.							
Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.							
Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.							
Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones							
Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.							
Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.							
Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.							

## VII. Clima organizacional

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su percepción del **grado de calidad del clima organizacional**, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de desacuerdo	Muy de desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo está con que en su institución...?	1	2	3	4	5	6	7
Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.							
Se respeta a quienes toman las decisiones.							
Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.							
Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.							
Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.							
Se reconoce el trabajo bien hecho.							
Se preocupan por la capacitación del personal.							
Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.							
Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.							
El empleado con iniciativa tiene la oportunidad de progresar.							
Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.							
Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.							
Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.							
Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.							
Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.							
Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.							
El personal se desarrolla al igual que la institución.							
Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.							
El despido de un empleado es plenamente justificado.							
Se tiene estabilidad en el trabajo							
El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza							
El empleado es motivado por las responsabilidades que tiene.							
El personal se motiva con el salario que recibe.							
El personal es motivado por pertenecer a la institución.							
El empleado se motivada por la misión de la institución.							



## VIII. Desempeño laboral

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marca con una X el espacio que indica su **evaluación del nivel de desempeño laboral institucional**, utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente de desacuerdo	Muy de desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Al evaluar el desempeño, que tan de acuerdo estoy con que...?						
Se tiene un excelente plan de trabajo.						
Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.						
Se distribuyó equitativamente las tareas laborales entre los empleados.						
Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades						
Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales						
Se cumple con todas las tareas a tiempo.						
Se exige resultados de los empleados.						
Se evalúa la satisfacción del cliente						
Se delega adecuadamente responsabilidades.						
Se percibe un compromiso con el desarrollo personal						
El que delega responde por el empleado que falló.						
Se mantiene buenas relaciones con los empleados.						
Se ayuda a los empleados cuando cometen errores.						
Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.						
Se planifica en forma creativa						
Se orienta en el manejo del estrés laboral						
Se toma medidas correctivas a tiempo						
Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.						
Se promueve el uso de tecnología						
Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos						
Se planifica antes de que sucedan las cosas						
Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral						
Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.						

## **APÉNDICE B**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL**

## ALPHA DE CRONBACH DE LA PRUEBA PILOTO Y EL INSTRUMENTO FINAL

### Gestión administrativa

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	220	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	21

### Cultura organizacional

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	220	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

#### Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	24

## Justicia organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	220	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	18

## Estructura organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	19

## Clima organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	220	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	25

## Desempeño laboral

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	220	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	220	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	23

## **APÉNDICE C**

### **ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS SEIS CONSTRUCTOS**

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,972
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	6352,570
Bartlett	GI	210
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
GAPLAN1 Planear con eficacia.	1,000	,835
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	1,000	,895
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	1,000	,908
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	1,000	,898
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	1,000	,879
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	1,000	,895
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	1,000	,883
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	1,000	,866
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	1,000	,760
GAEJECUC2 Respalda en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	1,000	,738
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	1,000	,814
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	1,000	,859
GAEJECUC5 Comprender los errores laborales de los demás.	1,000	,814
GAEJECUC6 Realizar bien su trabajo.	1,000	,865
GAEJECUC7 Actuar de acuerdo con principios cristianos.	1,000	,869
GAEJECUC8 Actuar responsablemente.	1,000	,871
GAAJUST1 Tomar medidas correctivas oportunamente.	1,000	,841
GAAJUST2 Exigir resultados positivos a los empleados.	1,000	,886
GAEVALUAC1 Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	1,000	,835
GAEVALUAC2 Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	1,000	,804
GAEVALUAC3 Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	1,000	,814

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	16,147	76,892	76,892	16,147	76,892	76,892	5,970	28,428	28,428
2	,623	2,968	79,860	,623	2,968	79,860	4,787	22,796	51,224
3	,581	2,767	82,627	,581	2,767	82,627	3,827	18,223	69,447
4	,478	2,274	84,901	,478	2,274	84,901	3,245	15,454	84,901
5	,426	2,029	86,930						
6	,369	1,756	88,685						
7	,302	1,439	90,125						
8	,284	1,354	91,478						
9	,234	1,114	92,592						
10	,225	1,074	93,665						
11	,200	,954	94,620						
12	,176	,839	95,459						
13	,151	,718	96,177						
14	,144	,686	96,863						
15	,125	,596	97,459						
16	,110	,524	97,982						
17	,100	,477	98,460						
18	,093	,441	98,900						
19	,091	,432	99,332						
20	,076	,363	99,695						
21	,064	,305	100,000						



**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
GAEJECUC7 Actuar de acuerdo con principios cristianos.	,724	,411	,384	,166
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	,710	,415	,308	,297
GAEVALUAC3 Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	,704	,183	,250	,471
GAEJECUC8 Actuar responsablemente.	,702	,370	,428	,241
GAEJECUC6 Realizar bien su trabajo.	,699	,411	,364	,271
GAEJECUC5 Comprender los errores laborales de los demás.	,671	,414	,312	,309
GAEVALUAC1 Evaluar con justicia el desempeño de .los empleados.	,605	,466	,311	,393
GAAJUST1 Tomar medidas correctivas oportunamente.	,584	,490	,347	,373
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	,577	,314	,397	,413
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	,344	,818	,240	,224
GAPLAN1 Planear con eficacia.	,443	,684	,295	,289
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	,359	,683	,445	,339
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	,400	,623	,472	,357
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	,377	,578	,500	,390
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	,465	,487	,440	,409
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	,451	,347	,714	,219
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	,443	,403	,695	,231
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	,336	,291	,676	,460
GAAJUST2 Exigir resultados positivos a los empleados.	,279	,281	,230	,822
GAEVALUAC2 Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	,451	,438	,345	,538
GAEJECUC2 Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	,464	,422	,321	,492

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,961
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	5066,638
GI	276
Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	1,000	,690
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	1,000	,676
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	1,000	,715
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	1,000	,686
COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	1,000	,682
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	1,000	,593
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	1,000	,712
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	1,000	,778
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	1,000	,684
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	1,000	,732
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	1,000	,808
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	1,000	,775
COADAPT1 Se mantienen programa de mejora continua de todos los procesos.	1,000	,773
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	1,000	,741
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	1,000	,768
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	1,000	,785
COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	1,000	,800
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	1,000	,747
COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	1,000	,804
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	1,000	,795
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	1,000	,829
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1,000	,804
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	1,000	,796
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	1,000	,734

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	15,161	63,171	63,171	15,161	63,171	63,171	6,028	25,117
2	1,127	4,694	67,865	1,127	4,694	67,865	4,913	20,471	45,588
3	,909	3,788	71,654	,909	3,788	71,654	3,929	16,369	61,957
4	,710	2,959	74,613	,710	2,959	74,613	3,037	12,656	74,613
5	,607	2,529	77,142						
6	,562	2,343	79,485						
7	,537	2,239	81,725						
8	,474	1,974	83,699						
9	,428	1,784	85,483						
10	,387	1,614	87,096						
11	,360	1,498	88,594						
12	,351	1,461	90,055						
13	,310	1,292	91,347						
14	,271	1,129	92,477						
15	,267	1,112	93,589						
16	,262	1,091	94,679						
17	,240	1,001	95,680						
18	,215	,894	96,575						
19	,194	,810	97,384						
20	,161	,672	98,056						
21	,136	,565	98,622						
22	,128	,533	99,155						
23	,106	,440	99,595						
24	,097	,405	100,000						

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	,746	,300	,267	,130
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	,709	,419	,315	,134
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	,685	,406	,343	,278
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	,684	,140	,139	,427
COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	,653	,275	,139	,402
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	,613	,317	,538	,173
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	,577	,478	,188	,425
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	,565	,541	,261	,229
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	,564	,458	,463	,247
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	,412	,687	,132	,284
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	,347	,675	,371	,246
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	,523	,659	,209	,237
COADAPT1 Se mantienen programa de mejora continua de todos los procesos.	,422	,656	,352	,202
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	,136	,606	,424	,345
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	,144	,554	,335	,521
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	,024	,396	,738	,288
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	,471	,189	,690	,117
COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	,531	,123	,644	,305
COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	,451	,443	,574	,267
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	,337	,547	,570	,173
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	,258	,235	,186	,747
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	,326	,436	,316	,539
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	,531	,248	,219	,534
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	,449	,279	,330	,453

## JUSTICIA ORGANIZACIONAL

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,929
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3825,681
	GI	153
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
JOJDISTRIB1 Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	1,000	,725
JOJDISTRIB2 Los salarios corresponden al trabajo realizado.	1,000	,800
JOJDISTRIB3 Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	1,000	,789
JOJDISTRIB4 Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	1,000	,772
JOJPROCEDIM1 Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	1,000	,668
JOJPROCEDIM2 Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	1,000	,821
JOJPROCEDIM3 Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	1,000	,840
JOJINTERPERS1 El personal trata con amabilidad a los clientes.	1,000	,795
JOJINTERPERS2 Los jefes tratan al personal con respeto.	1,000	,849
JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	1,000	,878
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	1,000	,779
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía	1,000	,769
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	1,000	,806
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	1,000	,803
JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	1,000	,820
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	1,000	,812
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	1,000	,850
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	1,000	,763

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,495	58,305	58,305	10,495	58,305	58,305	4,941	27,448	27,448
2	2,042	11,343	69,648	2,042	11,343	69,648	4,389	24,385	51,833
3	,930	5,168	74,816	,930	5,168	74,816	2,535	14,086	65,919
4	,872	4,846	79,662	,872	4,846	79,662	2,474	13,743	79,662
5	,522	2,898	82,561						
6	,505	2,805	85,365						
7	,385	2,138	87,503						
8	,359	1,992	89,495						
9	,306	1,701	91,196						
10	,292	1,622	92,818						
11	,258	1,433	94,251						
12	,236	1,310	95,562						
13	,195	1,083	96,645						
14	,178	,991	97,635						
15	,126	,697	98,333						
16	,114	,634	98,967						
17	,098	,544	99,511						
18	,088	,489	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
JOJDISTRIB2 Los salarios corresponden al trabajo realizado.	,809	,247	,077	,280
JOJDISTRIB3 Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	,809	,334	,113	,104
JOJDISTRIB4 Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	,766	,336	,183	,199
JOJPROCEDIM3 Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	,756	,451	,184	,176
JOJDISTRIB1 Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	,739	,284	,021	,313
JOJPROCEDIM2 Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	,730	,479	,180	,163
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	,273	,828	,153	,169
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	,385	,782	,141	,264
JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	,445	,743	,141	,225
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	,357	,734	,132	,283
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	,496	,664	,185	,285
JOJPROCEDIM1 Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	,525	,603	,153	,066
JOJINTERPERS1 El personal trata con amabilidad a los clientes.	,242	,138	,845	,058
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía	,001	,148	,845	,182
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	,118	,126	,773	,390
JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	,267	,290	,238	,816
JOJINTERPERS2 Los jefes tratan al personal con respeto.	,251	,188	,396	,771
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	,344	,470	,197	,654

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,955
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3779,509
	GI	171
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	1,000	,685
EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas.	1,000	,780
EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	1,000	,713
EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	1,000	,630
EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	1,000	,664
EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	1,000	,776
EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	1,000	,574
EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	1,000	,729
EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	1,000	,702
EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	1,000	,751
EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	1,000	,643
EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	1,000	,640
EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	1,000	,697
EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	1,000	,753
EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	1,000	,795
EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	1,000	,843
EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	1,000	,743
EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	1,000	,804
EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	1,000	,858



Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	12,131	63,849	63,849	12,131	63,849	63,849	4,716	24,819
2	,911	4,793	68,642	,911	4,793	68,642	4,635	24,392	49,211
3	,736	3,875	72,518	,736	3,875	72,518	4,428	23,307	72,518
4	,643	3,385	75,903						
5	,579	3,045	78,948						
6	,480	2,526	81,474						
7	,463	2,434	83,908						
8	,451	2,372	86,280						
9	,386	2,033	88,313						
10	,327	1,721	90,035						
11	,311	1,639	91,673						
12	,299	1,572	93,245						
13	,260	1,367	94,612						
14	,248	1,306	95,918						
15	,214	1,129	97,047						
16	,175	,921	97,967						
17	,148	,777	98,745						
18	,133	,698	99,443						
19	,106	,557	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	,856	,238	,261
EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	,773	,370	,262
EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	,687	,366	,487
EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	,681	,384	,363
EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	,612	,390	,518
EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	,596	,268	,571
EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	,483	,449	,442
EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas.	,187	,815	,284
EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	,297	,675	,454
EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	,458	,671	,230
EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	,363	,640	,379
EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	,511	,629	,345
EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	,373	,613	,243
EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	,295	,563	,510
EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	,260	,246	,715
EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	,367	,274	,698
EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	,297	,336	,664
EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	,195	,515	,632
EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	,452	,391	,609

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,966
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrada	6663,229
GI	300
Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extrac- ción
CLIMODC1 Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.	1,000	,672
CLIMODC2 Se respeta a quienes toman las decisiones.	1,000	,661
CLIMODC3 Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.	1,000	,742
CLIMODC4 Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.	1,000	,725
CLIMODC5 Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.	1,000	,802
CLIMOR1 Se reconoce el trabajo bien hecho.	1,000	,760
CLIMOR2 Se preocupan por la capacitación del personal.	1,000	,776
CLIMOR3 Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.	1,000	,819
CLIMOR4 Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	1,000	,873
CLIMOR5 El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	1,000	,862
CLIMOEDS1 Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	1,000	,848
CLIMOEDS2 Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	1,000	,804
CLIMOEDS3 Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.	1,000	,747
CLIMOEDS4 Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	1,000	,801
CLIMOEDS5 Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.	1,000	,698
CLIMOEL1 Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.	1,000	,734
CLIMOEL2 El personal se desarrolla al igual que la institución.	1,000	,805
CLIMOEL3 Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.	1,000	,781
CLIMOEL4 El despido de un empleado es plenamente justificado.	1,000	,797
CLIMOEL5 Se tiene estabilidad en el trabajo.	1,000	,846
CLIMOM1 El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	1,000	,850
CLIMOM2 El empleado es motivado por la responsabilidad que tiene.	1,000	,839
CLIMOM3 El personal se motiva con el salario que recibe.	1,000	,701
CLIMOM4 El personal es motivado por pertenecer a la institución.	1,000	,800
CLIMOM5 El empleado es motivado por la misión de la institución.	1,000	,747

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	17,314	69,255	69,255	17,314	69,255	69,255	7,411	29,645	29,645
2	1,297	5,188	74,443	1,297	5,188	74,443	6,918	27,672	57,317
3	,880	3,519	77,962	,880	3,519	77,962	5,161	20,646	77,962
4	,654	2,618	80,580						
5	,498	1,990	82,570						
6	,476	1,904	84,475						
7	,437	1,747	86,222						
8	,401	1,603	87,825						
9	,344	1,376	89,201						
10	,314	1,254	90,456						
11	,299	1,197	91,653						
12	,250	1,002	92,654						
13	,225	,902	93,556						
14	,204	,815	94,371						
15	,193	,772	95,143						
16	,186	,742	95,886						
17	,170	,680	96,566						
18	,153	,612	97,178						
19	,132	,530	97,708						
20	,126	,503	98,211						
21	,116	,462	98,673						
22	,105	,419	99,093						
23	,078	,312	99,405						
24	,076	,304	99,709						
25	,073	,291	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

## DESEMPEÑO LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,966
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrada	5533,979
GI	253
Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
DESEMPDT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	1,000	,788
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	1,000	,679
DESEMPEDT3 Se distribuye equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	1,000	,771
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	1,000	,772
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	1,000	,777
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	1,000	,700
DESEMPEDT7 Se exige resultados de los empleados.	1,000	,830
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	1,000	,690
DESEMPC1 Se delega adecuadamente responsabilidades.	1,000	,756
DESEMPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	1,000	,735
DESEMPC3 El que delega responde por el empleado que falló.	1,000	,669
DESEMPC4 Se mantiene buenas relaciones con los empleados.	1,000	,818
DESEMPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	1,000	,823
DESEMPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	1,000	,834
DESEMPA1 Se planifica en forma creativa.	1,000	,830
DESEMPA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	1,000	,734
DESEMPA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	1,000	,766
DESEMPA4 Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	1,000	,716
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	1,000	,622
DESEMPP1 Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	1,000	,763
DESEMPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	1,000	,811
DESEMPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	1,000	,773
DESEMPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	1,000	,744

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	15,653	68,057	68,057	15,653	68,057	68,057	6,858	29,817	29,817
2	,976	4,243	72,300	,976	4,243	72,300	6,858	29,816	59,633
3	,772	3,358	75,659	,772	3,358	75,659	3,686	16,025	75,659
4	,712	3,094	78,753						
5	,521	2,267	81,020						
6	,465	2,022	83,041						
7	,440	1,915	84,956						
8	,409	1,780	86,736						
9	,386	1,676	88,412						
10	,329	1,432	89,844						
11	,312	1,358	91,201						
12	,293	1,275	92,476						
13	,241	1,050	93,526						
14	,221	,963	94,488						
15	,203	,882	95,371						
16	,176	,765	96,136						
17	,165	,718	96,854						
18	,153	,665	97,519						
19	,135	,587	98,106						
20	,123	,535	98,641						
21	,116	,506	99,147						
22	,101	,440	99,586						
23	,095	,414	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
DESEMPA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	,797	,267	,167
DESEMPA1 Se planifica en forma creativa.	,747	,448	,267
DESEMPPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	,736	,347	,387
DESEMPA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	,709	,412	,307
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	,688	,427	,156
DESEMPDPT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	,663	,483	,339
DESEMPPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	,655	,504	,300
DESEMPEDT3 Se distribuye equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	,638	,457	,393
DESEMPPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	,620	,615	,267
DESEMPPC4 Se mantiene buenas relaciones con los empleados.	,358	,803	,214
DESEMPA4 Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	,322	,749	,225
DESEMPPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	,459	,745	,240
DESEMPPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	,460	,675	,277
DESEMPPC3 El que delega responde por el empleado que falló.	,398	,667	,257
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	,270	,648	,360
DESEMPPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	,450	,616	,391
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	,548	,589	,360
DESEMPPC1 Se delega adecuadamente responsabilidades.	,463	,579	,454
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	,543	,567	,395
DESEMPPP1 Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	,512	,565	,427
DESEMPEDT7 Se exige resultados de los empleados.	,143	,203	,876
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	,319	,317	,698
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	,454	,340	,616

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**



## TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Estado Civil	Clase o condición de los empleados adventistas en el registro civil en función de si tiene o no pareja y su legal respecto a esto.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a)	ob- Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: Soltero(a) Casado(a) Separado(a) Viudo(a) La escala es nominal.
Género	Condición orgánica que define el sexo del docente desde su nacimiento.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	ob- Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Masculino 2. Femenino La escala es nominal.
Años de servicio	Tiempo que lleva el empleado trabajando en la institución.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Años de servicio: <input type="checkbox"/> 10 o menos <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31 o más	ob- Los datos se ordenaron en las siguientes categorías: 1. 10 o menos 2. 11-20 3. 21-30 4. 31 o más La escala es nominal.
Nivel académico	Grado de escolaridad alcanzados por los empleados.	La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Nivel académico: <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	ob- Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: Técnico Licenciatura Maestría Doctorado La escala es nominal.

Tipo de institución	Clasificación de las instituciones del corporativo, por la naturaleza del servicio ofrecido.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Tipo de institución:</p> <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Denominacional <input type="checkbox"/> Otros	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <p>Salud  Educación  Denominacional  Otros</p> <p>La escala es nominal.</p>
Categoría laboral	Grupo laboral al cual pertenece el empleado según la naturaleza de sus funciones y tipo de contrato laboral.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida bajo el ítem: Categoría laboral:</p> <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Empleado tiempo completo <input type="checkbox"/> Empleado ½ tiempo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Auxiliar	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivo</li> <li>2. Empleado tiempo completo</li> <li>3. Denominacional</li> <li>4. Técnico</li> <li>5. Auxiliar</li> </ol> <p>La escala es nominal</p>

## **APÉNDICE E**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS**

**TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS Y  
EXÓGENAS**

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión administrativa	Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.	<p>Se determinó el grado de calidad de la gestión administrativa del director de la institución percibida por los empleados adventistas del corporativo de la Unión Dominicana, por medio de los siguientes 21 ítemes, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pésimo(a)</li> <li>2. Muy malo(a)</li> <li>3. Malo(a)</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Bueno(a)</li> <li>6. Muy bueno(a)</li> <li>7. Excelente</li> </ol> <p>Planear con eficacia. Comunicar por escrito la planeación anual. Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales. Planificar con creatividad. Priorizar objetivos. Delegar acertadamente responsabilidades. Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados. Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades. Respetar los reglamentos institucionales. Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad. Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución. Mantener buenas relaciones con los empleados. Comprender los errores laborales de los demás. Realizar bien su trabajo. Actuar de acuerdo con principios cristianos. Actuar responsablemente. Tomar medidas correctivas oportunamente. Exigir resultados positivos a los empleados. Evaluar con justicia el desempeño de los empleados. Utilizar métodos efectivos para la supervisión. Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.</p>	<p>Para medir el grado de calidad de la gestión administrativa del director se obtuvo la media de los 21 ítemes. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:</p> <p>1= Pésimo(a) 2= Muy malo(a) 3= Malo(a) 4= Regular 5= Bueno(a) 6= Muy bueno(a) 7= Excelente</p>
Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional

<p>Justicia organizacional</p>	<p>Es un predictor importante de diferentes actitudes y conductas organizacionales, generados cuando las personas perciben que son tratadas en el trabajo de forma justa, creando sentido de compromiso en el trabajo, lo que, a su vez, predice los comportamientos en general.</p>	<p>Se determinó el grado de acuerdo con la forma como se ejerce la justicia organizacional percibida por los empleados adventistas, por medio de los siguientes 18 ítems, bajo la escala:</p> <p>Totalmente de desacuerdo(a)  Muy de desacuerdo(a)  Algo en desacuerdo(a)  Indeciso(a)  Algo de acuerdo(a)  Muy de acuerdo(a)  Totalmente de acuerdo(a)</p> <p>Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.  Los salarios corresponden al trabajo realizado.  Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.  Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.  Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.  Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.  Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.  El personal trata con amabilidad a los clientes.  Los jefes tratan al personal con respeto.  Los jefes tratan a los empleados con dignidad.  Los empleados tratan a sus jefes con respeto.  Los empleados se tratan entre sí con cortesía.  Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.  Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizará para recompensar por el trabajo sobresaliente.  Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.  Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.  Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.  Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.</p>	<p>Para medir el grado de calidad de la justicia organizacional se obtuvo la media de los 18 ítems.  La variable se consideró como métrica.  Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:</p> <p>1=Totalmente de desacuerdo(a)  2= Muy de desacuerdo(a)  3= Algo en desacuerdo(a)  4= Indeciso(a)  5= Algo de acuerdo(a)  6= Muy de acuerdo(a)  7= Totalmente de acuerdo(a)</p>
--------------------------------	--	---	---

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Cultura organizacional	<p>Es el conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros, los cuales Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional</p>	<p>Se determinó el grado de acuerdo sobre la cultura organizacional percibida por los empleados adventistas, por medio de los siguientes 24 ítemes, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de desacuerdo(a)</li> <li>2. Muy de desacuerdo(a)</li> <li>3. Algo en desacuerdo(a)</li> <li>4. Indeciso(a)</li> <li>5. Algo de acuerdo(a)</li> <li>6. Muy de acuerdo(a)</li> <li>7. Totalmente de acuerdo(a)</li> </ol> <p>Todo el personal participa continuamente en la planeación.  Se comparte con todo el personal la información importante.  El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.  Se promueve el trabajo en equipo.  Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.  Se delega autoridad para optimizar el desempeño individual.  Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.  Los directivos modelan los valores institucionales.  Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.  Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.  Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.  Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.  Se mantienen programas de mejora continua de todos los procesos.  Se responde bien a los cambios del entorno  Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.  Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.  Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.  El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.  Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.  Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.  Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.  Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir  La visión genera una alta motivación en los empleados.  Se tiene una ambiciosa visión evangelística.</p>	<p>Para medir el grado de calidad de la justicia organizacional se obtuvo la media de los 24 ítemes.  La variable se consideró como métrica.  Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:  1=Totalmente de desacuerdo(a)  2= Muy de desacuerdo(a)  3= Algo en desacuerdo(a)  4= Indeciso(a)  5= Algo de acuerdo(a)  6= Muy de acuerdo(a)  7= Totalmente de acuerdo(a)</p>
Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional

Estructura organizacional	Es la organización física de los componentes de una empresa, los cuales son control ,el tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, la configuración jerárquica de puestos (organigrama), el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas el aspecto normativo, la formalización de procedimientos organizacionales y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	<p>Se determinó el grado de calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados adventistas, por medio de los siguientes 24 ítemes, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de desacuerdo(a)</li> <li>2. Muy de desacuerdo(a)</li> <li>3. Algo en desacuerdo(a)</li> <li>4. Indeciso(a)</li> <li>5. Algo de acuerdo(a)</li> <li>6. Muy de acuerdo(a)</li> <li>7. Totalmente de acuerdo(a)</li> </ol> <p>Todo el personal participa continuamente en la planeación.  Se comparte con todo el personal la información importante.  El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.  Se promueve el trabajo en equipo.  Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.  Se delega autoridad para optimizar el desempeño individual.  Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.  Los directivos modelan los valores institucionales.  Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.  Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.  Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.  Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.  Se mantienen programas de mejora continua de todos los procesos.  Se responde bien a los cambios del entorno  Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.  Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.  Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.  El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.  Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.  Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.  Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.  Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir  La visión genera una alta motivación en los empleados.  Se tiene una ambiciosa visión evangelística.</p>	<p>Para medir el grado de calidad de la estructura organizacional se obtuvo la media de los 24 ítemes.  La variable se consideró como métrica.  Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:  1=Totalmente de desacuerdo(a)  2= Muy de desacuerdo(a)  3= Algo en desacuerdo(a)  4= Indeciso(a)  5= Algo de acuerdo(a)  6= Muy de acuerdo(a)  7= Totalmente de acuerdo(a)</p>
<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Definición operacional</b>

<p>Clima organizacional</p>	<p>Se define como las percepciones que el individuo tiene de la empresa para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores, como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.</p>	<p>Se determinó el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados adventistas, por medio de los siguientes 25 ítems, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de desacuerdo(a)</li> <li>2. Muy de desacuerdo(a)</li> <li>3. Algo en desacuerdo(a)</li> <li>4. Indeciso(a)</li> <li>5. Algo de acuerdo(a)</li> <li>6. Muy de acuerdo(a)</li> <li>7. Totalmente de acuerdo(a)</li> </ol> <p>Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.</p> <p>Se respeta a quienes toman las decisiones.</p> <p>Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.</p> <p>Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.</p> <p>Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.</p> <p>Se reconoce el trabajo bien hecho.</p> <p>Se preocupan por la capacitación del personal.</p> <p>Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.</p> <p>Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.</p> <p>El empleado con iniciativa tiene la oportunidad de progresar.</p> <p>Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.</p> <p>Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.</p> <p>Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.</p> <p>Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.</p> <p>Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.</p> <p>Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.</p> <p>El personal se desarrolla al igual que la institución.</p> <p>Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.</p> <p>El despido de un empleado es plenamente justificado.</p> <p>Se tiene estabilidad en el trabajo</p> <p>El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza</p> <p>El empleado es motivado por las responsabilidades que tiene.</p> <p>El personal se motiva con el salario que recibe.</p> <p>El personal es motivado por pertenecer a la institución.</p> <p>El empleado se motivada por la misión de la institución.</p>	<p>Para medir el grado de calidad del clima organizacional se obtuvo la media de los 25 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica.</p> <p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:</p> <p>1=Totalmente de desacuerdo(a)</p> <p>2= Muy de desacuerdo(a)</p> <p>3= Algo en desacuerdo(a)</p> <p>4= Indeciso(a)</p> <p>5= Algo de acuerdo(a)</p> <p>6= Muy de acuerdo(a)</p> <p>7= Totalmente de acuerdo(a)</p>
-----------------------------	---	---	--



Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Desempeño laboral institucional	Acciones o conductas bajo el control de un individuo, que contribuyen al cumplimiento de las metas de una organización y que pueden ser medidas de acuerdo con el nivel de suficiencia o dominio del individuo	<p>Se determinó el desempeño laboral institucional de los empleados adventistas, por medio de los siguientes 23 ítemes, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de desacuerdo(a)</li> <li>2. Muy de desacuerdo(a)</li> <li>3. Algo en desacuerdo(a)</li> <li>4. Indeciso(a)</li> <li>5. Algo de acuerdo(a)</li> <li>6. Muy de acuerdo(a)</li> <li>7. Totalmente de acuerdo(a)</li> </ol> <p>Se tiene un excelente plan de trabajo.  Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.  Se distribuyó equitativamente las tareas laborales entre los empleados.  Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades  Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales  Se cumple con todas las tareas a tiempo.  Se exige resultados de los empleados.  Se evalúa la satisfacción del cliente  Se delega adecuadamente responsabilidades.  Se percibe un compromiso con el desarrollo personal  El que delega responde por el empleado que falló.  Se mantiene buenas relaciones con los empleados.  Se ayuda a los empleados cuando cometen errores.  Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.  Se planifica en forma creativa  Se orienta en el manejo del estrés laboral  Se toma medidas correctivas a tiempo  Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.  Se promueve el uso de tecnología  Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos  Se planifica antes de que sucedan las cosas  Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral  Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.</p>	<p>Para medir la calidad del desempeño laboral institucional se obtuvo la media de los 23 ítemes.  La variable se consideró como métrica.  Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:  1=Totalmente de desacuerdo(a)  2= Muy de desacuerdo(a)  3= Algo en desacuerdo(a)  4= Indeciso(a)  5= Algo de acuerdo(a)  6= Muy de acuerdo(a)  7= Totalmente de acuerdo(a)</p>

	Variables	Nivel de medición	
Hipótesis 1: No existe diferencia significativa en la gestión administrativa percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico, y tipo de institución.	B.Gestión administrativa F. Estado Civil Género Años de servicio Nivel académico Tipo de institución Categoría laboral	B. Métrica Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación $p \leq .05$ .
Hipótesis 2 No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la justicia organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.	C.Justicia organizacional Estado civil Género Años de servicio Nivel académico Tipo de institución Categoría laboral	C. Métrica Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación $p \leq .05$ .
Hipótesis 3: No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la cultura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.	D.Cultura organizacional F. Estado civil Género Años de servicio Nivel académico Tipo de institución Categoría laboral	D. Métrica Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación $p \leq .05$ .
Hipótesis 4: No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la estructura organizacional percibida por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.	Estructura organizacional Estado civil Género Años de servicio Nivel académico Tipo de institución Categoría laboral	Métrica  Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación $p \leq .05$ .

<p>Hipótesis 5: No existe diferencia significativa en el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.</p>	<p>A. Clima organizacional F. Estado civil G. Género H. Años de servicio I. Nivel académico J. Tipo de institución K. Categoría laboral</p>	<p>A. Métrica  F. Nominal</p>	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación <math>p \leq .05</math></p>
<p>Hipótesis 6: No existe diferencia significativa en el grado de calidad del desempeño laboral institucional percibido por los empleados del corporativo adventista de la Unión Dominicana según su género, nivel académico y tipo de institución.</p>	<p>G. Desempeño laboral institucional F. Estado civil G. Género H. Años de servicio I. Nivel académico J. Tipo de institución K. Categoría laboral</p>	<p>A. Métrica  F. Nominal</p>	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para un valor de significación <math>p \leq .05</math></p>

## **APÉNDICE F**

### **ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS**

## Género

Tabla de frecuencia

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero(a)	71	32,3
Casado(a)	141	64,1
Separado(a)	7	3,2
Viudo(a)	1	,5
Total	220	100,0

### Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	77	35,0	35,0	35,0
Femenino	143	65,0	65,0	100,0
Total	220	100,0	100,0	

### Años de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 10 o Menos	135	61,4	61,4	61,4
11-20	46	20,9	20,9	82,3
21-30	25	11,4	11,4	93,6
31 o más	14	6,4	6,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

### Nivel académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Técnico	43	19,5	19,5	19,5
Licenciatura	110	50,0	50,0	69,5
Maestría	61	27,7	27,7	97,3
Doctorado	6	2,7	2,7	100,0
Total	220	100,0	100,0	

**Tipo de institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Salud	82	37,3	37,3	37,3
	Educación	82	37,3	37,3	74,5
	Denominacional	25	11,4	11,4	85,9
	Otros	31	14,1	14,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

**Categoría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Directivo	33	15,0	15,0	15,0
	Empleado tiempo completo	140	63,6	63,6	78,6
	Empleado 1/2 tiempo	33	15,0	15,0	93,6
	Técnico	8	3,6	3,6	97,3
	Auxiliar	6	2,7	2,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

## **APÉNDICE G**

### **PARÁMETROS DE MEDIDA DE LOS SEIS CONSTRUCTOS**

## Gestión administrativa

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
GAEVALUAC3	<--	Gestión_administrativa	1.000			
GAEVALUAC2	<--	Gestión_administrativa	1.146	.073	15.595	***
GAEVALUAC1	<--	Gestión_administrativa	1.245	.070	17.673	***
GAAJUST2	<---	Gestión_administrativa	.710	.056	12.659	***
GAAJUST1	<---	Gestión_administrativa	1.114	.066	16.932	***
GAEJECUC8	<---	Gestión_administrativa	1.088	.062	17.497	***
GAEJECUC7	<---	Gestión_administrativa	1.172	.073	15.985	***
GAEJECUC6	<---	Gestión_administrativa	1.087	.066	16.494	***
GAEJECUC5	<---	Gestión_administrativa	1.122	.066	17.051	***
GAEJECUC4	<---	Gestión_administrativa	1.234	.068	18.041	***
GAEJECUC3	<---	Gestión_administrativa	1.107	.067	16.419	***
GAEJECUC2	<---	Gestión_administrativa	.982	.067	14.671	***
GAEJECUC1	<---	Gestión_administrativa	.909	.056	16.295	***
GAORGAN3	<---	Gestión_administrativa	.969	.064	15.068	***
GAORGAN2	<---	Gestión_administrativa	1.068	.070	15.245	***
GAORGAN1	<---	Gestión_administrativa	1.061	.069	15.405	***
GAPLAN5	<---	Gestión_administrativa	1.125	.066	17.029	***
GAPLAN4	<---	Gestión_administrativa	1.167	.069	16.817	***
GAPLAN3	<---	Gestión_administrativa	1.120	.072	15.624	***
GAPLAN2	<---	Gestión_administrativa	1.101	.082	13.476	***
GAPLAN1	<---	Gestión_administrativa	1.095	.070	15.599	***

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
GAEVALUAC3	<---	Gestión_administrativa	.805
GAEVALUAC2	<---	Gestión_administrativa	.865
GAEVALUAC1	<---	Gestión_administrativa	.909
GAAJUST2	<---	Gestión_administrativa	.746
GAAJUST1	<---	Gestión_administrativa	.912
GAEJECUC8	<---	Gestión_administrativa	.894
GAEJECUC7	<---	Gestión_administrativa	.882
GAEJECUC6	<---	Gestión_administrativa	.898
GAEJECUC5	<---	Gestión_administrativa	.879
GAEJECUC4	<---	Gestión_administrativa	.886
GAEJECUC3	<---	Gestión_administrativa	.894
GAEJECUC2	<---	Gestión_administrativa	.830
GAEJECUC1	<---	Gestión_administrativa	.847
GAORGAN3	<---	Gestión_administrativa	.846
GAORGAN2	<---	Gestión_administrativa	.852
GAORGAN1	<---	Gestión_administrativa	.886



			Estimate
GAPLAN5	<---	Gestión_administrativa	.916
GAPLAN4	<---	Gestión_administrativa	.918
GAPLAN3	<---	Gestión_administrativa	.909
GAPLAN2	<---	Gestión_administrativa	.821
GAPLAN1	<---	Gestión_administrativa	.866

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gestión_administrativa	2.109	.293	7.197	***	
e45	1.149	.113	10.136	***	
e44	.934	.093	10.027	***	
e43	.688	.075	9.147	***	
e42	.849	.082	10.319	***	
e41	.527	.056	9.412	***	
e40	.624	.065	9.576	***	
e39	.828	.088	9.459	***	
e38	.598	.063	9.477	***	
e37	.779	.080	9.747	***	
e36	.877	.090	9.793	***	
e35	.650	.066	9.908	***	
e34	.920	.091	10.161	***	
e33	.689	.069	9.941	***	
e32	.784	.079	9.866	***	
e31	.909	.091	10.027	***	
e30	.652	.067	9.677	***	
e29	.511	.056	9.080	***	
e28	.534	.058	9.184	***	
e27	.553	.060	9.266	***	
e26	1.234	.123	10.047	***	
e25	.843	.086	9.807	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GAPLAN1	.750
GAPLAN2	.674
GAPLAN3	.827
GAPLAN4	.843
GAPLAN5	.839
GAORGAN1	.784
GAORGAN2	.726
GAORGAN3	.716
GAEJECUC1	.717
GAEJECUC2	.688
GAEJECUC3	.799
GAEJECUC4	.786
GAEJECUC5	.773
GAEJECUC6	.806
GAEJECUC7	.778
GAEJECUC8	.800
GAAJUST1	.833
GAAJUST2	.556
GAEVALUAC1	.826
GAEVALUAC2	.748
GAEVALUAC3	.647

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	119	126.769	112	.161	1.132
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	6588.222	210	.000	31.372

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.042	.950	.898	.461
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.365	.080	-.012	.073

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.981	.964	.998	.996	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.533	.523	.532
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14.769	.000	46.646
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	6378.222	6116.524	6646.266

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.579	.067	.000	.213
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	30.083	29.124	27.929	30.348

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.044	.990
Independence model	.372	.365	.380	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	364.769	391.347	768.610	887.610
Saturated model	462.000	513.594	1245.928	1476.928
Independence model	6630.222	6634.912	6701.488	6722.488

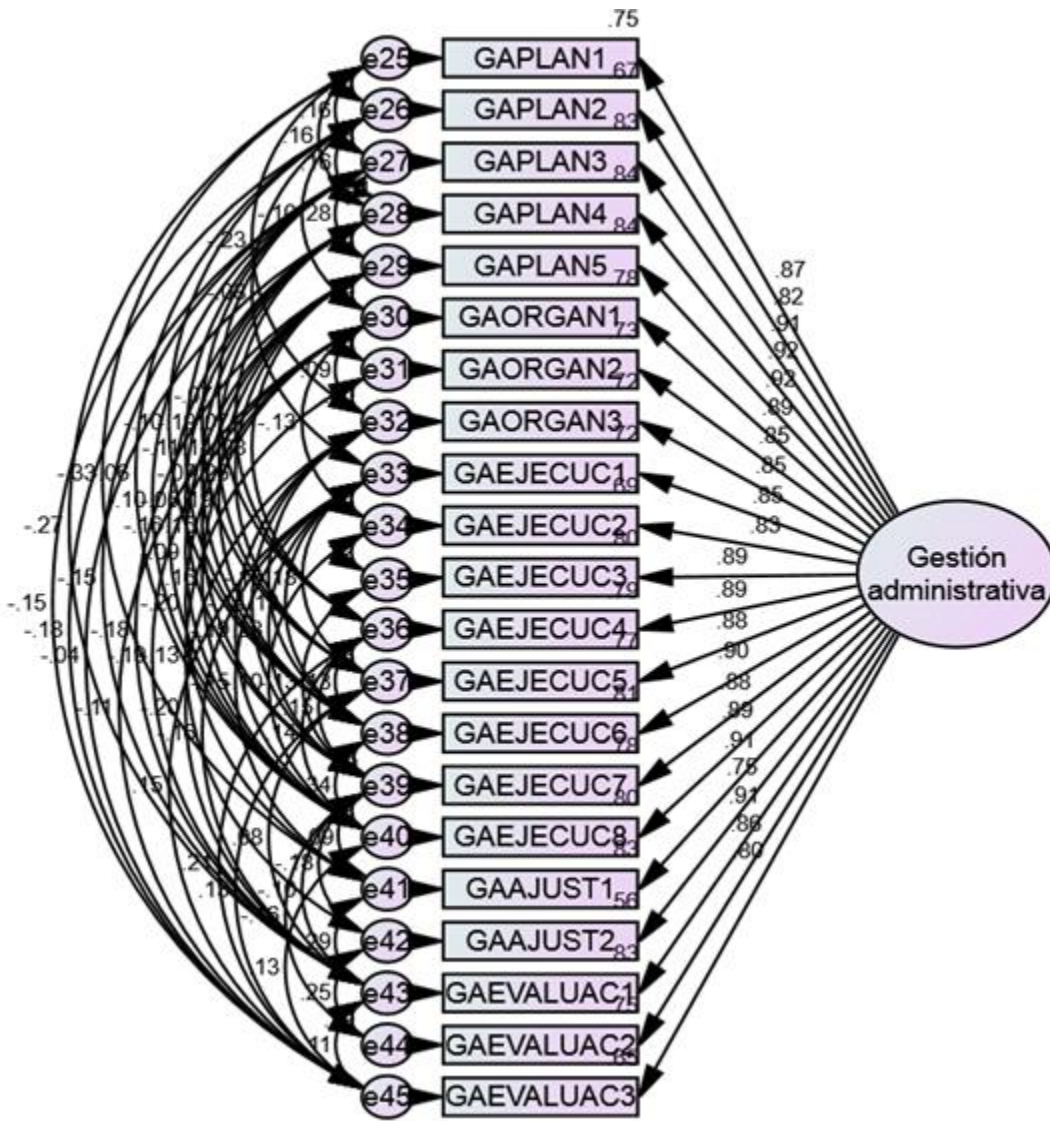
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.666	1.598	1.811	1.787
Saturated model	2.110	2.110	2.110	2.345
Independence model	30.275	29.080	31.499	30.296

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	238	259
Independence model	9	9

Modelo ajustado



NFI = .981, GFI = .950, CFI = .998, RMSEA = .025,  $\chi^2/gl = 1.132$  y  $p = .161$ .

Cultura organizacional

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
COMIS6	<---	Cultura_organizacional	1.000			
COMIS5	<---	Cultura_organizacional	1.145	.067	17.127	***
COMIS4	<---	Cultura_organizacional	1.028	.068	15.218	***
COMIS3	<---	Cultura_organizacional	1.123	.066	16.905	***
COMIS2	<---	Cultura_organizacional	1.017	.071	14.418	***
COMIS1	<---	Cultura_organizacional	.842	.066	12.727	***
COADAPT6	<---	Cultura_organizacional	.767	.066	11.645	***
COADAPT5	<---	Cultura_organizacional	1.007	.072	13.964	***
COADAPT4	<---	Cultura_organizacional	.604	.064	9.506	***
COADAPT3	<---	Cultura_organizacional	.941	.070	13.541	***
COADAPT2	<---	Cultura_organizacional	.844	.067	12.528	***
COADAPT1	<---	Cultura_organizacional	1.026	.075	13.677	***
COCONS6	<---	Cultura_organizacional	.897	.072	12.395	***
COCONS5	<---	Cultura_organizacional	.970	.069	14.124	***
COCONS4	<---	Cultura_organizacional	1.097	.080	13.766	***
COCONS3	<---	Cultura_organizacional	.744	.071	10.525	***
COCONS2	<---	Cultura_organizacional	1.025	.072	14.147	***
COCONS1	<---	Cultura_organizacional	.720	.067	10.690	***
COIMPLIC6	<---	Cultura_organizacional	.921	.080	11.522	***
COIMPLIC5	<---	Cultura_organizacional	1.042	.087	11.968	***
COIMPLIC4	<---	Cultura_organizacional	.883	.072	12.333	***
COIMPLIC3	<---	Cultura_organizacional	.671	.068	9.865	***
COIMPLIC2	<---	Cultura_organizacional	.965	.081	11.969	***
COIMPLIC1	<---	Cultura_organizacional	.951	.085	11.213	***

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
COMIS6	<---	Cultura_organizacional	.778
COMIS5	<---	Cultura_organizacional	.845
COMIS4	<---	Cultura_organizacional	.890
COMIS3	<---	Cultura_organizacional	.902
COMIS2	<---	Cultura_organizacional	.859
COMIS1	<---	Cultura_organizacional	.777
COADAPT6	<---	Cultura_organizacional	.723
COADAPT5	<---	Cultura_organizacional	.869
COADAPT4	<---	Cultura_organizacional	.635
COADAPT3	<---	Cultura_organizacional	.816
COADAPT2	<---	Cultura_organizacional	.769
COADAPT1	<---	Cultura_organizacional	.825
COCONS6	<---	Cultura_organizacional	.834
COCONS5	<---	Cultura_organizacional	.843
COCONS4	<---	Cultura_organizacional	.826
COCONS3	<---	Cultura_organizacional	.719

			Estimate
COCONS2	<---	Cultura_organizacional	.846
COCONS1	<---	Cultura_organizacional	.711
COIMPLIC6	<---	Cultura_organizacional	.716
COIMPLIC5	<---	Cultura_organizacional	.741
COIMPLIC4	<---	Cultura_organizacional	.758
COIMPLIC3	<---	Cultura_organizacional	.628
COIMPLIC2	<---	Cultura_organizacional	.739
COIMPLIC1	<---	Cultura_organizacional	.702

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cultura_organizacional	2.212	.324	6.827	***	
e1	1.440	.143	10.042	***	
e2	1.159	.117	9.896	***	
e3	.612	.064	9.539	***	
e4	.641	.071	9.019	***	
e5	.813	.088	9.241	***	
e6	1.027	.102	10.107	***	
e7	1.187	.116	10.242	***	
e8	.730	.076	9.579	***	
e9	1.199	.112	10.696	***	
e10	.984	.099	9.965	***	
e11	1.091	.109	9.989	***	
e12	1.093	.114	9.583	***	
e13	.779	.080	9.710	***	
e14	.847	.088	9.650	***	
e15	1.241	.126	9.872	***	
e16	1.145	.113	10.130	***	
e17	.926	.097	9.563	***	
e18	1.120	.110	10.224	***	
e19	1.783	.174	10.239	***	
e20	1.974	.193	10.215	***	
e21	1.278	.124	10.264	***	
e22	1.531	.148	10.337	***	
e23	1.710	.168	10.152	***	
e24	2.061	.202	10.198	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
COIMPLIC1	.493
COIMPLIC2	.547
COIMPLIC3	.394
COIMPLIC4	.574
COIMPLIC5	.549
COIMPLIC6	.513
COCONS1	.506
COCONS2	.715
COCONS3	.517
COCONS4	.682
COCONS5	.711
COCONS6	.695
COADAPT1	.680
COADAPT2	.591
COADAPT3	.666
COADAPT4	.403
COADAPT5	.754
COADAPT6	.523
COMIS1	.604
COMIS2	.738
COMIS3	.813
COMIS4	.792
COMIS5	.714
COMIS6	.606



**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	142	182.432	158	.089	1.155
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	5279.590	276	.000	19.129

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.071	.937	.880	.493
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.872	.102	.024	.094

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.965	.940	.995	.991	.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.572	.553	.570
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	24.432	.000	62.069
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5003.590	4770.911	5242.662

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.833	.112	.000	.283
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	24.108	22.847	21.785	23.939

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.027	.000	.042	.995
Independence model	.288	.281	.295	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	466.432	503.030	948.327	1090.327
Saturated model	600.000	677.320	1618.088	1918.088
Independence model	5327.590	5333.776	5409.037	5433.037

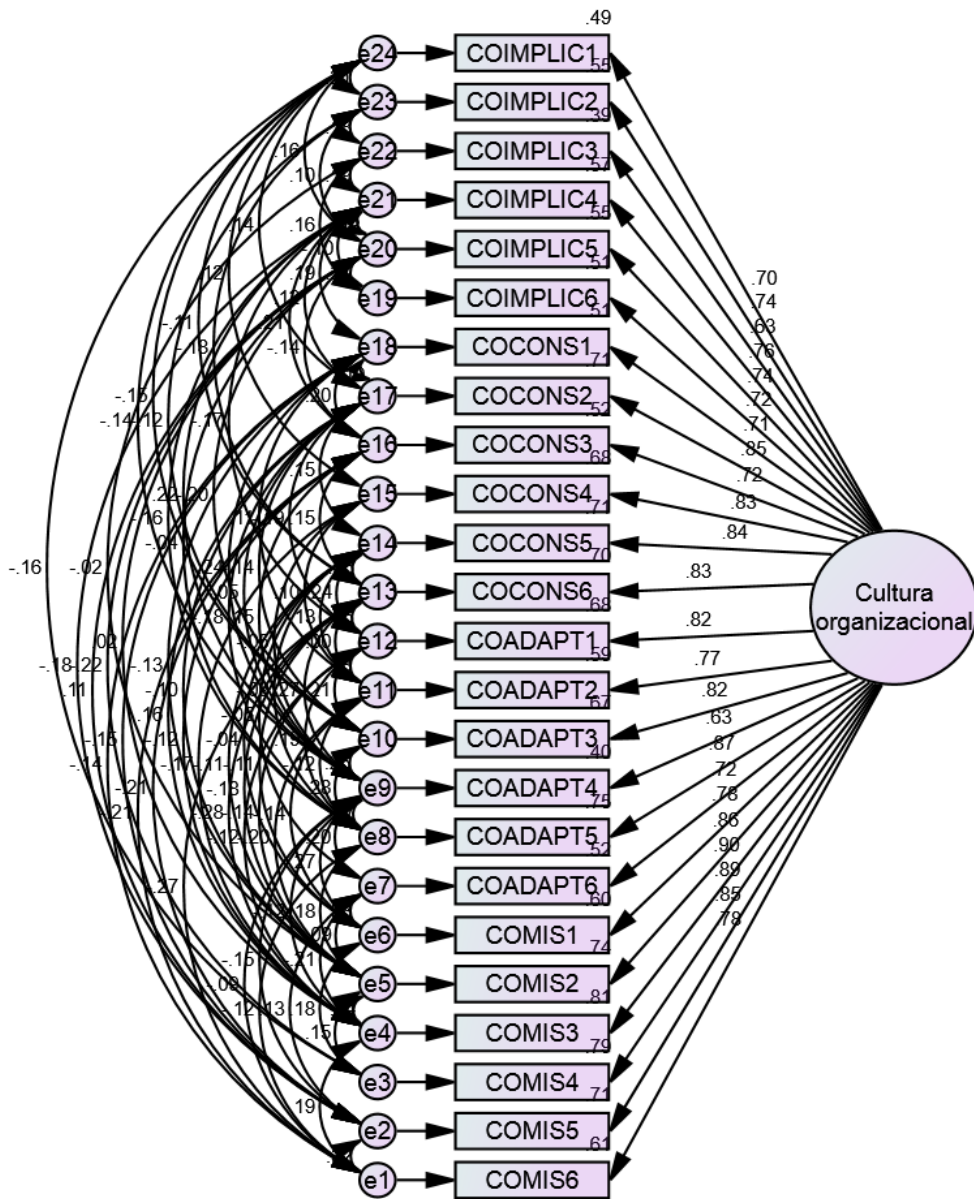
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.130	2.018	2.302	2.297
Saturated model	2.740	2.740	2.740	3.093
Independence model	24.327	23.264	25.419	24.355

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	227	243
Independence model	14	14

Modelo ajustado



*NFI=.965; GFI=.937; CFI=.995; RMSEA=.027; CHI/GL=1.155; p=.089*

### Justicia organizacional

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
JOJINFORMAT6	<---	Justicia_organizacional	1.031	.083	12.399	***
JOJINFORMAT5	<---	Justicia_organizacional	1.106	.081	13.632	***
JOJINFORMAT4	<---	Justicia_organizacional	1.004	.090	11.131	***
JOJINFORMAT3	<---	Justicia_organizacional	1.128	.089	12.746	***
JOJINFORMAT2	<---	Justicia_organizacional	1.155	.083	13.891	***
JOJINFORMAT1	<---	Justicia_organizacional	.840	.072	11.617	***
JOJINTERPERS5	<---	Justicia_organizacional	.204	.047	4.350	***
JOJINTERPERS4	<---	Justicia_organizacional	.253	.041	6.141	***
JOJINTERPERS3	<---	Justicia_organizacional	.650	.067	9.754	***
JOJINTERPERS2	<---	Justicia_organizacional	.527	.060	8.771	***
JOJINTERPERS1	<---	Justicia_organizacional	.332	.054	6.090	***
JOJPROCEDIM3	<---	Justicia_organizacional	1.175	.084	14.014	***
JOJPROCEDIM2	<---	Justicia_organizacional	1.208	.087	13.859	***
JOJPROCEDIM1	<---	Justicia_organizacional	1.040	.085	12.256	***
JOJDISTRIB4	<---	Justicia_organizacional	1.094	.082	13.299	***
JOJDISTRIB3	<---	Justicia_organizacional	1.062	.076	14.064	***
JOJDISTRIB2	<---	Justicia_organizacional	1.167	.077	15.241	***
JOJDISTRIB1	<---	Justicia_organizacional	1.000			

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
JOJINFORMAT6	<---	Justicia_organizacional	.799
JOJINFORMAT5	<---	Justicia_organizacional	.875
JOJINFORMAT4	<---	Justicia_organizacional	.787
JOJINFORMAT3	<---	Justicia_organizacional	.841
JOJINFORMAT2	<---	Justicia_organizacional	.862
JOJINFORMAT1	<---	Justicia_organizacional	.749
JOJINTERPERS5	<---	Justicia_organizacional	.294
JOJINTERPERS4	<---	Justicia_organizacional	.409
JOJINTERPERS3	<---	Justicia_organizacional	.635
JOJINTERPERS2	<---	Justicia_organizacional	.573
JOJINTERPERS1	<---	Justicia_organizacional	.417
JOJPROCEDIM3	<---	Justicia_organizacional	.916
JOJPROCEDIM2	<---	Justicia_organizacional	.911
JOJPROCEDIM1	<---	Justicia_organizacional	.780
JOJDISTRIB4	<---	Justicia_organizacional	.839
JOJDISTRIB3	<---	Justicia_organizacional	.792
JOJDISTRIB2	<---	Justicia_organizacional	.806
JOJDISTRIB1	<---	Justicia_organizacional	.761

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Justicia_organizacional	2.499	.382	6.539	***	
e63	1.507	.168	8.981	***	
e62	.936	.135	6.928	***	
e61	1.546	.175	8.819	***	
e60	1.319	.140	9.388	***	
e59	1.148	.119	9.627	***	
e58	1.379	.140	9.822	***	
e57	1.103	.103	10.682	***	
e56	.796	.074	10.706	***	
e55	1.560	.152	10.278	***	
e54	1.414	.133	10.612	***	
e53	1.305	.123	10.581	***	
e52	.661	.109	6.077	***	
e51	.749	.109	6.870	***	
e50	1.739	.177	9.832	***	
e49	1.261	.136	9.279	***	
e48	1.674	.174	9.604	***	
e47	1.835	.224	8.181	***	
e46	1.821	.190	9.587	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
JOJDISTRIB1	.578
JOJDISTRIB2	.650
JOJDISTRIB3	.627
JOJDISTRIB4	.703
JOJPROCEDIM1	.608
JOJPROCEDIM2	.830
JOJPROCEDIM3	.839
JOJINTERPERS1	.174
JOJINTERPERS2	.329
JOJINTERPERS3	.404
JOJINTERPERS4	.167
JOJINTERPERS5	.086
JOJINFORMAT1	.561
JOJINFORMAT2	.744
JOJINFORMAT3	.707
JOJINFORMAT4	.619
JOJINFORMAT5	.765
JOJINFORMAT6	.638

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	114	49.832	57	.738	.874
Saturated model	171	.000	0		
Independence model	18	3948.896	153	.000	25.810

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.077	.975	.926	.325
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.107	.154	.054	.137

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.987	.966	1.002	1.005	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.373	.368	.373
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	12.509
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3795.896	3594.749	4004.331

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.228	.000	.000	.057
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	18.031	17.333	16.414	18.285

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.032	.998
Independence model	.337	.328	.346	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	277.832	299.492	664.706	778.706
Saturated model	342.000	374.490	922.310	1093.310
Independence model	3984.896	3988.316	4045.982	4063.982

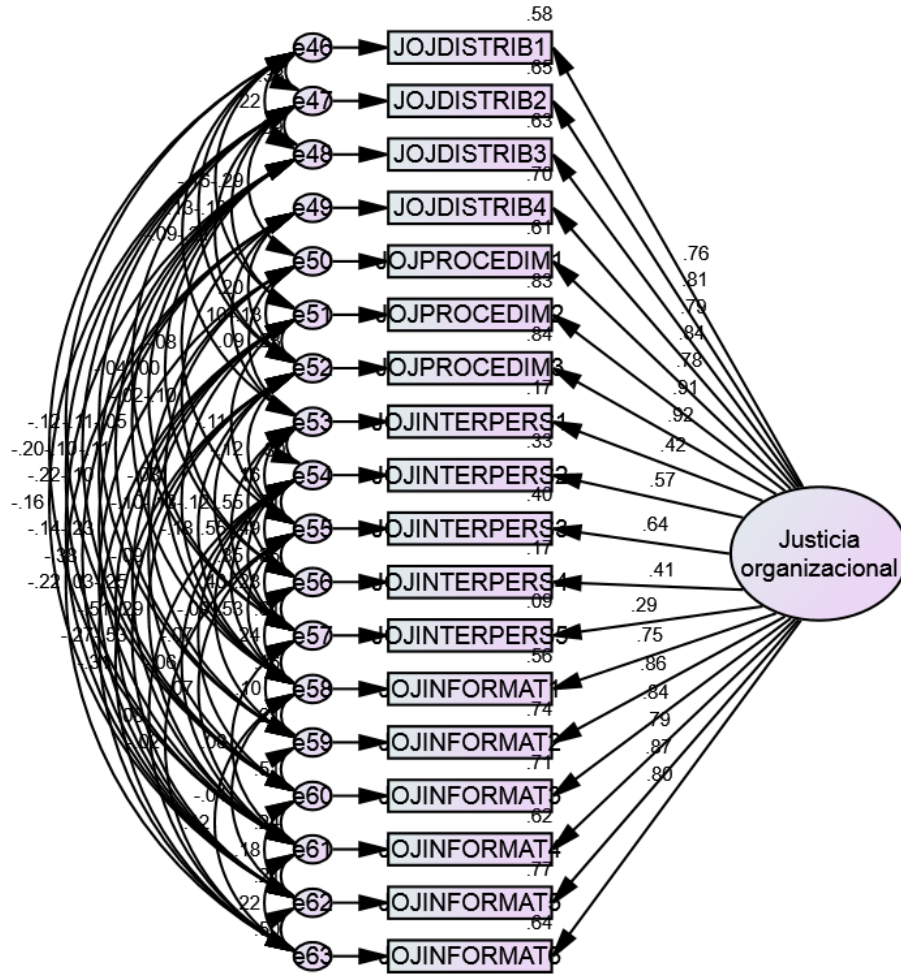
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.269	1.301	1.358	1.368
Saturated model	1.562	1.562	1.562	1.710
Independence model	18.196	17.277	19.148	18.211

**HOELTER**

Model	HOELTER	
	.05	.01
Default model	333	373
Independence model	11	11

Modelo ajustado



*NFI*=.987; *GFI*=.975; *CFI*=1.000; *RMSEA*=.000; *CHI/GL*=.874; *p*=.738



## Estructura organizacional

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
EOCOMT5 <---	Estructura_organizacional	1.000			
EOCOMT4 <---	Estructura_organizacional	.957	.054	17.636	***
EOCOMT3 <---	Estructura_organizacional	.825	.054	15.242	***
EOCOMT2 <---	Estructura_organizacional	.977	.059	16.653	***
EOCOMT1 <---	Estructura_organizacional	1.006	.066	15.139	***
EOCONT4 <---	Estructura_organizacional	1.024	.072	14.206	***
EOCONT3 <---	Estructura_organizacional	.808	.065	12.417	***
EOCONT2 <---	Estructura_organizacional	.749	.069	10.790	***
EOCONT1 <---	Estructura_organizacional	.704	.063	11.153	***
EORC4 <---	Estructura_organizacional	.806	.066	12.147	***
EORC3 <---	Estructura_organizacional	.677	.061	11.106	***
EORC2 <---	Estructura_organizacional	.898	.063	14.182	***
EORC1 <---	Estructura_organizacional	.782	.071	10.992	***
EOCT6 <---	Estructura_organizacional	1.030	.069	14.873	***
EOCT5 <---	Estructura_organizacional	.776	.065	11.891	***
EOCT4 <---	Estructura_organizacional	.859	.064	13.318	***
EOCT3 <---	Estructura_organizacional	.815	.065	12.559	***
EOCT2 <---	Estructura_organizacional	.685	.065	10.579	***
EOCT1 <---	Estructura_organizacional	.817	.064	12.846	***

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	
EOCOMT5 <---	Estructura_organizacional	.795
EOCOMT4 <---	Estructura_organizacional	.789
EOCOMT3 <---	Estructura_organizacional	.806
EOCOMT2 <---	Estructura_organizacional	.881
EOCOMT1 <---	Estructura_organizacional	.876
EOCONT4 <---	Estructura_organizacional	.836
EOCONT3 <---	Estructura_organizacional	.751
EOCONT2 <---	Estructura_organizacional	.670
EOCONT1 <---	Estructura_organizacional	.728
EORC4 <---	Estructura_organizacional	.804
EORC3 <---	Estructura_organizacional	.746
EORC2 <---	Estructura_organizacional	.827
EORC1 <---	Estructura_organizacional	.683
EOCT6 <---	Estructura_organizacional	.859
EOCT5 <---	Estructura_organizacional	.791
EOCT4 <---	Estructura_organizacional	.792
EOCT3 <---	Estructura_organizacional	.757

			Estimate
EOCT2	<---	Estructura_organizacional	.703
EOCT1	<---	Estructura_organizacional	.771

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Estructura_organizacional	2.545	.362	7.022	***	
e82	1.479	.150	9.879	***	
e81	1.416	.143	9.903	***	
e80	.937	.099	9.462	***	
e79	.700	.085	8.237	***	
e78	.783	.097	8.089	***	
e77	1.146	.130	8.840	***	
e76	1.281	.128	10.013	***	
e75	1.757	.172	10.198	***	
e74	1.120	.111	10.051	***	
e73	.907	.094	9.653	***	
e72	.930	.093	9.967	***	
e71	.947	.097	9.734	***	
e70	1.782	.176	10.141	***	
e69	.956	.104	9.176	***	
e68	.919	.097	9.431	***	
e67	1.114	.114	9.746	***	
e66	1.261	.126	9.980	***	
e65	1.222	.117	10.463	***	
e64	1.158	.117	9.925	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
EOCT1	.595
EOCT2	.495
EOCT3	.573
EOCT4	.628
EOCT5	.625
EOCT6	.739
EORC1	.466
EORC2	.684
EORC3	.556
EORC4	.646
EOCONT1	.530
EOCONT2	.449
EOCONT3	.565
EOCONT4	.699
EOCOMT1	.767
EOCOMT2	.776
EOCOMT3	.649
EOCOMT4	.622
EOCOMT5	.632

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	96	86.431	94	.698	.919
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	3907.376	171	.000	22.850

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.057	.962	.922	.476
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.797	.126	.029	.114

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.978	.960	1.002	1.004	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.550	.538	.550
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	17.498
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3736.376	3536.574	3943.473

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.395	.000	.000	.080
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	17.842	17.061	16.149	18.007

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.029	1.000
Independence model	.316	.307	.325	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	278.431	297.728	604.219	700.219
Saturated model	380.000	418.191	1024.789	1214.789
Independence model	3945.376	3949.195	4009.855	4028.855

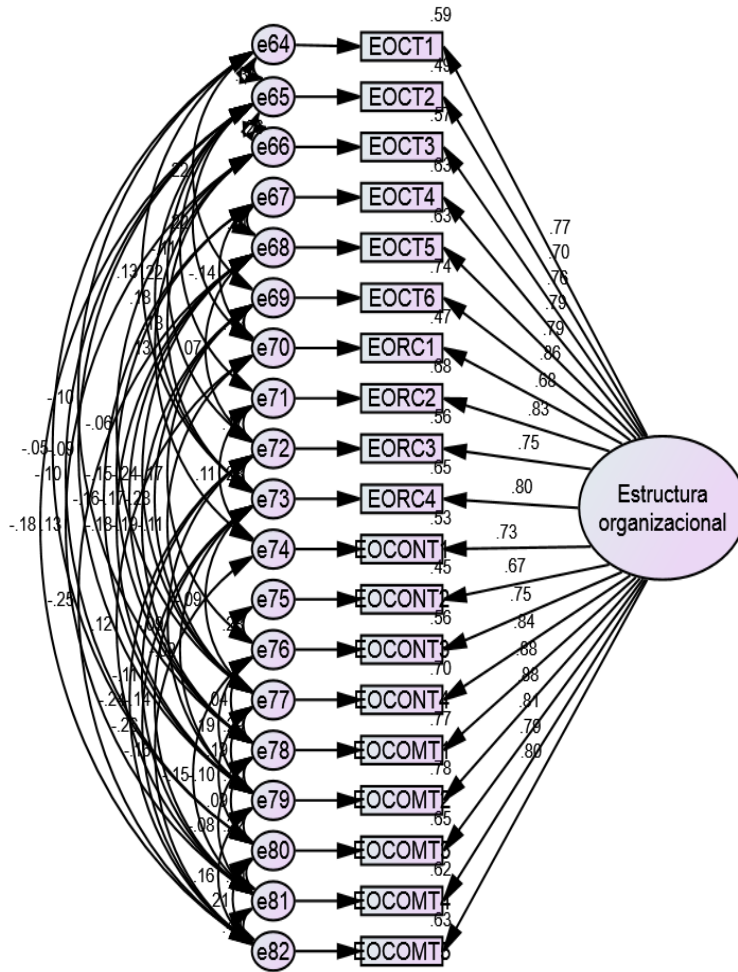
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.271	1.306	1.386	1.359
Saturated model	1.735	1.735	1.735	1.910
Independence model	18.015	17.103	18.961	18.033

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	299	327
Independence model	12	13

### Modelo ajustado



*NFI*=.978; *GFI*=.962; *CFI*=1.000; *RMSEA*=.000; *CHI/GL*=.919; *p*=.698

## Clima organizacional

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
CLIMOM5	<---	Clima_organizacional	1.000			
CLIMOM4	<---	Clima_organizacional	1.073	.048	22.230	***
CLIMOM3	<---	Clima_organizacional	1.111	.079	14.081	***
CLIMOM2	<---	Clima_organizacional	1.093	.056	19.453	***
CLIMOM1	<---	Clima_organizacional	1.114	.064	17.349	***
CLIMOEL5	<---	Clima_organizacional	1.123	.069	16.373	***
CLIMOEL4	<---	Clima_organizacional	1.152	.075	15.263	***
CLIMOEL3	<---	Clima_organizacional	.889	.055	16.186	***
CLIMOEL2	<---	Clima_organizacional	1.105	.064	17.136	***
CLIMOEL1	<---	Clima_organizacional	.772	.062	12.393	***
CLIMOEDS5	<---	Clima_organizacional	.608	.052	11.584	***
CLIMOEDS4	<---	Clima_organizacional	1.041	.065	15.939	***
CLIMOEDS3	<---	Clima_organizacional	1.000	.057	17.551	***
CLIMOEDS2	<---	Clima_organizacional	1.188	.069	17.329	***
CLIMOEDS1	<---	Clima_organizacional	1.094	.063	17.475	***
CLIMOR5	<---	Clima_organizacional	1.117	.071	15.775	***
CLIMOR4	<---	Clima_organizacional	1.125	.070	16.120	***
CLIMOR3	<---	Clima_organizacional	1.115	.072	15.380	***
CLIMOR2	<---	Clima_organizacional	1.043	.067	15.461	***
CLIMOR1	<---	Clima_organizacional	1.017	.069	14.736	***
CLIMODC5	<---	Clima_organizacional	.555	.050	11.156	***
CLIMODC4	<---	Clima_organizacional	.509	.045	11.278	***
CLIMODC3	<---	Clima_organizacional	.994	.063	15.801	***
CLIMODC2	<---	Clima_organizacional	.811	.057	14.179	***
CLIMODC1	<---	Clima_organizacional	.745	.064	11.548	***

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CLIMOM5	<---	Clima_organizacional	.834
CLIMOM4	<---	Clima_organizacional	.844
CLIMOM3	<---	Clima_organizacional	.783
CLIMOM2	<---	Clima_organizacional	.874
CLIMOM1	<---	Clima_organizacional	.889
CLIMOEL5	<---	Clima_organizacional	.861
CLIMOEL4	<---	Clima_organizacional	.862
CLIMOEL3	<---	Clima_organizacional	.853
CLIMOEL2	<---	Clima_organizacional	.881
CLIMOEL1	<---	Clima_organizacional	.716
CLIMOEDS5	<---	Clima_organizacional	.682
CLIMOEDS4	<---	Clima_organizacional	.887

	Estimate
CLIMOEDS3 <--- Clima_organizacional	.856
CLIMOEDS2 <--- Clima_organizacional	.887
CLIMOEDS1 <--- Clima_organizacional	.893
CLIMOR5 <--- Clima_organizacional	.880
CLIMOR4 <--- Clima_organizacional	.877
CLIMOR3 <--- Clima_organizacional	.866
CLIMOR2 <--- Clima_organizacional	.831
CLIMOR1 <--- Clima_organizacional	.806
CLIMODC5 <--- Clima_organizacional	.637
CLIMODC4 <--- Clima_organizacional	.668
CLIMODC3 <--- Clima_organizacional	.841
CLIMODC2 <--- Clima_organizacional	.784
CLIMODC1 <--- Clima_organizacional	.680

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Clima_organizacional	2.381	.314	7.593	***	
e107	1.039	.103	10.092	***	
e106	1.110	.110	10.089	***	
e105	1.856	.186	9.990	***	
e104	.883	.089	9.869	***	
e103	.782	.082	9.583	***	
e102	1.051	.108	9.688	***	
e101	1.095	.114	9.627	***	
e100	.703	.071	9.864	***	
e99	.837	.086	9.724	***	
e98	1.348	.128	10.506	***	
e97	1.012	.098	10.364	***	
e96	.697	.074	9.469	***	
e95	.869	.087	9.940	***	
e94	.909	.094	9.656	***	
e93	.721	.079	9.105	***	
e92	.866	.091	9.497	***	
e91	.901	.097	9.287	***	
e90	.987	.102	9.665	***	
e89	1.165	.119	9.782	***	
e88	1.324	.135	9.842	***	
e87	1.073	.099	10.801	***	
e86	.768	.074	10.412	***	
e85	.976	.097	10.068	***	
e84	.980	.096	10.233	***	
e83	1.534	.145	10.557	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CLIMODC1	.463
CLIMODC2	.615
CLIMODC3	.706
CLIMODC4	.446
CLIMODC5	.406
CLIMOR1	.650
CLIMOR2	.690
CLIMOR3	.750
CLIMOR4	.770
CLIMOR5	.774
CLIMOEDS1	.798
CLIMOEDS2	.787
CLIMOEDS3	.732
CLIMOEDS4	.787
CLIMOEDS5	.465
CLIMOEL1	.513
CLIMOEL2	.777
CLIMOEL3	.728
CLIMOEL4	.743
CLIMOEL5	.741
CLIMOM1	.791
CLIMOM2	.763
CLIMOM3	.613
CLIMOM4	.712
CLIMOM5	.696

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	168	169.414	157	.236	1.079
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	6954.315	300	.000	23.181

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.056	.945	.886	.456
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.279	.082	.006	.076



### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.976	.953	.998	.996	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.523	.511	.522
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	12.414	.000	48.015
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	6654.315	6386.149	6928.853

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.774	.057	.000	.219
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	31.755	30.385	29.160	31.639

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.019	.000	.037	.999
Independence model	.318	.312	.325	.000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	505.414	550.679	1075.544	1243.544
Saturated model	650.000	737.565	1752.929	2077.929
Independence model	7004.315	7011.051	7089.155	7114.155

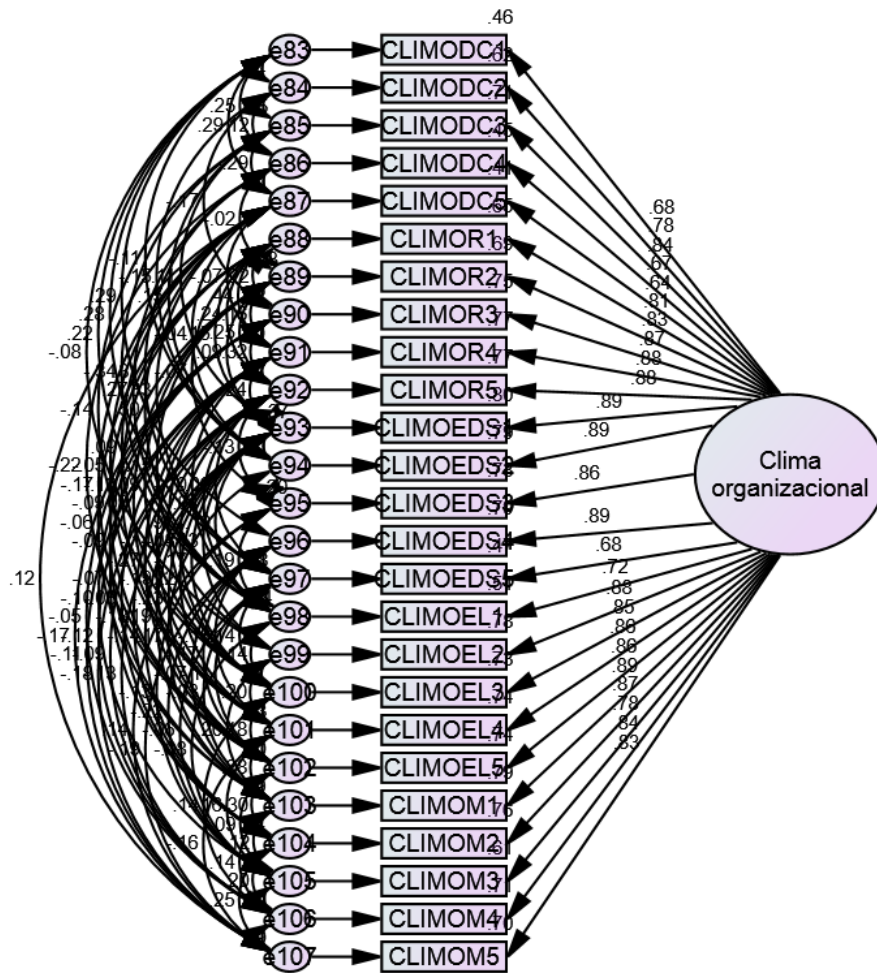
### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.308	2.251	2.470	2.515
Saturated model	2.968	2.968	2.968	3.368
Independence model	31.983	30.759	33.237	32.014

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	243	261
Independence model	11	12

**Modelo ajustado**



*NFI=.976; GFI=.945; CFI=.998; RMSEA=.019; CHI/GL=1.079; p=.236*

## Desempeño laboral

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DESEMPP4	<---	Desempeño laboral	1.000				
DESEMPP3	<---	Desempeño_laboral	.977	.053	18.301	***	
DESEMPP2	<---	Desempeño_laboral	1.015	.064	15.848	***	
DESEMPP1	<---	Desempeño_laboral	.922	.054	17.004	***	
DESEMPA5	<---	Desempeño_laboral	.766	.055	13.814	***	
DESEMPA4	<---	Desempeño_laboral	.862	.063	13.790	***	
DESEMPA3	<---	Desempeño_laboral	.976	.061	15.936	***	
DESEMPA2	<---	Desempeño_laboral	.937	.077	12.198	***	
DESEMPA1	<---	Desempeño_laboral	.983	.060	16.281	***	
DESEMPC6	<---	Desempeño_laboral	1.089	.055	19.758	***	
DESEMPC5	<---	Desempeño_laboral	.971	.055	17.703	***	
DESEMPC4	<---	Desempeño_laboral	.931	.060	15.400	***	
DESEMPC3	<---	Desempeño_laboral	.907	.065	13.992	***	
DESEMPC2	<---	Desempeño_laboral	.926	.061	15.220	***	
DESEMPC1	<---	Desempeño_laboral	.878	.054	16.239	***	
DESEMPEDT8	<---	Desempeño_laboral	.721	.061	11.725	***	
DESEMPEDT7	<---	Desempeño_laboral	.505	.056	9.021	***	
DESEMPEDT6	<---	Desempeño_laboral	.720	.054	13.345	***	
DESEMPEDT5	<---	Desempeño_laboral	.987	.059	16.693	***	
DESEMPEDT4	<---	Desempeño_laboral	.943	.056	16.819	***	
DESEMPEDT3	<---	Desempeño_laboral	.983	.061	16.071	***	
DESEMPEDT2	<---	Desempeño_laboral	1.001	.074	13.595	***	
DESEMPDT1	<---	Desempeño_laboral	.970	.058	16.738	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
DESEMPP4	<---	Desempeño_laboral	.834
DESEMPP3	<---	Desempeño_laboral	.872
DESEMPP2	<---	Desempeño_laboral	.845
DESEMPP1	<---	Desempeño_laboral	.879
DESEMPA5	<---	Desempeño_laboral	.729
DESEMPA4	<---	Desempeño_laboral	.770
DESEMPA3	<---	Desempeño_laboral	.847
DESEMPA2	<---	Desempeño_laboral	.747
DESEMPA1	<---	Desempeño_laboral	.881
DESEMPC6	<---	Desempeño_laboral	.904
DESEMPC5	<---	Desempeño_laboral	.858
DESEMPC4	<---	Desempeño_laboral	.828

			Estimate
DESEMP3	<---	Desempeño_laboral	.780
DESEMP2	<---	Desempeño_laboral	.821
DESEMP1	<---	Desempeño_laboral	.854
DESEMPEDT8	<---	Desempeño_laboral	.689
DESEMPEDT7	<---	Desempeño_laboral	.561
DESEMPEDT6	<---	Desempeño_laboral	.753
DESEMPEDT5	<---	Desempeño_laboral	.868
DESEMPEDT4	<---	Desempeño_laboral	.872
DESEMPEDT3	<---	Desempeño_laboral	.849
DESEMPEDT2	<---	Desempeño_laboral	.763
DESEMPEDT1	<---	Desempeño_laboral	.869

**Variaciones: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempeño laboral	2.577	.339	7.593	***	
e130	1.126	.114	9.908	***	
e129	.773	.080	9.712	***	
e128	1.061	.109	9.776	***	
e127	.646	.068	9.504	***	
e126	1.329	.130	10.225	***	
e125	1.314	.129	10.182	***	
e124	.966	.099	9.717	***	
e123	1.788	.173	10.337	***	
e122	.714	.074	9.659	***	
e121	.684	.074	9.213	***	
e120	.869	.087	9.980	***	
e119	1.027	.102	10.075	***	
e118	1.364	.135	10.085	***	
e117	1.067	.106	10.109	***	
e116	.737	.074	9.972	***	
e115	1.485	.144	10.285	***	
e114	1.431	.136	10.511	***	
e113	1.019	.100	10.228	***	
e112	.823	.083	9.875	***	
e111	.719	.074	9.686	***	
e110	.967	.096	10.111	***	
e109	1.851	.179	10.319	***	
e108	.783	.079	9.873	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
DESEMPDT1	.756
DESEMPEDT2	.583
DESEMPEDT3	.720
DESEMPEDT4	.761
DESEMPEDT5	.753
DESEMPEDT6	.567
DESEMPEDT7	.314
DESEMPEDT8	.474
DESEMPD1	.729
DESEMPD2	.674
DESEMPD3	.608
DESEMPD4	.685
DESEMPD5	.737
DESEMPD6	.817
DESEMPA1	.777
DESEMPA2	.559
DESEMPA3	.717
DESEMPA4	.593
DESEMPA5	.532
DESEMP1	.772
DESEMP2	.714
DESEMP3	.761
DESEMP4	.696

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	127	140.319	149	.682	.942
Saturated model	276	.000	0		
Independence model	23	5757.441	253	.000	22.757

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.058	.949	.906	.513
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.099	.092	.010	.085

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.976	.959	1.002	1.003	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.589	.575	.589
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	22.382
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5504.441	5260.781	5754.475

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.641	.000	.000	.102
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	26.290	25.134	24.022	26.276

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.026	1.000
Independence model	.315	.308	.322	.000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	394.319	425.581	825.310	952.310
Saturated model	552.000	619.938	1488.641	1764.641
Independence model	5803.441	5809.103	5881.494	5904.494

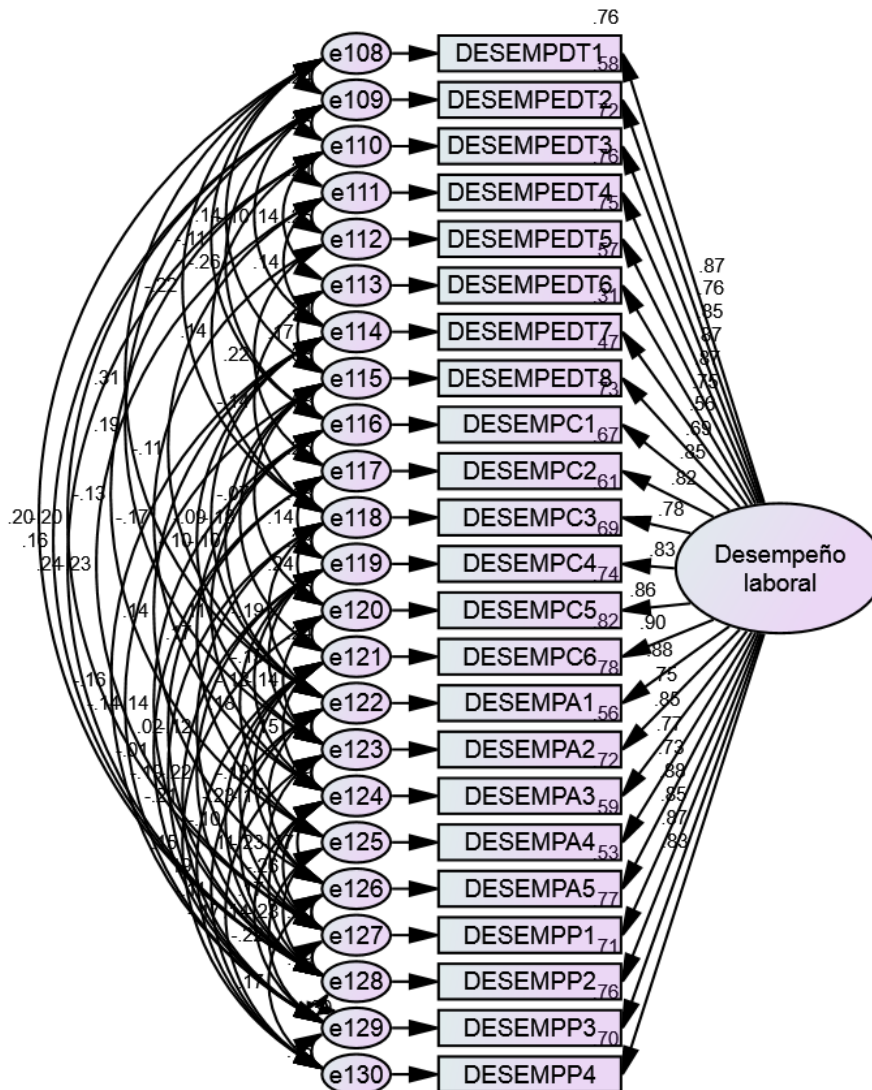
### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.801	1.840	1.942	1.943
Saturated model	2.521	2.521	2.521	2.831
Independence model	26.500	25.387	27.641	26.526

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	279	300
Independence model	12	12

**Modelo ajustado**



*NFI=.976; GFI=.949; CFI=1.000; RMSEA=.000; CHI/GL=.942; p=.682*

## **APÉNDICE H**

### **MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**



MODELO CONFIRMATORIO CON TOTALIDAD  
DE INDICADORES

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CO	<---	GA	.927	.075	12.428	***	
JO	<---	GA	.861	.081	10.684	***	
EO	<---	GA	.999	.078	12.774	***	
CLI	<---	CO	.034	.050	.677	.498	
CLI	<---	JO	.224	.041	5.478	***	
CLI	<---	EO	.689	.067	10.325	***	
DL	<---	CLI	1.019	.069	14.738	***	
COMIS6	<---	CO	1.000				
COMIS5	<---	CO	1.145	.066	17.307	***	
COMIS4	<---	CO	1.022	.066	15.369	***	
COMIS3	<---	CO	1.125	.065	17.265	***	
COMIS2	<---	CO	1.018	.069	14.696	***	
COMIS1	<---	CO	.837	.065	12.816	***	
COADAPT6	<---	CO	.757	.065	11.620	***	
COADAPT5	<---	CO	.994	.071	14.063	***	
COADAPT4	<---	CO	.591	.062	9.523	***	
COADAPT3	<---	CO	.928	.069	13.512	***	
COADAPT2	<---	CO	.841	.066	12.664	***	
COADAPT1	<---	CO	1.010	.074	13.632	***	
COCONS6	<---	CO	.883	.071	12.421	***	
COCONS5	<---	CO	.967	.068	14.290	***	
COCONS4	<---	CO	1.095	.078	13.954	***	
COCONS3	<---	CO	.731	.070	10.482	***	
COCONS2	<---	CO	1.028	.071	14.434	***	
COCONS1	<---	CO	.707	.066	10.679	***	
COIMPLIC6	<---	CO	.915	.079	11.588	***	
COIMPLIC5	<---	CO	1.045	.086	12.172	***	
COIMPLIC4	<---	CO	.876	.071	12.383	***	
COIMPLIC3	<---	CO	.668	.067	9.924	***	
COIMPLIC2	<---	CO	.963	.080	12.105	***	
COIMPLIC1	<---	CO	.963	.084	11.528	***	
CLIMOM5	<---	CLI	1.000				
CLIMOM4	<---	CLI	1.074	.049	21.838	***	
CLIMOM3	<---	CLI	1.107	.082	13.522	***	
CLIMOM2	<---	CLI	1.101	.058	19.022	***	
CLIMOM1	<---	CLI	1.112	.067	16.617	***	
CLIMOEL5	<---	CLI	1.131	.071	15.935	***	
CLIMOEL4	<---	CLI	1.152	.078	14.715	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CLIMOEL3	<---	CLI	.899	.057	15.833	***	
CLIMOEL2	<---	CLI	1.103	.067	16.366	***	
CLIMOEL1	<---	CLI	.772	.064	12.002	***	
CLIMOEDS5	<---	CLI	.626	.054	11.639	***	
CLIMOEDS4	<---	CLI	1.049	.067	15.617	***	
CLIMOEDS3	<---	CLI	1.004	.058	17.192	***	
CLIMOEDS2	<---	CLI	1.196	.071	16.778	***	
CLIMOEDS1	<---	CLI	1.091	.066	16.622	***	
CLIMOR5	<---	CLI	1.118	.073	15.289	***	
CLIMOR4	<---	CLI	1.126	.072	15.737	***	
CLIMOR3	<---	CLI	1.131	.074	15.223	***	
CLIMOR2	<---	CLI	1.063	.069	15.307	***	
CLIMOR1	<---	CLI	1.029	.071	14.444	***	
CLIMODC5	<---	CLI	.571	.051	11.178	***	
CLIMODC4	<---	CLI	.517	.046	11.120	***	
CLIMODC3	<---	CLI	1.012	.065	15.611	***	
CLIMODC2	<---	CLI	.816	.059	13.768	***	
CLIMODC1	<---	CLI	.775	.066	11.772	***	
GAEVALUAC3	<---	GA	1.000				
GAEVALUAC2	<---	GA	1.150	.072	15.997	***	
GAEVALUAC1	<---	GA	1.230	.069	17.853	***	
GAAJUST2	<---	GA	.709	.055	12.842	***	
GAAJUST1	<---	GA	1.106	.065	17.117	***	
GAEJECUC8	<---	GA	1.078	.061	17.565	***	
GAEJECUC7	<---	GA	1.155	.072	16.037	***	
GAEJECUC6	<---	GA	1.076	.065	16.614	***	
GAEJECUC5	<---	GA	1.116	.065	17.196	***	
GAEJECUC4	<---	GA	1.227	.068	18.142	***	
GAEJECUC3	<---	GA	1.103	.066	16.685	***	
GAEJECUC2	<---	GA	.979	.066	14.891	***	
GAEJECUC1	<---	GA	.901	.055	16.351	***	
GAORGAN3	<---	GA	.966	.063	15.336	***	
GAORGAN2	<---	GA	1.066	.069	15.511	***	
GAORGAN1	<---	GA	1.051	.068	15.534	***	
GAPLAN5	<---	GA	1.112	.065	17.115	***	
GAPLAN4	<---	GA	1.160	.068	16.944	***	
GAPLAN3	<---	GA	1.110	.071	15.737	***	
GAPLAN2	<---	GA	1.094	.081	13.532	***	
GAPLAN1	<---	GA	1.085	.069	15.698	***	
JOJINFORMAT6	<---	JO	1.038	.082	12.730	***	
JOJINFORMAT5	<---	JO	1.090	.079	13.776	***	
JOJINFORMAT4	<---	JO	.994	.089	11.189	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JOJINFORMAT3	<---	JO	1.136	.088	12.881	***	
JOJINFORMAT2	<---	JO	1.161	.082	14.113	***	
JOJINFORMAT1	<---	JO	.864	.071	12.145	***	
JOJINTERPERS5	<---	JO	.213	.047	4.517	***	
JOJINTERPERS4	<---	JO	.261	.041	6.346	***	
JOJINTERPERS3	<---	JO	.671	.066	10.167	***	
JOJINTERPERS2	<---	JO	.549	.060	9.197	***	
JOJINTERPERS1	<---	JO	.334	.055	6.109	***	
JOJPROCEDIM3	<---	JO	1.139	.081	14.036	***	
JOJPROCEDIM2	<---	JO	1.184	.085	13.874	***	
JOJPROCEDIM1	<---	JO	1.028	.084	12.239	***	
JOJDISTRIB4	<---	JO	1.085	.081	13.378	***	
JOJDISTRIB3	<---	JO	1.051	.074	14.201	***	
JOJDISTRIB2	<---	JO	1.152	.075	15.436	***	
JOJDISTRIB1	<---	JO	1.000				
DESEMPP4	<---	DL	1.000				
DESEMPP3	<---	DL	.968	.053	18.392	***	
DESEMPP2	<---	DL	1.001	.062	16.163	***	
DESEMPP1	<---	DL	.899	.053	16.912	***	
DESEMPA5	<---	DL	.754	.055	13.726	***	
DESEMPA4	<---	DL	.856	.061	13.993	***	
DESEMPA3	<---	DL	.958	.060	16.062	***	
DESEMPA2	<---	DL	.919	.076	12.116	***	
DESEMPA1	<---	DL	.963	.059	16.248	***	
DESEMPC6	<---	DL	1.083	.055	19.814	***	
DESEMPC5	<---	DL	.965	.054	17.870	***	
DESEMPC4	<---	DL	.917	.059	15.517	***	
DESEMPC3	<---	DL	.887	.064	13.909	***	
DESEMPC2	<---	DL	.912	.059	15.351	***	
DESEMPC1	<---	DL	.860	.053	16.259	***	
DESEMPEDT8	<---	DL	.698	.061	11.472	***	
DESEMPEDT7	<---	DL	.491	.056	8.825	***	
DESEMPEDT6	<---	DL	.704	.053	13.235	***	
DESEMPEDT5	<---	DL	.981	.057	17.168	***	
DESEMPEDT4	<---	DL	.927	.055	16.986	***	
DESEMPEDT3	<---	DL	.964	.060	16.154	***	
DESEMPEDT2	<---	DL	.984	.073	13.564	***	
DESEMPDT1	<---	DL	.957	.056	16.993	***	
EOCOMT5	<---	EO	1.000				
EOCOMT4	<---	EO	.966	.053	18.145	***	
EOCOMT3	<---	EO	.826	.053	15.602	***	
EOCOMT2	<---	EO	.972	.057	17.116	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EOCOMT1	<---	EO	.989	.064	15.374	***	
EOCONT4	<---	EO	1.000	.070	14.242	***	
EOCONT3	<---	EO	.773	.064	12.024	***	
EOCONT2	<---	EO	.730	.069	10.660	***	
EOCONT1	<---	EO	.690	.062	11.197	***	
EORC4	<---	EO	.802	.065	12.355	***	
EORC3	<---	EO	.669	.060	11.225	***	
EORC2	<---	EO	.895	.062	14.486	***	
EORC1	<---	EO	.759	.070	10.842	***	
EOCT6	<---	EO	1.029	.067	15.334	***	
EOCT5	<---	EO	.758	.063	11.969	***	
EOCT4	<---	EO	.866	.063	13.847	***	
EOCT3	<---	EO	.820	.063	12.970	***	
EOCT2	<---	EO	.679	.063	10.717	***	
EOCT1	<---	EO	.814	.062	13.135	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
CO	<---	GA	.906
JO	<---	GA	.792
EO	<---	GA	.907
CLI	<---	CO	.034
CLI	<---	JO	.236
CLI	<---	EO	.735
DL	<---	CLI	.957
COMIS6	<---	CO	.782
COMIS5	<---	CO	.849
COMIS4	<---	CO	.889
COMIS3	<---	CO	.907
COMIS2	<---	CO	.863
COMIS1	<---	CO	.776
COADAPT6	<---	CO	.718
COADAPT5	<---	CO	.862
COADAPT4	<---	CO	.629
COADAPT3	<---	CO	.809
COADAPT2	<---	CO	.770
COADAPT1	<---	CO	.816
COCONS6	<---	CO	.826
COCONS5	<---	CO	.844
COCONS4	<---	CO	.828
COCONS3	<---	CO	.710
COCONS2	<---	CO	.851
COCONS1	<---	CO	.702
COIMPLIC6	<---	CO	.715
COIMPLIC5	<---	CO	.746

		Estimate
COIMPLIC4	<--- CO	.755
COIMPLIC3	<--- CO	.628
COIMPLIC2	<--- CO	.742
COIMPLIC1	<--- CO	.714
CLIMOM5	<--- CLI	.822
CLIMOM4	<--- CLI	.834
CLIMOM3	<--- CLI	.769
CLIMOM2	<--- CLI	.871
CLIMOM1	<--- CLI	.879
CLIMOEL5	<--- CLI	.857
CLIMOEL4	<--- CLI	.852
CLIMOEL3	<--- CLI	.853
CLIMOEL2	<--- CLI	.870
CLIMOEL1	<--- CLI	.706
CLIMOEDS5	<--- CLI	.690
CLIMOEDS4	<--- CLI	.884
CLIMOEDS3	<--- CLI	.850
CLIMOEDS2	<--- CLI	.884
CLIMOEDS1	<--- CLI	.879
CLIMOR5	<--- CLI	.871
CLIMOR4	<--- CLI	.869
CLIMOR3	<--- CLI	.868
CLIMOR2	<--- CLI	.835
CLIMOR1	<--- CLI	.805
CLIMODC5	<--- CLI	.646
CLIMODC4	<--- CLI	.666
CLIMODC3	<--- CLI	.845
CLIMODC2	<--- CLI	.778
CLIMODC1	<--- CLI	.696
GAEVALUAC3	<--- GA	.809
GAEVALUAC2	<--- GA	.872
GAEVALUAC1	<--- GA	.903
GAAJUST2	<--- GA	.750
GAAJUST1	<--- GA	.911
GAEJECUC8	<--- GA	.891
GAEJECUC7	<--- GA	.875
GAEJECUC6	<--- GA	.894
GAEJECUC5	<--- GA	.880
GAEJECUC4	<--- GA	.886
GAEJECUC3	<--- GA	.896
GAEJECUC2	<--- GA	.832
GAEJECUC1	<--- GA	.843
GAORGAN3	<--- GA	.850
GAORGAN2	<--- GA	.855
GAORGAN1	<--- GA	.882
GAPLAN5	<--- GA	.911
GAPLAN4	<--- GA	.919
GAPLAN3	<--- GA	.907

			Estimate
GAPLAN2	<---	GA	.820
GAPLAN1	<---	GA	.863
JOJINFORMAT6	<---	JO	.807
JOJINFORMAT5	<---	JO	.865
JOJINFORMAT4	<---	JO	.782
JOJINFORMAT3	<---	JO	.852
JOJINFORMAT2	<---	JO	.870
JOJINFORMAT1	<---	JO	.773
JOJINTERPERS5	<---	JO	.306
JOJINTERPERS4	<---	JO	.424
JOJINTERPERS3	<---	JO	.659
JOJINTERPERS2	<---	JO	.601
JOJINTERPERS1	<---	JO	.421
JOJPROCEDIM3	<---	JO	.894
JOJPROCEDIM2	<---	JO	.897
JOJPROCEDIM1	<---	JO	.774
JOJDISTRIB4	<---	JO	.836
JOJDISTRIB3	<---	JO	.787
JOJDISTRIB2	<---	JO	.798
JOJDISTRIB1	<---	JO	.763
DESEMPP4	<---	DL	.842
DESEMPP3	<---	DL	.874
DESEMPP2	<---	DL	.844
DESEMPP1	<---	DL	.865
DESEMPA5	<---	DL	.724
DESEMPA4	<---	DL	.771
DESEMPA3	<---	DL	.841
DESEMPA2	<---	DL	.740
DESEMPA1	<---	DL	.874
DESEMPC6	<---	DL	.911
DESEMPC5	<---	DL	.861
DESEMPC4	<---	DL	.823
DESEMPC3	<---	DL	.769
DESEMPC2	<---	DL	.817
DESEMPC1	<---	DL	.845
DESEMPEDT8	<---	DL	.672
DESEMPEDT7	<---	DL	.547
DESEMPEDT6	<---	DL	.742
DESEMPEDT5	<---	DL	.872
DESEMPEDT4	<---	DL	.867
DESEMPEDT3	<---	DL	.842
DESEMPEDT2	<---	DL	.755
DESEMPDT1	<---	DL	.867
EOCOMT5	<---	EO	.801
EOCOMT4	<---	EO	.801
EOCOMT3	<---	EO	.812
EOCOMT2	<---	EO	.885
EOCOMT1	<---	EO	.868

			Estimate
EOCONT4	<---	EO	.824
EOCONT3	<---	EO	.725
EOCONT2	<---	EO	.658
EOCONT1	<---	EO	.719
EORC4	<---	EO	.806
EORC3	<---	EO	.744
EORC2	<---	EO	.831
EORC1	<---	EO	.668
EOCT6	<---	EO	.865
EOCT5	<---	EO	.778
EOCT4	<---	EO	.805
EOCT3	<---	EO	.767
EOCT2	<---	EO	.703
EOCT1	<---	EO	.775

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GA	2.133	.294	7.267	***	
e134	.459	.071	6.421	***	
e132	.400	.063	6.386	***	
e133	.941	.147	6.405	***	
e136	.231	.037	6.248	***	
e135	.218	.036	6.125	***	
e1	1.419	.140	10.103	***	
e2	1.133	.114	9.953	***	
e3	.617	.064	9.631	***	
e4	.606	.066	9.113	***	
e5	.790	.084	9.431	***	
e6	1.031	.101	10.181	***	
e7	1.206	.117	10.290	***	
e8	.764	.078	9.774	***	
e9	1.193	.111	10.775	***	
e10	1.018	.101	10.079	***	
e11	1.086	.108	10.065	***	
e12	1.144	.116	9.846	***	
e13	.813	.082	9.914	***	
e14	.844	.086	9.763	***	
e15	1.224	.123	9.912	***	
e16	1.176	.115	10.224	***	
e17	.896	.093	9.647	***	
e18	1.148	.112	10.277	***	
e19	1.787	.174	10.262	***	
e20	1.943	.189	10.261	***	
e21	1.291	.125	10.338	***	
e22	1.529	.148	10.348	***	
e23	1.696	.167	10.184	***	
e24	1.995	.195	10.205	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e107	1.091	.105	10.390	***	
e106	1.145	.110	10.391	***	
e105	1.920	.188	10.206	***	
e104	.879	.086	10.161	***	
e103	.825	.080	10.259	***	
e102	1.049	.103	10.170	***	
e101	1.139	.112	10.125	***	
e100	.686	.068	10.088	***	
e99	.884	.088	10.003	***	
e98	1.365	.129	10.588	***	
e97	.979	.094	10.380	***	
e96	.696	.071	9.787	***	
e95	.880	.087	10.099	***	
e94	.910	.092	9.904	***	
e93	.791	.080	9.840	***	
e92	.903	.090	10.041	***	
e91	.931	.095	9.832	***	
e90	.947	.095	9.928	***	
e89	1.109	.111	10.011	***	
e88	1.308	.130	10.078	***	
e87	1.032	.095	10.848	***	
e86	.761	.073	10.452	***	
e85	.928	.091	10.179	***	
e84	.985	.096	10.297	***	
e83	1.455	.139	10.499	***	
e45	1.122	.110	10.164	***	
e44	.884	.088	10.003	***	
e43	.732	.076	9.615	***	
e42	.837	.081	10.299	***	
e41	.538	.056	9.605	***	
e40	.640	.065	9.781	***	
e39	.868	.087	9.947	***	
e38	.618	.064	9.691	***	
e37	.776	.079	9.857	***	
e36	.877	.089	9.851	***	
e35	.639	.065	9.868	***	
e34	.907	.089	10.146	***	
e33	.705	.070	10.103	***	
e32	.767	.077	9.978	***	
e31	.889	.089	10.034	***	
e30	.669	.067	9.923	***	
e29	.542	.057	9.484	***	
e28	.532	.056	9.433	***	
e27	.566	.059	9.607	***	
e26	1.244	.123	10.114	***	
e25	.863	.087	9.965	***	
e63	1.452	.158	9.182	***	
e62	1.010	.125	8.081	***	



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e61	1.587	.171	9.273	***	
e60	1.232	.131	9.372	***	
e59	1.094	.115	9.513	***	
e58	1.265	.130	9.731	***	
e57	1.106	.103	10.684	***	
e56	.782	.074	10.639	***	
e55	1.476	.145	10.204	***	
e54	1.343	.128	10.474	***	
e53	1.305	.124	10.552	***	
e52	.821	.105	7.833	***	
e51	.859	.110	7.806	***	
e50	1.778	.180	9.891	***	
e49	1.282	.136	9.441	***	
e48	1.710	.177	9.632	***	
e47	1.913	.215	8.887	***	
e46	1.809	.187	9.684	***	
e130	1.054	.106	9.911	***	
e129	.749	.076	9.823	***	
e128	1.040	.103	10.136	***	
e127	.697	.071	9.858	***	
e126	1.334	.129	10.304	***	
e125	1.289	.126	10.213	***	
e124	.979	.098	9.982	***	
e123	1.791	.172	10.427	***	
e122	.738	.075	9.870	***	
e121	.621	.066	9.336	***	
e120	.837	.084	9.995	***	
e119	1.033	.101	10.188	***	
e118	1.404	.136	10.285	***	
e117	1.066	.105	10.185	***	
e116	.760	.075	10.105	***	
e115	1.523	.147	10.358	***	
e114	1.449	.137	10.544	***	
e113	1.039	.101	10.280	***	
e112	.782	.079	9.928	***	
e111	.731	.074	9.902	***	
e110	.981	.096	10.231	***	
e109	1.878	.181	10.398	***	
e108	.779	.078	10.001	***	
e82	1.447	.144	10.083	***	
e81	1.353	.134	10.075	***	
e80	.912	.093	9.777	***	
e79	.678	.074	9.117	***	
e78	.825	.091	9.093	***	
e77	1.226	.128	9.545	***	
e76	1.396	.136	10.246	***	
e75	1.808	.176	10.258	***	
e74	1.152	.113	10.154	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e73	.899	.091	9.878	***	
e72	.932	.092	10.114	***	
e71	.930	.094	9.855	***	
e70	1.847	.180	10.279	***	
e69	.924	.097	9.570	***	
e68	.968	.098	9.857	***	
e67	1.052	.106	9.882	***	
e66	1.214	.121	10.065	***	
e65	1.221	.116	10.557	***	
e64	1.141	.113	10.062	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
EO	.823
JO	.627
CO	.821
CLI	.898
DL	.915
EOCT1	.600
EOCT2	.494
EOCT3	.589
EOCT4	.648
EOCT5	.605
EOCT6	.748
EORC1	.446
EORC2	.690
EORC3	.554
EORC4	.649
EOCONT1	.516
EOCONT2	.433
EOCONT3	.525
EOCONT4	.678
EOCOMT1	.754
EOCOMT2	.783
EOCOMT3	.659
EOCOMT4	.641
EOCOMT5	.641
DESEMPDT1	.752
DESEMPEDT2	.570
DESEMPEDT3	.709
DESEMPEDT4	.752
DESEMPEDT5	.760
DESEMPEDT6	.551
DESEMPEDT7	.300
DESEMPEDT8	.452
DESEMPC1	.715
DESEMPC2	.668

	Estimate
DESEMP3	.591
DESEMP4	.677
DESEMP5	.741
DESEMP6	.830
DESEMPA1	.764
DESEMPA2	.548
DESEMPA3	.707
DESEMPA4	.594
DESEMPA5	.524
DESEMP1	.749
DESEMP2	.713
DESEMP3	.763
DESEMP4	.710
JOJDISTRIB1	.582
JOJDISTRIB2	.636
JOJDISTRIB3	.619
JOJDISTRIB4	.698
JOJPROCEDIM1	.599
JOJPROCEDIM2	.804
JOJPROCEDIM3	.799
JOJINTERPERS1	.177
JOJINTERPERS2	.361
JOJINTERPERS3	.434
JOJINTERPERS4	.180
JOJINTERPERS5	.094
JOJINFORMAT1	.598
JOJINFORMAT2	.756
JOJINFORMAT3	.725
JOJINFORMAT4	.611
JOJINFORMAT5	.748
JOJINFORMAT6	.651
GAPLAN1	.744
GAPLAN2	.673
GAPLAN3	.823
GAPLAN4	.844
GAPLAN5	.829
GAORGAN1	.779
GAORGAN2	.732
GAORGAN3	.722
GAEJECUC1	.711
GAEJECUC2	.693
GAEJECUC3	.803
GAEJECUC4	.785
GAEJECUC5	.774
GAEJECUC6	.800
GAEJECUC7	.766
GAEJECUC8	.795
GAAJUST1	.829

	Estimate
GAAJUST2	.562
GAEVALUAC1	.815
GAEVALUAC2	.761
GAEVALUAC3	.655
CLIMODC1	.484
CLIMODC2	.606
CLIMODC3	.715
CLIMODC4	.443
CLIMODC5	.417
CLIMOR1	.647
CLIMOR2	.698
CLIMOR3	.754
CLIMOR4	.756
CLIMOR5	.759
CLIMOEDS1	.773
CLIMOEDS2	.781
CLIMOEDS3	.722
CLIMOEDS4	.782
CLIMOEDS5	.476
CLIMOEL1	.498
CLIMOEL2	.758
CLIMOEL3	.728
CLIMOEL4	.725
CLIMOEL5	.734
CLIMOM1	.773
CLIMOM2	.758
CLIMOM3	.592
CLIMOM4	.696
CLIMOM5	.675
COIMPLIC1	.510
COIMPLIC2	.550
COIMPLIC3	.395
COIMPLIC4	.570
COIMPLIC5	.557
COIMPLIC6	.512
COCONS1	.493
COCONS2	.725
COCONS3	.504
COCONS4	.686
COCONS5	.712
COCONS6	.682
COADAPT1	.666
COADAPT2	.592
COADAPT3	.654
COADAPT4	.395
COADAPT5	.743
COADAPT6	.515
COMIS1	.603

	Estimate
COMIS2	.745
COMIS3	.823
COMIS4	.791
COMIS5	.721
COMIS6	.612

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	773	15554.548	7742	.000	2.009
Saturated model	8515	.000	0		
Independence model	130	48958.920	8385	.000	5.839

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.207	.526	.479	.479
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.948	.022	.007	.022

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.682	.656	.810	.791	.807
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.923	.630	.746
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7812.548	7460.671	8171.831
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	40573.920	39881.218	41273.287

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	71.025	35.674	34.067	37.314
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	223.557	185.269	182.106	188.462

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.068	.066	.069	.000
Independence model	.149	.147	.150	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	17100.548	19401.980	19723.822	20496.822
Saturated model	17030.000	42381.477	45926.739	54441.739
Independence model	49218.920	49605.966	49660.092	49790.092

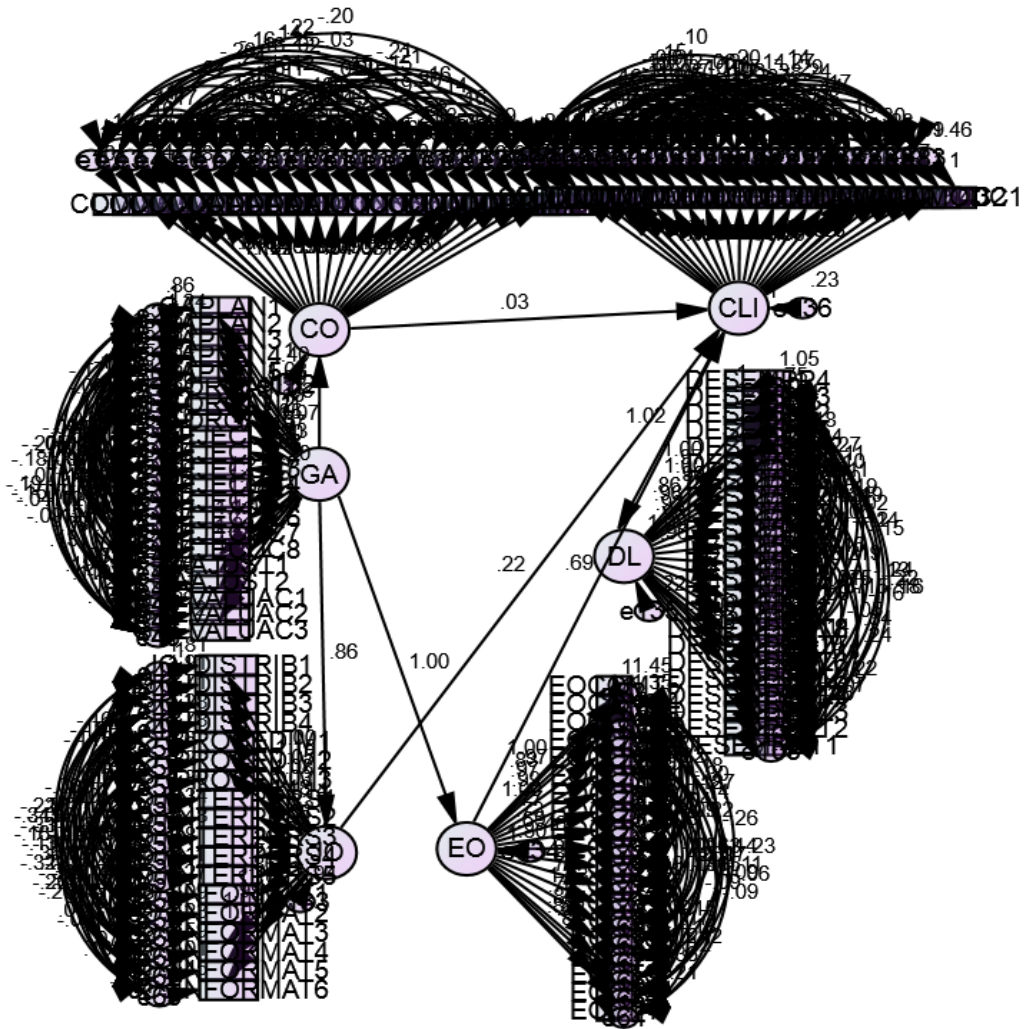
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	78.085	76.478	79.725	88.594
Saturated model	77.763	77.763	77.763	193.523
Independence model	224.744	221.581	227.937	226.511

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	112	114
Independence model	39	39

Modelo Confirmatorio no estandarizado



NFI=.682; GFI=.526; TLI=.791; CFI=.807; RMSEA=.068; CHI/GL=2.009; P=.000

## MODELO CONFIRMATORIO CON SIETE INDICADORES

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CU	<---	GES	.846	.053	15.831	***	
JU	<---	GES	.904	.077	11.774	***	
ES	<---	GES	.884	.054	16.406	***	
CL	<---	JU	.290	.042	6.899	***	
CL	<---	ES	.767	.080	9.569	***	
CL	<---	CU	-.012	.070	-.171	.864	
DE	<---	CL	1.047	.054	19.540	***	
CL11	<---	CL	1.000				
CL21	<---	CL	1.003	.059	16.958	***	
CL14	<---	CL	.971	.051	18.931	***	
CL12	<---	CL	1.098	.050	21.860	***	
CL17	<---	CL	.998	.057	17.458	***	
CL10	<---	CL	1.040	.044	23.868	***	
CL9	<---	CL	1.038	.047	21.989	***	
G3	<---	GES	1.000				
G16	<---	GES	.967	.050	19.400	***	
G14	<---	GES	.970	.049	19.691	***	
G19	<---	GES	1.110	.057	19.344	***	
G17	<---	GES	1.004	.049	20.635	***	
G5	<---	GES	1.004	.037	27.079	***	
G4	<---	GES	1.045	.035	29.553	***	
J2	<---	JU	1.000				
J4	<---	JU	1.000	.068	14.675	***	
J15	<---	JU	.950	.075	12.748	***	
J14	<---	JU	.979	.074	13.282	***	
J17	<---	JU	.916	.070	13.013	***	
J6	<---	JU	.976	.068	14.379	***	
J7	<---	JU	.945	.068	13.902	***	
EO16	<---	ES	1.000				
EO15	<---	ES	.999	.043	23.225	***	
EO6	<---	ES	1.079	.061	17.791	***	
EO14	<---	ES	1.012	.055	18.381	***	
EO8	<---	ES	.926	.058	16.043	***	
EO17	<---	ES	.849	.048	17.575	***	
EO4	<---	ES	.925	.064	14.544	***	
C11	<---	CU	1.000				
C23	<---	CU	1.198	.076	15.682	***	
C8	<---	CU	1.075	.063	17.113	***	
C20	<---	CU	1.047	.072	14.500	***	



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C17	<---	CU	.959	.067	14.389	***	
C22	<---	CU	1.023	.063	16.307	***	
C21	<---	CU	1.155	.067	17.150	***	
D14	<---	DE	1.000				
D15	<---	DE	.868	.044	19.867	***	
D20	<---	DE	.799	.045	17.582	***	
D4	<---	DE	.818	.043	19.115	***	
D1	<---	DE	.892	.045	19.721	***	
D5	<---	DE	.915	.047	19.393	***	
D13	<---	DE	.863	.041	21.210	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
CU	<---	GES	.934
JU	<---	GES	.793
ES	<---	GES	.922
CL	<---	JU	.324
CL	<---	ES	.721
CL	<---	CU	-.011
DE	<---	CL	.964
CL11	<---	CL	.874
CL21	<---	CL	.852
CL14	<---	CL	.885
CL12	<---	CL	.877
CL17	<---	CL	.852
CL10	<---	CL	.873
CL9	<---	CL	.863
G3	<---	GES	.895
G16	<---	GES	.880
G14	<---	GES	.885
G19	<---	GES	.893
G17	<---	GES	.909
G5	<---	GES	.903
G4	<---	GES	.908
J2	<---	JU	.799
J4	<---	JU	.889
J15	<---	JU	.816
J14	<---	JU	.843
J17	<---	JU	.834
J6	<---	JU	.854
J7	<---	JU	.856
EO16	<---	ES	.870
EO15	<---	ES	.841
EO6	<---	ES	.870
EO14	<---	ES	.797
EO8	<---	ES	.823

	Estimate
EO17 <--- ES	.798
EO4 <--- ES	.824
C11 <--- CU	.848
C23 <--- CU	.863
C8 <--- CU	.868
C20 <--- CU	.858
C17 <--- CU	.806
C22 <--- CU	.869
C21 <--- CU	.907
D14 <--- DE	.931
D15 <--- DE	.867
D20 <--- DE	.850
D4 <--- DE	.847
D1 <--- DE	.893
D5 <--- DE	.900
D13 <--- DE	.851

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GES	2.582	.306	8.429	***	
e62	.270	.058	4.666	***	
e63	1.244	.200	6.208	***	
e64	.353	.064	5.495	***	
e60	.140	.037	3.763	***	
e61	.227	.054	4.235	***	
e18	.834	.088	9.442	***	
e19	1.024	.108	9.452	***	
e20	.701	.075	9.335	***	
e21	.971	.104	9.303	***	
e22	1.011	.106	9.571	***	
e23	.905	.096	9.437	***	
e24	.993	.104	9.573	***	
e25	.640	.081	7.894	***	
e26	.701	.079	8.851	***	
e27	.669	.077	8.643	***	
e28	.804	.093	8.608	***	
e29	.546	.065	8.432	***	
e30	.590	.071	8.348	***	
e31	.602	.073	8.190	***	
e32	1.894	.231	8.187	***	
e33	.891	.157	5.688	***	
e34	1.522	.201	7.577	***	
e35	1.310	.188	6.977	***	
e36	1.231	.167	7.383	***	
e37	1.187	.146	8.102	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e38	1.093	.137	7.973	***	
e39	.760	.089	8.537	***	
e40	.983	.114	8.619	***	
e41	.883	.102	8.636	***	
e42	1.396	.154	9.053	***	
e43	.973	.102	9.529	***	
e44	.979	.103	9.496	***	
e45	.958	.107	8.959	***	
e46	.827	.103	8.021	***	
e47	1.038	.125	8.273	***	
e48	.802	.127	6.321	***	
e49	.833	.123	6.764	***	
e50	1.051	.118	8.900	***	
e51	.720	.090	8.033	***	
e52	.610	.095	6.454	***	
e53	.489	.080	6.125	***	
e54	.788	.093	8.517	***	
e55	.777	.085	9.191	***	
e56	.837	.088	9.554	***	
e57	.645	.081	7.949	***	
e58	.623	.081	7.721	***	
e59	.898	.100	9.020	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CU	.873
ES	.851
JU	.629
CL	.948
DE	.929
D13	.725
D5	.810
D1	.797
D4	.717
D20	.723
D15	.752
D14	.867
C21	.823
C22	.755
C17	.650
C20	.736
C8	.753
C23	.746
C11	.719
EO4	.680
EO17	.636
EO8	.677
EO14	.635

	Estimate
EO6	.758
EO15	.707
EO16	.757
J7	.733
J6	.729
J17	.696
J14	.710
J15	.665
J4	.790
J2	.639
G4	.824
G5	.815
G17	.827
G19	.798
G14	.784
G16	.775
G3	.801
CL9	.744
CL10	.763
CL17	.726
CL12	.770
CL14	.783
CL21	.725
CL11	.763

### ÍNDICES DE AJUSTE

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	175	1396.202	728	.000	1.918
Saturated model	903	.000	0		
Independence model	42	13080.747	861	.000	15.193

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.147	.779	.725	.628
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.312	.051	.005	.049

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.893	.874	.946	.935	.945
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.846	.755	.799
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	668.202	566.371	777.818
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12219.747	11852.962	12592.955

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.375	3.051	2.586	3.552
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	59.729	55.798	54.123	57.502

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.065	.060	.070	.000
Independence model	.255	.251	.258	.000

### AIC

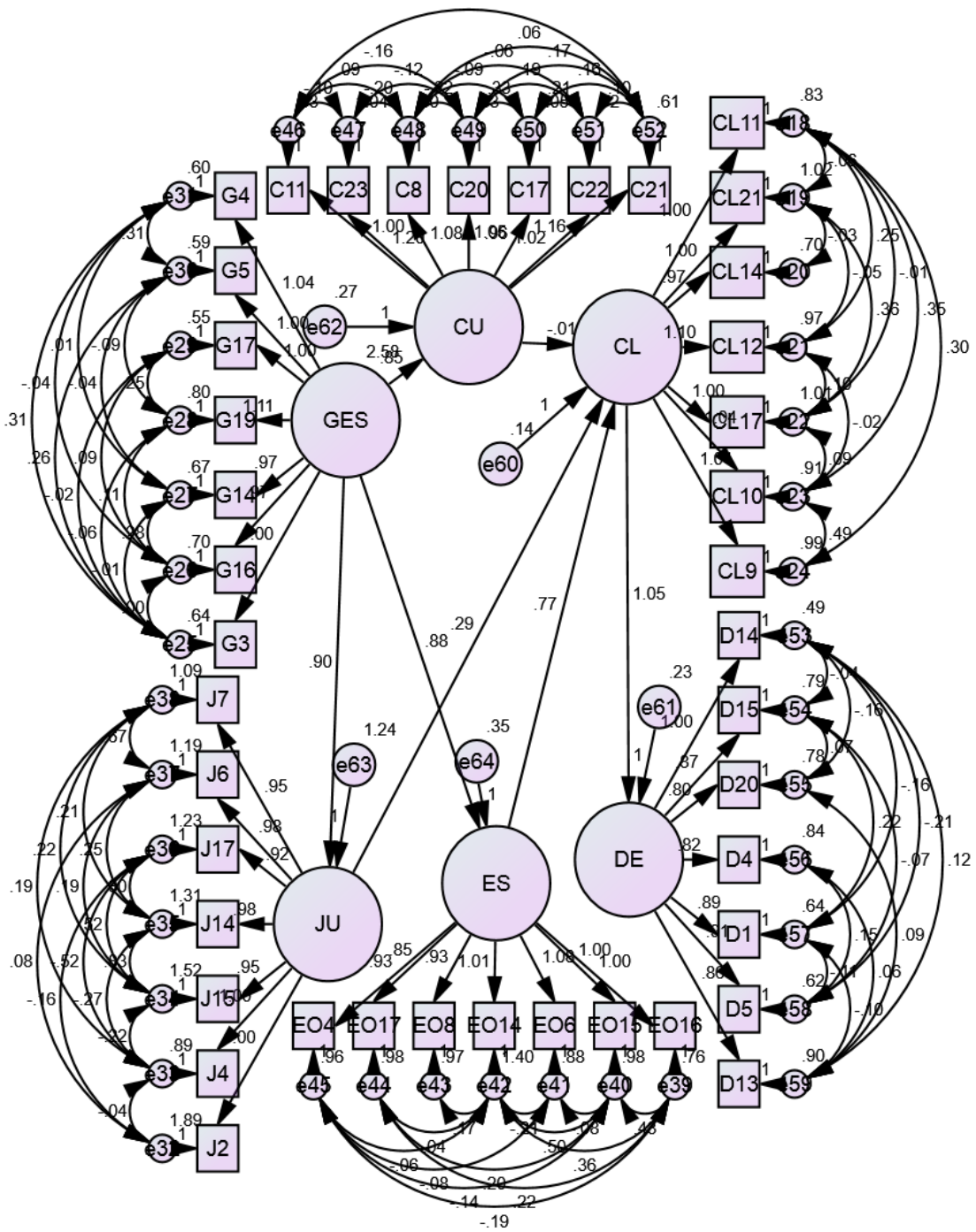
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1746.202	1831.713	2340.087	2515.087
Saturated model	1806.000	2247.239	4870.446	5773.446
Independence model	13164.747	13185.269	13307.279	13349.279

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.974	7.509	8.474	8.364
Saturated model	8.247	8.247	8.247	10.261
Independence model	60.113	58.438	61.817	60.207

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	125	129
Independence model	16	17



ALTERNO

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
JU	<---	GES	.891	.077	11.641	***
ES	<---	GES	.875	.054	16.252	***
CL	<---	JU	.259	.045	5.726	***
CL	<---	ES	.787	.063	12.430	***
CU	<---	GES	.849	.053	16.085	***
DE	<---	CU	.377	.060	6.274	***
DE	<---	JU	.152	.043	3.553	***
DE	<---	CL	.604	.064	9.436	***
CL11	<---	CL	1.000			
CL21	<---	CL	.999	.058	17.249	***
CL14	<---	CL	.966	.048	19.981	***
CL12	<---	CL	1.095	.049	22.292	***
CL17	<---	CL	.991	.056	17.676	***
CL10	<---	CL	1.034	.043	23.985	***
CL9	<---	CL	1.031	.046	22.348	***
G3	<---	GES	1.000			
G16	<---	GES	.964	.050	19.402	***
G14	<---	GES	.968	.049	19.700	***
G19	<---	GES	1.109	.057	19.395	***
G17	<---	GES	1.003	.048	20.721	***
G5	<---	GES	1.002	.037	27.094	***
G4	<---	GES	1.043	.035	29.559	***
J2	<---	JU	1.000			
J4	<---	JU	1.012	.069	14.626	***
J15	<---	JU	.960	.076	12.647	***
J14	<---	JU	.988	.075	13.141	***
J17	<---	JU	.930	.072	12.975	***
J6	<---	JU	.978	.069	14.224	***
J7	<---	JU	.953	.069	13.746	***
EO16	<---	ES	1.000			
EO15	<---	ES	1.002	.043	23.128	***
EO6	<---	ES	1.083	.060	17.931	***
EO14	<---	ES	1.020	.056	18.314	***
EO8	<---	ES	.926	.058	16.099	***
EO17	<---	ES	.845	.048	17.448	***
EO4	<---	ES	.932	.064	14.548	***
C11	<---	CU	1.000			
C23	<---	CU	1.186	.075	15.770	***



			Estimate	S.E.	C.R.	P
C8	<---	CU	1.065	.061	17.322	***
C20	<---	CU	1.040	.071	14.734	***
C17	<---	CU	.954	.065	14.666	***
C22	<---	CU	1.014	.061	16.535	***
C21	<---	CU	1.150	.066	17.390	***
D14	<---	DE	1.000			
D15	<---	DE	.874	.043	20.177	***
D20	<---	DE	.793	.045	17.729	***
D4	<---	DE	.812	.042	19.279	***
D1	<---	DE	.899	.045	20.010	***
D5	<---	DE	.911	.046	19.606	***
D13	<---	DE	.853	.040	21.441	***

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
JU	<---	GES	.789
ES	<---	GES	.913
CL	<---	JU	.282
CL	<---	ES	.727
CU	<---	GES	.934
DE	<---	CU	.308
DE	<---	JU	.154
DE	<---	CL	.561
CL11	<---	CL	.888
CL21	<---	CL	.864
CL14	<---	CL	.896
CL12	<---	CL	.890
CL17	<---	CL	.861
CL10	<---	CL	.884
CL9	<---	CL	.873
G3	<---	GES	.897
G16	<---	GES	.880
G14	<---	GES	.885
G19	<---	GES	.894
G17	<---	GES	.911
G5	<---	GES	.904
G4	<---	GES	.908
J2	<---	JU	.794
J4	<---	JU	.894
J15	<---	JU	.818
J14	<---	JU	.844
J17	<---	JU	.841
J6	<---	JU	.850
J7	<---	JU	.857
EO16	<---	ES	.872

	Estimate
EO15 <--- ES	.845
EO6 <--- ES	.875
EO14 <--- ES	.805
EO8 <--- ES	.824
EO17 <--- ES	.795
EO4 <--- ES	.831
C11 <--- CU	.853
C23 <--- CU	.860
C8 <--- CU	.865
C20 <--- CU	.858
C17 <--- CU	.807
C22 <--- CU	.866
C21 <--- CU	.908
D14 <--- DE	.935
D15 <--- DE	.877
D20 <--- DE	.848
D4 <--- DE	.845
D1 <--- DE	.904
D5 <--- DE	.901
D13 <--- DE	.845

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GES	2.594	.307	8.458	***	
e63	1.247	.201	6.188	***	
e64	.394	.067	5.926	***	
e60	.264	.052	5.096	***	
e62	.276	.057	4.870	***	
e61	.231	.048	4.829	***	
e18	.746	.088	8.526	***	
e19	.943	.108	8.709	***	
e20	.637	.072	8.818	***	
e21	.871	.102	8.554	***	
e22	.954	.106	9.040	***	
e23	.835	.094	8.851	***	
e24	.927	.100	9.241	***	
e25	.628	.081	7.767	***	
e26	.705	.080	8.831	***	
e27	.670	.078	8.620	***	
e28	.798	.093	8.561	***	
e29	.538	.064	8.371	***	
e30	.586	.071	8.299	***	
e31	.598	.073	8.145	***	
e32	1.941	.235	8.249	***	
e33	.852	.156	5.456	***	
e34	1.504	.202	7.463	***	
e35	1.299	.189	6.874	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e36	1.188	.165	7.210	***	
e37	1.217	.148	8.241	***	
e38	1.090	.138	7.925	***	
e39	.749	.090	8.362	***	
e40	.955	.114	8.344	***	
e41	.855	.102	8.409	***	
e42	1.343	.155	8.686	***	
e43	.965	.102	9.483	***	
e44	.989	.105	9.445	***	
e45	.925	.106	8.721	***	
e46	.801	.099	8.128	***	
e47	1.063	.125	8.494	***	
e48	.819	.120	6.840	***	
e49	.835	.117	7.136	***	
e50	1.045	.116	9.021	***	
e51	.736	.089	8.285	***	
e52	.601	.090	6.663	***	
e53	.468	.075	6.248	***	
e54	.738	.087	8.492	***	
e55	.794	.085	9.379	***	
e56	.853	.088	9.736	***	
e57	.584	.074	7.880	***	
e58	.623	.079	7.879	***	
e59	.937	.101	9.271	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
ES	.834
JU	.623
CU	.871
CL	.905
DE	.928
D13	.715
D5	.811
D1	.817
D4	.713
D20	.718
D15	.769
D14	.873
C21	.825
C22	.750
C17	.652
C20	.735
C8	.748
C23	.740
C11	.728
EO4	.691

	Estimate
EO17	.632
EO8	.679
EO14	.648
EO6	.765
EO15	.715
EO16	.761
J7	.734
J6	.722
J17	.707
J14	.713
J15	.670
J4	.799
J2	.630
G4	.825
G5	.816
G17	.829
G19	.800
G14	.784
G16	.774
G3	.805
CL9	.761
CL10	.781
CL17	.741
CL12	.793
CL14	.803
CL21	.747
CL11	.789

## ÍNDICES DE AJUSTE

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	176	1342.557	727	.000	1.847
Saturated model	903	.000	0		
Independence model	42	13080.747	861	.000	15.193

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.143	.787	.735	.633
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	2.312	.051	.005	.049

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.897	.878	.950	.940	.950
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.844	.758	.802
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	615.557	516.497	722.427
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12219.747	11852.962	12592.955

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.130	2.811	2.358	3.299
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	59.729	55.798	54.123	57.502

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.062	.057	.067	.000
Independence model	.255	.251	.258	.000

### AIC

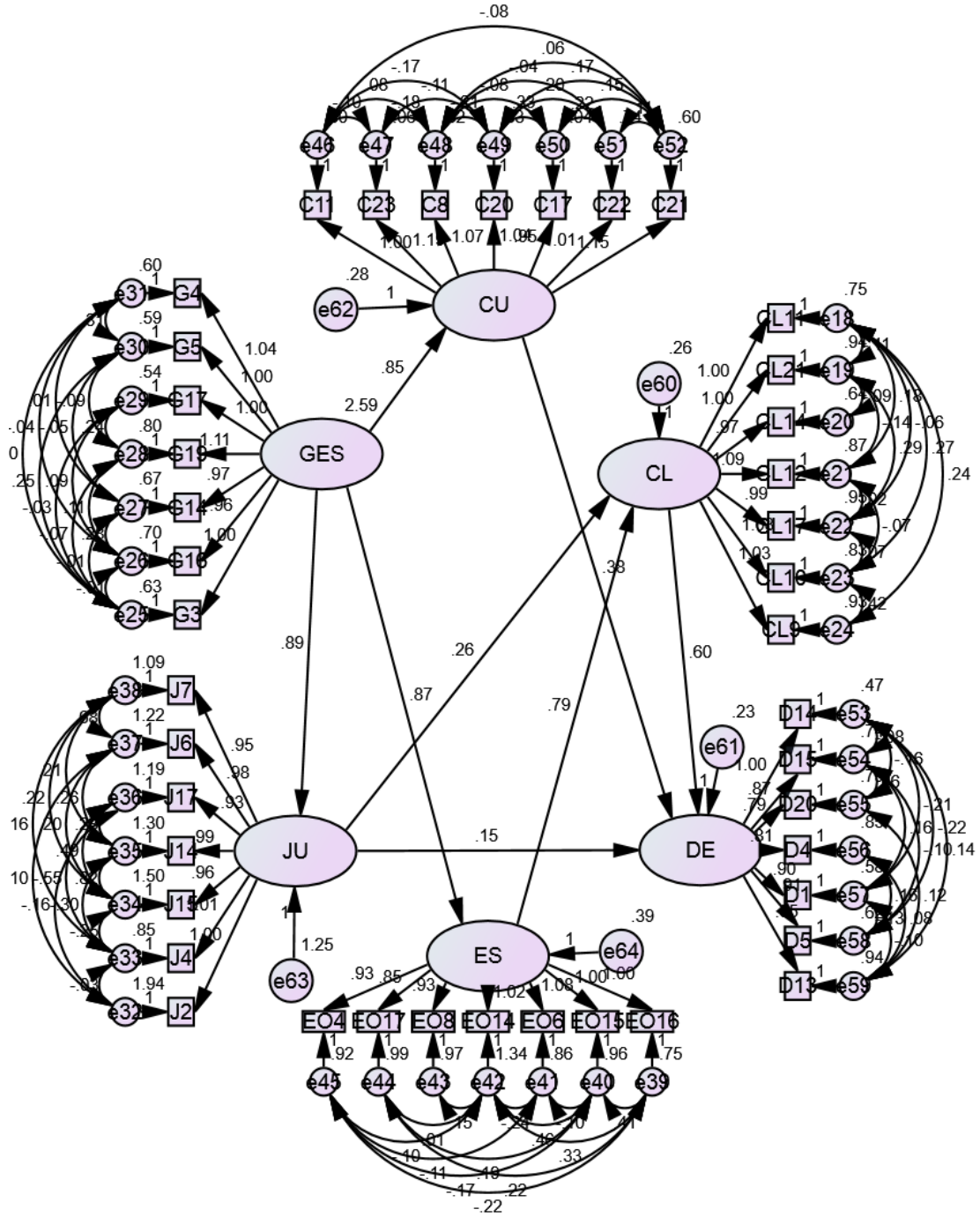
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1694.557	1780.557	2291.835	2467.835
Saturated model	1806.000	2247.239	4870.446	5773.446
Independence model	13164.747	13185.269	13307.279	13349.279

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.738	7.285	8.226	8.130
Saturated model	8.247	8.247	8.247	10.261
Independence model	60.113	58.438	61.817	60.207

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	130	134



TLI=.940; NFI=.897; GFI=.787; CFI=.950; RMSEA=.062; CHI/GL=1.847; p=.000

## **APÉNDICE I**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS**

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### Factores inter-sujetos

	Etiqueta de valor	N
Género	1 Masculino	77
	2 Femenino	143
Nivel académico	1 Técnico	43
	2 Licenciatura	110
	3 Maestría	61
	4 Doctorado	6
Tipo de institución	1 Salud	82
	2 Educación	82
	3 Denominacional	25
	4 Otros	31

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Cultura organizacional

Género	Nivel académico	Tipo de institución	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	Salud	3,8977	1,10591	11
		Educación	6,1944	,52924	3
		Otros	5,8681	,44986	6
		Total	4,8333	1,36523	20
	Licenciatura	Salud	4,0897	1,47891	13
		Educación	5,8385	,75542	8
		Denominacional	5,4896	1,44753	4
		Otros	6,1389	,88028	3
		Total	5,0089	1,48225	28
	Maestría	Salud	5,1250	1,76777	2
		Educación	5,9006	1,09112	13
		Denominacional	5,7500	,69121	6
		Otros	5,2708	1,04997	4
		Total	5,7017	1,02152	25
	Doctorado	Salud	3,8333	.	1
		Educación	5,8333	.	1
		Denominacional	6,4583	,29463	2
		Total	5,6458	1,25531	4
	Total	Salud	4,0787	1,30403	27
		Educación	5,9133	,89283	25
Denominacional		5,7813	,95464	12	
Otros		5,7468	,78127	13	
Total		5,2213	1,33411	77	
Femenino	Técnico	Salud	4,4940	1,71694	14
		Educación	6,2083	1,00173	2
		Denominacional	5,3750	.	1
		Otros	5,9236	,96732	6
		Total	5,0543	1,59116	23
	Licenciatura	Salud	4,2297	1,65484	37
		Educación	5,8250	,73723	30
		Denominacional	5,4375	1,73348	8
		Otros	6,3095	,71438	7
		Total	5,1087	1,54513	82



	Maestría	Salud	6,4167	,31458	3	
		Educación	5,9045	,80048	24	
		Denominacional	5,7813	1,44072	4	
		Otros	6,0667	,54693	5	
		Total	5,9560	,81491	36	
	Doctorado	Salud	7,0000	.	1	
		Educación	5,3333	.	1	
		Total	6,1667	1,17851	2	
Total		Salud	4,4667	1,70521	55	
		Educación	5,8633	,75719	57	
		Denominacional	5,5385	1,51673	13	
		Otros	6,1134	,74492	18	
		Total	5,3281	1,44130	143	
Total	Técnico	Salud	4,2317	1,48244	25	
		Educación	6,2000	,62528	5	
		Denominacional	5,3750	.	1	
		Otros	5,8958	,71983	12	
		Total	4,9516	1,47709	43	
	Licenciatura	Salud	4,1933	1,59732	50	
		Educación	5,8279	,73074	38	
		Denominacional	5,4549	1,57619	12	
		Otros	6,2583	,72056	10	
		Total	5,0833	1,52324	110	
	Maestría	Salud	5,9000	1,15380	5	
		Educación	5,9032	,89791	37	
		Denominacional	5,7625	,97856	10	
		Otros	5,7130	,85960	9	
		Total	5,8518	,90592	61	
	Doctorado	Salud	5,4167	2,23917	2	
		Educación	5,5833	,35355	2	
		Denominacional	6,4583	,29463	2	
		Total	5,8194	1,13825	6	
	Total		Salud	4,3389	1,58682	82
			Educación	5,8786	,79568	82
Denominacional			5,6550	1,25828	25	
Otros			5,9597	,76969	31	
Total			5,2907	1,40258	220	

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Cultura organizacional

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático pro-medio	F	Sig.
Modelo corregido	150,940 <sup>a</sup>	27	5,590	3,835	,000
Interceptación	1895,920	1	1895,920	1300,612	,000
Género	3,115	1	3,115	2,137	,145
NivelAcad	3,774	3	1,258	,863	,461
Tipodeinstit	19,095	3	6,365	4,367	,005
Género * NivelAcad	2,313	3	,771	,529	,663
Género * Tipodeinstit	5,587	3	1,862	1,278	,283
NivelAcad * Tipodeinstit	14,820	8	1,853	1,271	,261
Género * NivelAcad * Tipodeinstit	4,158	6	,693	,475	,826
Error	279,881	192	1,458		
Total	6588,998	220			
Total corregido	430,821	219			

a. R al cuadrado = ,350 (R al cuadrado ajustada = ,259)

## Pruebas post hoc

### Nivel académico

Variable dependiente: Cultura organizacional

Scheffe

#### Comparaciones múltiples

(I) Nivel académico (J) Nivel académico		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Técnico	Licenciatura	,1318	,21715	,947	-,7442	,4807
	Maestría	-,9002*	,24041	,004	-,15783	-,2222
	Doctorado	-,8679	,52617	,439	-,23519	,6161
Licenciatura	Técnico	,1318	,21715	,947	-,4807	,7442
	Maestría	-,7684*	,19274	,002	-,13121	-,2248
	Doctorado	-,7361	,50617	,550	-,21637	,6915
Maestría	Técnico	,9002*	,24041	,004	,2222	1,5783
	Licenciatura	,7684*	,19274	,002	,2248	1,3121
	Doctorado	,0323	,51657	1,000	-,14246	1,4893
Doctorado	Técnico	,8679	,52617	,439	-,6161	2,3519
	Licenciatura	,7361	,50617	,550	-,6915	2,1637
	Maestría	-,0323	,51657	1,000	-,14893	1,4246

### Subconjuntos homogéneos

#### Cultura organizacional

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Nivel académico	N	Subconjunto
Técnico	43	4,9516
Licenciatura	110	5,0833
Doctorado	6	5,8194
Maestría	61	5,8518
Sig.		,164

## Tipo de institución

Variable dependiente: Cultura organizacional  
Scheffe

### Comparaciones múltiples

(I) Tipo de institución	(J) Tipo de institución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Salud	Educación	-1,5396*	,18856	,000	-2,0715	-1,0078
	Denominacional	-1,3161*	,27584	,000	-2,0941	-,5381
	Otros	-1,6208*	,25456	,000	-2,3387	-,9028
Educación	Salud	1,5396*	,18856	,000	1,0078	2,0715
	Denominacional	,2236	,27584	,883	-,5544	1,0015
	Otros	-,0811	,25456	,992	-,7991	,6368
Denominacional	Salud	1,3161*	,27584	,000	,5381	2,0941
	Educación	-,2236	,27584	,883	-1,0015	,5544
	Otros	-,3047	,32455	,830	-1,2200	,6107
Otros	Salud	1,6208*	,25456	,000	,9028	2,3387
	Educación	,0811	,25456	,992	-,6368	,7991
	Denominacional	,3047	,32455	,830	-,6107	1,2200

### Subconjuntos homogéneos

**Cultura organizacional**  
Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Tipo de institución	N	Subconjunto	
		1	2
Salud	82	4,3389	
Denominacional	25		5,6550
Educación	82		5,8786
Otros	31		5,9597
Sig.		1,000	,725

### JUSTICIA ORGANIZACIONAL

#### Factores inter-sujetos

	Etiqueta de valor	N
Género	1 Masculino	77
	2 Femenino	143
Nivel académico	1 Técnico	43
	2 Licenciatura	110
	3 Maestría	61
	4 Doctorado	6
Tipo de institución	1 Salud	82
	2 Educación	82
	3 Denominacional	25
	4 Otros	31

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Justicia organizacional

Género	Nivel académico	Tipo de institución	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	Salud	3,3939	1,11650	11
		Educación	6,5556	,72222	3
		Otros	5,7963	,45632	6
		Total	4,5889	1,63204	20
	Licenciatura	Salud	3,5256	1,09564	13
		Educación	5,2431	,95301	8
		Denominacional	5,1111	1,21969	4
		Otros	5,8148	1,37923	3
		Total	4,4881	1,39397	28
	Maestría	Salud	4,9167	1,68920	2
		Educación	5,7222	1,03290	13
		Denominacional	3,9537	1,43045	6
		Otros	5,0556	1,31468	4
		Total	5,1267	1,35472	25
	Doctorado	Salud	4,3333	.	1
		Educación	5,7222	.	1
		Denominacional	5,4167	,03928	2
		Total	5,2222	,61027	4
	Total	Salud	3,6049	1,14803	27
		Educación	5,6689	1,00109	25
Denominacional		4,5833	1,33407	12	
Otros		5,5726	,98219	13	
Total		4,7597	1,42860	77	
Femenino	Técnico	Salud	4,1786	1,28956	14
		Educación	5,4167	1,45350	2
		Denominacional	5,1667	.	1
		Otros	5,6481	,85032	6
		Total	4,7126	1,31059	23
	Licenciatura	Salud	3,9099	1,61596	37
		Educación	5,1407	1,26204	30
		Denominacional	5,5417	,61345	8
		Otros	5,5476	1,29990	7
		Total	4,6592	1,54143	82
	Maestría	Salud	5,9630	,61195	3
		Educación	5,2616	1,35762	24
		Denominacional	5,7917	,89509	4
		Otros	5,6889	,69233	5
		Total	5,4383	1,19344	36
	Doctorado	Salud	6,9444	.	1
		Educación	4,2778	.	1
		Total	5,6111	1,88562	2
	Total	Salud	4,1455	1,58808	55
		Educación	5,1862	1,28051	57

		Denominacional	5,5897	,67072	13
		Otros	5,6204	,96211	18
		Total	4,8772	1,45491	143
Total	Técnico	Salud	3,8333	1,25626	25
		Educación	6,1000	1,08540	5
		Denominacional	5,1667	.	1
		Otros	5,7222	,65520	12
		Total	4,6550	1,45208	43
	Licenciatura	Salud	3,8100	1,49717	50
		Educación	5,1623	1,19247	38
		Denominacional	5,3981	,83075	12
		Otros	5,6278	1,25135	10
		Total	4,6157	1,50086	110
	Maestría	Salud	5,5444	1,10861	5
		Educación	5,4234	1,25813	37
		Denominacional	4,6889	1,51811	10
		Otros	5,4074	,99961	9
		Total	5,3106	1,26049	61
	Doctorado	Salud	5,6389	1,84633	2
		Educación	5,0000	1,02138	2
		Denominacional	5,4167	,03928	2
		Total	5,3519	,98737	6
	Total	Salud	3,9675	1,47299	82
		Educación	5,3333	1,21679	82
		Denominacional	5,1067	1,14192	25
		Otros	5,6004	,95446	31
		Total	4,8361	1,44358	220

### Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Justicia organizacional

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático pro-medio	F	Sig.
Modelo corregido	153,945	27	5,702	3,620	,000
Interceptación	1636,590	1	1636,590	1038,993	,000
Género	2,180	1	2,180	1,384	,241
NivelAcad	3,860	3	1,287	,817	,486
Tipodeinstit	15,268	3	5,089	3,231	,024
Género * NivelAcad	3,001	3	1,000	,635	,593
Género * Tipodeinstit	14,735	3	4,912	3,118	,027
NivelAcad * Tipodeinstit	20,588	8	2,573	1,634	,117
Género * NivelAcad * Tipodeinstit	6,739	6	1,123	,713	,639
Error	302,433	192	1,575		
Total	5601,731	220			
Total corregido	456,378	219			

## Pruebas *post hoc*

### Nivel académico

#### Comparaciones múltiples

Scheffe

Variable dependiente: Justicia organizacional

(I) Nivel académico	(J) Nivel académico	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Técnico	Licenciatura	,0394	,22572	,999	-,5973	,6760
	Maestría	-,6555	,24991	,079	-1,3604	,0493
	Doctorado	-,6968	,54696	,655	-2,2395	,8458
Licenciatura	Técnico	-,0394	,22572	,999	-,6760	,5973
	Maestría	-,6949	,20036	,008	-1,2600	-,1298
	Doctorado	-,7362	,52616	,582	-2,2202	,7478
Maestría	Técnico	,6555	,24991	,079	-,0493	1,3604
	Licenciatura	,6949	,20036	,008	,1298	1,2600
	Doctorado	-,0413	,53698	1,000	-1,5558	1,4732
Doctorado	Técnico	,6968	,54696	,655	-,8458	2,2395
	Licenciatura	,7362	,52616	,582	-,7478	2,2202
	Maestría	,0413	,53698	1,000	-1,4732	1,5558

### Subconjuntos homogéneos

#### Justicia organizacional

Scheffe

Nivel académico	N	Subconjunto
		1
Licenciatura	110	4,6157
Técnico	43	4,6550
Maestría	61	5,3106
Doctorado	6	5,3519
Sig.		,365

### Tipo de institución

#### Comparaciones múltiples

Scheffe

Variable dependiente: Justicia organizacional

(I) Tipo de institución	(J) Tipo de institución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Salud	Educación	-1,3659	,19601	,000	-1,9187	-,8130
	Denominacional	-1,1392	,28673	,002	-1,9479	-,3305
	Otros	-1,6329	,26462	,000	-2,3792	-,8865
Educación	Salud	1,3659	,19601	,000	,8130	1,9187
	Denominacional	,2267	,28673	,891	-,5821	1,0354
	Otros	-,2670	,26462	,797	-1,0134	,4793
Denominacional	Salud	1,1392	,28673	,002	,3305	1,9479
	Educación	-,2267	,28673	,891	-1,0354	,5821
	Otros	-,4937	,33737	,545	-1,4452	,4578
Otros	Salud	1,6329	,26462	,000	,8865	2,3792
	Educación	,2670	,26462	,797	-,4793	1,0134
	Denominacional	,4937	,33737	,545	-,4578	1,4452

## Subconjuntos homogéneos

### Justicia organizacional Scheffe

Tipo de institución	N	Subconjunto	
		1	2
Salud	82	3,9675	
Denominacional	25		5,1067
Educación	82		5,3333
Otros	31		5,6004
Sig.		1,000	,364

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### Factores inter-sujetos

	Etiqueta de valor	N
Género	1 Masculino	77
	2 Femenino	143
Nivel académico	1 Técnico	43
	2 Licenciatura	110
	3 Maestría	61
	4 Doctorado	6
Tipo de institución	1 Salud	82
	2 Educación	82
	3 Denominacional	25
	4 Otros	31

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima organizacional

Género	Nivel académico	Tipo de institución	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	Salud	3,8561	1,51100	11
		Educación	6,4444	,63783	3
		Otros	6,0764	,29746	6
		Total	4,9104	1,64688	20
		Licenciatura	Licenciatura	Salud	4,0737
Educación	6,0104			,71122	8
Denominacional	5,6458			1,01522	4
Otros	6,3333			,88192	3
Total	5,0938			1,42894	28
Maestría	Maestría	Salud	5,3750	2,06239	2
		Educación	6,0513	,77339	13
		Denominacional	5,3750	2,08533	6
		Otros	5,7083	,89430	4
		Total	5,7800	1,25603	25
Doctorado	Doctorado	Salud	3,1667	.	1
		Educación	5,8750	.	1
		Denominacional	6,5625	,38302	2
		Total	5,5417	1,63122	4
Total	Total	Salud	4,0478	1,42319	27



		Educación	6,0783	,70775	25
		Denominacional	5,6632	1,56956	12
		Otros	6,0224	,65188	13
		Total	5,2922	1,46325	77
Femenino	Técnico	Salud	4,5565	1,70709	14
		Educación	5,3125	,26517	2
		Denominacional	5,8333	.	1
		Otros	6,1875	,75081	6
		Total	5,1033	1,54672	23
	Licenciatura	Salud	3,9786	1,71207	37
		Educación	5,6444	1,22634	30
		Denominacional	6,0677	,50096	8
		Otros	5,8631	1,90496	7
		Total	4,9527	1,71370	82
	Maestría	Salud	6,5556	,41107	3
		Educación	5,7899	,85889	24
		Denominacional	6,1042	1,17974	4
		Otros	6,2167	,68744	5
		Total	5,9479	,85417	36
	Doctorado	Salud	7,0000	.	1
		Educación	4,7500	.	1
		Total	5,8750	1,59099	2
	Total	Salud	4,3212	1,77960	55
		Educación	5,6784	1,05317	57
		Denominacional	6,0609	,70662	13
		Otros	6,0694	1,25960	18
		Total	5,2404	1,55785	143
Total	Técnico	Salud	4,2483	1,62964	25
		Educación	5,9917	,77806	5
		Denominacional	5,8333	.	1
		Otros	6,1319	,54756	12
		Total	5,0136	1,57783	43
	Licenciatura	Salud	4,0033	1,60659	50
		Educación	5,7215	1,13899	38
		Denominacional	5,9271	,69566	12
		Otros	6,0042	1,62594	10
		Total	4,9886	1,64072	110
	Maestría	Salud	6,0833	1,25139	5
		Educación	5,8818	,82866	37
		Denominacional	5,6667	1,73828	10
		Otros	5,9907	,77973	9
		Total	5,8791	1,03130	61
	Doctorado	Salud	5,0833	2,71058	2
		Educación	5,3125	,79550	2
		Denominacional	6,5625	,38302	2
		Total	5,6528	1,46028	6
	Total	Salud	4,2312	1,66678	82
		Educación	5,8003	,97446	82
		Denominacional	5,8700	1,19159	25
		Otros	6,0497	1,03422	31
		Total	5,2585	1,52225	220

### Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Clima organizacional

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	pro-F	Sig.
Modelo corregido	181,808 <sup>a</sup>	27	6,734	3,970	,000
Interceptación	1916,941	1	1916,941	1130,137	,000
Género	2,435	1	2,435	1,436	,232
NivelAcad	4,946	3	1,649	,972	,407
Tipodeinstit	25,311	3	8,437	4,974	,002
Género * NivelAcad	4,439	3	1,480	,872	,456
Género * Tipodeinstit	13,304	3	4,435	2,614	,052
NivelAcad * Tipodeinstit	18,006	8	2,251	1,327	,232
Género * NivelAcad * Tipodeinstit	7,073	6	1,179	,695	,654
Error	325,671	192	1,696		
Total	6590,932	220			
Total corregido	507,479	219			

a. R al cuadrado = ,358 (R al cuadrado ajustada = ,268)

## Pruebas *post hoc*

### Nivel académico

#### Comparaciones múltiples

Scheffe

Variable dependiente: Clima organizacional

(I) Nivel académico	(J) Nivel académico	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Técnico	Licenciatura	,0249	,23424	1,000	-,6357	,6856
	Maestría	-,8655 <sup>*</sup>	,25933	,013	-1,5970	-,1341
	Doctorado	-,6392	,56758	,737	-2,2400	,9616
Licenciatura	Técnico	-,0249	,23424	1,000	-,6856	,6357
	Maestría	-,8905 <sup>*</sup>	,20791	,001	-1,4769	-,3041
	Doctorado	-,6641	,54600	,687	-2,2041	,8758
Maestría	Técnico	,8655 <sup>*</sup>	,25933	,013	,1341	1,5970
	Licenciatura	,8905 <sup>*</sup>	,20791	,001	,3041	1,4769
	Doctorado	,2263	,55723	,983	-1,3453	1,7980
Doctorado	Técnico	,6392	,56758	,737	-,9616	2,2400
	Licenciatura	,6641	,54600	,687	-,8758	2,2041
	Maestría	-,2263	,55723	,983	-1,7980	1,3453

## Subconjuntos homogéneos

### Clima organizacional

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Nivel académico	N	Subconjunto
		1
Licenciatura	110	4,9886
Técnico	43	5,0136
Doctorado	6	5,6528
Maestría	61	5,8791
Sig.		,231

## Tipo de institución

### Comparaciones múltiples

Scheffe

Variable dependiente: Clima organizacional

(I) Tipo de institución	(J) Tipo de institución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Salud	Educación	-1,5691*	,20340	,000	-2,1428	-,9954
	Denominacional	-1,6388*	,29755	,000	-2,4780	-,7996
	Otros	-1,8185*	,27459	,000	-2,5930	-1,0441
Educación	Salud	1,5691*	,20340	,000	,9954	2,1428
	Denominacional	-,0697	,29755	,997	-,9089	,7695
	Otros	-,2494	,27459	,843	-1,0239	,5251
Denominacio- nal	Salud	1,6388*	,29755	,000	,7996	2,4780
	Educación	,0697	,29755	,997	-,7695	,9089
	Otros	-,1797	,35009	,967	-1,1671	,8077
Otros	Salud	1,8185*	,27459	,000	1,0441	2,5930
	Educación	,2494	,27459	,843	-,5251	1,0239
	Denominacional	,1797	,35009	,967	-,8077	1,1671

## Subconjuntos homogéneos

### Clima organizacional

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Tipo de institución	N	Subconjunto	
		1	2
Salud	82	4,2312	
Educación	82		5,8003
Denominacional	25		5,8700
Otros	31		6,0497
Sig.		1,000	,859

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	77
	2	Femenino	143
Nivel académico	1	Técnico	43
	2	Licenciatura	110
	3	Maestría	61
	4	Doctorado	6
Tipo de institución	1	Salud	82
	2	Educación	82
	3	Denominacional	25
	4	Otros	31

### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Estructura organizacional

Género	Nivel académico	Tipo de institución	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Técnico	Salud	4,0144	1,50954	11
		Educación	6,4211	,55700	3
		Otros	5,9474	,38533	6
		Total	4,9553	1,56002	20
	Licenciatura	Salud	4,2632	1,45809	13
		Educación	5,7171	,86936	8
		Denominacional	5,5263	1,07948	4
		Otros	6,2456	,85570	3
		Total	5,0714	1,39517	28
	Maestría	Salud	5,5000	1,97246	2
		Educación	5,7976	1,01121	13
		Denominacional	6,0877	,73131	6
Otros		5,5921	1,02451	4	

		Total	5,8105	,97534	25
	Doctorado	Salud	4,7368	.	1
		Educación	5,4211	.	1
		Denominacional	6,4474	,26051	2
		Total	5,7632	,85137	4
	Total	Salud	4,2710	1,46961	27
		Educación	5,8316	,90168	25
		Denominacional	5,9605	,82918	12
		Otros	5,9069	,71333	13
		Total	5,3172	1,33274	77
Femenino	Técnico	Salud	4,4774	1,59017	14
		Educación	5,6842	,74432	2
		Denominacional	6,5263	.	1
		Otros	5,8070	,92767	6
		Total	5,0183	1,48811	23
	Licenciatura	Salud	4,1380	1,57237	37
		Educación	5,4632	1,11566	30
		Denominacional	6,1118	,41004	8
		Otros	5,9624	1,54457	7
		Total	4,9711	1,53489	82
	Maestría	Salud	6,5088	,44139	3
		Educación	5,6864	,82542	24
		Denominacional	6,1316	,72101	4
		Otros	6,3368	,54519	5
		Total	5,8947	,79611	36
	Doctorado	Salud	7,0000	.	1
		Educación	5,0000	.	1
		Total	6,0000	1,41421	2
	Total	Salud	4,4057	1,63860	55
		Educación	5,5568	,97586	57
		Denominacional	6,1498	,49084	13
		Otros	6,0146	1,10088	18
		Total	5,2256	1,42252	143
Total	Técnico	Salud	4,2737	1,54084	25
		Educación	6,1263	,67566	5
		Denominacional	6,5263	.	1
		Otros	5,8772	,68120	12
		Total	4,9890	1,50397	43
	Licenciatura	Salud	4,1705	1,52976	50
		Educación	5,5166	1,06281	38
		Denominacional	5,9167	,71268	12
		Otros	6,0474	1,33113	10
		Total	4,9967	1,49492	110
	Maestría	Salud	6,1053	1,17275	5
		Educación	5,7255	,88263	37
		Denominacional	6,1053	,68623	10
		Otros	6,0058	,83444	9

	Total	5,8602	,86716	61
Doctorado	Salud	5,8684	1,60029	2
	Educación	5,2105	,29773	2
	Denominacional	6,4474	,26051	2
	Total	5,8421	,92188	6
Total	Salud	4,3614	1,57712	82
	Educación	5,6406	,95681	82
	Denominacional	6,0589	,66701	25
	Otros	5,9694	,94510	31
	Total	5,2577	1,38938	220

### Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Estructura organizacional

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	143,660 <sup>a</sup>	27	5,321	3,660	,000
Interceptación	1970,761	1	1970,761	1355,759	,000
Género	1,167	1	1,167	,803	,371
NivelAcad	6,991	3	2,330	1,603	,190
Tipodeinstit	17,185	3	5,728	3,941	,009
Género * NivelAcad	2,134	3	,711	,489	,690
Género * Tipodeinstit	4,506	3	1,502	1,033	,379
NivelAcad * Tipodeinstit	16,468	8	2,058	1,416	,192
Género * NivelAcad * Tipodeinstit	4,444	6	,741	,510	,801
Error	279,095	192	1,454		
Total	6504,202	220			
Total corregido	422,755	219			

a. R al cuadrado = ,340 (R al cuadrado ajustada = ,247)

## Pruebas *post hoc*

### Nivel académico

#### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Estructura organizacional

Scheffe

(I) Nivel académico	(J) Nivel académico	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Técnico	Licenciatura	-,0077	,21684	1,000	-,6193	,6039
	Maestría	-,8712*	,24007	,005	-1,5484	-,1941
	Doctorado	-,8531	,52543	,453	-2,3351	,6288
Licenciatura	Técnico	,0077	,21684	1,000	-,6039	,6193
	Maestría	-,8636*	,19247	,000	-1,4064	-,3207
	Doctorado	-,8455	,50546	,426	-2,2711	,5802
Maestría	Técnico	,8712*	,24007	,005	,1941	1,5484
	Licenciatura	,8636*	,19247	,000	,3207	1,4064
	Doctorado	,0181	,51585	1,000	-1,4368	1,4730
Doctorado	Técnico	,8531	,52543	,453	-,6288	2,3351
	Licenciatura	,8455	,50546	,426	-,5802	2,2711
	Maestría	-,0181	,51585	1,000	-1,4730	1,4368

### Subconjuntos homogéneos

#### Estructura organizacional

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Nivel académico	N	Subconjunto
		1
Técnico	43	4,9890
Licenciatura	110	4,9967
Doctorado	6	5,8421
Maestría	61	5,8602
Sig.		,187

c. Alfa = .05.

## Tipo de institución

### Comparaciones múltiples

Scheffe Variable dependiente: Estructura organizacional

(I) Tipo de institución	(J) Tipo de institución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Salud	Educación	-1,2792*	,18829	,000	-1,8103	-,7481
	Denominacional	-1,6976*	,27545	,000	-2,4745	-,9207
	Otros	-1,6081*	,25420	,000	-2,3250	-,8911
Educación	Salud	1,2792*	,18829	,000	,7481	1,8103
	Denominacional	-,4184	,27545	,513	-1,1953	,3585
	Otros	-,3289	,25420	,643	-1,0458	,3881
Denominacional	Salud	1,6976*	,27545	,000	,9207	2,4745
	Educación	,4184	,27545	,513	-,3585	1,1953
	Otros	,0895	,32409	,995	-,8246	1,0036
Otros	Salud	1,6081*	,25420	,000	,8911	2,3250
	Educación	,3289	,25420	,643	-,3881	1,0458
	Denominacional	-,0895	,32409	,995	-1,0036	,8246

## Subconjuntos homogéneos

### Estructura organizacional

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

Tipo de institución	N	Subconjunto	
		1	2
Salud	82	4,3614	
Educación	82		5,6406
Otros	31		5,9694
Denominacional	25		6,0589
Sig.		1,000	,478



## DESEMPEÑO LABORAL INSTITUCIONAL

### Análisis univariado de varianza

#### Factores inter-sujetos

		Etiqueta de valor	N
Género	1	Masculino	77
	2	Femenino	143
Tipo de institución	1	Salud	82
	2	Educación	82
	3	Denominacional	25
	4	Otros	31
Nivel académico	1	Técnico	43
	2	Licenciatura	110
	3	Maestría	61
	4	Doctorado	6

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Desempeño laboral institucional

Género	Tipo de institución	Nivel académico	Media	Desviación estándar	N
Masculino	Salud	Técnico	3,5494	1,03352	11
		Licenciatura	3,9465	1,51293	13
		Maestría	4,6957	2,15206	2
		Doctorado	3,8696	.	1
		Total	3,8374	1,32028	27
	Educación	Técnico	6,3043	,48415	3
		Licenciatura	5,3859	,77409	8
		Maestría	5,8595	,79917	13
		Doctorado	5,7826	.	1
		Total	5,7583	,77635	25
	Denominacional	Licenciatura	5,1196	1,08862	4
		Maestría	5,1739	1,72450	6
		Doctorado	6,4348	,30744	2
		Total	5,3659	1,39050	12
	Otros	Técnico	5,8116	,62079	6
Licenciatura		5,7681	1,08464	3	
Maestría		5,6522	,95057	4	
Total		5,7525	,76662	13	
Total	Técnico	4,6413	1,49924	20	
	Licenciatura	4,7205	1,39880	28	
	Maestría	5,5687	1,18080	25	
	Doctorado	5,6304	1,22642	4	
	Total	5,0226	1,39505	77	
Femenino	Salud	Técnico	4,5062	1,56639	14
		Licenciatura	3,9788	1,75696	37

		Maestría	6,5362	,36203	3
		Doctorado	6,6957	.	1
		Total	4,3020	1,76614	55
Educación		Técnico	5,9565	1,16826	2
		Licenciatura	5,5797	1,17218	30
		Maestría	5,6540	,87742	24
		Doctorado	5,0870	.	1
		Total	5,6156	1,03081	57
Denominacional		Técnico	4,9565	.	1
		Licenciatura	5,7065	,99248	8
		Maestría	5,8152	1,57500	4
		Total	5,6823	1,11576	13
Otros		Técnico	5,9710	,75089	6
		Licenciatura	5,4969	1,95698	7
		Maestría	6,1043	,55900	5
		Total	5,8237	1,29068	18
Total		Técnico	5,0340	1,46095	23
		Licenciatura	4,8627	1,69854	82
		Maestría	5,8080	,91434	36
		Doctorado	5,8913	1,13752	2
		Total	5,1426	1,53585	143
Total	Salud	Técnico	4,0852	1,41741	25
		Licenciatura	3,9704	1,68188	50
		Maestría	5,8000	1,49656	5
		Doctorado	5,2826	1,99835	2
		Total	4,1490	1,63930	82
	Educación	Técnico	6,1652	,70335	5
		Licenciatura	5,5389	1,09394	38
		Maestría	5,7262	,84537	37
		Doctorado	5,4348	,49190	2
		Total	5,6591	,95790	82
	Denominacional	Técnico	4,9565	.	1
		Licenciatura	5,5109	1,01664	12
		Maestría	5,4304	1,60895	10
		Doctorado	6,4348	,30744	2
		Total	5,5304	1,23881	25
	Otros	Técnico	5,8913	,66211	12
		Licenciatura	5,5783	1,68279	10
		Maestría	5,9034	,74289	9
		Total	5,7938	1,08643	31
	Total	Técnico	4,8514	1,47449	43
Licenciatura		4,8265	1,62249	110	
Maestría		5,7099	1,02930	61	
Doctorado		5,7174	1,08600	6	
Total		5,1006	1,48598	220	

### Pruebas de efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Desempeño laboral institucional

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	159,375	27	5,903	3,496	,000
Interceptación	1786,134	1	1786,134	1057,771	,000
Género	3,803	1	3,803	2,252	,135
Tipodeinstit	20,298	3	6,766	4,007	,009
NivelAcad	8,667	3	2,889	1,711	,166
Género * Tipodeinstit	8,229	3	2,743	1,624	,185
Género * NivelAcad	2,149	3	,716	,424	,736
Tipodeinstit * NivelAcad	13,238	8	1,655	,980	,453
Género * Tipodeinstit * NivelAcad	7,447	6	1,241	,735	,622
Error	324,208	192	1,689		
Total	6207,113	220			
Total corregido	483,583	219			

### Pruebas *post hoc*

#### Tipo de institución

#### Comparaciones múltiples

Scheffe Variable dependiente: Desempeño laboral institucional

(I) Tipo de institución	(J) Tipo de institución	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Salud	Educación	-1,5101	,20294	,000	-2,0825	-,9377
	Denominacional	-1,3814	,29688	,000	-2,2188	-,5441
	Otros	-1,6448	,27398	,000	-2,4176	-,8721
Educación	Salud	1,5101	,20294	,000	,9377	2,0825
	Denominacional	,1286	,29688	,979	-,7087	,9660
	Otros	-,1348	,27398	,970	-,9075	,6380
Denominacional	Salud	1,3814	,29688	,000	,5441	2,2188
	Educación	-,1286	,29688	,979	-,9660	,7087
	Otros	-,2634	,34930	,903	-1,2486	,7218
Otros	Salud	1,6448	,27398	,000	,8721	2,4176
	Educación	,1348	,27398	,970	-,6380	,9075
	Denominacional	,2634	,34930	,903	-,7218	1,2486

## Subconjuntos homogéneos

### Desempeño laboral institucional

Scheffe

Tipo de institución	N	Subconjunto	
		1	2
Salud	82	4,1490	
Denominacional	25		5,5304
Educación	82		5,6591
Otros	31		5,7938
Sig.		1,000	,837

## Nivel académico

### Comparaciones múltiples

I

Scheffe

Variable dependiente: Desempeño laboral institucional

(I) Nivel académico	(J) Nivel académico	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Técnico	Licenciatura	,0249	,23371	1,000	-,6343	,6840
	Maestría	-,8585	,25875	,013	-1,5883	-,1288
	Doctorado	-,8660	,56630	,507	-2,4633	,7312
Licenciatura	Técnico	-,0249	,23371	1,000	-,6840	,6343
	Maestría	-,8834	,20744	,001	-1,4685	-,2983
	Doctorado	-,8909	,54478	,447	-2,4274	,6456
Maestría	Técnico	,8585	,25875	,013	,1288	1,5883
	Licenciatura	,8834	,20744	,001	,2983	1,4685
	Doctorado	-,0075	,55598	1,000	-1,5756	1,5606
Doctorado	Técnico	,8660	,56630	,507	-,7312	2,4633
	Licenciatura	,8909	,54478	,447	-,6456	2,4274
	Maestría	,0075	,55598	1,000	-1,5606	1,5756

## Subconjuntos homogéneos

### Desempeño laboral institucional

Scheffe

Nivel académico	N	Subconjunto
		1
Licenciatura	110	4,8265
Técnico	43	4,8514
Maestría	61	5,7099
Doctorado	6	5,7174
Sig.		,228

## **APÉNDICE J**

### **MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS SEIS CONSTRUCTOS**

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Gestión administrativa	220	1,00	7,00	5,1781	1,58111
N válido (por lista)	220				

## DESCRIPTIVO DE LOS CRITERIOS

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
GAAJUST2 Exigir resultados positivos a los empleados.	220	5,6636	1,38668
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	220	5,6000	1,56561
GAEVALUAC3 Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	220	5,4409	1,81600
GAEJECUC8 Actuar responsablemente.	220	5,4091	1,77139
GAEJECUC7 Actuar de acuerdo con principios cristianos.	220	5,3682	1,94582
GAEJECUC6 Realizar bien su trabajo.	220	5,3455	1,76437
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	220	5,2682	2,02854
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	220	5,1864	1,74827
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	220	5,1773	1,66084
GAAJUST1 Tomar medidas correctivas oportunamente.	220	5,1409	1,77840
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	220	5,1273	1,79857
GAEJECUC2 Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	220	5,1273	1,72073
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	220	5,1091	1,78960
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	220	5,0864	1,80228
GAPLAN1 Planear con eficacia.	220	5,0773	1,83284
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	220	5,0545	1,82492
GAEJECUC5 Comprender los errores laborales de los demás.	220	4,9773	1,85906
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	220	4,9500	1,85360
GAEVALUAC1 Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	220	4,9409	2,00026
GAEVALUAC2 Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	220	4,8682	1,92932
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	220	4,8227	1,95157
N válido (por lista)	220		

## JUSTICIA ORGANIZACIONAL

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Justicia organizacional	220	1,00	7,00	4,8361	1,44358
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	220	6,1955	,98989
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía	220	6,1227	1,11381
JOJINTERPERS1 El personal trata con amabilidad a los clientes.	220	5,9409	1,26099
JOJINTERPERS2 Los jefes tratan al personal con respeto.	220	5,8227	1,46510
JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	220	5,6182	1,64126
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	220	5,2818	1,79869
JOJDISTRIB4 Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	220	4,5955	2,06625
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	220	4,5864	2,03324
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	220	4,5727	2,05610
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	220	4,5682	2,12828
JOJDISTRIB1 Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	220	4,5364	2,08792
JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	220	4,4818	2,13358
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	220	4,3864	2,01836
JOJPROCEDIM3 Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	220	4,3500	2,02952
JOJPROCEDIM2 Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	220	4,2500	2,09941
JOJDISTRIB2 Los salarios corresponden al trabajo realizado.	220	4,0227	2,29640
JOJPROCEDIM1 Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	220	3,9773	2,11203
JOJDISTRIB3 Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	220	3,7409	2,12641
N válido (por lista)	220		

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estructura organizacional	220	1,00	7,00	5,2577	1,38938
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	220	5,8182	1,54791
EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	220	5,7000	1,45276
EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	220	5,5773	1,73822
EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	220	5,4227	1,64370
EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas.	220	5,3909	1,56208
EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	220	5,3409	1,60682
EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	220	5,3318	1,57140
EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	220	5,3136	1,73252
EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	220	5,2955	1,71988
EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	220	5,2909	1,69526
EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	220	5,2682	1,71107
EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	220	5,2227	1,83583
EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	220	5,1364	1,91355
EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	220	5,1227	1,77461
EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	220	5,0955	1,78910
EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	220	5,0136	1,82944
EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	220	4,9000	1,93478
EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	220	4,8364	1,96093
EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	220	4,8182	2,02578
N válido (por lista)	220		

## CULTURA ORGANIZACIONAL



### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cultura organizacional	220	1,00	7,00	5,2907	1,40258
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	220	5,8364	1,43681
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	220	5,7818	1,54909
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	220	5,7091	1,72992
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	220	5,7000	1,51432
COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	220	5,6500	1,61620
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	220	5,6182	1,58464
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	220	5,5000	1,60051
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	220	5,4727	1,60313
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	220	5,4409	1,91870
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	220	5,4000	1,71855
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	220	5,3864	1,80835
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	220	5,3545	1,85840
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	220	5,3227	1,72026
COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	220	5,2364	1,73562
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	220	5,1864	1,77933
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	220	5,1773	1,73348
COADAPT1 Se mantienen programa de mejora continua de todos los procesos.	220	5,1000	1,84787
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	220	5,0636	1,64290
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	220	5,0000	1,94678
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	220	4,9636	2,02463
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	220	4,9318	1,91363
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	220	4,8727	1,97985
COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	220	4,7000	2,09391
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	220	4,5727	2,03153
N válido (por lista)	220		

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clima organizacional	220	1,25	7,00	5,2585	1,52225
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
CLIMOEDS5 Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.	220	5,7818	1,38737
CLIMODC4 Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.	220	5,7545	1,19119
CLIMODC5 Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.	220	5,7364	1,34590
CLIMOEL1 Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.	220	5,6864	1,67354
CLIMOEDS3 Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.	220	5,5591	1,80844
CLIMODC2 Se respeta a quienes toman las decisiones.	220	5,5545	1,60528
CLIMOEL3 Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.	220	5,4818	1,61744
CLIMOM5 El empleado es motivado por la misión de la institución.	220	5,4227	1,85759
CLIMODC1 Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.	220	5,3273	1,70741
CLIMOEDS1 Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	220	5,2045	1,89905
CLIMOEL5 Se tiene estabilidad en el trabajo.	220	5,1727	2,01981
CLIMODC3 Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.	220	5,1682	1,82671
CLIMOR1 Se reconoce el trabajo bien hecho.	220	5,1455	1,95304
CLIMOEDS4 Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	220	5,1318	1,81719
CLIMOR5 El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	220	5,1273	1,97292
CLIMOM4 El personal es motivado por pertenecer a la institución.	220	5,0818	1,96607
CLIMOR2 Se preocupan por la capacitación del personal.	220	5,0636	1,94339
CLIMOEDS2 Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	220	5,0045	2,07287
CLIMOM2 El empleado es motivado por la responsabilidad que tiene.	220	5,0000	1,93973
CLIMOM1 El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	220	4,9909	1,94910
CLIMOR4 Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	220	4,9818	1,99076
CLIMOEL2 El personal se desarrolla al igual que la institución.	220	4,9636	1,93939
CLIMOR3 Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.	220	4,9318	1,99082
CLIMOEL4 El despido de un empleado es plenamente justificado.	220	4,9318	2,07395
CLIMOM3 El personal se motiva con el salario que recibe.	220	4,1000	2,19776
N válido (por lista)	220		

## DESEMPEÑO LABORAL INSTITUCIONAL

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desempeño laboral institucional	220	1,00	7,00	5,1006	1,48598
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	220	5,7227	1,69620
DESEMPEDT7 Se exige resultados de los empleados.	220	5,6909	1,44769
DESEMPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	220	5,4955	1,93147
DESEMPP1 Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	220	5,4091	1,68959
DESEMPA4 Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	220	5,3818	1,80047
DESEMPC4 Se mantiene buenas relaciones con los empleados.	220	5,3182	1,81788
DESEMPC1 Se delega adecuadamente responsabilidades.	220	5,2818	1,65869
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	220	5,2636	1,69435
DESEMPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	220	5,2318	1,80205
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	220	5,2273	1,53890
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	220	5,1864	1,73516
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	220	5,1227	1,82785
DESEMPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	220	5,0955	1,81193
DESEMPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	220	5,0545	1,82242
DESEM PDT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	220	5,0364	1,79765
DESEM PA1 Se planifica en forma creativa.	220	4,9727	1,80035
DESEMPEDT3 Se distribuye equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	220	4,9364	1,85688
DESEMPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	220	4,8864	1,93521
DESEMPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	220	4,8455	1,93590
DESEMPC3 El que delega responde por el empleado que falló.	220	4,7318	1,87166
DESEM PA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	220	4,7318	1,85696
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	220	4,4864	2,10778
DESEM PA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	220	4,2045	2,02923
N válido (por lista)	220		

### Tabla de asimetría y curtosis de indicadores

### Estadísticos descriptivos

	N	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	220	-,563	,164	-1,022	,327
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	220	-,746	,164	-,712	,327
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	220	-1,312	,164	1,100	,327
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	220	-1,460	,164	1,198	,327
COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	220	-,593	,164	-,999	,327
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	220	-,786	,164	-,489	,327
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	220	-1,518	,164	1,953	,327
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	220	-1,161	,164	,300	,327
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	220	-1,564	,164	1,871	,327
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	220	-,777	,164	-,669	,327
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	220	-1,070	,164	,290	,327
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	220	-1,259	,164	,970	,327
COADAPT1 Se mantiene programa de mejora continua de todos los procesos.	220	-,954	,164	-,132	,327
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	220	-,895	,164	,077	,327
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	220	-,918	,164	-,139	,327
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	220	-1,779	,164	3,085	,327

COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	220	-1,051	,164	,238	,327
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	220	-1,452	,164	1,446	,327
COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	220	-1,376	,164	1,073	,327
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	220	-1,016	,164	,063	,327
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	220	-1,114	,164	,098	,327
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	220	-1,155	,164	,414	,327
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	220	-,846	,164	-,633	,327
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	220	-1,177	,164	,095	,327
GAPLAN1 Planear con eficacia.	220	-,856	,164	-,159	,327
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	220	-,652	,164	-,760	,327
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	220	-,877	,164	-,208	,327
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	220	-,768	,164	-,398	,327
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	220	-,899	,164	-,037	,327
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	220	-,935	,164	,052	,327
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	220	-,868	,164	-,160	,327
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	220	-,907	,164	,272	,327
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	220	-1,095	,164	,517	,327
GAEJECUC2 Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	220	-,867	,164	-,082	,327
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	220	-,919	,164	-,056	,327
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	220	-,970	,164	-,355	,327

GAEJECUC5	Comprender los errores laborales de los demás.	220	-,767	,164	-,473	,327
GAEJECUC6	Realizar bien su trabajo.	220	-1,055	,164	,270	,327
GAEJECUC7	Actuar de acuerdo con principios cristianos.	220	-1,130	,164	,135	,327
GAEJECUC8	Actuar responsablemente.	220	-1,115	,164	,400	,327
GAAJUST1	Tomar medidas correctivas oportunamente.	220	-,893	,164	-,055	,327
GAAJUST2	Exigir resultados positivos a los empleados.	220	-1,080	,164	1,087	,327
GAEVALUAC1	Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	220	-,713	,164	-,709	,327
GAEVALUAC2	Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	220	-,655	,164	-,695	,327
GAEVALUAC3	Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	220	-,957	,164	-,201	,327
JOJDISTRIB1	Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	220	-,553	,164	-1,070	,327
JOJDISTRIB2	Los salarios corresponden al trabajo realizado.	220	-,126	,164	-1,560	,327
JOJDISTRIB3	Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	220	,067	,164	-1,371	,327
JOJDISTRIB4	Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	220	-,537	,164	-1,029	,327
JOJPROCEDIM1	Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	220	-,105	,164	-1,345	,327
JOJPROCEDIM2	Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	220	-,203	,164	-1,333	,327
JOJPROCEDIM3	Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	220	-,286	,164	-1,188	,327
JOJINTERPERS1	El personal trata con amabilidad a los clientes.	220	-1,694	,164	3,305	,327
JOJINTERPERS2	Los jefes tratan al personal con respeto.	220	-1,395	,164	1,458	,327

JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	220	-1,253	,164	,812	,327
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	220	-1,598	,164	3,667	,327
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía	220	-1,866	,164	4,670	,327
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	220	-,985	,164	,037	,327
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	220	-,447	,164	-1,220	,327
JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	220	-,429	,164	-1,183	,327
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	220	-,564	,164	-,963	,327
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	220	-,371	,164	-1,157	,327
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	220	-,509	,164	-1,089	,327
EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	220	-1,043	,164	,273	,327
EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas.	220	-1,076	,164	,496	,327
EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	220	-1,037	,164	,195	,327
EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	220	-1,083	,164	,214	,327
EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	220	-1,082	,164	,643	,327
EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	220	-,922	,164	-,263	,327

EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	220	-,892	,164	-,249	,327
EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	220	-1,289	,164	,658	,327
EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	220	-1,215	,164	,858	,327
EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	220	-1,069	,164	,460	,327
EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	220	-1,541	,164	1,731	,327
EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	220	-,975	,164	,014	,327
EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	220	-1,009	,164	,241	,327
EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	220	-,766	,164	-,638	,327
EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	220	-,990	,164	-,078	,327
EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	220	-,949	,164	-,023	,327
EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	220	-1,179	,164	,663	,327
EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	220	-,842	,164	-,484	,327
EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	220	-,661	,164	-,867	,327
CLIMODC1 Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.	220	-1,098	,164	,353	,327
CLIMODC2 Se respeta a quienes toman las decisiones.	220	-1,273	,164	,956	,327



CLIMODC3 Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.	220	-1,045	,164	,062	,327
CLIMODC4 Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.	220	-1,248	,164	1,996	,327
CLIMODC5 Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.	220	-1,391	,164	1,931	,327
CLIMOR1 Se reconoce el trabajo bien hecho.	220	-,926	,164	-,348	,327
CLIMOR2 Se preocupan por la capacitación del personal.	220	-,832	,164	-,584	,327
CLIMOR3 Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.	220	-,813	,164	-,583	,327
CLIMOR4 Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	220	-,798	,164	-,600	,327
CLIMOR5 El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	220	-,859	,164	-,491	,327
CLIMOEDS1 Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	220	-,983	,164	-,142	,327
CLIMOEDS2 Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	220	-,826	,164	-,672	,327
CLIMOEDS3 Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.	220	-1,356	,164	,782	,327
CLIMOEDS4 Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	220	-,963	,164	-,080	,327
CLIMOEDS5 Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.	220	-1,663	,164	2,778	,327
CLIMOEL1 Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.	220	-1,493	,164	1,329	,327
CLIMOEL2 El personal se desarrolla al igual que la institución.	220	-,873	,164	-,472	,327
CLIMOEL3 Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.	220	-1,277	,164	,923	,327
CLIMOEL4 El despido de un empleado es plenamente justificado.	220	-,705	,164	-,867	,327
CLIMOEL5 Se tiene estabilidad en el trabajo.	220	-,966	,164	-,429	,327

CLIMOM1 El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	220	-,850	,164	-,505	,327
CLIMOM2 El empleado es motivado por la responsabilidad que tiene.	220	-,875	,164	-,425	,327
CLIMOM3 El personal se motiva con el salario que recibe.	220	-,152	,164	-1,473	,327
CLIMOM4 El personal es motivado por pertenecer a la institución.	220	-,897	,164	-,466	,327
CLIMOM5 El empleado es motivado por la misión de la institución.	220	-1,234	,164	,416	,327
DESEMPDT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	220	-,907	,164	-,100	,327
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	220	-,366	,164	-1,224	,327
DESEMPEDT3 Se distribuye equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	220	-,684	,164	-,610	,327
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	220	-,968	,164	,042	,327
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	220	-,912	,164	-,235	,327
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	220	-1,032	,164	,529	,327
DESEMPEDT7 Se exige resultados de los empleados.	220	-1,497	,164	2,001	,327
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	220	-1,000	,164	,105	,327
DESEMPC1 Se delega adecuadamente responsabilidades.	220	-,996	,164	,271	,327
DESEMPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	220	-,915	,164	-,197	,327
DESEMPC3 El que delega responde por el empleado que falló.	220	-,583	,164	-,722	,327
DESEMPC4 Se mantiene buenas relaciones con los empleados.	220	-1,052	,164	,036	,327
DESEMPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	220	-,844	,164	-,332	,327
DESEMPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	220	-,698	,164	-,686	,327
DESEMPA1 Se planifica en forma creativa.	220	-,816	,164	-,348	,327

DESEMPA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	220	-,268	,164	-1,228	,327
DESEMPA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	220	-,690	,164	-,592	,327
DESEMPA4 Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	220	-1,149	,164	,334	,327
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	220	-1,621	,164	1,850	,327
DESEMPPP1 Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	220	-1,269	,164	,852	,327
DESEMPPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	220	-,754	,164	-,655	,327
DESEMPPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	220	-1,089	,164	,173	,327
DESEMPPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	220	-1,223	,164	,264	,327
N válido (por lista)	220				

### Resultados prueba de Kolmogorov-Smirnov

#### Estadísticos

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		cultura	gestiónadministrativa	justiciaorganizaciona	Estructuraorganizaciona	climaorganizaciona	desempeñolaboral
N		220	220	220	220	220	220
Parámetros normales	Media	5,2907	5,1781	4,8361	5,2577	5,2585	5,1006
	Desviación estándar	1,40258	1,58111	1,44358	1,38938	1,52225	1,48598
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,152	,151	,117	,112	,147	,112
	Positivo	,111	,125	,074	,105	,126	,101
	Negativo	-,152	-,151	-,117	-,112	-,147	-,112
Estadístico de prueba		,152	,151	,117	,112	,147	,112
Sig. asintótica (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

### Tablas de preguntas complementarias

#### Gestión administrativa

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Gestión administrativa	220	1,00	7,00	5,1781	1,58111
N válido (por lista)	220				

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación estándar
GAAJUST2 Exigir resultados positivos a los empleados.	220	5,6636	1,38668
GAEJECUC1 Respetar los reglamentos institucionales.	220	5,6000	1,56561
GAEVALUAC3 Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.	220	5,4409	1,81600
GAEJECUC8 Actuar responsablemente.	220	5,4091	1,77139
GAEJECUC7 Actuar de acuerdo con principios cristianos.	220	5,3682	1,94582
GAEJECUC6 Realizar bien su trabajo.	220	5,3455	1,76437
GAEJECUC4 Mantener buenas relaciones con los empleados.	220	5,2682	2,02854
GAORGAN1 Delegar acertadamente responsabilidades.	220	5,1864	1,74827
GAORGAN3 Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.	220	5,1773	1,66084
GAAJUST1 Tomar medidas correctivas oportunamente.	220	5,1409	1,77840
GAPLAN3 Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.	220	5,1273	1,79857
GAEJECUC2 Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.	220	5,1273	1,72073
GAPLAN5 Priorizar objetivos.	220	5,1091	1,78960
GAEJECUC3 Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.	220	5,0864	1,80228
GAPLAN1 Planear con eficacia.	220	5,0773	1,83284
GAORGAN2 Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.	220	5,0545	1,82492
GAEJECUC5 Comprender los errores laborales de los demás.	220	4,9773	1,85906
GAPLAN4 Planificar con creatividad.	220	4,9500	1,85360
GAEVALUAC1 Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.	220	4,9409	2,00026
GAEVALUAC2 Utilizar métodos efectivos para la supervisión.	220	4,8682	1,92932
GAPLAN2 Comunicar por escrito la planeación anual.	220	4,8227	1,95157
N válido (por lista)	220		

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación estándar
Justicia organizacional	220	4,8361	1,44358
N válido (por lista)	220		

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación estándar
JOJINTERPERS4 Los empleados tratan a sus jefes con respeto.	220	6,1955	,98989
JOJINTERPERS5 Los empleados se tratan entre sí con cortesía	220	6,1227	1,11381
JOJINTERPERS1 El personal trata con amabilidad a los clientes.	220	5,9409	1,26099
JOJINTERPERS2 Los jefes tratan al personal con respeto.	220	5,8227	1,46510
JOJINTERPERS3 Los jefes tratan a los empleados con dignidad.	220	5,6182	1,64126
JOJINFORMAT1 Los jefes son sinceros en la comunicación con el personal.	220	5,2818	1,79869
JOJDISTRIB4 Los reconocimientos se otorgan con base en el desempeño laboral.	220	4,5955	2,06625
JOJINFORMAT4 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las sanciones laborales aplicadas.	220	4,5864	2,03324
JOJINFORMAT6 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño de la institución.	220	4,5727	2,05610
JOJINFORMAT2 Los jefes explican detalladamente los criterios que utilizarán para recompensar por el trabajo sobresaliente.	220	4,5682	2,12828
JOJDISTRIB1 Los ascensos son el resultado del esfuerzo en el trabajo.	220	4,5364	2,08792

JOJINFORMAT3 Se informa oportunamente a todos los empleados sobre las recompensas laborales otorgadas.	220	4,4818	2,13358
JOJINFORMAT5 Se mantiene un sistema de información efectivo sobre la evaluación del desempeño del personal.	220	4,3864	2,01836
JOJPROCEDIM3 Las recompensas se otorgan con base en información precisa sobre el desempeño.	220	4,3500	2,02952
JOJPROCEDIM2 Los criterios para dar recompensas se aplican consistentemente con todos los empleados.	220	4,2500	2,09941
JOJDISTRIB2 Los salarios corresponden al trabajo realizado.	220	4,0227	2,29640
JOJPROCEDIM1 Los empleados participan en la definición de criterios para las sanciones laborales.	220	3,9773	2,11203
JOJDISTRIB3 Los aumentos salariales corresponden a contribuciones sobresalientes del empleado.	220	3,7409	2,12641
N válido (por lista)	220		

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estructura organizacional	220	1,00	7,00	5,2577	1,38938
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
EOCONT1 Se reconoce la presencia de un directivo máximo.	220	5,8182	1,54791
EORC3 Los buenos resultados de trabajo realizados son el fruto del esfuerzo colectivo.	220	5,7000	1,45276
EORC2 Los jefes promueven las buenas relaciones entre los integrantes de los equipos de trabajo.	220	5,5773	1,73822
EOCOMT3 Los jefes dialogan con los empleados para mejorar la ejecución de alguna tarea.	220	5,4227	1,64370
EOCT2 Las áreas de trabajo existentes favorece el desempeño de las tareas.	220	5,3909	1,56208
EORC4 Se tiene una adecuada departamentalización para la ejecución de las tareas.	220	5,3409	1,60682
EOCT5 La distribución de las tareas facilita su ejecución a cada empleado.	220	5,3318	1,57140
EOCT4 El empleado puede hacer propuestas para mejorar los procesos de ejecución de las tareas.	220	5,3136	1,73252
EOCT3 El trabajo realizado corresponde a la descripción del puesto.	220	5,2955	1,71988
EOCT1 La actual estructura organizacional es completamente funcional.	220	5,2909	1,69526
EOCONT3 La junta de gobierno concede autoridad institucional para mejorar la ejecución de las tareas.	220	5,2682	1,71107
EOCOMT1 Los jefes mantienen una excelente comunicación con los empleados.	220	5,2227	1,83583

EOCT6 Los directivos mantienen su atención en mejorar las condiciones de trabajo.	220	5,1364	1,91355
EOCOMT2 Los jefes facilitan el trabajo de los empleados con sus acertadas indicaciones.	220	5,1227	1,77461
EOCONT2 Se puede mejorar la ejecución de una tarea sin necesidad de aprobación del nivel de autoridad superior.	220	5,0955	1,78910
EORC1 Se dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo.	220	5,0136	1,82944
EOCOMT4 Se tiene un excelente sistema de información a los empleados sobre los resultados institucionales.	220	4,9000	1,93478
EOCONT4 Los jefes respaldan a los empleados cuando se equivocan.	220	4,8364	1,96093
EOCOMT5 Los directivos expresan con frecuencia su reconocimiento a los empleados.	220	4,8182	2,02578
N válido (por lista)	220		

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cultura organizacional	220	1,00	7,00	5,2907	1,40258
N válido (por lista)	220				

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
COADAPT4 Se fomenta el buen trato del personal con los clientes.	220	5,8364	1,43681
COCONS3 Existe un alto compromiso para hacer el trabajo correctamente.	220	5,7818	1,54909
COIMPLIC4 Se promueve el trabajo en equipo.	220	5,7091	1,72992
COCONS1 Los empleados se desempeñan con base en los valores institucionales.	220	5,7000	1,51432



COMIS1 Se tiene una misión clara que otorga sentido al trabajo.	220	5,6500	1,61620
COADAPT6 El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	220	5,6182	1,58464
COIMPLIC3 El trabajo individual aporta para el logro de los objetivos institucionales.	220	5,5000	1,60051
COCONS6 Los diferentes equipos de trabajo avanzan hacia el mismo objetivo.	220	5,4727	1,60313
COMIS6 Se tiene una ambiciosa visión evangelística.	220	5,4409	1,91870
COMIS4 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	220	5,4000	1,71855
COCONS2 Los directivos modelan los valores institucionales.	220	5,3864	1,80835
COMIS3 Los directivos conducen hacia los objetivos misionales.	220	5,3545	1,85840
COCONS5 Los diferentes niveles jerárquicos trabajan para el logro de objetivos comunes.	220	5,3227	1,72026
COADAPT5 Se mantienen estrategias de innovación en el servicio.	220	5,2364	1,73562
COMIS2 Se establecen estrategias que hacen competitiva a la institución.	220	5,1864	1,77933
COADAPT3 Se analizan continuamente las necesidades de los clientes.	220	5,1773	1,73348
COADAPT1 Se mantiene programa de mejora continua de todos los procesos.	220	5,1000	1,84787
COADAPT2 Se responde bien a los cambios del entorno.	220	5,0636	1,64290
COIMPLIC2 Se comparte con todo el personal la información importante.	220	5,0000	1,94678
COMIS5 La visión genera una alta motivación en los empleados.	220	4,9636	2,02463
COIMPLIC6 Se delega autoridad para optimizar en el desempeño individual.	220	4,9318	1,91363
COCONS4 Se toman decisiones grupales aunque los asuntos sean difíciles.	220	4,8727	1,97985

COIMPLIC5 Se invierten recursos en el desarrollo de las competencias personales.	220	4,7000	2,09391
COIMPLIC1 Todo el personal participa continuamente en la planeación.	220	4,5727	2,03153
N válido (por lista)	220		

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clima organizacional	220	1,25	7,00	5,2585	1,52225
N válido (por lista)	220				

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
CLIMOEDS5 Los empleados están comprometidos con sus superiores desempeñando su trabajo eficientemente.	220	5,7818	1,38737
CLIMODC4 Los empleados se responsabilizan por las decisiones que toman.	220	5,7545	1,19119
CLIMODC5 Los compañeros de trabajo se apoyan para solucionar los problemas laborales.	220	5,7364	1,34590
CLIMOEL1 Se respira un ambiente de compañerismo entre el personal.	220	5,6864	1,67354
CLIMOEDS3 Los jefes tratan con respeto a sus subordinados.	220	5,5591	1,80844
CLIMODC2 Se respeta a quienes toman las decisiones.	220	5,5545	1,60528
CLIMOEL3 Se tiene plena confianza en la responsabilidad del personal.	220	5,4818	1,61744
CLIMOM5 El empleado es motivado por la misión de la institución.	220	5,4227	1,85759
CLIMODC1 Se explica con claridad las responsabilidades a cada empleado.	220	5,3273	1,70741
CLIMOEDS1 Los jefes reconocen las buenas ideas aportadas por los empleados.	220	5,2045	1,89905

CLIMOEL5 Se tiene estabilidad en el trabajo.	220	5,1727	2,01981
CLIMODC3 Se tiene un proceso ordenado para tomar decisiones.	220	5,1682	1,82671
CLIMOR1 Se reconoce el trabajo bien hecho.	220	5,1455	1,95304
CLIMOEDS4 Los jefes retroalimentan a los empleados sobre su desempeño.	220	5,1318	1,81719
CLIMOR5 El empleado con iniciativa tiene oportunidad de progresar.	220	5,1273	1,97292
CLIMOM4 El personal es motivado por pertenecer a la institución.	220	5,0818	1,96607
CLIMOR2 Se preocupan por la capacitación del personal.	220	5,0636	1,94339
CLIMOEDS2 Los directivos se preocupan por los problemas personales de los empleados.	220	5,0045	2,07287
CLIMOM2 El empleado es motivado por la responsabilidad que tiene.	220	5,0000	1,93973
CLIMOM1 El empleado se siente motivado con el trabajo que realiza.	220	4,9909	1,94910
CLIMOR4 Los superiores reconocen el desempeño sobresaliente de un empleado.	220	4,9818	1,99076
CLIMOEL2 El personal se desarrolla al igual que la institución.	220	4,9636	1,93939
CLIMOR3 Se tienen oportunidades para que el personal desarrolle sus habilidades.	220	4,9318	1,99082
CLIMOEL4 El despido de un empleado es plenamente justificado.	220	4,9318	2,07395
CLIMOM3 El personal se motiva con el salario que recibe.	220	4,1000	2,19776
N válido (por lista)	220		

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desempeño laboral institucional	220	1,00	7,00	5,1006	1,48598
N válido (por lista)	220				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
DESEMPA5 Se promueve el uso de tecnología.	220	5,7227	1,69620
DESEMPEDT7 Se exige resultados de los empleados.	220	5,6909	1,44769
DESEMPPP4 Se actúa de acuerdo con los principios cristianos.	220	5,4955	1,93147
DESEMPPP1 Se propone estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos.	220	5,4091	1,68959
DESEMPA4 Se trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	220	5,3818	1,80047
DESEMPPC4 Se mantiene buenas relaciones con los empleados.	220	5,3182	1,81788
DESEMPPC1 Se delega adecuadamente responsabilidades.	220	5,2818	1,65869
DESEMPEDT8 Se evalúa la satisfacción del cliente.	220	5,2636	1,69435
DESEMPPP3 Se trata de armonizar la persona con el entorno laboral.	220	5,2318	1,80205
DESEMPEDT6 Se cumple con todas las tareas a tiempo.	220	5,2273	1,53890
DESEMPEDT4 Se concede autoridad a quienes se les asigna responsabilidades.	220	5,1864	1,73516
DESEMPEDT5 Se toma decisiones con base en los conocimientos profesionales.	220	5,1227	1,82785
DESEMPPC2 Se percibe un compromiso con el desarrollo personal.	220	5,0955	1,81193
DESEMPPC5 Se ayuda a los empleados que cometen errores.	220	5,0545	1,82242
DESEMPDT1 Se tiene un excelente plan de trabajo.	220	5,0364	1,79765
DESEMPA1 Se planifica en forma creativa.	220	4,9727	1,80035
DESEMPEDT3 Se distribuye equitativamente las tareas laborales entre los empleados.	220	4,9364	1,85688
DESEMPPP2 Se planifica antes de que sucedan las cosas.	220	4,8864	1,93521
DESEMPPC6 Se evalúa el desempeño de los empleados con justicia.	220	4,8455	1,93590

DESEMP3 El que delega responde por el empleado que falló.	220	4,7318	1,87166
DESEMPA3 Se toman medidas correctivas a tiempo.	220	4,7318	1,85696
DESEMPEDT2 Se entrega por escrito el plan de trabajo anual.	220	4,4864	2,10778
DESEMPA2 Se orienta en el manejo del estrés laboral.	220	4,2045	2,02923
N válido (por lista)	220		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aburto Pineda, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional. México.
- Aburto Pineda, H. I. y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 51(1), 41-49.
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México*, 13(1), 163-172.
- Aguilar Edwards, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 6(11), 67-81.
- Alcover de la Hera, C. A., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F. y Domínguez Bilbao, R. (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Alles, M. A. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaro Cano, M. (2003). Gestión administrativa en medicina familiar. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 19(4), 1-9.
- Amaru, M. A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.
- Arana Flórez, R. y Nogales, V. E. (2012). Relación gestión de calidad total-innovación: efecto en el desempeño de la industria manufacturera en Colombia. *Magazín Empresarial*, 8(16), 11-22.
- Arellano, L. (2015). *Praxiología de la acción gerencial para la transformación del comportamiento organizacional en la educación básica venezolana* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Bachenheimer, H. (2013). *Administración de empresas*. Recuperado de [http://drupal.pij.edu.co/files/OI118\\_Herman\\_0-pdf](http://drupal.pij.edu.co/files/OI118_Herman_0-pdf).

- Barreiros Carrera, A. E. (2012). *Planificación estratégica como un herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors* (Tesis de ingeniera en administración de empresas). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Barriga Bohórquez, K. J. (2013). *Impacto de la ética empresarial en las organizaciones* (Ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Santafé de Bogotá, Colombia.
- Basabe Moreno, G. y Basabe Moreno, M. (2013). Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial. *EÍDOS*, 6, 48-63.
- Blanchard, K. y Hodges, P. H. (2006). *Un líder como Jesús*. Miami: Grupo Nelson.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. H. y swánchez Limón, M. L. (2014). El clima organizacional y su realción con la calidad de los ervicios públicos de salud: un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-1.
- Bohórquez Obando, A. (2014). La cultura organizacional y su influencia en la gestión administrativa. *Colección Ciencias Administrativas, Económicas y Contables USB*, 92, 1-10.
- Brown, S. y Leigh, T. W. (1996). New look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Buker, H. (2005). *A comparative examination of organizational climate, job satisfaction and work place stress: The case of Turkish national police*. Conferencia de la reunion annual de la. American Society of Criminology, Toronto, Canadá.
- Bustamante Ubilla, M. A., Hernandez Cid, J. P. y Yáñez Aburto, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. *Revista Estudios Serriados en Gestión de Instituciones de Salud*, 5(11), 20-39
- Cámara Rodríguez, S. M. (2012). *Conflicto, cultura y compromiso organizacional, un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la región autónoma de Madeira* (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz, Cádiz, España.
- Campbell, J. P. (1983). Some possible implications of modeling for the conceptualization of measurement. En F. Landy, S. Zedeck y J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 277-298). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook*

*of industrial and organizational psychology*, 1(pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Campbell, J. P., Dunnette, M., Lawler, E. y Weick, K. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campos Madrigal, C. L. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes de pregrado* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Cárdenas Álvarez, G. P. (2014). *Indicadores de gestión como herramienta gerencial y su incidencia en la productividad y efectividad en los procesos de servicios en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Carrasco Zanocco, F. J. A. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Banco Estado* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Carson, B. (1992). *Think big*. New York: Zondervan.
- Carvajal, S. y Arango, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84.
- Catena Martínez, A., Ramos Álvarez, M. M. Y Trujillo Mendoza, H. M. (2003). *Análisis multivariado: un manual para investigadores*. Granada: Biblioteca Nueva.
- Chiang Vega, M. M., Martín Rodrigo, M. J. y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M. y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud mental: Hospital Tipo 1. *Theoría*, 16(2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: MacGraw-Hill.
- Clay Warner, J., Reynolds, J. y Román, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
- Coleta, J. A. D. y Coleta, M. F. D. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Avaliação Psicológica: Inter-american Journal of Psychological Assessment*, 4(2), 173-182.



- Correa Arango, S. (2012). *Proceso de construcción teórica del concepto de gestión* (Monografía). Universidad Católica de Pereira, Risaralda, Colombia.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 11, 34-48.
- Cuadras, C. M. (2007). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. Barcelona: CMC.
- Cuadra Peralta, A. A. y Veloso Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional* (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona, España.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181-197.
- De Guevara, C. D. L. (2015). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: inter-americana.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C. y Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544. doi:10.7334/psicothema2014.110
- Domínguez Aguirre, L. R. (2010). *Modelo de intervención para la mejora de la productividad en el sector hotelero de Puerto Vallarta: estudio de las dimensiones del clima organizacional y su relación con la productividad* (Tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Erdogan, B., Liden, R. C. y Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.

- Espín Ayala, J. S. y Torres Molina, N. G. (2014). *Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito para el periodo 2006–2011* (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Evans, J. M. (2001). Firm's contribution to the reconciliation between work and family life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 48(2),1-61. doi:10.1787/344836028454
- Flores Ortiz, M. V., Vega López, A. y Chávez Moreno, E. A. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 25-44.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1965). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183.
- Fryxell, G. E. y Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Fuentes Moreira, A. M. (2015). *Gestión administrativa financiera y su impacto en el crecimiento del parque automotor de la cooperativa del transporte urbano intercantonal Jesús del Gran Poder Cia Ltda. del cantón El Empalme, año 2013* (Tesis de ingeniería). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, España.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galeas Lema, G. D. (2014). *Planificación estratégica como herramienta de gestión administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Gamarra Véliz, E. F. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del talento humano del Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana, año 2013* (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Península, Santa Elena, Ecuador.
- García, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional. Conferencia presentada en el II Encuentro de Investigación y Docencia en Administración por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.*

- García García, L. E. (2014). *Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México* (Tesis de maestría). Universidad de Morelia, Morelia, México.
- García-Guiu, C., Molero, F. y Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable/El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88.
- García Rubiano, M. y Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en un entidad de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Diversitas: Perspectiva en Psicología*, 10(2), 293-305. doi: 10.15332/s1794-9998.2014.0002.07
- García Solarte, M. (2009a). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(2), 43-61.
- García Solarte, M. (2009b). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamientos y gestión*, 27. 162-200.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational Climate as a function of personal and organizational variables, *Journal of Applied psychology*, 60(1), 135 -139.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2004). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Goleman, R. B. y McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez Dacal, G. (2006). *K Sigma: control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gómez Rada, C. A. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de Psicología*, 11(4), 97-113.
- Gonzaga Vergara, L. R. (2013). *Planeación estratégica a comercializadora Vivanco cobos viciosa Cia. Ltda.* de la ciudad de Loja, periodo 2012-2016 (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.
- González González, M. A. (2012). *Falacias de la igualdad y precariedades de la libertad*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-106). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. y Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 111-156. Greenwich, CT: JAI Press.
- Griffin, M. L. y Joscelyn, K. B. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29(3), 219-232.
- Griffin, M. A., Neal, A. y Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-247.
- Guillén, M. D. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183.
- Hernández Palomino, J., de Jesús Espinoza, J. y Aguilar Arellano, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(6), 55-71.
- Hernández-Castilla, R., Euán Ramírez, R., e Hidalgo Farrán, N. (2013). Prácticas del liderazgo escolar implicado en la promoción de la justicia social: estudio de un caso en educación secundaria. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 17(2), 264-280.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Méndez Valencia, S. y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. doi:10.1016/S0 1861042(14)71250-1

- Heyel, C. (1986). *Enciclopedia de gestión y administración de empresas*. Barcelona: Grijalbo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2ª ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración* (1ª ed.). Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Illera Aduen, K., Ortiz Barrios, H. E. y González Montes, M. E. (2014). *La gestión administrativa por competencia y su efecto en la cultura organizacional* (Artículo científico). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Isairías Mora, J. E. y Lozano Angarita, C. E. (2011). *Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del Fondo Nacional de Ahorro* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23(2), 201-250. doi:10.1016/0030-5073(79)90056-4
- Junco, V., Tápanes, L., Díaz, R., Torres, R. y Cossío, N. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Folleto Gerenciales*, 10(10), 37-53.
- Justiniano, O. (1984). *Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones educacionales* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*, 122, 38-51.
- Lascano Farías, M. C. (2015). *Resultados de la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado parroquial de San Carlos, cantón Quevedo, frente al cumplimiento de metas propuestas* (Tesis de ingeniería). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador.
- Lawler, E. E., Hall, D. T. y Oldham, D. R. (1974). Organizational climate: Relations to organizational structure, process and performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 11(1), 139-155. doi:10.1016/0030-5073(74)90010-5

- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lee, C. C. y Grover, V. (1999). Exploring mediation between environmental and structural attributes: The penetration of communication technologies in manufacturing organizations. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 187-217.
- Leito, I. (2007). *A través de la Biblia*. México: Gema.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226.
- Leyva Barciela, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed*, 16(2), 1-14.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Loi, R., Hang-Yue, N. y Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- López Trejo, C. A. (2013). *La ética y cultura organizacional como factores de cambio en la contabilidad pública de las entidades territoriales del estado* (Tesis de licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Lozano Rendón, J. C. (2007). *Teoría de Investigación de la comunicación de masas* (2ª ed.). México: Pearson Educación..
- Lubich, C. (2001) *Economía de comunión: historia y profecía* (1ª ed.). Buenos Aires: Ciudad nueva.
- Maestre Ramos, A. E. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercado* (4ª ed.). México: Pearson Educación.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar: Patagonia.

- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en PYMEs industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Marín-Idárraga, D. A. y Losada Campos, L. Á. (2015). *Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia*. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99. doi:10.1016/j.estger.2014.08.004
- Mark, A. (1985). Task and structural correlates of organizational effectiveness in private psychiatric hospitals. *Health Services Research*, 20(2), 199–224.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M. y Vera Muñoz, J. G. S. (2013). La estructura organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 71-83.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M. y Vera Muñoz, J. G. S. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(4), 79-92.
- Martínez-Tur, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O. y Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 99-106.
- Mateos, J. y Camacho, F. (2000). *El horizonte humano*. La propuesta de Jesús. Córdoba, Argentina: El Almendro.
- Mathieu, J. E., Hoffman, D. A. y Farr, J. L. (1993). Job perceptions–job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 370–387.
- Maxwell, J. (2006). *Vida en el trabajo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2008). *Liderazgo al máximo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Mayntz, R. (1972). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza.
- Mazón Maroto, S. M. (2014). *La gestión administrativa y la satisfacción del cliente de las empresas de insumo agrícolas Rey Agro* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

- Medina, C. y José, D. (2015). *Evaluación de la percepción de justicia organizacional para el Banco Nacional de Fomento* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Meijaard, J., Brand, M. y Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25(1), 83–96. doi:10.1007/s11187-005-4259-7.
- Mejía Mejía, J. (2009) *Calidad de la gestión administrativa del presidente local y nivel de satisfacción laboral de los pastores adventistas de El Salvador* (Tesis de maestría). Universidad de Morelos, Morelos, México.
- Méndez Álvarez, C. E. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro editorial de la Universidad del Rosario.
- Mercado, P. (2000). Propuesta para la estructura organizacional de una empresa integradora en el sector primario. *Administración y Organizaciones*, 2(4), 80-104.
- Meyer, H. H. (1968). Achievement motivation and industrial climates. En R.Taguiri y G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Exploration of a concept* (pp. 11-32). Boston: Harvard Business School.
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. (1994) *Dirección y administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Iberoamericana.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Revista Psykhe*, 11(2), 171-179.
- Mora Ibarra, M. A. y Peñaherrera Lopez, P. R. (2012). *Guía metodológica de auditoría ambiental, para las industrias productoras de brócoli del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, con aplicación en la productora agrícola Nintanga del 1º de enero al 31 de diciembre del 2009* (Tesis de ingeniería). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Morales Domínguez, J. F. y Yubero Jiménez, S. (2006). La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema*, 18(3), 400-406.
- Moreira Ortega, R. A. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.



- Moreno, D. y Rodríguez, B. (2013). *Diseño de indicadores de gestión como herramienta para la medición de la efectividad del programa de seguridad y salud en la organización* (Tesis de licenciatura). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Mosquera Urgilés, V. E. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Muñoz, H., Guerra de los Santos, J., Barón, M. y Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional: papel del clima organizacional y los procesos del cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 2(3), 347-361.
- Nasurdin, A. M. y Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Naulaguari Tintin, M. S. y Zuña Rojas, C. E. (2013). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en buses Río Paute* (Tesis de licenciatura). Universidad de Cuenca, Cuenca, España.
- Newman, J. (1977). Development of a measure of perceived work environment. *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534.
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noriega Bravo, V. M. y Pría Barros, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122.
- Olabuenaga, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Omar, A. (2013). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 72-87.
- Organ, D. W. y Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.

- Ortiz López, J. (2011). El desafío de la estructura de la organización. *Cuadernos de Administración*, 7(9), 35-41.
- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Revista Psicología para América Latina*, 13,1-47.
- Pacheco Nunes de Almeida, M. A. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas.
- Palate Guachambala, C. P. (2016). *El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Paredes Maldonado, J. A. (2015). *Programa de mejoramiento del clima organizacional para los factores con incidencia negativa en el personal de la casa matriz del Banco Nacional de Fomento* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad del Ecuador, Quito, Ecuador.
- París Marcano, M. I. (2014). *Factores antecedentes no individuales que inciden en el acoso psicológico en el trabajo: el caso del acoso laboral institucionalizado* (Tesis doctoral). Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico.
- Parker, S. K. y Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parra Luna, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. *Revista de Sociología*, 56, 11-30.
- Passos, A. M. y Caetano, A. (2002). Tipos de conflicto intragrupal: un modelo tridimensional. En J. Vala, M. Garrido y P. Alcobía (Eds), *Recursos de investigación en psicología social y organizacional 1*(pp. 109-122). Lisboa: Colibrí
- Patlán-Pérez, J., Torres, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Payne, R. L., Pheysey, D. C. y Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizational climate and group structure: An exploratory study of their relationship in two British manufacturing companies. *Occupational psychology*, 45(1), 45 - 56.

- Peiró Silla, J. M., Ayala, Y., Tordera Santamatilde, M. N., Lorente, L. y Rodríguez Molina, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, M. y Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Pereyra, H. (1995). *Escalemos la cumbre de la dignidad personal*, Bogotá: Editolaser. 79-81; 118-119.
- Pérez Uribe, R. (2011). Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, 23(38), 73-85.
- Pérez, D. (2014). *Por qué y Cómo implementar la percepción de justicia en las empresas* (video). Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=JpfGAaAid64>
- Pérez, O. y Marianela, L. (2014). *El clima organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral*. (Tesis de licenciatura). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Pertuz Belloso, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista Electrónica De Investigación Educativa*, 15(3), 53-67.
- Peter, J. P. y Churchill Jr, G. A. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 1-10.
- Pinzón Moreno, E. I. (2009). *Gestión administrativa en las bibliotecas de las universidades acreditadas de Bogotá D.C. mediante indicadores de gestión* (Tesis de licenciatura). Universidad de la Salle, Colombia, Bogotá.
- Pirela de Faría, L. C. (2011). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
- Porras Sánchez, D. R. (2014). *Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales* (Ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Pritchard, R y Karasick, B (1973). The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 126-146.
- Puchol Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.

- Quichca Torres, G. O. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del primero al cuarto ciclo del 2010 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Quintero, N., Africano, N. y Farías, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium / Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51.
- Raineri B. A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3-33.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración (3ª Ed.)*. Bogotá.: Ecoe.
- Ramírez Vielma, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge M A: Harvard University Press.
- Reddin, W. J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*, 120, 79-84.
- Reimann, B. C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462–476. doi:10.2307/2392199
- Remache Chicaiza, M. Á. (2014). *Sistema automatizado de gestión de documentos en el área administrativa en la Unidad Educativa Luis A. Martínez de la Ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua* (Tesis de ingeniería). Universidad Técnica de Amato, Ambato, Ecuador.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 668–681.
- Reyes Riquelme, M. (2008). *Análisis de satisfacción universitaria: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales para la facultad de ingeniería de la universidad de Talca* (Tesis de ingeniería). Universidad de Talca, Talca, Chile.
- Riffel, B. (1983). *Éxito sin límites*. Bogotá: Printer Colombiana.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13ª ed.)*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad, 2*(2), 219-234.
- Rodríguez, Y. y Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24*(1/2), 27-30.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M. y Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica, 13*(3), 961-974. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet
- Romero Chico, R. A. (2015). Reflexión crítica de la administración del desempeño. *Revista Publicando, 2*(2), 35-51.
- Rubio Castillo, F. A. (2009). *La estructura organizacional en centros de investigación, desarrollo e innovación, una aproximación a la experiencia internacional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Queretano, Santiago de Queretano, México.
- Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Recuperado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/index.htm>
- Salas Perea, R. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior, 26*(2), 163-165.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. y Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed, 20*(4), 67-75.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: modelo para organizaciones educativas que aprenden. *Unirevista, 1*(3), 1-12.
- Salgado, J. F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la Administración Pública española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*(1), 39-55.
- Salguero Guzmán, S. N. (2011). *Modelo de Gestión administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías y afines de Transporte interprovincial de Pasajeros ACATIP de la ciudad de Ambato* (Tesis de Ingeniera de Empresas). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- Sampaio, A. (2004). *Comportamiento e cultura organizacional*. Lisboa: Edual Universidad Autónoma de Lisboa.
- Sánchez Henríquez, J. y Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32(1) 54-82.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1-39.
- Saravia Vergara, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20-31.
- Saraiva Nunes de Pinho, F. (2015). *Por una sostenibilidad humana en la empresa: Aportaciones de la filosofía de Paul Ricoeur a la gestión ética de personal* (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona, España.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> Ed.). Chicago: Jossey-Bass.
- Schneider, B y Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333.
- Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A.J. (2006). *Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships*. *Journal of Occupational and Organizational Psychological*, 79 (4), 645-671.
- Segredo A. (2009). *Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 1-27.
- Segredo Pérez, A. M. y Pérez Perea, L. (2008). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista INFODIR*, 4. Recuperado en <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php?idv=15452>
- Segredo Pérez, A. M. y Reyes Miranda, D. (2004). Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3), 1-3.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M. y Calderón Hernández, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta colombiana de psicología*, 15(2), 119-134.
- Shriberg, A. y Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico: principios y aplicaciones*. México: CECSA.
- Siebzehner, M. I. (2013). Estilos de gestión para la administración efectiva de los servicios de enfermería. *Investigación y Educación en Enfermería*, 14(1).37-46.
- Sohi, R. (1999). Organizational climate-culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 83-94.
- Sonnetag, S., Volmer, J. y Spsychala, A. (2008). Job performance. En C. L. Cooper y J. Barling (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* 1(pp. 427-447). Los Angeles: Sage.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Mónica (CA): Goodyear.
- Stoner, J. y Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Suárez, C. (2013). Cultura y clima organizacional. Recuperado en <http://www.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert>. [En línea], 12.
- Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research
- Tamayo Gutiérrez, J. A. y Duque Aristizabál, A. (2014). *La ética de cara al servidor público; un reto para la gestión humana* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
- Terry, P. C. (1984) Coaching preferences of Athletes. *Canadian Journal of Applied sport sciences*, 9(4), 201-208.
- Tomalá Coloma, T. K. y Valverde Castro, W. G. (2014). *Procesos administrativos y su incidencia en las estrategias comerciales de la empresa publiviación de la ciudad de Babahoyo* (Tesis de ingeniería). Universidad Técnica de Babahoyo, Los Rios, Ecuador.
- Toro García, N., Ochoa, L. E. y Vargas, A. J. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3), 1-7.

- Vaamonde, J. D. y Salessi, S. (2013) Justicia organizacional: un análisis de sus implicancias teóricas y de su exploración empírica en el ámbito organizacional argentino. Trabajo completo en C.Eder López, L. Bulacio y Mariana Migliaro (Coords.). *Ciencia y Tecnología: divulgación de la producción científica y tecnológica de la Universidad Nacional del Rosario* (pp. 743-746), Bogotá, Colombia.
- Vargas Piñeros, Y. P. (2013). *Áreas de enfoque en la alta gerencia y su desarrollo al interior de la empresa* (Ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Vera Muñoz, G., Vera Muñoz, M. y Martínez Méndez, R. (2015). Cultura organizacional y TICs en las organizaciones de educación superior. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(2), 919-928.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi:10.1111/1468-2389.00151
- Viswesvaran C. y Ones D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203. doi:10.1023/A:1015820708345.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. y Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598. doi:org/10.1037/00219010.87.3.590
- White, E. (1955). *El deseado de todas las gentes*. México: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (1957). *Historia de los patriarcas y profetas*. México: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (2001). *El ministerio médico*. Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N., Horner, M. T. y Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A metaanalytic examination of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776-791. doi.org/10.1037/a0028021
- Woodman, R. W. y King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore? *Academy of Management Review*, 3(4), 816-826. doi:10.5465/AMR.1978.4289290
- Yáñez, R., Loyola, G. y Huenumilla, F. (2009). La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 77-89. doi.org/10.4067/S0717-95532009000300009



Zapata Montoya, G. L., Zapata Calderón, G. A. y Gómez Zapata, Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6(11), 25-37.

# Moisés Javier Domínguez

=====

**Estado civil:** casado. **Nacionalidad:** dominicana.

**Lugar de nacimiento:** República Dominicana.

**Creencia religiosa:** Adventista del Séptimo Día.

**Dirección:** Dr. Mario García Alvarado #30, apartamento D-4, Ensanche Quisqueya, Santo Domingo, República Dominicana. **Correo:** moisejavier@hotmail.com



## **Intereses y pasatiempo:**

- Me gusta leer y aprender nuevas cosas cada día.
- Compartir buenos momentos junto a mi familia.
- Cultivar amistades y socializar con las personas.

## **Educación:**

- **2014.** Educación continua de Liderazgo y Desarrollo Profesional, Miami, Florida.
  - *Liderazgo en tiempo de oposición y fracaso.*
  - *Elementos claves en la administración adventista eficaz.*
  - *Administración e indicadores claves del desempeño.*
  - *Estudio de caso en Liderazgo II.*
  - *Liderazgo Espiritual II.*
  - *Proyecto de desarrollo del Liderazgo.*
- **2014.** Cursos de inglés avanzado.
- **2014.** Educación Continua en Australia.
  - Liderazgo institucional
- **2013-2016.** Doctorado en Administración, Universidad de Montemorelos (UM)
- **2013.** Educación continua en Lima, Perú.
  - *Identidad y misión: Retos de la educación adventista.*

- **2008.** Educación continua en Jerusalén.
  - Historia de la iglesia cristiana
- **2006.** Educación continua en Italia.
  - Historia de los valdenses
- **2006.** Educación continua en Silver Spring, Maryland, USA.
  - *Conferencia sobre manejo de riesgo.*
- **2005.** Educación continua en Estados Unidos de América.
  - *En la ruta de los pioneros adventistas.*
- **2001.** Educación continua en Universidad Adventista Dominicana.
  - Seminario de Liderazgo y Planeación
- **1999-2002.** Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Montemorelos.
- **1987-1991.** Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Adventista Dominicana.

**Posiciones desempeñadas:**

- **2001-2016.** Tesorero de la Unión Dominicana.
- **1998-2000.** Secretario Tesorero de la Misión Dominicana del Sureste.
- **1996-1997.** Gerente de la Agencia Adventista de Publicaciones del Este en República Dominicana.
- **1991-1995.** Tesorero de la Academia Adventista Juan Pablo Duarte en San Pedro de Macorís en República Dominicana.
- **2012-2016.** Director de Servicios del espíritu de Profecía de la Unión Dominicana.
- **2012-2016.** Asesor financiero de impresos y Diseños el Remanente (IMDIRE).

- **2007-2016.** Presidente de la junta directiva de la Asociación Fiduciaria Dominicana.
- **2005-2006.** Director ejecutivo de la Asociación Fiduciaria Dominicana.
- **2003-2016.** Secretario Tesorero de la Asociación de profesionales y negocios de laicos adventistas (ASI) de la Unión Dominicana.
- **2002-2005.** Director del Instituto de desarrollo (INADE)
- **1993-1995.** Tesorero de iglesia local en Restauración en San Pedro de Macorís, República Dominicana.