Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas y Jurídicas

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIÓN MEXICANA DEL NORTE

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requerimientos para el grado de
Maestría en Administración de Recursos Humanos

por

Carolina Viveros Reyes

Abril de 2021

RESUMEN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO
Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIÓN
MEXICANA DEL NORTE

por

Carolina Viveros Reyes

Asesor principal: Gabriel Dolores Camacho Bojórquez

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIÓN MEXICANA DEL NORTE

Nombre de la investigadora: Carolina Viveros Reyes

Nombre y título del asesor principal: Gabriel Dolores Camacho Bojórquez, Doctor en Educación

Fecha de culminación: abril de 2021

Problema

El problema de investigación se resume en la siguiente pregunta: ¿La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte?

Método

La investigación fue de tipo cuantitativo, transversal y con un enfoque correlacional. La población estuvo constituida por 85 miembros del personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte que incluye a los directores de departamento y el personal

administrativo que labora, tanto en oficinas centrales como en las oficinas de las asociaciones y misiones que conforman esta unión. Para analizar la variable cultura organizacional, se utilizó el instrumento elaborado por Olmos Torres y Socha Fandiño (2006) que presentó un valor de alpha de Cronbach global de 0.910. El instrumento utilizado es un cuestionario tipo Likert con cinco opciones de respuesta y consta de 18 ítems que valoran las dimensiones valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías. Para analizar la variable desempeño laboral, se empleó el instrumento adaptado por Díaz Gómez (2019), el cual presentó un valor de alfa de Cronbach global de 0.726. Este instrumento es un cuestionario tipo Likert con cinco opciones de respuesta y consta de 20 ítems que valoran las dimensiones gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad.

Resultados

Los resultados de fiabilidad mostraron que para la variable cultura organizacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de .835 y para la variable desempeño laboral se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de .854. Además, se sometió a prueba la hipótesis nula utilizando el coeficiente de correlación *r* de Pearson y se encontró que existe una correlación positiva altamente significativa entre las dos variables objeto de estudio ($r = .596$, $p = .000$).

Conclusión

Se encontró evidencia de que existe una correlación positiva significativa entre las dos variables de estudio: cultura organizacional y desempeño laboral. Los empleados que formaron parte de la población de estudio manifestaron tener una percepción

positiva de la cultura organizacional y del desempeño laboral de la Unión Mexicana del Norte, independientemente de su género, su edad, su puesto de trabajo, su grado académico y la asociación o misión en la que laboran. Las percepciones con puntuaciones de medias más bajas en la variable cultura organizacional se encontraron en el uso de incentivos para premiar sus buenas labores y en el conocimiento y entendimiento de las ceremonias, y en el logo y colores representativos de la organización. Las percepciones con puntuaciones de medias más bajas en la variable desempeño laboral se encontraron en la elaboración por escrito del plan de trabajo y en la realización de evaluaciones periódicas del trabajo.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas y Jurídicas

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIÓN MEXICANA DEL NORTE

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requerimientos para el título de
Maestría en Administración de Recursos Humanos

por

Carolina Viveros Reyes

Abril de 2021

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIÓN MEXICANA DEL NORTE

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

por
Carolina Viveros Reyes

APROBADA POR LA COMISIÓN:

Asesor principal: Dr. Gabriel Dolores Camacho Bojorquez

Examinador externo: Mtra. Soledad Campos Cruz

Miembro: Dr. Víctor Andrés Korniejzuk

Director de Posgrado e investigación: Dr. Ramón Andrés Díaz Valladares

Miembro: Dra. María Humberta Tolentino Hernández

20/04/2021

Fecha de aprobación

DEDICATORIA

A mi tía Alicia, por su amor, sus oraciones y su tierna compañía.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS vii

LISTA DE TABLAS viii

RECONOCIMIENTOS ix

Capítulo

I. DECLARACIÓN DEL PROBLEMA 1

Introducción 1
Justificación 2
Pregunta de investigación 3
Objetivo de la investigación 3
Hipótesis 4
Limitaciones 4
Delimitaciones 4
Definición de términos 4
Supuesto filosófico 5

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA 9

Cultura organizacional 9
Dimensiones de la cultura organizacional 12
Creencias 13
Clima 13
Normas 14
Símbolos 15
Filosofías 15
Desempeño laboral 15
Dimensiones del desempeño laboral 16
Gestión administrativa 16
Relaciones interpersonales 17
Toma de decisiones 17
Comunicación 18
Responsabilidad 19
Productividad 20
Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral 20
La Unión Mexicana del Norte 22
Filosofía institucional 22
Visión 23

Misión 23
Valores..... 23
Departamentos 23
Departamento de Comunicación 24
Ministerio Infantil y del Adolescente 25
Departamento de Educación 26
Ministerio de Salud 26
Escuela Sabática y Ministerios Personales 27
Asuntos Púbicos y Libertad Religiosa 28
Ministerio de la Familia 29
Ministerio de la Mujer..... 30
Departamento de Mayordomía 31
Departamento de Jóvenes..... 32
Ministerio de las Publicaciones..... 32
Recursos Humanos 33
Oficiales administrativos 33
Salarios y prestaciones..... 34

III. MARCO METODOLÓGICO 36

Tipo de investigación 36
Población 36
Muestra 37
Variables 38
Instrumentos 38
Validez y confiabilidad de los instrumentos 40
Operacionalización de variables 41
Hipótesis de estudio..... 43
Operacionalización de las hipótesis..... 43
Recolección de datos..... 43
Análisis de datos 45

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 46

Introducción 46
Descripción de la población de estudio 47
Confiabilidad de los instrumentos 49
Descripción del comportamiento de las variables de estudio 49
Cultura organizacional 50
Valores..... 53
Creencias..... 54
Clima..... 55
Normas 56
Símbolos..... 57
Filosofía 58
Desempeño laboral..... 59
Gestión administrativa 61

Relaciones interpersonales 63
Toma de decisiones..... 64
Comunicación 65
Responsabilidad 66
Productividad 67
Prueba de hipótesis 68
Análisis complementarios 69

V. RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 70

Resumen 70
Discusión 73
Cultura organizacional 75
Desempeño laboral..... 89
Conclusiones 94
Recomendaciones 95

Apéndice
A. ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL 97

B. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES 101

C. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 104

D. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES 106

E. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES 108

F. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS DE CORRELACIONES 120

REFERENCIAS 123

LISTA DE FIGURAS

1. Valores de medias en las dimensiones de la variable cultura organizacional 51

2. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión valores de la variable cultura organizacional 53

3. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión creencias de la variable cultura organizacional 54

4. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión clima de la variable cultura organizacional 55

5. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión normas de la variable cultura organizacional 56

6. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión símbolos de la variable cultura organizacional 57

7. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión filosofía de la variable cultura organizacional 58

8. Valores de medias de la variable desempeño laboral en cada una de sus dimensiones 60

9. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión gestión administrativa de la variable desempeño laboral 63

10. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral 64

11. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión toma de decisiones de la variable desempeño laboral 65

12. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión comunicación de la variable desempeño laboral 66

13. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral 67

14. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión productividad de la variable desempeño laboral 68

LISTA DE TABLAS

1. Personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte 37

2. Operacionalización de las variables principales 41

3. Operacionalización de las variables demográficas 42

4. Operacionalización de las hipótesis 44

5. Distribución de la población estudiada por categoría de cada variable demográfica 48

6. Coeficiente alfa de Cronbach de las variables de estudio 49

7. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable cultura organizacional 50

8. Media de cada ítem de la variable cultura organizacional 52

9. Estadísticos descriptivos de los factores de la variable desempeño laboral 59

10. Media de cada ítem de la variable desempeño laboral 62

RECONOCIMIENTOS

A mi asesor principal, doctor Gabriel Camacho, por su enseñanza y por haberme guiado en el desarrollo de esta investigación.

A la doctora Patricia Monárrez, por su motivación y supervisión en el cumplimiento de los tiempos y las formas de mi proyecto educativo.

Al doctor Víctor Korniejzuk, por su apoyo y disposición para realizar esta investigación.

A la doctora María Tolentino, por su aporte y colaboración en el proceso de realización de este trabajo de investigación.

A la Unión Mexicana del Norte, por permitirme realizar esta investigación con su personal administrativo y directivo y por la amable disposición con la que me otorgaron la información requerida para la elaboración de esta tesis.

CAPÍTULO I

DECLARACIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

Las organizaciones manifiestan una realidad cultural que han desarrollado a medida que se adaptan a los cambios que el entorno les demanda, tanto social como económica y tecnológicamente. En este desarrollo cultural el factor humano es fundamental, pues en la medida que los individuos puedan desarrollarse plenamente serán capaces de generar cambios, de innovar y de adaptarse a los requerimientos de los escenarios en los que la organización se desenvuelve (Ferrer Dávalos, 2015; Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera y Perdomo Victoria, 2017).

La cultura organizacional tiene como propósito fundamental crear ambientes óptimos para la realización adecuada de las tareas que día a día se realizan en una organización y se ha demostrado que factores que la determinan, como son la filosofía y los valores, tienen una relación directa con el cumplimiento de los objetivos organizacionales al fomentar comportamientos que crean sentido e identidad (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017). En una investigación realizada por Reyna Díaz, Campos García y Martínez Guillén (2015), se encontró que valores como el respeto y el trato cordial crean un ambiente idóneo que permite la realización adecuadamente de las tareas diarias.

Esta investigación buscó demostrar la relación entre (a) la cultura organizacional, cuyos factores a considerar son los valores, las creencias, el clima, las normas,

los símbolos y la filosofía y (b) el desempeño laboral, que considera factores como gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad. Esto, de acuerdo con la percepción del personal ministerial directivo y el personal administrativo de la Unión Mexicana del Norte (UMN) de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD).

Anteriormente, se han realizado estudios de percepción en el personal de oficina de instituciones de la IASD y se han encontrado importantes áreas de oportunidad en la forma de gestionar a los colaboradores de la organización, sobre todo por las diferencias de percepción de acuerdo al puesto que desempeñan (Lima Brandao, 2016). Asimismo, en un estudio realizado en el personal ministerial que ocupa puestos de liderazgo se encontró la importancia de establecer una visión común a pesar de la incertidumbre que genere el futuro (Alves Caxeta, 2016). Lo anterior da lugar a una investigación que tome en cuenta, no solamente los estilos y prácticas de liderazgo, la satisfacción en el trabajo y el puesto de trabajo que ocupe un colaborador en la organización; sino otros factores demográficos que pudieran incidir en la percepción de los individuos acerca de la relación entre la cultura organizacional y su propio desempeño laboral incluyendo factores demográficos (edad, nivel de estudios y área geográfica en la que se desempeña), entre otros factores tomados en cuenta en esta investigación en el territorio de la UMN donde estas variables no han sido exploradas bajo este enfoque de investigación.

Justificación

Esta investigación atendió la necesidad de conocer si las dimensiones de cultura organizacional (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía) se

relacionan significativamente con las dimensiones del desempeño laboral (gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad) de acuerdo con la percepción del personal directivo y del personal administrativo de la UMN.

Los resultados de la investigación serán expuestos ante los administradores de la Unión y se hará una propuesta para reforzar la estrategia con la que cuenta la UMN. Dicha propuesta incluirá líneas de acción para fortalecer una cultura organizacional positiva que fomente el desempeño óptimo de las áreas con mayor oportunidad de mejora.

Pregunta de investigación

El problema de investigación se resume en la siguiente pregunta: ¿la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte?

Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación fue conocer si las dimensiones de cultura organizacional (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías) se relacionan significativamente con las dimensiones de desempeño laboral (gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad), de acuerdo con la percepción del personal administrativo y directivo administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

Hipótesis

En este estudio se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Hi. Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte conformado por los directores de departamento y el personal administrativo.

Limitaciones

Aunque existen una diversidad de factores que podrían ser estudiados en el ámbito que corresponde al constructo que se plantea en este estudio, la presente investigación se limitó a estudiar las variables cultura organizacional y desempeño laboral, únicamente tomando en cuenta los siguientes factores por cada variable: (a) para analizar la variable cultura organizacional se midió la percepción en valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía y (b) para analizar la variable desempeño laboral se evaluaron los factores gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad.

Delimitaciones

La investigación se delimitó a estudiar las percepciones del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte que labora, tanto en oficinas centrales como en las oficinas de cada asociación y misión.

Definición de términos

Los términos utilizados en esta investigación son los siguientes:

Cultura organizacional: es el conjunto de valores y normas compartidos entre los miembros de una organización empleados para controlar las interacciones que se

dan entre quienes conforman hábitos y creencias proyectadas mediante valores, actitudes y expectativas y, además, por una serie de normas informales, es decir, que no han sido escritas o formalizadas por la organización y que a pesar de eso son practicadas por sus miembros generándoles un sentido de identidad, compromiso y pertenencia (Carrillo Punina, 2016; Chiavenato, 2007; Jones, 2013).

Desempeño laboral: es el trabajo que un individuo realiza para alcanzar objetivos organizacionales mediante el desarrollo de habilidades y capacidades y la evaluación continua del comportamiento, el cual debe estar siempre dirigido a metas y tareas específicas (Dessler y Varela Juárez, 2011).

Percepción: es la forma de apreciar y comprender, mediante criterios propios, las impresiones que genera el entorno (Velázquez Hernández, 2015).

Personal directivo: está constituido por los directores de departamento de la Unión Mexicana del Norte, así como los de las misiones y asociaciones que conforman la Unión.

Personal administrativo: está constituido por el presidente, el secretario y el tesorero de la Unión Mexicana del Norte y el personal de oficina que forma parte de su equipo, así como por el presidente, secretario, tesorero y el personal de oficina que forma parte de su equipo en una de las misiones y asociaciones que conforman la Unión.

Supuesto filosófico

A través del tiempo, el ser humano ha dado muestras de su capacidad para organizar y delegar responsabilidades y a pesar de que ha desarrollado innumerables metodologías para mejorar el desempeño de los individuos, ha tenido que explorar

más allá del mero trabajo y entender por qué las personas trabajan y qué es lo que determina que lo hagan de una u otra manera. Es así como el desempeño laboral se entiende como el trabajo que se espera que los individuos realicen y la cultura organizacional como la manera en que este trabajo ha de realizarse.

A través de las edades, también Dios ha mostrado su inigualable capacidad de encomendar tareas y capacitar a aquellos que debían ejecutarlas, sembrando en su mente los principios y las normas que debían regir su comportamiento para llevarlas a cabo fiel y cabalmente. Es así como a Adán se le da la tarea de gerente y mayordomo: “Fructificad y multiplicaos; llenad la tierra, y sojuzgadla, y señoread en los peces del mar, en las aves de los cielos, y en todas las bestias que se mueven sobre la tierra” (Génesis 1:28). Para ello, la única norma dada era mantener su línea de acción dentro de los límites indicados, los cuales le negaban el acceso al árbol del conocimiento del bien y del mal.

A Jacob se le encomienda la ardua tarea de cuidar la hacienda de su suegro Labán y, en su afán, da muestras de poseer valores inquebrantables como la honradez, la puntualidad, la responsabilidad, la proactividad y el sacrificio (Génesis 31:38-40), los cuales le garantizaron un desempeño extraordinario que resultó en la multiplicación de los bienes de Labán y, posteriormente, los suyos.

Moisés, por su parte, dirigió a una gran multitud en su camino a la tierra prometida, con el fin de que se convirtiera en una gran nación. El trayecto hacia esa tierra implicó que pusiera a prueba sus capacidades de coordinación, dirección, capacitación y evaluación, entre otras; y en todas ellas exhibió principios como la paciencia, la justicia, el amor, la humildad y la abnegación. Además, las Sagradas Escrituras señalan que Moisés tenía una visión muy clara que determinaba su

conducta, pues se mantenía “como viendo al invisible” (Hebreos 11:27). Todo esto le valió ser un hombre confiable que conocía muy bien el cargo que desempeñaba, así como su importancia para la transformación de Israel, es decir, de un pueblo de esclavos al pueblo mediante el cual Dios cumpliría su promesa de traer al Redentor del mundo.

De David se sabe que fue un gran estadista guiado por creencias firmes en cuanto a la santidad de Dios, su justicia y su misericordia, lo que le llevó a practicar hábitos como la alabanza y la adoración. Sin embargo, David también conoció las consecuencias de no vivir conforme a los requerimientos de Dios y supo que poner de lado los principios requeridos, en este caso de Dios, trae como resultados comportamientos que afectan no solo la vida, sino la causa por la cual se lucha.

Nehemías, quien por un tiempo fue gobernador de Judá, trabajó arduamente en el cumplimiento de su misión que consistía en reestructurar las murallas de Jerusalén y garantizar la seguridad de sus habitantes. Los valores que lo guiaron fueron la valentía, el amor a su pueblo, la perseverancia, la justicia y la abnegación, los cuales le llevaron a un óptimo desempeño que se reflejó en un tiempo récord de solamente 52 días en la construcción de los muros. Con esto, las naciones vecinas, enemigas a la vez, se sintieron con miedo y humilladas por la hazaña de la construcción.

Jesús, por su parte, como gran líder se rodeó de hombres moldeables que en poco tiempo vibraban en su misma sintonía y estaban dispuestos a dar su vida por la misma causa. Los valores que Jesús exhibió fueron innumerables y, por destacar, algunos se podrían mencionar la justicia, la entrega, el amor, la valentía, la veracidad, el sacrificio, la misericordia, la mansedumbre, la templanza, la sagacidad y el dominio propio. Todos ellos anclados en la fuerte convicción del establecimiento de un reino

eterno, que constituía la visión y el cumplimiento de la promesa de salvación a quienes se quisiesen apropiar de ella, la cual era su misión.

Asimismo, el apóstol Pablo introdujo al panorama bíblico conceptos como el de la remuneración al referirse a su propio trabajo como medio de sostén personal. Aunque no se refirió al trabajo en equipo como tal, sí lo practicó en su ministerio al mostrarse inclusivo con cualquiera que se convirtiera al cristianismo independientemente de su raza o nacionalidad. También hizo equipo con Pedro, Bernabé y otros cristianos que contribuyeron a poner el fundamento de la nueva fe.

Lo anterior muestra que todo trabajo, cualquiera que sea su giro, debe realizarse participando en un ámbito laboral determinado y teniendo como base principios, valores y creencias firmes que modelen comportamientos y actitudes de modo que cada persona alcance un desempeño óptimo que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos por el grupo o por la organización a la que pertenece.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta investigación tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la Unión Mexicana del Norte de acuerdo con la percepción de su personal directivo y administrativo. En este capítulo, se presenta una síntesis de los hallazgos que se han hecho respecto al tema, abordando la cultura organizacional, el desempeño laboral, la relación que existe entre ambas variables y, finalmente, una semblanza de cómo está constituida la Unión Mexicana del Norte.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada una importante herramienta de gestión estratégica que contribuye de manera eficaz a alcanzar los objetivos que cada organización se plantee. Muchas organizaciones pueden tener una excelente estrategia, pero la debilidad de su cultura termina aplastándola y, por el contrario, una pésima estrategia impulsada por una cultura extraordinaria puede ser salvada por el buen desempeño de quienes conforman la organización, ya que si los valores imprescindibles de esta han sido debidamente asimilados y promovidos, es posible influenciar en mayor medida a los empleados y que esto se traduzca en un mejor desempeño (Segredo Pérez et al., 2017).

A pesar de que las organizaciones pueden contar con estructuras administrativas similares unas de otras, la cultura organizacional es aquello que hace que cada una sea distinta y absolutamente única; eso que, aunque es difícil de identificar a simple vista, se puede percibir por las conductas y maneras de ser y hacer de los miembros de la organización. De acuerdo con Schein (1988), la cultura organizacional es para un grupo lo que el carácter o la personalidad es para un individuo. Sin embargo, Schein afirma que así como se puede observar el comportamiento de cada persona, no se pueden observar las fuerzas subyacentes que causan ciertas conductas. Pimentel (2017), al igual que Schein, considera a la cultura como la personalidad de la organización y hace una diferenciación significativa con el clima organizacional, el cual puede confundirse con la cultura, sosteniendo que si la cultura es la personalidad de la organización, el clima es su estado de ánimo.

Schein (1988) crea una de las definiciones más difundidas acerca de la cultura organizacional, la cual se menciona a continuación:

> Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue adquirido por un determinado grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (pp. 25-26)

Además, este mismo autor desarrolla un modelo que permite visualizar lo que él denomina los tres niveles de la cultura organizacional conformados por artefactos, creencias y valores postulados y supuestos subyacentes.

Bajo este esquema, el nivel de artefactos incluye todos los fenómenos que la persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una cultura desconocida. Es decir, cuando se entra a una empresa, a un restaurante o una clínica no se es parte de esa

cultura, pero es posible percibir situaciones, actitudes y comportamientos propios de la misma que son diferentes y únicos. A diferencia de los artefactos, las creencias y postulados constituyen aquella parte visible de la cultura de la organización como los objetivos estratégicos, la misión, la visión y las descripciones de puestos, entre otros. Todos ellos elaborados de tal modo que reflejan lo que es importante para la organización, así como sus motivos y sus razones. Respecto a los supuestos básicos, Schein (1988) considera que son pensados por la organización para que funcionen individual o colectivamente entre sus miembros y son utilizados como mecanismos de defensa a nivel cognitivo creando un mapa mental que hará que los miembros se sientan agusto con quienes comparten las mismas premisas y vulnerables donde las premisas son distintas porque, ya sea que no se entenderá lo que pasa o que se malinterpretarán las acciones de otros.

Otro modelo sobre cultura organizacional es el de Cameron y Quinn (2005), quien propone evaluar la cultura organizacional fijándola en uno de los cuatro tipos de culturas: (a) cultura clan, propio de organizaciones con un marcado control interno, pero flexible con los empleados y sensible con los clientes; (b) cultura de adhocracia, que está centrada en aspectos externos, pero busca la flexibilidad e innovación para lograr la coordinación; (c) cultura de mercado, orientada a la competitividad y la penetración de mercado, logrando así una actitud competitiva y de espíritu ganador entre sus miembros y, finalmente, (d) la cultura jerárquica, enfocada en el interior y en cómo se realizan los procedimientos y el cumplimiento de las normas para garantizar la estabilidad de la empresa (Vivanco Florido y Franco Zesaty, 2012). Además de estas maneras de entender la cultura organizacional, otros autores consideran que se trata de un sistema de significados compartidos que resultan de una construcción social

hecha de símbolos, que a su vez están determinados por normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo que se van incorporando en la práctica cotidiana de la organización como los modos de ser y de actuar dentro de ella. Todas ellas forman expresiones que surgen en un mundo de cambio constante, social, económica y tecnológicamente hablando (Reyes Hernández y Moros Fernández, 2019; Segredo Pérez et al., 2017).

Dimensiones de la cultura organizacional

A continuación, se elabora una breve descripción acerca de los factores implicados en la cultura de las organizaciones desde la perspectiva de este estudio.

Valores

En el área organizacional, los valores surgen de acuerdo a la realidad particular de la organización y tienen sentido sólo en ella, por lo que cada organización tiene su propio sistema de valores ajustado a su contexto particular que orienta los comportamientos en aquellos grupos donde las personas se encuentran integradas. Asimismo, mediante los valores se expresa la visión social de las organizaciones y lo que ésta entiende como correcto, oportuno y necesario para su propio desarrollo (Caro Montero, 2019; Mena Méndez, 2019).

En este sentido, se ha encontrado que el punto central de los valores va más allá de la propia persona y los interés que pueda tener, enfocándose en los otros y adoptando valores centrados en la igualdad y la preocupación por los demás (Marsollier y Expósito, 2017). Para la función pública, por ejemplo, los empleados les asignan una gran importancia a valores como la imparcialidad, la incorruptibilidad y la legitimidad (Correia, Mendes y Freire, 2019). Las empresas de servicio, por otro lado,

encuentran en la seguridad, el servicio y la calidad sus principales aliados para ejecutar la estrategia (Bautista Alzate, Pimienta Bedoya, Sierra Ocampo y Vélez Sierra, 2018). Lo anterior, demuestra la importancia que los colaboradores asignan a este factor y el modo en que estos intuyen que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, pues como lo señalan Jara Marileo, Cuevas Valdebenito y Elgueta Suazo (2018), los valores determinan los comportamientos y las interacciones entre los individuos, así como con el ambiente en el que se desarrollan.

Creencias

Las creencias son constructos socioculturales que tienen un aspecto cognitivo y razonado que permite identificar predisposiciones a emociones que se derivarán en conductas. Tanto las personas como las organizaciones las construyen con la intención de cimentar sus valores y por medio de ellas es posible lograr un equilibrio entre el comportamiento y un desempeño eficaz en los colaboradores de una organización (Condori Mendoza y Riquelme Mamani, 2019; Díaz Gómez, 2019; Jara Marileo et al., 2018). Una investigación que analizó la influencia de las creencias en el proceso de cambio de una organización descubrió que estas influyen en dicho proceso, pues las personas entrevistadas sostenían que había discursos dentro de la empresa en los que habían dejado de creer. Según ellos, habían comprobado que no estaban basadas en la realidad de la organización, lo que les había generado cierta incertidumbre que ocasionaba que ejercieran resistencia a los cambios que planteaba la compañía (Valencia, 2018).

Clima

El clima organizacional está asociado con el compromiso, el desempeño, las

habilidades, la inteligencia emocional, el involucramiento en el trabajo y la eficiencia laboral, es decir, con las características del ambiente de trabajo y la forma en que son percibidas por los empleados. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento tanto a nivel organizacional como laboral y permite detectar aspectos generadores de problemas o conflictos que crean malestar entre los trabajadores al mostrar la interacción entre la organización y las características personales de sus colaboradores (Illescas Illescas y Zumba Ayala, 2019; Manjarrez Fuentes, Egas Loor, Campos Cárdenas y Escobar Terán, 2019). Además es una importante herramienta de gestión, ya que facilita la toma de decisiones, permite incrementar la productividad y guiar los procesos de cambio, tal como lo indica una investigación en la que se encontraron diferentes áreas de insatisfacción entre los empleados como lo eran la iluminación en el área de trabajo, el poco reconocimiento a la capacidad profesional de los colaboradores y la poca motivación que encontraban en el sueldo que percibían (Santander Ludeña, 2019). Otra investigación realizada entre instituciones educativas del distrito de Cajay, en Perú, demostró una relación significativa entre el clima y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones (García Herrera y Segura Agüero, 2014).

Normas

Las normas son condicionamientos derivados de creencias y valores que predisponen, positiva o negativamente, ciertos modos de hacer y distintas formas de actuar que podrían permitir alcanzar determinados resultados (Caro Montero, 2019; Mena Méndez, 2019). Su evaluación implica conocer la percepción que los colaboradores tienen de ellas, cómo las tienen asimiladas, e inclusive memorizadas, y qué tan

determinantes son para regular sus conductas (Condori Mendoza y Riquelme Mamani, 2019).

Símbolos

Los símbolos son expresiones autónomas de realidades históricas, físicas o psíquicas a través de códigos que se dan en dos planos: (a) el de la expresión y (b) el del contenido y su función es comunicar las ideas y los conceptos que representan más allá de lo que puede denotar en sí mismo (García García, Llorente Barroso y García Guardia, 2010; Plasencia, 2019). También son determinantes para el auto-reconocimiento que hace cada miembro de la organización al considerarse parte de una colectividad, dotándose así de una identidad que va más allá de sí mismo (Ramírez Martínez, Rosas Castro y Lozano Carrillo, 2019).

Filosofías

Las filosofías proyectan los sentimientos, los pensamientos y las conductas de los miembros de una organización y las ideas que tienen de las mismas. Mediante ellas es posible moldear, motivar y dirigir los pensamientos de los empleados y están determinadas por los principios y valores de la compañía (Condori Mendoza y Riquelme Mamani, 2019).

Desempeño laboral

Hablar de desempeño es aludir al ejercicio práctico de quien realiza las obligaciones correspondientes a su profesión, cargo u oficio. El buen o mal funcionamiento de dicho ejercicio estará avalado por los resultados que con él se obtengan y por el aporte que haga a la consecución de los objetivos organizacionales (Casas Lazo,

2017; Peña-Ochoa y Durán Palacio, 2016). Además, incluye características individuales que interactúan con el quehacer cotidiano para provocar comportamientos que afecten positivamente los resultados y generen cambios en las organizaciones (Chávez, De las Salas y Bozo Acosta, 2015). El desempeño laboral, sobre todo en empresas orientadas a los servicios, está constituido por tres tipos principales de conductas: el desempeño de las tareas para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades; el civismo, que no es más que la serie de acciones que crean el ambiente psicológico de la organización (como brindar ayuda aunque no se solicite, respetar a los compañeros, sugerir positivamente y hablar positivamente de los demás y del lugar de trabajo) y, finalmente, la falta de productividad, que incluye los robos, los daños a la propiedad de la compañía, el ausentismo y los comportamientos agresivos (Rodríguez Chevarría, 2019).

Dimensiones del desempeño laboral

A continuación se presenta una breve descripción acerca de las dimensiones implicados en el desempeño laboral de los individuos, de acuerdo con la perspectiva de este estudio.

Gestión administrativa

La gestión administrativa es un conjunto de habilidades empleadas para orientar comportamientos que generen relaciones exitosas y para dirigir a las personas y los colaboradores de una organización. Tiene como pilares la planeación, la organización, la dirección y el control y de la forma en que se lleven a cabo depende en gran medida el éxito o el fracaso de una empresa (Borja Martínez, 2015; Velázquez Barrón, 2018). Implica la habilidad de cada colaborador para elaborar un plan de trabajo que de

constancia de tener pleno conocimiento respecto del puesto que desempeña así como las habilidades, destrezas, actitudes y valores que lo hacen competente en la resolución de problemas de manera efectiva y ética (Rodríguez González, 2015; Velarde Molina, Ticona Gómez, Vázquez Espinoza y Yabar Vega, 2019). Estas competencias son empleadas para la autorregulación y el autocontrol en la ejecución del trabajo (Chávez et al., 2015). De este modo, es posible tener procesos productivos y métodos de trabajo supeditados a procesos de mejora continua y a un control basado en determinados estándares que permiten evaluar la capacidad de producir un servicio eficiente, oportuno y preciso (Rodríguez González, 2015; Velarde Molina et al., 2019).

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales tiene que ver con la efectividad de las relaciones del empleado con todos los niveles de trabajo y su capacidad para suministrar información, asistencia y consejo (Rivera Villacorta, 2016) y favorecen el trabajo en equipo ya que potencian la capacidad de influir en otros para que, voluntariamente, realicen las actividades indicadas para la consecución de objetivos. Esta capacidad se puede apreciar en la confianza que el colaborador muestra en sí mismo y en los demás; el respeto que es capaz de inspirar; sus reacciones ante la presión; su determinación para ejecutar acciones; la motivación que inyecta a los demás; la armonía que mantiene con su jefe y con sus compañeros; la capacidad de valorar genuinamente lo que los demás piensan y saben y es lo opuesto a una actitud individual o competitiva (Chávez et al., 2015; Velarde Molina et al., 2019).

Toma de decisiones

La toma de decisiones requiere de la objetividad de los colaboradores a fin de

que tengan la capacidad de resolver y atender problemas aplicando criterios como son la identificación de los mismos a fin de evitarlos, evitarlos; consolidación y análisis de la información de manera efectiva; el desarrollo de alternativas de solución; la resolución en etapas tempranas y, finalmente, el trabajo en equipo durante la solución de los problemas. Así mismo, la objetividad debe estar presente en la toma de decisiones mostrando la habilidad del colaborador para tomarlas, la solidez de sus criterios, la explicación razonada de los motivos de la decisión, su capacidad para involucrar a otros y su capacidad de decidir oportunamente (Velarde Molina et al., 2019).

Comunicación

La comunicación es una herramienta eficaz para lograr negociaciones, es decir, para llegar a la conformidad y el apoyo entre dos o más personas que perciben adecuadamente lo que el otro expresa y esto es una muestra de poseer habilidades de liderazgo y comunicación que de no tenerse imposibilitarían la negociación y favorecerían la aparición de conflictos (Duque Ceballos, García Solarte, y Hurtado Ayala, 2017; Patrón-Cortés, 2016). Las empresas la emplean para desarrollar la innovación y para generar nuevos productos y se hace mediante procesos de negociación con los equipos de trabajo, los cuales, en muchos casos, no tienen una visión de fututo ni de innovación desarrollada y es en ese sentido donde se llevan a cabo los procesos de negociación (Peñaherrera, Ballesteros, Santamaría-Freire y Santamaría-Díaz, 2015). Por eso, la comunicación y la negociación están estrechamente ligadas y si la comunicación no se desarrolla de manera adecuada, los procesos de negociación podrían verse afectados.

Las barreras de comunicación más comunes son: (a) barreras semánticas: se refieren a la posibilidad de interpretar de diferente manera las palabras orales o escritas; (b) barreras fisiológicas: se refiere a defectos o discapacidades fisiológicas cómo estar ciego, sordo, mudo o tartamudo; (c) barreras físicas: son impedimentos en el entorno físico la distancia, el exceso de ruido o las interferencias telefónicas; (d) barreras administrativas: se originan en las estructuras organizacionales y sus formas o estilos de administración, los cuales pueden ser deficientes operativamente o en su planeación y (e) barreras psicológicas: son complejas y están relacionadas con la persona que quiere negociar y las estructuras psíquicas que lo llevan a actuar y decidir de una u otra manera.

Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de responder de acuerdo a la actividad que se desempeña y de actuar en los diferentes escenarios que se puedan presentar. Una de las formas en la que se refleja es mediante el compromiso, es decir la participación intelectual y emocional de un colaborador para contribuir con el éxito de la organización mediante la fijación de metas tangibles, verificables y mesurables. Así mismo, se manifiesta mediante la continuidad en la empresa y mediante una conducta responsable por parte de los colaboradores (Casas Lazo, 2017; García Tejada y Flores Mamani, 2017). Algunas investigaciones revelaron que el compromiso están significativamente relacionado con el sentido de pertenencia que el colaborados sienta por la empresa, así como con la motivación y el reconocimiento que obtenga de ella (Villafañe, 2017; Wills-Espinosa, Ceballos Icaza, Sadi y Ancin Adell, 2017). Otra investigación, además de estos factores, encontró que los empleados más

comprometidos expresaron sentirse identificados con los valores que la empresa promueve (Máynez Guaderrama, 2016).

Productividad

La productividad es un estado mental que emplea la motivación y la satisfacción para obtener una mejora continua. En la organización se entiende como la relación entre los resultados, el tiempo y los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales (Lozano Ramírez, 2014). En una encuesta elaborada por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2016) en la que participaron 2,900 personas de 30 ciudades de la República Mexicana, se encontró que de entre una serie de acciones que se les propuso a los participantes para mejorar la productividad el 53% señaló el establecimiento de indicadores claves del negocio, el 15% el desarrollo de líderes y mandos medios, el 13% los programas de capacitación ligados a los trabajadores, el 12% la implementación de programas de calidad y el 7% catalogó a los estímulos económicos como una de las acciones para incrementar la productividad.

Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral

Diversas investigaciones han demostrado la relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral (Gervacio Solórzano, 2018). La evidencia dice que si una variable es alta, la otra también lo será y si es baja, afectará también a la otra (Prado Alvarez, 2015) y los mismo sucederá con los factores de ambas, por ejemplo, uno de los factores de la cultura organizacional, el clima laboral, guarda una estrecha relación con algunos factores del desempeño laboral, como son las

relaciones interpersonales y la calidad del trabajo (Gallegos Paz, 2016).

Lo anterior se debe principalmente a la capacidad que tiene la cultura organizacional para ejercer una influencia profunda en los colaboradores de modo que la elaboración de normas o reglamentos no sea un motivo de preocupación para la empresa pues han sido internalizadas de tal manera por los empleados que se encuentran comprometidos con la misión, los objetivos y los procesos de la organización (Celi Pinza, 2015).

Puesto que la cultura organizacional es un conjunto de comportamientos, actitudes y significados compartidos, provee a los miembros de la organización de dirección en cuanto a su forma de actuar para que esto se vea reflejado en su desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales (Rivera Martínez, 2019). También fomenta la disciplina, la participación y la colaboración, entre otros comportamientos, y provee de un ambiente de trabajo adecuado que permite al colaborador que ponga su capacidad y habilidades al servicio de la empresa (Mimbela Mogollon, 2017).

De manera puntual, los empleados que han asimilado adecuadamente una cultura favorable para su óptimo desempeño son capaces de describir de qué manera su trabajo contribuye al logro de objetivos, se sienten felices en la realización de sus tareas, conocen los procedimientos a seguir y consideran que sus valores están alineados con los valores de la empresa (Celi Pinza, 2015). De manera contraria, aquellos que trabajan en una cultura que no ha sido reforzada debidamente presentan dificultades en comprender las cuestiones más elementales del trabajo como lo es su propio rol en la empresa y lo que esto implica (López Moncada, 2016).

La Unión Mexicana del Norte

La oficina principal para la transacción de negocios de la Unión Mexicana del Norte está establecida y situada en Carretera Nacional Km. 205 Montemorelos, Nuevo León, México.

La UMN pertenece al sistema administrativo de la IASD fundada en 1863 y de cuya coordinación mundial es responsable la Conferencia General (CG) ubicada en Silver Spring, Maryland, Estados Unidos. La IASD, está conformada por 13 áreas geográficas llamadas divisiones que están distribuidas en 215 países del mundo. Entre estas divisiones se encuentra la División Interamericana de la cual la Unión Mexicana del Norte forma parte.

A su vez, la Unión Mexicana del Norte está constituida por 11 asociaciones y misiones distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional: (a) la Asociación de Baja California en el estado fronterizo Baja California Norte; (b) la Misión de Baja California Sur; (c) la Asociación de Chihuahua, en el estado fronterizo de Chihuahua; (d) la Asociación de Sonora, en el estado de Sonora; (e) la Asociación Noreste en el estado de Coahuila y Nuevo León; (f) la Asociación Regiomontana en la parte norte del estado de Nuevo León; (g) la Asociación Norte de Tamaulipas; (h) la Asociación del Golfo en el estado de Tamaulipas; (i) la Asociación de Occidente que abarca Nayarit, Jalisco y Colima; (j) la Asociación de Sinaloa, en ese estado y (k) la Misión Noroccidental, los estados que forman parte del centro del país como lo son San Luis Potosí, Durango y Zacatecas.

Filosofía institucional

La filosofía institucional es un conjunto de declaraciones que proyectan la

estrategia organizacional y está conformada por la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales brindan sustento a dicha estrategia guiando los comportamientos de los miembros de la organización (Palacio de la Cruz y Rondón Rodríguez, 2018; Sierra Villamil, 2016).

La filosofía institucional de la Unión Mexicana del Norte está expresada en las siguientes declaraciones:

Visión

Cada miembro del cuerpo de Cristo preparado para el Reino de Dios.

Misión

Hacer discípulos de Jesucristo que vivan como sus amantes testigos y proclamen a todas las personas el evangelio eterno del Mensaje de los Tres Ángeles en preparación para su pronto regreso (Mateo 28:18-20, Hechos 1:8, Apocalipsis 14:6-12).

Valores

Los valores declarados por esta organización son: integridad, unidad, respeto, dar gloria a Dios, estilo de vida, excelencia y humildad, compasión, equidad y dedicación.

Departamentos

Con el fin de estructurar las funciones administrativas, se ha organizado el trabajo administrativo por departamentos, y estos cuentan con un responsable de cada área. Estos departamentos son nombradoas acorde a sus funciones, y se pretende cubrir todas las necesidades administrativas que la iglesia presenta.

La información presentada a continuación de los departamentos, es extraída del Manual del Empleado (Unión Mexicana del Norte, 2019), Manual de la Iglesia (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2015) y del Reglamento operativo de la División Interamericana de la Asociación General (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2019).

Departamento de Comunicación

El Departamento de Comunicación tiene como objetivo alcanzar a las personas que pertenecen a la iglesia y a las que no, mediante un programa abierto que utilice efectivamente la tecnología contemporánea y los medios de comunicación tradicionales. El Departamento de Comunicación se esfuerza por utilizar todos los medios de comunicación de los que actualmente dispone la iglesia para la predicación del evangelio y está involucrado en todas las actividades y programas de la misma a fin de promoverlas adecuadamente. Además, cuenta con servicios de evangelización que promueven programas radiales y televisivos de naturaleza espiritual, así como con programas de asesoría dirigidos a pastores y laicos que emplean la radio, la página impresa y materiales audiovisuales para la predicación del evangelio. El Departamento de Comunicación ayuda también a informar acerca de los reglamentos y las iniciativas organizacionales a los públicos tanto internos como externos de la iglesia y brinda asesoría y consejo sobre los efectos que algunos planes y programas podrían tener en la misión de la iglesia. Sus funciones básicas son la creación de noticias y la difusión de información; las relaciones públicas; las relaciones con los medios de comunicación; la comunicación en situaciones de crisis y los servicios en línea. Los servicios con los que cuenta son: servicios de información, coordinación corporativa mundial, servicio de radiodifusión adventista y servicio a favor de los interesados.

Ministerio Infantil y del Adolescente

El ministerio infantil y del adolescente tiene como compromiso formar espiritualmente a los niños de modo que puedan mantener una estrecha relación con Jesús y sean sus discípulos a la vez que se dedican a la iglesia. Tiene como objetivos enseñar la teología y la metodología para dejar a los niños ir a Cristo; ayudar a que los líderes y demás miembros de la iglesia reconozcan la importancia de impresionar el corazón de los niños desde sus primeros años de vida; preparar materiales de enseñanza para padres y maestros; organizar y coordinar programas que involucren a los niños y colaborar con otros departamentos como Escuela Sabática, Ministerio Familiar, Educación y Mayordomía, entre otros. Está enfocado en la evangelización de los niños y adolescentes de la iglesia y en el fomento de su crecimiento espiritual, facilitando, equipando y coordinando una amplia y profunda formación espiritual de los menores con el objetivo de que tengan una estrecha relación con Cristo y una dedicación plena a la Iglesia Adventista de Séptimo Día. Sus principales áreas de énfasis son las siguientes: ministerios enfocados hacia la gracia que favorezcan una relación estrecha con Jesús; ministerios inclusivos que valore tanto a los niños como a quienes los ministran sin hacer distinción de raza, color, género, idioma o estatus económico; ministerio de liderazgo; ministerio orientado al servicio donde los niños puedan servir a su comunidad de modo que puedan formar patrones de servicio que los acompañen el resto de su vida. El Departamento de Ministerio Infantil y del Adolescente también busca la cooperación con otros departamentos con los que busca blancos compartidos y promueve el evangelismo enseñando a los niños no adventistas el amor de Jesús a través de las Escuelas Bíblicas de Vacaciones, las Escuelas Sabáticas Infantiles y el

Club de Amigos de la Comunidad. Grupos Pequeños infantiles y otros ministerios aprobados por las juntas directivas que colaboran con el departamento.

Departamento de Educación

El Departamento de Educación tienen como propósito promover la causa de la educación cristiana así como aconsejar, supervisar, mantener y operar las escuelas, colegios y universidades de la denominación en el territorio de la División Interamericana. La educación adventista está fundamentada en el reconocimiento de que la fuente de todo conocimiento es Dios, el Creador y Sustentador de todo; procura restaurar la imagen de Dios en el hombre debilitada por el pecado e intenta promover el equilibrio entre el aspecto mental, moral, social, espiritual y vocacional de cada estudiante, a fin de que obtenga un desarrollo óptimo para esta vida y para la vida venidera. La Iglesia Adventista del Séptimo Día posee un sistema educativo que asegura para los jóvenes de la iglesia una educación equilibrada y que transmite los ideales, creencias, actitudes, valores, usos y costumbres de la Iglesia.

El sistema educativo adventista de la División Interamericana cuenta con el Seminario Teológico Adventista Interamericano, la Universidad de Montemorelos y otros institutos universitarios, así como centros de educación básica.

Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud es parte del principio fundamental de que Cristo ministra a la persona completa, por lo cual, la misión de la iglesia incluye un ministerio de curación enfocado a las tres dimensiones de cada persona: física, mental y espiritual. Este ministerio incluye el cuidado de los enfermos y la conservación de la salud a través de hospitales, clínicas médicas/dentales, asilos y centros de rehabilitación que

enseñan los beneficios de seguir las leyes de la salud, la relación entre las leyes espirituales y naturales y la responsabilidad de cada persona frente a esas leyes. Cada institución creada para este cometido debe proveer un ambiente que mantenga la santidad del sábado y provea una atmósfera sabática tanto para el personal de la institución como para los pacientes. Así mismo, debe incluir una dieta vegetariana balanceada y libre de sustancias nocivas y debe evitar técnicas psicológicas que involucren el control de la mente. El Ministerio de Salud debe promover servicios competentes que respeten siempre la dignidad de los pacientes y promuevan un estilo de vida saludable. Además, debe promover los principios de Salud y Temperancia a través de programas y servi-cios que alienten cambios sociales y legislativos que contrarresten el uso de bebidas alcohólicas, drogas y otras prácticas dañinas.

Escuela Sabática y Ministerios Personales

El Departamento de Escuela Sabática y Ministerios Personales enseña y procla-ma el evangelio de Jesucristo en el contexto del mensaje de los tres ángeles de Apocalipsis 14:6-12 a la vez que gana, retiene y entrena a hombre, mujeres, jóvenes y niños para que sean fieles a Jesucristo. El Departamento de Escuela Sabática y Ministerios Personales motiva a los miembros a brindar un servicio dinámico misionero y les brinda educación y entrenamiento religioso en sus iglesias locales. La filosofía y misión del Departamento de Escuela Sabática y Ministerios Personales se cumplen haciendo énfasis en las siguientes áreas: énfasis en la fe donde el evangelio de Jesucristo es el centro de todo lo que hace en el departamento, cultivando una actitud de adoración y devoción en los miembros de la iglesia y fomentando el crecimiento espiritual a través del estudio regular de la Biblia; énfasis en el compañerismo que

fomenta la relación amistosa cristiana, el trabajo en conjunto en el desarrollo e implementación de proyectos y programas para reclutar nuevos miembros y la obtención de ayuda de directores, maestros y miembros regulares para activar a la membrecía inactiva; énfasis en la obra misionera para que las actividades del departamento enriquezcan la experiencia cristiana de cada adventista y contribuyan a encontrar sus dones espirituales para emplearlos en la evangelización; énfasis en la misión mundial reforzando la misión global de la iglesia y fomentando en los niños, jóvenes y adultos el deseo de servir en cualquier lugar del mundo. El alcance de la Escuela Sabática se debe principalmente a actividades como las Escuelas Bíblicas de Vacaciones, las escuelas sabáticas filiales, los días de visitas, las clases dirigidas a no visitantes que quieran estudiar la Biblia. Desde 1909, se realiza un informe semanal del progreso y necesidades de todas las divisiones que la conforman y se encarga de las ofrendas semanales regulares, las ofrendas de cumpleaños y agradecimientos, el fondo de inversión y las ofrendas de décimo tercer sábado.

Asuntos Públicos y Libertad Religiosa

El Departamento de Asuntos Públicos y Libertad Religiosa busca que el mensaje y la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo día sea conocido por personas para que se mantengan en una posición de credibilidad, confianza y relevancia, a fin de preservar la libertad religiosa que es considerada por la iglesia de una relevancia única y particular, ya que implica no solo el aspecto interhumano, sino también la relación entre el ser humano y Dios. El Departamento de Asuntos Públicos y Libertad Religiosa promueve la separación entre la iglesia y el Estado para evitar la discriminación y la intolerancia. Toma en cuenta el derecho de cada persona de tener, adoptar o

cambiar de religión de acuerdo a su consciencia y de manifestar y practicar su religión sujetándose al derecho ajeno equivalente. La libertad religiosa también promueve el derecho a publicar literatura, a dirigir instituciones religiosas y a mantener relaciones con otras organizaciones religiosas de todo el mundo. El Departamento de Asuntos Públicos y Libertad Religiosa involucra relaciones con el gobierno, contactos interdenominacionales y organizaciones no gubernamentales que también defienden la libertad religiosa no sólo de las instituciones organizadas de la Iglesia sino que defiende también la libertad religiosa legítima de todas las personas.

Ministerio de la Familia

El Ministerio de la Familia busca fortalecer la unidad familiar y promover el discipulado por ser la familia el escenario óptimo para desarrollar la capacidad de amar de cada individuo, así como la de comunicarse íntimamente con su Creador y de trasmitir valores cristianos de una generación a otra. El Ministerio de la Familia hace un énfasis especial en las relaciones entre esposo y esposa y entre padres e hijos apuntando principalmente a la orientación prematrimonial y educación de los padres. Para ello se vale de tres categorías: educación, mejoramiento y orientación. Tiene como objetivos proclamar el mensaje del evangelio en el contexto de la vida familiar donde Cristo debe ser reconocido como cabeza de cada hogar; reafirmar y fortalecer a cada familia como unidad elemental del discipulado proveyéndoles oportunidades de educación y mejoramiento para la ejecución del discipulado y el crecimiento matrimonial; capacitar a los padres para que transmitan exitosamente los valores adventistas a los niños y jóvenes promoviendo la discusión constante sobre los valores y dogmas cristianos; facultar a las familias para que testifiquen de una manera atractiva

mediante el empleo de sus dones espirituales en la comunidad en la que se desenvuelvan, entablando relaciones de amistad con vecinos y no creyentes. Sus áreas de énfasis son la educación, el mejoramiento y la orientación. En educación, el departamento busca transmitir los principios obtenidos en la Biblia principalmente, así como conceptos propios de las ciencias de la salud mental, el comportamiento y las ciencias sociales. En mejoramiento, el departamento desarrolla programas experimentales para parejas matrimoniales, familias o grupos de personas solteras que mejoren las relaciones mediante la comunicación, la comprensión y las habilidades para manejar conflictos. El énfasis en la orientación reconoce la importancia de la orientación profesional en situaciones críticas.

Ministerio de la Mujer

El Ministerio de la Mujer brinda soporte a las mujeres adventistas en su tarea de predicar el evangelio, ofreciéndoles aliento, desafiándolas, equipándolas y proveyéndoles ayuda espiritual. Busca eliminar las barreras que obstruyen el desarrollo pleno de la mujer, tales como el analfabetismo, la pobreza, los riesgos de salud, el abuso, la duración de sus jornadas de trabajo y sus malas condiciones. Los objetivos del departamento son reivindicar el valor de la mujer por virtud de su creación y redención; concederle el derecho a experimentar una fe profunda; satisfacer sus necesidades e intereses mediante el trabajo coordinado con otros departamentos; vincular a las mujeres con otras de todo el mundo para establecer amistades; brindar orientación a las mujeres jóvenes para alcanzar su máximo potencial; desafiar a las mujeres adventistas a utilizar sus dones para servir y cumplir la misión de la iglesia. Para ello, el departamento debe cumplir con la responsabilidad de proveer seminarios

de adiestramiento, producir materiales y manuales de apoyo, concientizar sobre el aporte de la mujer a la iglesia, reintegrar a las mujeres que se han alejado de la iglesia, alentar a las jóvenes a elegir la educación cristiana y proveyéndoles ayuda financiera para ello y alentar a mujeres escritoras.

Departamento de Mayordomía

El Departamento de Mayordomía tiene como misión enfatizar el señorío de Jesucristo en la vida del creyente y animar a cada cristiano a ser fiel socio de Dios. Educa sobre los diezmos y ofrendas y el Plan de Apoyo Financiero Adventista a fin de que se comprenda la importancia de la benevolencia en el apoyo financiero a la iglesia. Además, fomenta el equilibrio entre la entrega de ofrendas de forma regular y el apoyo que los feligreses dan para otros proyectos especiales, de modo que la entrega de recursos sea regular y sistemática. El Departamento de Mayordomía se enfoca en la renovación espiritual a través de materiales que ayuden a que las personas en su totalidad vivan en una creciente relación con Dios; en la renovación organizacional enfocada en el liderazgo y la estructura de la iglesia a nivel corporativo, buscando siempre el mejoramiento de la estructura y función de la organización; en el manejo de la vida personal que aborda los impulsos seculares y materialistas de la sociedad en la que los creyentes se desenvuelven, de modo que la mayordomía se integre a la vida diaria y fortalezca la correcta administración de los creyentes; el manejo cristiano del dinero que regula el uso que los creyentes hacen de sus recursos financieros a través de la promoción de principios bíblicos y, finalmente, en el Plan de Apoyo Financiero Adventista que ayuda a la Administración a educar respecto a los diezmos y las ofrendas.

Departamento de Jóvenes

El Departamento de Jóvenes de la División Interamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene el propósito de contribuir al desarrollo físico, mental, social y espiritual de los menores y jóvenes de entre 10 y 30 años. Para lograrlo, el departamento ha creado un programa que incluye cursos de liderazgo, campamentos, seminarios y otras actividades sociales y educativas. Cuenta con una organización juvenil denominada Sociedad de Jóvenes que trabaja con la juventud dentro de la iglesia y que provee de un ambiente idóneo para la juventud en el que pueden organizarse para trabajar por lo jóvenes no adventistas. La Sociedad de Jóvenes también brinda adiestramiento en liderazgo para que los jóvenes sean aptos para participar en los demás departamentos de la iglesia. Algunas de las actividades propias del Departamento de Jóvenes es el evangelismo dirigido a jóvenes y menores, la promoción de los ideales cristianos en todas las actividades cotidianas incluidas la recreación y las actividades sociales y la provisión de publicaciones para la juventud.

Ministerio de las Publicaciones

El Ministerio de las Publicaciones tiene como objetivo contribuir en la proclamación del evangelio a través de la distribución de libros y revistas. El Departamento de Publicaciones es uno de los que identifican a la Iglesia Adventista del Séptimo Día y por años ha sido considerado como baluarte de la organización y de su misión. El día 4 de enero de 1848, Dios le dijo a Elena G. de White lo siguiente: “Has de comenzar a escribir un pequeño periódico y enviarlo a la gente”. De acuerdo con la fundadora de la organización, de ese pequeño comienzo saldrían rayos de luz que harían circuir el globo. Este departamento encuentra en el colportaje uno de sus principales pilares y

gracias a este, el avance del movimiento adventista ha sido posible a lo largo de la historia de la denominación. Para ello ha encontrado en los directores una pieza indispensable de éxito y estos deben ser cuidadosamente seleccionados, procurando que sean lo más equilibrados, fuertes y educados posible. El Ministerio de las Publicaciones recibe un apoyo importante de todos los niveles de la iglesia y la obra del colportaje es considerada de igual importancia que el ministerio pastoral. Los objetivos del Ministerio de las Publicaciones son proclamar el Evangelio Eterno y edificar a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en el territorio de la División Interamericana; liderar el trabajo de los colportores evangélicos; crear estrategias para reclutar, capacitar, entrenar, promover, supervisar y evaluar a los nuevos colportores; crear e implementar estrategias para interconectar el departamento a nivel unión con los pastores y las iglesias locales y mejorar así la distribución de la literatura.

Recursos Humanos

Oficiales administrativos

Los oficiales administrativos son elegidos por la Junta Directiva de la Unión de acuerdo con el reglamento de la de División Interamericana y de acuerdo al presupuesto de la UMN.

Presidente

El presidente de la Unión es el primer oficial a cargo de la administración general de todas las actividades de la Unión y es su deber actuar como consejero de los dirigentes de las misiones o campos locales, así como de los directores que tienen a su cargo los departamentos o las instituciones de la Unión.

Secretario y Tesorero de la Unión

Junto con el presidente, están asociados como ejecutivos y es su deber llevar adelante los planes y programas votados por la Unión y responder a la Junta Directiva. El tesorero es responsable de la contabilidad de la Unión y puede proporcionar al presidente informes mensuales de las entradas y salidas de los recursos.

Directores de departamentos

Los directores de departamentos ayudan a los oficiales ejecutivos y de la Unión en su tarea de guiar y edificar la iglesia mediante planes y programas desarrollados en coordinación con la División Interamericana. Esto mediante la producción de materias, promoción, coordinación, instrucción y generación de planes y programas que, de ser necesario, deben recibir la aprobación de la Junta Directiva antes de su aplicación en el campo.

Salarios y prestaciones

La fijación de salarios debe tomar en cuenta tres factores: (a) la preparación, educación y dedicación; (b) la experiencia y logros previos y (c) los años de servicio. Para hacer ajustes en el salario, se han de tomar en cuenta otros factores como los recursos financieros disponibles, los cambios en el costo de vida, los salarios competitivos y las evaluaciones de desempeño. Existe también otro método de remuneración que consiste en ayudas y primas específicas. El salario no es modificable por petición del empleado y se requiere evitar cualquier actitud que muestre un interés mayor por aspectos financieros que por el servicio abnegado. Reconociendo la necesidad de hacer aumentos de sueldo, la organización cuenta con

su propia metodología para el reconocimiento y aumento de salarios (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, transversal y con un enfoque correlacional. Es cuantitativa porque se hicieron mediciones numéricas a fin de validar la hipótesis que se planteó y dar respuesta a la pregunta de investigación y es transversal por realizarse en un periodo determinado. Su enfoque correlacional se debe a que buscó establecer una correspondencia entre una variable y otra.

Población

La población de este estudio estuvo constituida por 86 miembros del personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte que incluye a los directores de departamento y el personal administrativo que labora tanto en oficinas centrales como en las oficinas de las asociaciones y misiones que conforman la Unión. Cabe señalar que la Unión Mexicana del Norte es parte del sistema administrativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y su territorio abarca los estados fronterizos del norte de Baja California Norte, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas, el cual también está ubicado al noreste mexicano y colinda con el Golfo de México. Así mismo, la Unión Mexicana del Norte está conformada por estados que colindan con el Golfo de California, los cuales son Baja California Sur, Sinaloa y Nayarit, y con estados que forman parte del centro del país como son San Luis Potosí, Jalisco y Colima. También

la conforman otros estados sin litoral ubicados al norte del país como son Durango y Zacatecas. Al desempeñar su trabajo en zonas geográficas tan diversas, los participantes en este estudio, ofrecieron la oportunidad de analizar una visión de las diferentes formas de hacer en cada región del país, lo que enriquece los resultados de esta investigación.

Muestra

Al no ser una muestra probabilística, la investigación abarcó el total de la población conformada por los 86 miembros del personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte, y estuvo distribuida tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Personal de oficina de la Unión Mexicana del Norte

Asociación/Misión	Estados que comprende	Directores de departamento	Personal administrativo	Total
Baja California	Baja California Norte	3	5	8
Baja California Sur	Baja California Sur	2	1	3
Chihuahua	Chihuahua	5	3	8
Golfo	Tamaulipas	3	2	5
Noreste	Nuevo León	2	3	5
Noroccidental	Coahuila	3	1	4
Norte de Tamaulipas	Tamaulipas	5	3	8
Occidente	Jalisco	3	1	4
Regiomontana	Nuevo León	6	2	8
Sinaloa	Sinaloa	4	4	8
Sonora	Sonora	4	6	10
Unión Mexicana del Norte	Nuevo León	7	5	12
Abstenciones				3
Totales		47	36	86

Variables

En este estudio se analizaron las siguientes variables:

a). La variable dependiente desempeño laboral.

b). La variable independiente cultura organizacional.

c). Otras variables demográficas tales como género, nivel de estudios, años de servicio, edad, ubicación (asociación o misión en la que trabaja) y puesto de trabajo.

Instrumentos

Se aplicó una encuesta de 38 ítems que contenía dos instrumentos, uno para medir la cultura organizacional mediante los primeror18 reactivos y otro para medir el desempeño laboral mediante los 20 reactivos restantes. El motivo por el cual se hizo así fue para evitar confusiones al momento de aplicar las encuestas y para ahorrar tiempo en su aplicación.

Para medir la cultura organizacional, se utilizó el instrumento elaborado por Olmos Torres y Socha Fandiño (2006), que contó con 18 reactivos distribuidos en seis dimensiones: (a) valores "¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?", "¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?" y "¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?"; (b) creencias "¿Cree que para ingresar en la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?", "¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?" y "¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?"; (c) clima "¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?", "¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?" y "¿Percibe

tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?"; (d) normas "¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?", "¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?" y "¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?"; (e) símbolos "¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?", "¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?" y "¿Los trabajadores reconocen y entiende el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?" y (f) filosofías "¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la Institución?", "¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?" y "¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?". Para valorar cada reactivo, el instrumento contó con una escala de 1 al 5 donde 1 significó *nunca* y 5 significó *siempre*. El instrumento fue utilizado para la investigación cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú (De la Torre Iparraguirre y Themme-Afan Bustamante, 2017).

Para medir el desempeño laboral se empleó el instrumento elaborado por Cruz Castillo (2008) y adaptado por Díaz Gómez (2019), el cual contó con 20 reactivos que se marcaron en una escala de tipo Likert que va de 1 a 5 donde 1 significa *nunca* y 5 significa *siempre*. El instrumento fue empleado por Cruz Castillo en el Hospital La Carlota y por Díaz Gómez en una Institución de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México y evaluaron las siguientes dimensiones: (a) gestión administrativa: "Elaboro por escrito mi plan de trabajo", "Defino procesos adecuados para ejecutar mi trabajo" y "Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo";

(b) relaciones interpersonales: “Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato”, “Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros”, “Trato a las personas con amabilidad” y “Respondo favorablemente a la crítica”; (c) toma de decisiones: “Identifico las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión”, “Tomo decisiones que benefician a la institución” y “Pido opinión a mis compañeros para resolver un problema poco frecuente”; (d) comunicación: “Comunico la información importante de manera oportuna”, “Escucho atentamente a mis compañeros de trabajo”, “Me aseguro de que el público haya comprendido la información dada” y “Escucho atentamente las quejas de los clientes”; (e) responsabilidad “Asisto puntualmente al trabajo”, “Respeto las normas de conducta de la institución” y “Soy cuidadoso con las instalaciones y herramientas de mi trabajo” y (f) productividad “Considero que mi trabajo cumple con estándares de productividad”, “Puedo trabajar sin supervisión continua” y “Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales”. Los instrumentos utilizados en esta investigación aparecen en el Apéndice A.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento para medir la cultura organizacional fue validado por Olmos Torres y Socha Fandiño (2006) y posteriormente fue utilizado en una investigación realizada en Perú por De la Torre Iparraguirre y Themme-Afan Bustamante (2017). El instrumento evaluó las siguientes dimensiones: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. Los autores estudiaron la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral observado en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional de Perú. En esa investigación, se encontró que el instrumento utilizado para medir la cultura organizacional presentó un

valor de alfa de Cronbach global de 0.910, por lo que el instrumento se considera muy confiable. El instrumento que midió el desempeño laboral evaluó las dimensiones gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad. El factor de confiabilidad que se encontró, presentó un valor de alfa de Cronbach global de 0.726, el cual indicó que los resultados son confiables.

Operacionalización de variables

Se presentan las definiciones conceptual, instrumental y operacional de las variables cultura organizacional y desempeño laboral implicadas en el estudio (ver Tabla 2).

Tabla 2

Operacionalización de las variables principales

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Cultura Organizacional	Patrón de supuestos básicos desarrollado en el proceso de resolver problemas de adaptación externa e integración interna.	La variable se determinó por la respuesta a 18 reactivos del Instrumento para medir la cultura organizacional	La escala de medición de la variable irá de 0 a 90 puntos de acuerdo a la escala del 1 al 5 en la escala tipo Likert.
Desempeño laboral	Ejercicio práctico de quien realza las obligaciones correspondientes a su profesión, cargo u oficio.	La variable se determinará por la respuesta a 20 reactivos de la encuesta de Cruz Castillo.	La escala de medición de la variable irá de 0 a 100 puntos de acuerdo a la escala del 1 al 5 en la escala tipo Likert.

También se presentan las definiciones conceptual, instrumental y operacional de cada una de las variables demográficas género, nivel de estudios, año de servicio, edad, zona geográfica y puesto de trabajo que son del interés de esta investigación (ver Tabla 3).

Tabla 3

Operacionalización de las variables demográficas

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
Género	Condición orgánica que define el sexo del empleado desde su nacimiento	La variable se determinará por la respuesta al ítem género	Se clasificarán en las siguientes categorías: 1 - Masculino 2 - Femenino
Nivel de estudios	Grado académico que posee el empleado	La variable se determinará por la respuesta al ítem nivel de estudios	Se clasificarán en las siguiente categorías: 1- Técnico 2- Licenciatura 3- Maestría 4- Doctorado
Años de servicio	Tiempo que lleva el colaborador laborando en la Unión Mexicana del Norte	La variable se determinará por la respuesta al ítem años de servicio	Se clasificarán en las siguientes categorías: 1- 1-10 2- 11-20 3- 21-30 4- Más
Edad	Rango de tiempo en años que ha vivido una persona	La variable se determinará por la respuesta al ítem edad	Se clasificarán en las siguientes categorías: 1-18-30 2- 31-40 3- 41-50 4- Más
Zona Geográfica	Asociación o Misión en la cual se desempeña el colaborador	La variable se determinará por la respuesta al ítem asociación/misión	Se clasificarán de la siguiente manera: asociación/misión

Puesto de trabajo	Cargo que desempeña el colaborador dentro de la institución	La variable se determinará por la respuesta al ítem puesto de trabajo	Se clasificarán en las siguientes categorías: 1-Director de Departamento 2- Personal de administrativo

Hipótesis de estudio

En esta sección, se presenta la hipótesis planteada para esta investigación, así como su hipótesis nula.

H*i*. Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

$H_{0.}$ No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo a la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte

Operacionalización de las hipótesis

En este apartado, se presenta la operacionalización de las hipótesis y se describen las hipótesis nulas, las variables, el tipo de variable, el nivel de medición, los instrumentos y la prueba de significación estadística que corresponde en cada caso. En la Tabla 4, se presenta la operacionalización de la hipótesis.

Recolección de datos

Para la recolección de datos de esta investigación, se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se hizo por escrito una solicitud al director de personal de la Unión Mexicana del Norte para que con su autorización y su apoyo en la coordinación del personal se aplicaran los instrumentos al personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

2. Cuando se obtuvo la autorización, se fijó la fecha en la cual estaría reunido el personal en una de las juntas plenarias que la Unión efectuaría en el periodo señalado para la aplicación de las encuestas. Al personal administrativo que no se encontraba en las oficinas centrales de la Unión Mexicana del Norte se le aplicaron las encuestas de manera electrónica.

Tabla 4

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis nula	Variable	Tipo	Nivel de medición	Rango de valores	Instrumento	Prueba de significación estadística
H_0. No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempe-ño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.	Cultura organiza-cional	VI	Intervalo	0-90	Instrumento para medir la cultura organizacional (Olmos Torres y Socha Fandiño, 2006)	El coeficiente de correlación *r* de Pearson que tiene un grado de significatividad de .05
	Desempeño laboral	VD	Intervalo	0-100	Instrumento para medir el desempeño laboral (Cruz Castillo, 2008)	

3. Todas las encuestas se aplicaron bajo la supervisión de la investigadora y se contó siempre con el aval del director de personal de la UMN.

Análisis de datos

A fin de capturar los datos, los instrumentos fueron codificados mediante un valor numérico en las respuestas. Para realizar el análisis de los datos, se utilizó el programa estadístico Statical Package for the Social Sciences (SPSS), a fin de darles una correcta interpretación.

La prueba estadística que se utilizó fue el coeficiente *r* de Pearson que tiene un grado de significatividad de .05, nivel que cuando es alcanzado evidencia un 95% de probabilidad de que los resultados no se deban a un error de población.

También se realizaron pruebas estadísticas adicionales para obtener los resultados de las respuestas de los participantes de acuerdo a los datos demográficos edad, género, nivel de estudio, años de servicio, área geográfica en la cual labora y puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

En este capítulo, se analizan los resultados obtenidos a partir de los datos de esta investigación, la cual tuvo como unidad de observación al personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte, durante el año 2020.

Dichos resultados, se analizan a partir de haber sometido a prueba la hipótesis nula del estudio que declara que no existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

La investigación es de tipo cuantitativo, transversal y con un enfoque correlacional y las variables estudiadas fueron cultura organizacional como variable independiente y desempeño laboral como variable dependiente. Las variables demográficas estudiadas fueron edad, género, nivel de estudios, años de servicio, zona geográfica y puesto de trabajo.

Este capítulo se organiza de la siguiente manera: (a) descripción demográfica de la población de estudio, (b) confiabilidad de los instrumentos, (c) descripción del comportamiento de las variables de estudio, (d) prueba de hipótesis y (e) análisis complementarios.

Descripción de la población de estudio

Se logró encuestar a 86 empleados que forman parte del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte conformado por el personal de 11 asociaciones y los miembros de las oficinas centrales. El personal que forma parte de las oficinas centrales de la Unión fue encuestado de manera personal mientras que el de las asociaciones se encuestó de manera electrónica. En la Tabla 5, se presenta la distribución de la población estudiada por categoría de cada variable demográfica. Las salidas estadísticas que presentan la distribución se encuentran en el Apéndice B.

La categoría de la variable edad que presentó el valor más alto fue de 31 a 40 años con una frecuencia de 30 (34.9%), mientras que en la variable género la categoría más alta fue hombres con una frecuencia de 49 (57%). Respecto al nivel de estudios, la categoría más alta fue maestría con una frecuencia de 37 (43%), mientras que en la variable años de servicio se obtuvo como categoría más alta de 1 a 10 años con una frecuencia de 31 (36%). El puesto de trabajo mas frecuente fue puesto administrativo con un número de 48 (55.8%).

Respecto a la representatividad de las asociaciones de la Unión Mexicana del Norte, todas estuvieron representadas así como el personal de las oficinas centrales. Sin embargo, la participación fue mayor en la Asociación de Sonora cuya frecuencia fue de 10 (11%).

Al analizar el nivel de estudios, se observa que los participantes (83.7 %) poseen estudios universitarios o de posgrado, con solo 2 individuos con estudios doctorales (2.3 %).

Tabla 5

Distribución de la población estudiada por categoría de cada variable demográfica

Variable	Categoría	*n*	%
Edad	18 a 30 años	7	8.2
	31 a 40 años	26	30.2
	41 a 50 años	30	34.9
	Más de 50 años	23	26.7
Género	Masculino	49	57
	Femenino	37	43
Nivel de estudios	Técnico	12	14
	Licenciatura	35	40.7
	Maestría	37	43
	Doctorado	2	2.3
Años de servicio	1 a 10 años	34	39.5
	11 a 20 años	31	36
	21 a 30 años	16	18.6
	Más de 30 años	4	4.7
Zona geográfica	Baja California	8	9.3
	Baja California sur	3	3.5
	Chihuahua	8	9.3
	Occidente	5	5.8
	Noroccidente	4	4.7
	Sinaloa	8	9.3
	Sonora	10	11.6
	Noreste	6	7
	Regiomontana	8	9.3
	Norte de Tamaulipas	8	9.3
	Golfo	5	5.8
	Oficinas centrales	13	15.1
Puesto de trabajo	Administrativo	48	55.8
	Director de departamento	35	40.7

Confiabilidad de los instrumentos

Para analizar la confiabilidad de los instrumentos, se determinó su consistencia interna global y de cada una de las dimensiones mediante el análisis estadístico alfa de Cronbach. Los resultados estadísticos mostraron que en la variable cultura organizacional el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach fue de .835 mientras que en la variable desempeño laboral fue de .854, por lo que ambos instrumentos se consideran bastante confiables. En la Tabla 6, se muestra el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de las variables cultura organizacional y desempeño laboral. Las salidas computarizadas del análisis estadístico de confiabilidad de las variables se encuentran en el Apéndice C.

Tabla 6

Coeficiente alfa de Cronbach de las variables de estudio

Variable	Alfa de Cronbach
Cultura organizacional	.835
Desempeño laboral	.854

Descripción del comportamiento de las variables de estudio

En este apartado, se presenta el comportamiento descriptivo que corresponde a los análisis estadísticos obtenidos en las variables de estudio. En la primera sección, se muestran los estadísticos descriptivos de la variable cultura organizacional y de cada una de sus dimensiones. Enseguida, se encuentran los estadísticos descriptivos de la variable desempeño laboral y de cada una de sus dimensiones. Las salidas

computarizadas de los análisis estadísticos descriptivos de este apartado se encuentran en el Apéndice D. Las salidas computarizadas de los análisis estadísticos de frecuencias de este apartado se encuentran en el Apéndice E.

Cultura organizacional

Para la percepción de la cultura organizacional, se calcularon los valores de la media y las desviaciones estándar de cada una de las dimensiones que mide esta variable. Los resultados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7
Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Factor	Rango observado		*M*	*DE*
	Mínimo	Máximo		
Valores	2.33	5.00	4.1105	.68199
Creencias	3.00	5.00	3.9109	.45854
Clima	1.33	5.00	4.2151	.65921
Normas	2.33	5.00	4.1395	.60815
Símbolos	1.67	5.00	3.6395	.69209
Filosofías	2.33	5.00	4.2016	.54420

Las dimensiones clima, filosofía, normas y valores obtuvieron las puntuaciones más altas, lo que demuestra que han sido adecuadamente asimiladas por los participantes y forman parte de su forma de trabajo. En el caso del clima, que fue la dimensión con el puntaje más alto, los colaboradores perciben que la institución favorece el aprendizaje y el crecimiento profesional en un ambiente de cooperación y autonomía.

Las dimensiones creencias y símbolos, en cambio, obtuvieron las puntuaciones más bajas, lo que significa que, en el caso de las creencias, no hay un acuerdo significativo entre lo que la institución promueve y lo que los colaboradores entienden.

En el caso de los símbolos, donde se obtuvo el puntaje más bajo, los colaboradores perciben que no es muy frecuente que la institución celebre o conmemore fechas significativas y que no recurre a utilizar incentivos para favorecer su motivación. En la Figura 1, se muestran los valores de medias de la variable cultura organizacional en cada una de las dimensiones que la conforman.

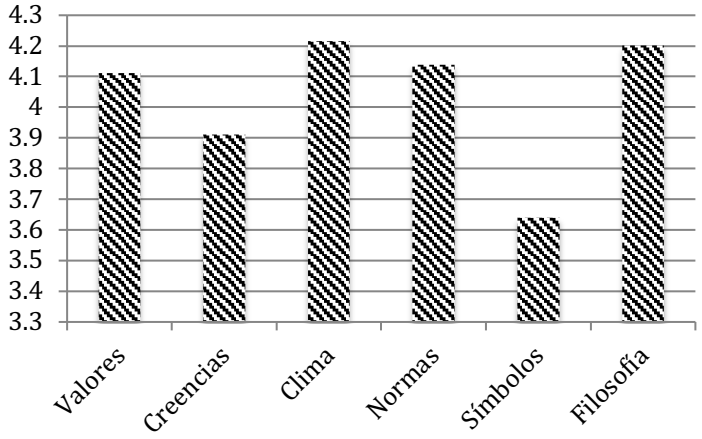

Figura 1. Valores de medias en las dimensiones de la variable cultura organizacional.

También se realizaron análisis descriptivos para obtener análisis de frecuencias para obtener los porcentajes en cada uno de los ítems que conforman variable cultura organizacional. En la Tabla 8 se muestran las puntuaciones de medias obtenidos en cada uno de los ítems que conforman la variable cultura organizacional.

Tabla 8

Media de cada ítem de la variable cultura organizacional

	Ítem	M
CO1	¿En la institución donde usted labora se fomenta la innovación?	3.86
CO2	¿En la institución donde usted labora se fomenta el trabajo en equipo?	4.30
CO3	¿Para la organización donde usted trabaja lo más importante ese el cumplimiento de metas?	4.16
CO4	¿Cree que para ingresar a la institución es necesaria una recomendación o influencia externa?	2.87
CO5	¿Cree usted que el salario que percibe por su labor en la institución es el adecuado?	4.56
CO6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	4.30
CO7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?	4.37
CO8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?	4.30
CO9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	3.96
CO10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?	4.65
CO11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?	4.43
CO12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?	3.32
CO13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?	4.22
CO14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?	2.73
CO15	¿Los trabajadores reconocen y entiende el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?	3.95
CO16	¿Su trabajo es coherente con la visión-misión de la institución?	4.65
CO17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	3.64
CO18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	4.30

Valores

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión valores de la variable cultura organizacional. En la Figura 2, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión valores de la variable cultura organizacional.

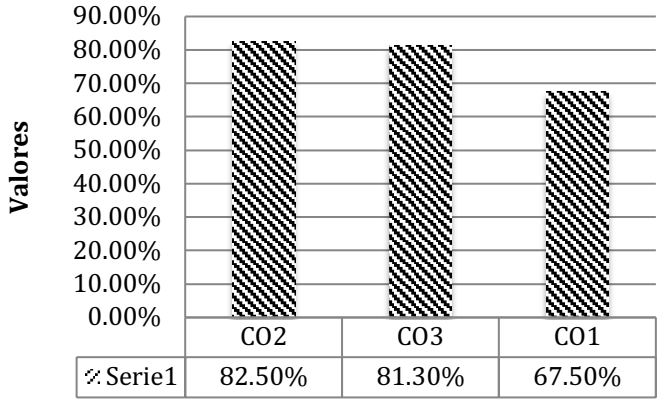

Figura 2. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión valores de la variable cultura organizacional.

En la dimensión valores, se encontró que un alto porcentaje (82.5%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* se promueve el trabajo en equipo (*M* = 4.30). Además, se encontró el valor de media en el ítem tres (*M* = 4.16) donde un alto porcentaje (81.3%) de los participantes consideró que la institución le da importancia al cumplimiento de metas. Finalmente, se observó que un porcentaje considerable de participantes (67.5%) valora que en la institución se fomenta la innovación (*M* = 3.86).

Creencias

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión creencias de la variable cultura organizacional. En la Figura 3, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión creencias de la variable cultura organizacional.

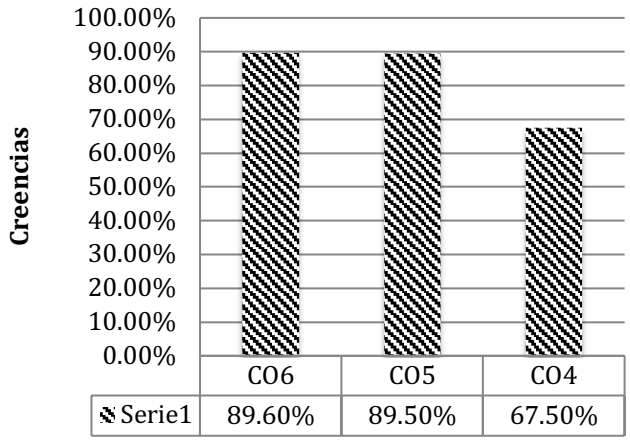

Figura 3. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión creencias de la variable cultura organizacional.

En la dimensión creencias, se encontró que un alto porcentaje (89.6%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* la organización suministra las herramientas necesarias para hacer adecuadamente el trabajo (*M* = 4.30). Además, se encontró el valor de media en el ítem cinco (*M* = 4.56) donde un alto porcentaje (89.5%) de los participantes consideró que el salario percibido en la institución es el adecuado. Finalmente, se observó que un porcentaje considerable de participantes (67.5%) cree que para ingresar a la institución es necesaria un recomendación o influencia interna (*M* = 2.87).

Clima

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión clima de la variable cultura organizacional. En la Figura 4, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión clima de la variable cultura organizacional.

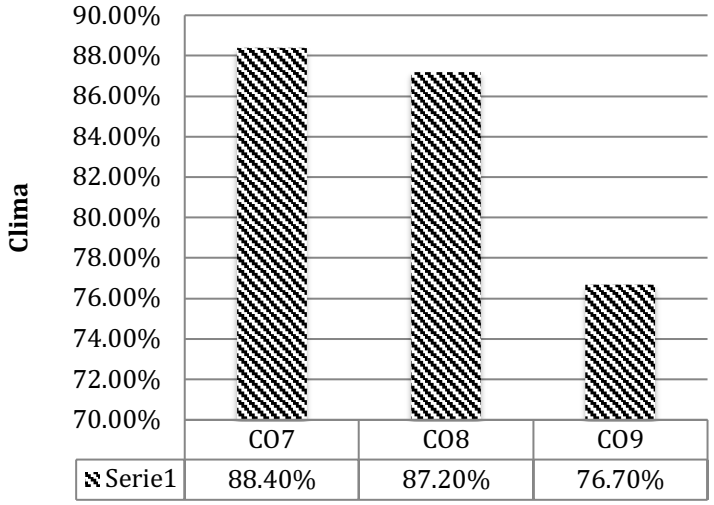

Figura 4. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión clima de la variable cultura organizacional.

En la dimensión clima, se encontró que un alto porcentaje (88.4%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* la organización permite aprender y progresar como persona (*M* = 4.37). Además, se encontró el valor de media en el ítem ocho (*M* = 4.30) donde un alto porcentaje (87.2%) de los participantes consideró que *siempre* y *casi siempre* se tiene un ambiente de cooperación dentro de la organización. Finalmente, se observó que un porcentaje

considerable de participantes (76.7%) percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo (*M* = 3.96).

Normas

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión normas de la variable cultura organizacional. En la Figura 5, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión normas de la variable cultura organizacional.

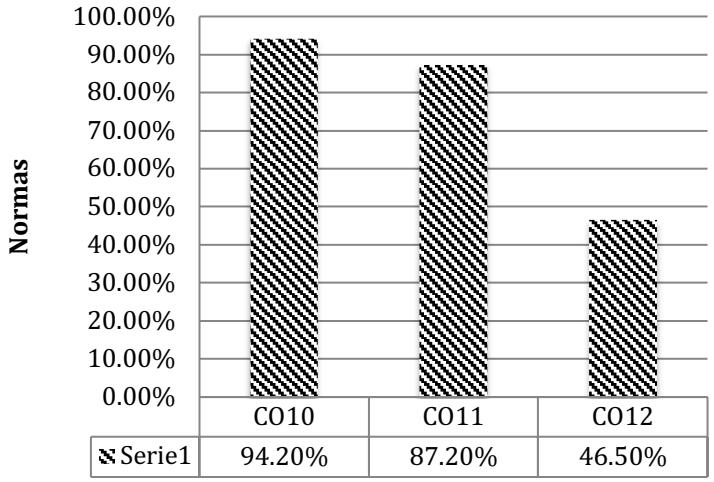

Figura 5. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión normas de la variable cultura organizacional.

En la dimensión normas, se encontró que un alto porcentaje (94.2%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la organización (*M* = 4.65). Además, se encontró el valor de media en el ítem 11 (*M* = 4.43) donde un alto porcentaje (87.2%) de los participantes consideró que existen normas respecto a la

presentación personal de los empleados. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (46.5%) percibe que *siempre* o *casi siempre* la organización utiliza sanciones ante una falta (*M* = 3.32).

Símbolos

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión símbolos de la variable cultura organizacional. En la Figura 6, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión símbolos de la variable cultura organizacional.

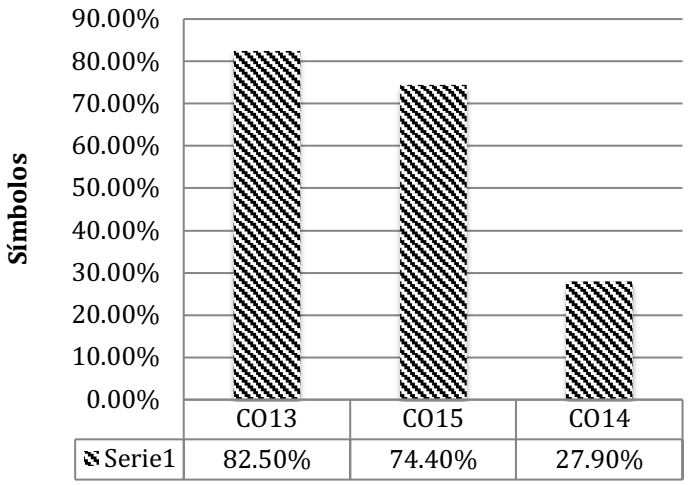

Figura 6. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión símbolos de la variable cultura organizacional.

En la dimensión símbolos, se encontró que un alto porcentaje (82.5%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* la institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria y navidad, entre otros (*M* = 4.22). Además, se encontró el valor de media en el ítem 15 (*M* = 3.95) donde un

alto porcentaje (74.4%) de los participantes reconoce y entiende el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (27.9%) percibe que la organización recurre a la utilización de incentivos para motivar las buenas labores del personal (*M* = 2.73).

Filosofía

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión filosofía de la variable cultura organizacional. En la Figura 7, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión filosofía de la variable cultura organizacional.

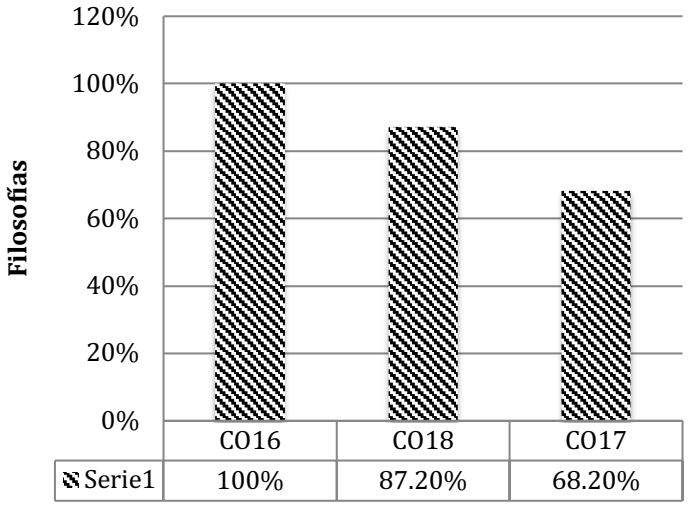

Figura 7. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión filosofía de la variable cultura organizacional.

En la dimensión filosofía, se encontró que un alto porcentaje (100%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* el trabajo en la organización es coherente con su misión-visión (*M* = 4.65). Además, se encontró el valor de media en el ítem 18 (*M* = 4.30) donde un alto porcentaje (87.2%) de los participantes consideró que a la institución le interesa, tanto el desarrollo personal como familiar de sus empleados. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (58.2%) percibe que al haber una vacante, la institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos antes que a personas externas (*M* = 3.64).

Desempeño laboral

Para la percepción del desempeño laboral, se calcularon los valores de media y las desviaciones estándar de las dimensiones que mide esta variable. Los resultados de media y desviación estándar se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de los factores de la variable desempeño laboral

Factor	N	Mínimo	Máximo	M	DE
Gestión administrativa	86	1.67	5.00	4.2442	.69060
Relaciones interpersonales	86	3.25	5.00	4.5581	.45854
Toma de decisiones	86	3.00	5.00	4.4729	.65921
Comunicación	86	3.75	5.00	4.5640	.60815
Responsabilidad	86	4.00	5.00	4.6822	.69209
Productividad	86	3.67	5.00	4.6744	.54420

Los resultados muestran una diferencia muy baja entre las medias de los factores las cuales, en general, alcanzan una puntuación elevada.

El factor responsabilidad es el que obtuvo la mayor puntuación, lo que significa que los colaboradores se autoperciben como personas puntuales, sujetos a las normas de trabajo y cuidadosos de las instalaciones y herramientas de trabajo que la institución les provee. Apenas por debajo aparecen el factor productividad que muestran que los colaboradores se perciben como personas responsables, es decir, cumplen con los estándares de trabajo y no requieren de supervisión para realizarlo. Con un puntaje un poco menor aparecen los factores comunicación y relaciones interpersonales.

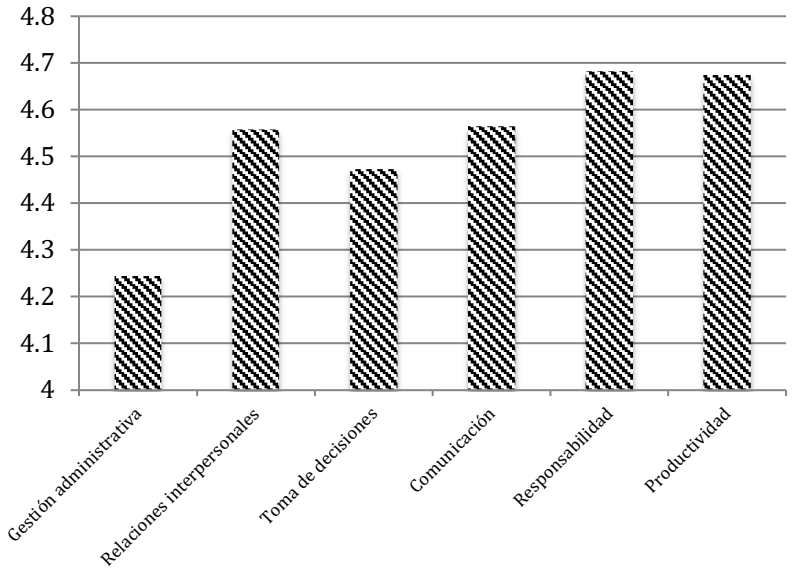

Figura 8. Histograma de los valores de medias de la variable desempeño laboral en cada una de sus dimensiones.

El primero muestra que el personal cuenta con habilidades de escucha y de elaboración de mensajes acordes que puedan ser adecuadamente comprendidos y el segundo que se perciben como amables y con buenas relaciones interpersonales.

En seguida se encuentra el factor toma de decisiones, el cual también muestra el elevado concepto respecto a la capacidad del personal de decidir tomando en cuenta el bien común y habiendo hecho análisis adecuados de las implicaciones de tales decisiones.

Finalmente, el que obtuvo la menor puntuación es el factor gestión administrativa, el cual revela un área de oportunidad en cuanto a las evaluaciones periódicas del trabajo y la definición de los procesos y los planes de trabajo. En la Figura 8, se muestran los valores de medias de la variable desempeño laboral en cada una de las dimensiones que la conforman.

También se realizaron análisis descriptivos para obtener los valores de medias y análisis de frecuencias para obtener los porcentajes en cada uno de los ítems que conforman la variable desempeño laboral. En la Tabla 10, se muestran las puntuaciones de medias obtenidas en cada uno de los ítems que conforman la variable desempeño laboral.

Gestión administrativa

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión gestión administrativa de la variable desempeño laboral. En la Figura 9, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión gestión administrativa de la variable desempeño laboral.

Tabla 10

Media de cada ítem de la variable desempeño laboral

	Ítem	M
DL19	Elaboro por escrito mi plan de trabajo corto plazo	4.24
DL20	Defino procesos adecuados para ejecutar mi trabajo	4.14
DL21	Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo	4.40
DL22	Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato	4.20
DL23	Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros	4.63
DL24	Trato a las personas con amabilidad	4.69
DL25	Respondo favorablemente a la crítica	4.69
DL26	Identifico las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión	4.49
DL27	Tomo decisiones que benefician a la institución	4.69
DL28	Pido opinión a mis compañeros para resolver un problema poco frecuente	4.24
DL29	Comunico la información importante de manera oportuna	4.51
DL30	Escucho atentamente a mis compañeros de trabajo	4.49
DL31	Me aseguro de que el público haya comprendido la información dada	4.59
DL32	Escucho atentamente las quejas de los clientes	4.66
DL33	Asisto puntualmente al trabajo	4.33
DL34	Respeto las normas de conducta de la institución	4.83
DL35	Soy cuidadoso con las instalaciones y herramientas de mi trabajo	4.90
DL36	Considero que mi trabajo cumple con estándares de productividad	4.60
DL37	Puedo trabajar sin supervisión continua	4.83
DL38	Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales	4.59

En la dimensión gestión administrativa, se encontró que un alto porcentaje (96.5%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que siempre y casi siempre definen procesos adecuados para realizar su trabajo (*M* = 3.86). Además, se encontró el valor de media en el ítem 21 (*M* = 4.40) donde un alto porcentaje (83.7%) de los participantes consideró que la institución realiza evaluaciones periódicas de su trabajo. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (76.7%) percibe que elabora por escrito su plan de trabajo (*M* = 4.14).

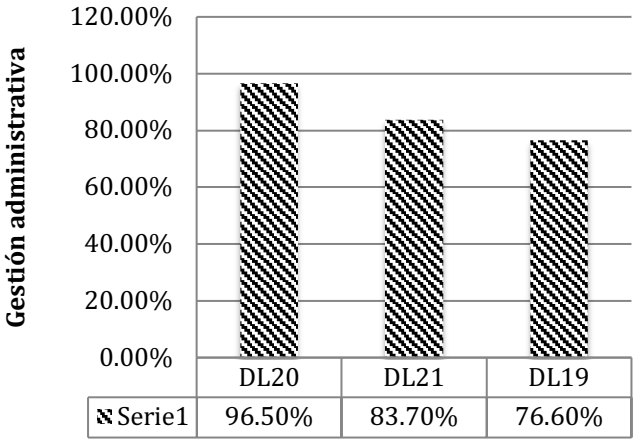

Figura 9. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión gestión administrativa de la variable desempeño laboral.

Relaciones interpersonales

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral. En la Figura 10, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.

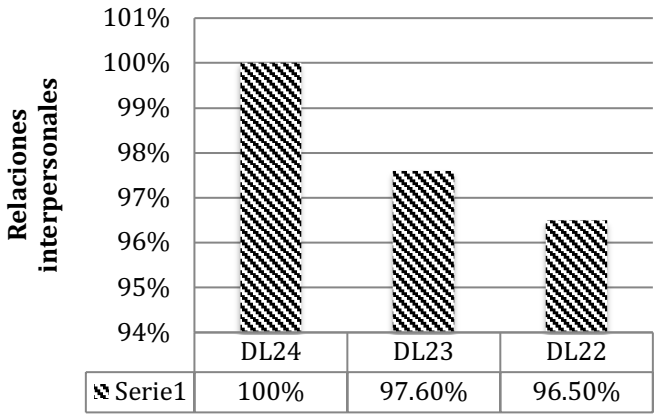

Figura 10. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.

En la dimensión relaciones interpersonales, se encontró que un alto porcentaje (100%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* tratan a las personas con amabilidad (*M* = 4.69). Además, se encontró el valor de media en el ítem 23 (*M* = 4.69) donde un alto porcentaje (97.6%) de los participantes consideró que mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (96.5%) percibe que mantiene buenas relaciones laborales con su jefe inmediato (*M* = 4.63).

Toma de decisiones

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión toma de decisiones de la variable desempeño laboral. En la Figura 11, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión toma de decisiones de la variable desempeño laboral.

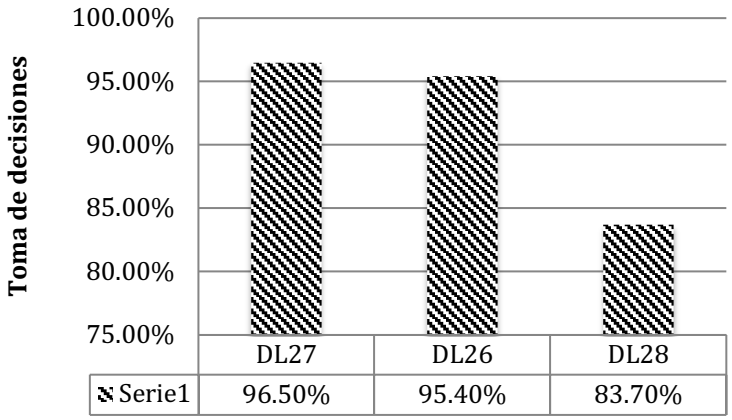

Figura 11. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión toma de decisiones de la variable desempeño laboral.

En la dimensión toma de decisiones, se encontró que un alto porcentaje (96.5%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* toman decisiones que benefician a la organización (*M* = 4.69). Además, se encontró el valor de media en el ítem 26 (*M* = 4.49) donde un alto porcentaje (95.4%) de los participantes consideró que identifican las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (83.7%) consideró que pide opinión a sus compañeros para resolver un problema poco frecuente (*M* = 4.24).

Comunicación

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión comunicación de la variable desempeño. En la Figura 12, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión comunicación de la variable desempeño laboral.

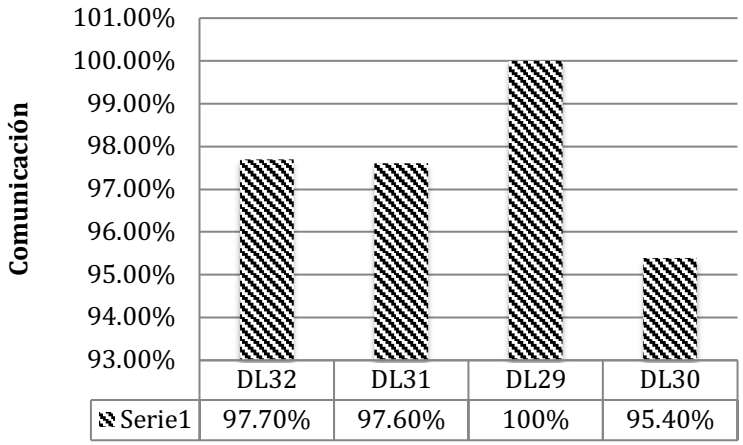

Figura 12. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión comunicación de la variable desempeño laboral.

En la dimensión comunicación, se encontró que un alto porcentaje (97.7%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que escuchan atentamente las quejas (*M* = 4.66). Además, se encontró el valor de media en el ítem 31 (*M* = 4.59) donde un alto porcentaje (97.6%) de los participantes consideró que se asegura de que se comprendan sus mensajes. En la dimensión comunicación, se encontró también un alto porcentaje (100%) en el ítem 29 (*M* = 4.51) donde el personal administrativo y directivo de la UMN consideró que sí se comunica la información importante de manera oportuna. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (95.4%) escucha atentamente a sus compañeros de trabajo (*M* = 4.14).

Responsabilidad

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral. En la Figura 13, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral.

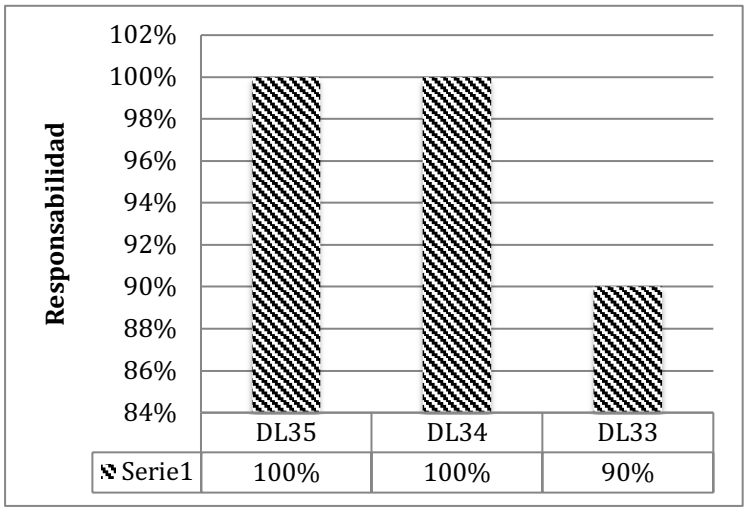

Figura 13. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral.

En la dimensión responsabilidad, se encontró que un alto porcentaje (100%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* es cuidadoso con las instalaciones y herramientas de trabajo (*M* = 4.90). Además, se encontró el valor de media en el ítem 34 (*M* = 4.83) donde también un alto porcentaje (100%) de los participantes consideró que *siempre* y *casi siempre* se respetan las normas de conducta de la organización. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (90%) consideró que asiste puntualmente al trabajo (*M* = 4.33).

Productividad

Se realizaron análisis descriptivos para determinar la percepción de los participantes en cuanto a la dimensión productividad de la variable desempeño laboral. En la Figura 14, se muestra una representación gráfica de los resultados obtenidos en la dimensión productividad de la variable desempeño laboral.

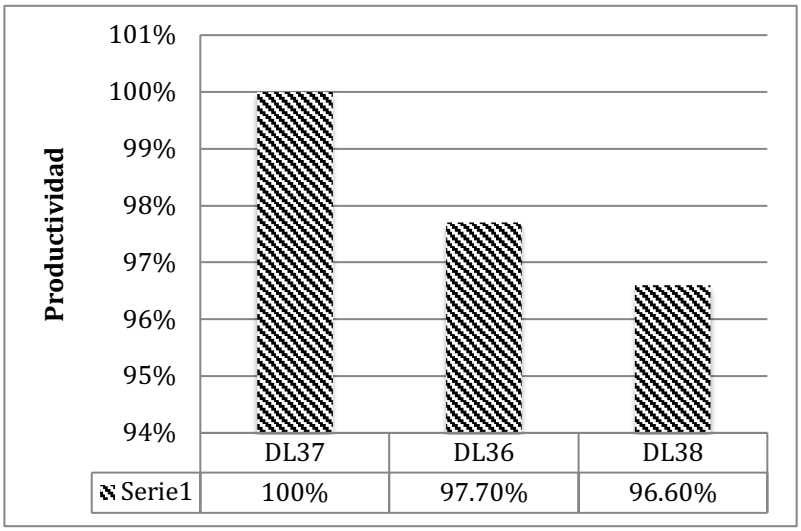

Figura 14. Histograma de los resultados obtenidos en la dimensión productividad de la variable desempeño laboral.

En la dimensión productividad, se encontró que un alto porcentaje (100%) de los administrativos y directivos de la UMN consideraron que *siempre* y *casi siempre* puede trabajar sin supervisión continua (*M* = 4.86). Además, se encontró el valor de media en el ítem 36 (*M* = 4.60) donde un alto porcentaje (97.7%) de los participantes consideró que su trabajo cumple con estándares de productividad. Finalmente, se observó que un porcentaje de participantes menor (96.5%) consideró que realiza su trabajo sin desperdiciar los recursos materiales (*M* = 4.59).

Prueba de hipótesis

La siguiente declaración es la hipótesis nula (H_0) de este estudio: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

Para poner a prueba esta hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación *r* de Pearson obtenido a partir de los datos recogidos mediante las encuestas a los 86 participantes.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral (r = .596, p = .000). Las salidas computarizadas de la prueba de hipótesis se encuentra en el Apéndice F.

Con estos resultados se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación planteada de acuerdo con la cual existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

Análisis complementarios

Se hizo un análisis comparativo entre los diferentes niveles de las variables demográficas género, años de servicio, nivel de estudios, grupo etario y puesto de trabajo en relación con la cultura organizacional y el desempeño laboral y no se encontraron diferencias significativa en tales categorías de las variables. Los resultados obtenidos en este sentido sugieren que la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte es similar en cada uno de los aspectos que se estudiaron en la presente investigación.

CAPÍTULO V

RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resumen

En este capítulo, se presenta un resumen general de la investigación, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones consideradas pertinentes tanto para la organización donde se realizó la investigación, como para su personal y para futuros investigadores interesados en el tema de la percepción de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral.

La Unión Mexicana del Norte tiene como propósito dirigir las actividades de su personal directivo y administrativo a fin de que, mediante un trabajo coordinado, cumpla la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día: “Hacer discípulos de Jesucristo que vivan como sus amantes testigos y proclamen a todos las gentes el evangelio eterno del Mensaje de los Tres Ángeles en preparación para su pronto regreso” (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2019).

En esta entidad, como en otras organizaciones, la cultura organizacional cumple un papel fundamental, pues estudia no solamente los valores, sino las creencias, el clima, las normas, los símbolos y las filosofías que regulan los comportamientos y actitudes de las personas en su lugar de trabajo. Además, el desempeño laboral estudia la gestión administrativa, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones,

la comunicación, la responsabilidad y la productividad, que también son fundamentales para el adecuado funcionamiento de la Unión Mexicana del norte.

En este estudio, se buscó dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de acuerdo con la percepción del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte, durante el año 2020?

La investigación fue de tipo cuantitativo, transversal y con un enfoque correlacional en el que la unidad de observación fue el personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del norte, conformada por 11 asociaciones y misiones, así como el personal directivo y administrativo de las oficinas centrales. Las variables principales del estudio fueron cultura organizacional y desempeño laboral, mientras que las variables demográficas analizadas fueron edad, género, nivel de estudios, años de servicios, puesto de trabajo y zona geográfica. La población estuvo conformada por un total de 105 empleados a quienes se les enviaron las encuestas de manera electrónica, es decir, se les envió una liga a su correo electrónico que los enlazaba a la encuesta. Cabe señalar que en el caso de las oficinas centrales la encuesta fue aplicada por la investigadora. La cantidad total de encuestas contestadas fue de 86, lo que representó el 90.3% de participación; 57% fueron hombres y 43% fueron mujeres; 42.2% fueron directores de departamento y 57.8% fueron administrativos.

Para medir la variable cultura organizacional, se utilizó el instrumento elaborado por Olmos Torres y Socha Fandiño (2006), el cual cuenta con 18 reactivos distribuidos en seis dimensiones: (a) valores, (b) creencias, (c) clima, (d) normas, (e) símbolos y (f) filosofías. Todos ellos valorados con una escala tipo Likert, con cinco opciones de

respuesta donde 1 significa *nunca*, 2 significa *casi nunca*, 3 significa *a veces*, 4 significa *casi siempre* y 5 significa *siempre*.

Para medir el desempeño laboral, se empleó el instrumento adaptado por Díaz Gómez (2019), al realizar una investigación en una institución de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México. Este instrumento originalmente fue elaborado por Cruz Castillo (2008), quien lo utilizó en una investigación realizada en el Hospital La Carlota. El instrumento adaptado por Díaz Gómez (2019) que fue utilizado en la presente investigación, cuenta con 20 reactivos que evalúan las siguientes dimensiones: (a) gestión administrativa, (b) relaciones interpersonales, (c) toma de decisiones, (d) comunicación, (e) responsabilidad y (f) productividad. Cada reactivo fue valorado por los participantes en el estudio con una escala tipo Likert y con cinco opciones de respuesta donde 1 significa *nunca*, 2 significa *casi nunca*, 3 significa *a veces*, 4 significa *casi siempre* y 5 significa *siempre*.

El objetivo de esta investigación fue conocer si las dimensiones de cultura organizacional (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías) se relacionan significativamente con las dimensiones de desempeño laboral (gestión administrativa, relaciones interpersonales, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad y productividad), de acuerdo con la percepción del personal administrativo y directivo administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

Los análisis descriptivos de la variable cultura organizacional mostraron que las puntuaciones de media más altas se encontraron en clima. También se encontraron puntuaciones altas en los factores filosofía y valores. Las puntuaciones más bajas resultaron en los factores creencias y símbolos.

Los análisis descriptivos de la variable desempeño laboral mostraron que las puntuaciones de media más altas se encontraron con resultados casi iguales en las dimensiones responsabilidad y productividad. Las puntuaciones más bajas en la variable desempeño laboral, se encontraron en las dimensiones gestión administrativa y toma de decisiones.

Al someter a prueba la hipótesis nula, los resultados de esta investigación mostraron que existe una correlación positiva significativa (r = .596, p = *.000*) entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral de acuerdo con las percepciones del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

Sin embargo, al hacer un análisis comparativo entre las variables demográficas género, edad, nivel de estudios, años de servicio, zona geográfica y puesto de trabajo y su relación con la cultura organizacional y el desempeño laboral, no se encontró ninguna diferencia significativa en ninguna de las variables, lo que sugiere que la percepción del personal es similar en cada uno de los aspectos estudiados.

Discusión

En esta investigación, el resultado de someter a prueba la hipótesis nula mostró que existe una relación positiva significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral percibida por el personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte, durante el año 2020.

Este resultado coincide con los reportados por Gervacio Solórzano (2018) y Obando Pacheco (2012), quienes constataron la relación positiva y significativa que hay entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral. También estos hallazgos son similares a los obtenidos por Terán Varela y Lorenzo Irlanda (2011),

quienes encontraron una relación positiva entre estas variables con el añadido de que la cultura organizacional tiene también una influencia positiva en la productividad. Los hallazgos de este estudio también coinciden en parte con los encontrados por Martínez Avella (2010), quien al identificar los rasgos de la cultura organizacional y su relación con el desempeño, observó que el único rasgo de la cultura organizacional que tiene una relación significativa con este es la misión, aspecto también analizado en esta investigación.

No obstante, los resultados de esta investigación difieren con los obtenidos por Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema (2011), quienes al hacer un estudio en 60 empresas encontraron que las empresas que tenían un modelo administrativo de tipo jerárquico, mismo que tiene la Unión Mexicana del Norte, existía una relación negativa entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral. El modelo administrativo de la Unión Mexicana del Norte es de tipo jerárquico, ya que existe una línea de mando descendente, donde el presidente y la Junta Directiva son la máxima autoridad y existes niveles y tramos de control muy definidos que se implementan en los diferentes estratos que conforman la organización. La gestión de la Unión Mexicana del Norte se efectúa por medio del liderazgo de tres administradores que ocupan los cargos de presidente, seguido del secretario y del tesorero. Por la relevancia de estos cargos es común que los administradores incorporen a su equipo administrativo a un grupo de asistentes destacados por su capacidad y experiencia. Además, las oficinas centrales de la Unión Mexicana del Norte cuentan con un equipo de directores de departamentos que atienden áreas y necesidades específicas de la feligresía que le corresponde territorialmente. En esta organización, tanto los administradores como los

departamentales cumplen con la función de impulsar el logro de los objetivos planteados en el plan estratégico por un periodo de cinco años.

La Unión Mexicana del Norte también cuenta con subunidades administrativas identificadas como misiones y asociaciones que también son dirigidas por un equipo administrativo y departamental conformado en forma similar al de las oficinas centrales, de tal manera que hay puestos que son homólogos con los administrativos y departamentales de las oficinas centrales.

En esta investigación, se observó una relación positiva entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral no obstante que la Unión Mexicana del Norte es una organización con un modelo administrativo jerárquico.

Cultura organizacional

En este estudio, la cultura organizacional se midió con la suma de puntuaciones de los 18 ítems con los que contó el cuestionario. La escala de puntuación posible fue de un mínimo de 2.61 a un máximo de 4.83, y la media de la puntuación de esta variable resultó en 4.03, lo que indica que el personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte percibe una adecuada cultura organizacional.

Al evaluar las dimensiones que conforman la cultura organizacional, se encontró que la puntuación más alta se obtuvo en la dimensión clima. Este resultado coincide con el encontrado por De la Torre Iparraguirre y Themme-Afan Bustamante (2017), quienes al investigar la relación entre estas variables descubrieron también una puntuación alta en esta misma dimensión. De acuerdo con la percepción obtenida del personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte, la institución les permite aprender y progresar como personas. Esto coincide con los hallazgos de Sum

Mazariegos (2015), quien al realizar una investigación en personal administrativo de una empresa de alimentos encontró también puntuación alta en las dimensiones aprendizaje y progreso. El personal administrativo y directivo de la Unión Mexicana del Norte resultó, en este estudio, con una alta puntuación en el clima, especialmente en la percepción que tienen sobre sus oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal. Esto podría explicarse debido a las oportunidades que brinda la organización en ambos rubros; a ellos se les permite cursar estudios de posgrado cuando el puesto lo requiera y existen oportunidades de incursionar en un plan de carrera que permite escalar posiciones de acuerdo a sus habilidades y capacidades. Además, la puntuación alta podría deberse a las oportunidades de desarrollo personal que resultan de los beneficios financieros ligados a la experiencia y el desempeño que ofrece la organización. En la Unión Mexicana del Norte, los administradores y departamentales así como todo el personal cuentan con una hoja de servicio para llevar control de su tiempo de experiencia y su grado de estudios, mismos que son reflejados en una escala salarial que les remunera sus logros por experiencia y aprendizaje, tomando en cuenta también la evaluación del desempeño y la posición o responsabilidad (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2019).

Por otro lado, la dimensión clima de la variable cultura organizacional también toma en cuenta aspectos; como la percepción que se tiene acerca del ambiente de cooperación dentro de la institución. En esta investigación, la percepción del ambiente de cooperación dentro de la Unión Mexicana del Norte es positiva. Estos hallazgos coinciden con los reportados por Guevara Pazmiño (2018), quien al hacer una investigación entre personal administrativo encontró una percepción aceptable del ambiente de cooperación que se vive en la empresa estudiada.

La puntuación alta y positiva de la dimensión clima observada en esta investigación incluyó, además, la autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. Sin embargo, los resultados mostraron que este ítem obtuvo las puntuaciones más bajas en comparación con los ítems que conforman la dimensión clima. Otros investigadores obtuvieron un resultado similar al encontrado en esta investigación; la autonomía para tomar decisiones sólo era otorgada a los empleados en tareas rutinarias y siempre y cuando no fueran complejas; esta práctica no contribuía en la promoción de un clima adecuado para la empresa estudiada (Mirabal Martínez y Piña, 2012). De acuerdo con las normativas internas de la Unión Mexicana de Norte, las decisiones deben ser tomadas considerando los puntos de vista de cada colaborador a quienes se les solicita la expresión de sus ideas o puntos de desacuerdo para la elaboración de los planes organizacionales (Unión Mexiacana del Norte, 2019). Estas normativas se reflejan en los resultados de la presente investigación como un elemento que presenta oportunidades de mejora para la dimensión clima en la práctica administrativa de la Unión Mexicana del Norte. Si en esta organización se diera mayor participación en la toma de decisiones al equipo administrativo y directivo, esto podría reflejarse en una mejora en la percepción del clima laboral, por parte de este personal.

Además del clima, también se encontraron puntuaciones altas en las dimensiones filosofía y normas. La Unión Mexicana del Norte tiene un firme trasfondo filosófico asentado en las creencias de la Iglesia Adventista del Séptimo Día fundamentado en los principios bíblicos. Además, White (1998) que es fundadora reconocida por su influencia en la organización adventista, ha generado un legado permeando con sus publicaciones impresas y la plataforma filosófica de los miembros de la iglesia, incluyendo directrices para los directivos y administrativos. Esta autora enseña que las

instituciones han sido creadas para que hombres y mujeres trabajen haciendo cuanto puedan sin perder de vista su misión, alentando a tener una visión clara y a trabajar tomando en cuenta el poder moral a fin de evitar tener una visión estrecha (White, 2007). Para los administradores, la escritora dejó pautas concernientes a la inversión de los recursos (White, 2004) y a la contratación de personal auxiliar que, de acuerdo con ella, no debe ser un gran número a menos que sea una auténtica necesidad (White, 1970). También señaló el potencial de la obra de la Escuela Sabática para mejorar y acrecentar la iglesia (White, 1992) y la importancia del Departamento de Publicaciones en el cumplimiento de la obra de Dios. La autora señala que todos lo que son llamados a trabajar en este departamento deberían hacer su trabajo pensando en que fueron llamados por Dios y deberían tener una mente amplia y un juicio santificado, evitando hacer planes estrechos para el cumplimiento de la obra (White, 1997).

Aunado a esto, la organización adventista desde cada nivel administrativo impulsa una metodología específica para el cumplimiento de la misión que incluye los aspectos predicación, enseñanza, sanidad y hacer discípulos (División Interamericana, 2019).

Los resultados obtenidos en este estudio indican que los administradores y departamentales se encuentran alineados con esta metodología, ya que perciben positivamente la coherencia que existe entre el trabajo, la misión y la visión de la institución. También contrastan con lo encontrado en la investigación elaborada por Bartkus y Glassman (2008), quienes encontraron una baja relevancia de la misión en la práctica en las empresas participantes en ese estudio.

La percepción alta en la dimensión filosofía del personal directivo y administrativo de Unión Mexicana del Norte incluye el interés que perciben de la institución en su desarrollo profesional y personal. En cuanto al desarrollo profesional, estos resultados contrastan con los obtenidos por Campos García, Rodríguez López y Vela Mendoza (2015), quienes encontraron que más del 50% de la población estudiada consideraba que no se le brindaban las herramientas adecuadas para su desarrollo profesional. En cuanto al crecimiento personal, los resultados son similares a los obtenidos en una investigación hecha por Quiñónez Ku (2013), quien encontró un resultado positivo en su estudio, ya que los participantes expresaron que la institución les permite mantener un equilibrio familiar, social y personal. En la organización adventista en general existe una cultura orientada al desarrollo del capital humano. Se cuenta con un sólido sistema educativo que incluye un consorcio de universidades en las que los empleados de la organización, tanto directivos como administrativos, tienen acceso a tomar cursos, talleres, estudios de licenciatura y de posgrados. La influencia que ejerce este sistema en el desarrollo profesional es evidente al observar el nivel de estudios de los directivos y administrativos que participaron en esta investigación, quienes mayormente cuentan con estudios superiores de licenciatura y posgrado (86%).

Además, la organización hace provisión de ayudas financieras que ofrece a los empleados para cursar estudios de posgrado en otras instituciones educativas fuera del sistema adventista en caso de que el puesto lo requiera. Debido a que la Unión Mexicana del Norte pertenece a la Iglesia Adventista que tiene presencia global, algunos empleados tienen la oportunidad de enriquecer su experiencia de trabajo ofreciendo servicios en diferentes partes del mundo recibiendo oportunidades para el aprendizaje de nuevos idiomas tanto para él como para su cónyuge (División

Interamericana, 2019). Estas experiencias de aprendizaje que ofrece la iglesia adventista a través del sistema de misiones tienen un fundamento bíblico para el cumplimiento de la misión que propicia el entrenamiento y el desarrollo personal; a este método de capacitación y entrenamiento que se observa, tanto en el Antiguo Testamento como en el Nuevo Testamento, se le conoce como el modelo de discipulado que consiste en que las personas de menos experiencia aprenden mediante la instrucción, la demostración y la participación. Jesús mismo estableció este modelo con sus discípulos durante más de tres años trabajando con ellos y enseñándoles de manera teórica y práctica; así, la primera iglesia cristiana continuó con este modelo donde se puede identificar a personajes como Bernabé quien entrenó a Juan Marcos, o Pablo quien entrenó al joven Timoteo y a muchos líderes y administradores de iglesia conocidos como ancianos (Exley, 1993).

La puntuación alta y positiva de la dimensión filosofía, observada en esta investigación, incluyó además el criterio para cubrir vacantes. Sin embargo, los resultados mostraron que este ítem obtuvo las valoraciones más bajas en comparación con los ítems que conforman esta dimensión. Estos hallazgos son similares a los reportados en una investigación donde los trabajadores dijeron considerar que la empresa no los toma en cuenta al momento de postular a un puesto de trabajo (Moina Huanca y Rondón Riveros, 2018). Los resultados obtenidos en esta dimensión del estudio muestran la percepción obtenida en directivos y administrativos de la Unión Mexicana del Norte acerca de las políticas de reclutamiento de la institución. Estas políticas consisten en la selección del personal a partir de vacantes que son ocupadas de acuerdo con el perfil del puesto requerido a través de las decisiones de juntas representativas quienes determinan por mayoría de votos el nombramiento de quiénes

ocuparan los puestos directivos y administrativos. En el proceso de nombramientos, no hay ventaja de los trabajadores internos sobre los externos para asegurar la continuidad en el puesto en este tipo de posiciones administrativas y directivas. Este sistema tiene la ventaja de que abre posibilidades para que periódicamente se incorporen nuevos talentos a la organización, pero presenta también la desventaja de exponer a la organización a la pérdida constante de talento humano con experiencia en funciones de liderazgo administrativo y departamental. En una investigación elaborada por González Vergara (2016) entre socios, gerentes y personal de Recursos Humanos, se encontró que el principal problema que genera la rotación de personal, específicamente la de gerentes, es que los gerentes son personal con mucho conocimiento en los que la organización ha invertido. Su salida genera grandes reprocesos, costos representativos y la pérdida del conocimiento enriquecida por sus años de experiencia en la organización. En base a estos resultados, se podría inferir que la rotación de personal en la UMN, podría traer consecuencias no favorables para la organización, ya que el modelo de reclutamiento del personal directivo y administrativo implica solamente cinco años de servicio que abarca el tiempo de su nombramiento.

Los análisis estadísticos mostraron que la tercera dimensión con los valores más altos fue normas. En primer término, los resultados revelaron que el personal administrativo y directivo de la Unión Mexicana del Norte consideran que existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la organización y acerca de los requerimientos sobre la presentación formal por parte de los empleados. Estos hallazgos coinciden en parte con el estudio elaborado por Williams Rodríguez (2013), quien encontró una percepción regular por parte de los empleados en cuanto a las

normas, específicamente a los horarios de trabajo en una dependencia pública. La Unión Mexicana del Norte cuenta con el Manual del empleado que busca la calidad del trabajo, la eficiencia y la productividad mediante el establecimiento de normas claras. Estas incluyen horarios de trabajo flexibles, pero regulados que de no ser cumplidos podrían afectar el bono de puntualidad ofrecido por la organización. El manual del empleado también tiene un código de vestimenta que fomenta una apariencia adecuada y cristiana (Unión Mexicana del Norte, 2019). Los resultados obtenidos en este estudio muestran la congruencia que podría existir entre la teoría y la práctica en le Unión Mexicana del Norte en lo que tiene que ver con la aplicación de horarios de trabajo y códigos de vestimenta. Si la UMN continúa impulsando estas normas estaría contribuyendo en la percepción positiva del personal administrativo y directivo acerca de su cultura organizacional.

La valoración alta y positiva de la dimensión normas observada en esta investigación incluyó, además, la percepción sobre el uso de sanciones ante una falta. Sin embargo, los resultados mostraron que este ítem obtuvo las valoraciones más bajas en comparación con los ítems que conforman esta dimensión. Esto contrasta con lo descubierto por Jácome Moya (2015), quien en su investigación encontró una percepción alta en lo que se refiere a la aplicación de políticas de sanciones. El término sanción no aparece como tal en los manuales administrativos de la UMN. Sin embargo, el manual del empleado sí hace referencia a medidas para el control de asistencia y puntualidad y establece implicaciones con el bono de puntualidad por el incumplimiento de estas medidas. Así mismo, el manual de iglesia acuña el término disciplina y lo emplea para regular conductas que van en contra del comportamiento esperado por la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2015) y por la Unión Mexicana del Norte

(2019). De acuerdo con los hallazgos de este estudio, poner en práctica las medidas de control y disciplina establecidas en estos documentos oficiales de la Unión Mexicana del Norte podría estar contribuyendo a fomentar una percepción positiva acerca de la cultura organizacional en administrativos y directivos.

En esta investigación, se encontró que el personal administrativo y directivo de la UMN tuvo una percepción positiva en la dimensión valores en lo que se refiere al trabajo en equipo y al cumplimiento de metas. Estos hallazgos coinciden con los obtenidos por Chávez, et al. (2015), quienes encontraron también que el trabajo en equipo forma parte de las competencias centrales de la organización estudiada. En la UMN el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas forman parte de la cultura organizacional; los administrativos y directivos establecen de manera conjunta los planes y actividades a realizar para cada una de las área y departamentos. Además, en la etapa de implementación se trabaja en equipo de tal forma que todos aporten para el logro de las metas de los demás. Por ejemplo, es común observar que todos realizan campañas de evangelismo, no solo el directivo encargado de evangelismo. Al momento de realizar campañas con énfasis en salud, en mayordomía, actividades juveniles o de otros departamentos, todos trabajan en el cumplimiento de metas como si se tratara de su propio departamento. Esta percepción positiva que se observa en los administrativos y directivos la UMN en la consecución de metas revela esta cultura que existe de trabajo en equipo.

La puntuación alta y positiva de la dimensión valores observada en esta investigación incluyó, además, la percepción acerca del fomento de la innovación. Sin embargo, los análisis descriptivos de medias mostraron que este ítem obtuvo la valoración más baja en comparación con los ítems que conforman esta dimensión.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Sanz Ramírez y Velasco (2014), quienes en su investigación encontraron también que la innovación en la empresa estudiada se encontraba en un estado incipiente. En el caso de la UMN, la palabra innovación no forma parte de los planteamientos estratégicos de la organización, por lo que valdría la pena integrarla en sus procedimientos y objetivos a fin de aprovechar las ventajas que este valor ofrece para el fomento de una óptima cultura organizacional.

En este estudio, las dimensiones símbolos y creencias obtuvieron las puntuaciones más bajas entre las dimensiones que conforman la variable cultura organizacional. Sin embargo, a pesar de la puntuación baja obtenida en el valor de medias de la dimensión símbolos, se encontró una valoración alta en el ítem que evalúa la celebración de fechas especiales por parte de la organización. Estas celebraciones procuran fomentar el arraigo a la organización a fin de satisfacer las necesidades de pertenencia del personal y de acuerdo con Chiavenato (2007) las necesidades de pertenencia no satisfechas en un empleado pueden traer problemas de adaptación. En el caso de la UMN, estas celebraciones representan una manera positiva de fortalecer su cultura organizacional.

Otro aspecto de la cultura organizacional evaluado por la dimensión símbolos es el reconocimiento del significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la organización. Las percepciones de los directivos y administrativos de la UMN fueron los valores más bajos obtenidos en esta dimensión. Esto coincide con los hallazgos encontrados en una investigación hecha por Guzmán Ramos (2015), quien descubrió que la empresa objeto de estudio no tenía un posicionamiento total y uniforme de los símbolos institucionales, pues su personal no identificaba claramente

el logo y los colores institucionales. Es importante que tanto directivos como administrativos de la UMN se identifiquen plenamente con estos elementos de la identidad corporativa, ya que ellos como líderes de la organización son los responsables de transmitir el significado del logo y de los colores institucionales, tanto al personal a su cargo, como a la feligresía. Esto con miras de crear el arraigo y el compromiso esperados hacia la organización. La UMN ha realizado un esfuerzo significativo para contar con el Manual de identidad corporativa. De acuerdo con los hallazgos de este estudio, vale la pena asegurarse de una adecuada implementación de cada uno de los elementos distintivos que se señalan en este documento (División Interamericana, 2019).

En la Unión Mexicana del Norte, además de la oportunidad de fortalecer su identidad corporativa mediante la promoción de símbolos visuales, existen fechas conmemorativas que brindarían oportunidades para la celebración de ceremonias que generen sentido de pertenencia entre su personal administrativo y directivo. Una de ellas es el evento histórico ocurrido el 22 de octubre de 1844 que marcó el inicio del movimiento adventista. Aunque este evento es celebrado por la iglesia, usualmente la celebración se limita a sermones o publicaciones especiales por medios digitales o televisivos, por lo que sería bueno considerar las celebraciones realizando eventos que permitan la socialización y el intercambio de impresiones de lo que este evento significa para cada participante. Otro evento importante que podría ser celebrado es la fecha cuando la iglesia fue constituida formalmente como Iglesia Adventista del Séptimo Día, en mayo de 1863.

Además, siendo que la Unión Mexicana del Norte cuenta con departamentos que tienen su propia historia, se abre la oportunidad de favorecer también en este

sentido la integración y el sentido de pertenencia de los administrativos y directivos de la organización. Esto mediante la conmemoración de las fechas en los que estos departamentos fueron constituidos. El Departamento de Publicaciones es uno de los que identifican a la Iglesia Adventista, por lo que el día 4 de enero podría conmemorarse la creación del departamento desde 1848. La Escuela Sabática, cuya existencia se remonta al año 1853, es otro de los departamentos que ha subsistido a lo largo de casi toda la historia de la Iglesia. Aunque la UMN no ha establecido una fecha específica para conmemorar este aniversario, podría seguir el ejemplo de uniones hermanas de la Iglesia Adventista en América del Sur que lo hacen en el segundo sábado del mes de octubre de cada año. Otras fechas dignas de celebrarse son el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer; el 12 de noviembre, Día del Conquistador y el tercer sábado de octubre, Día del pastor, entre otros. Cada uno de ellos reconoce un segmento importante de la feligresía adventista y su celebración contribuiría a fomentar la identidad y el arraigo a la organización. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, si la UMN coloca mayor énfasis en la celebración de ceremonias se podría llevar a un nivel óptimo la percepción que tienen los administrativos y directivos sobre la cultura organizacional.

La dimensión símbolos de la variable cultura organizacional también evalúa el uso de incentivos para premiar el buen desempeño. Los resultados de los análisis descriptivos obtenidos en la presente investigación muestran una percepción baja entre personal administrativo y directivo de la UMN respecto a la utilización de incentivos por parte de la organización para premiar las buenas labores. Estos resultados contrastan con los encontrados por Aguiar Medina, Pérez Domínguez y Madriz Rodríguez (2012), quienes en su investigación encontraron una orientación

elevada por parte de la gerencia y del personal hacia la asignación de incentivos. En el ambiente adventista es posible identificar al menos dos orientaciones relacionados con la asignación de incentivos. Un primer enfoque se encuentra en el reglamento operativo de la Unión Mexicana del Norte que recomienda a los administrativos que se desaliente dar comisiones especiales, bonos, estímulos e incentivos para los obreros, excepto para aquellos que trabajan en casas publicadoras o librerías (División Interamericana, 2019). Una segunda orientación acerca de la asignación de incentivos se encuentra en el manual sobre relaciones interpersonales publicado por la Asociación Ministerial de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2015), donde se dan lineamientos para aplicar algunos principios para las recompensas apropiadas. En este manual se orienta a los líderes cómo modificar la conducta de las personas mediante recompensas bajo un proceso de aplicación selectiva de tres pasos: a) articular, b) dar lugar a las consecuencias y c) evaluar. Este enfoque establece que además de las recompensas espirituales que Dios provee a sus obreros fieles, también es bueno motivarse unos a otros utilizando recompensas tangibles y encomios. De acuerdo con el autor, esta práctica tendría un efecto positivo en la motivación, sobre todo si proviene de líderes en quienes se confía, a los que se ama y se respeta (Deville, 1998).

En la dimensión creencias de la variable cultura organizacional, la percepción del personal administrativo y directivo de la UMN fue baja en cuanto a los criterios para ingresar a la institución. Los resultados indican que los participantes no consideran que sea necesaria una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización. Este resultado es contrario al obtenido por Naranjo Arango (2012), quien al estudiar el proceso de reclutamiento y contratación en 260 empresas de tamaño mediano,

encontró una proporción alta en el empleo de recomendaciones, denotando un proceso no equitativo ni justo para el resto de los aspirantes. En la Unión Mexicana del Norte, el proceso de selección y contratación del personal se realiza mediante el consenso obtenido en la Sesión del Constituyente, donde se aprueban o desaprueban las propuestas de candidatos hechas por la Junta de Nombramientos para ocupar los puestos administrativos y directivos. Otras vacantes pueden ser cubiertas por la Junta Directiva de la UMN nombrada en esa ocasión (División Interamericana, 2019).

Sin embargo, al analizar la dimensión creencias, los resultados mostraron una percepción alta del personal administrativo y directivo de la UMN en el ítem que se refiere al salario que perciben. Esto contrasta con lo encontrado por Quiñónez Ku (2013), quien en su investigación encontró resultados negativos respecto a la percepción de los participantes de su estudio en cuanto a la remuneración por su trabajo. Los resultados positivos obtenidos en la UMN podrían deberse a que la organización cuenta con un sólido sistema que regula el salario y las ayudas financieras ofrecidas. De acuerdo con este sistema, la Junta Directiva determina una base salarial que garantiza que los empleados tengan cubiertas todas sus necesidades; pueden recibir algunas ayudas como la depreciación de automóviles para uso en el trabajo regular; ayudas para gastos médicos, ayuda de alquiler, ayuda para gastos de servicios públicos y alguna otra ayuda que sean determinada por la Junta Directiva (División Interamericana, 2019). Esto indica el interés de la organización por sus directivos y administrativos de cuya labor hizo referencia el apóstol Pablo al indicar que “el obrero es digno de su salario” (Timoteo 5:18). Estas acciones dignifican al obrero proveyéndole de honorabilidad por su trabajo.

Al analizar las percepciones del personal administrativo y directivo en la dimensión creencias, se encontró también una percepción elevada en el ítem que valora si la organización suministra las herramientas para la realización de su trabajo. Este resultado contrasta al obtenido por Álvarez Santos, de Miguel Guzmán, Noda Hernandez, Álvarez López y Galcerán Chacón (2016), quienes en su investigación encontraron condiciones de insatisfacción en este sentido. En la UMN, como parte integral del presupuesto existe una provisión para que el personal administrativo y directivo cuente con las herramientas para realizas su trabajo que se conoce como ayuda de equipo. Debido a las tareas que realiza el personal, se requiere contar con computadoras, videoproyectores, conexiones a internet y equipo audiovisual, herramientas que son cubiertas por este rubro del presupuesto. Cuando visitan a las iglesias para cumplir parte de las funciones que su labor implica, el hecho de que cuenten con las herramientas necesarias para ser efectivos en sus tareas genera respeto en la iglesia y en el obrero la satisfacción de que se le provea de estas herramientas para realizar mejor su trabajo. La previsión presupuestal y facilidades para que el personal directivo y administrativo cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo pudiera estar incidiendo de manera positiva en las percepciones que el personal tiene acerca de la cultura organizacional en la Unión Mexicana del Norte.

Desempeño laboral

En este estudio, el desempeño laboral se midió con la suma de puntuaciones de los 20 ítems con los que contó el cuestionario. La escala de puntuación posible fue de un mínimo de 3.85 a un máximo de 5.0, y la media de la puntuación de esta variable

resultó en 4.53, lo cual muestra que el personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte percibe un adecuado desempeño laboral.

Los análisis descriptivos de la variable desempeño laboral mostraron que la puntuación más alta se encontró en la dimensión responsabilidad. Los resultados muestran la buena percepción del personal directivo y administrativo de la UMN acerca del cuidado que tienen con las instalaciones y las herramientas de trabajo de las que disponen. Este resultado es similar al obtenido por Quiñonez Ku (2013), quien en su investigación encontró una puntuación positiva en este aspecto. Los resultados positivos en la UMN podrían deberse a que el cuidado de las herramientas de trabajo forma parte de las políticas que podrían implicar mociones de orden verbales o por escrito. La UMN considera que es fundamental mantener el orden dentro de las instalaciones a fin de mantener un buen funcionamiento de la Unión (Unión Mexicana del Norte, 2019).

Al analizar la percepción del personal directivo y administrativo de la UMN acerca del respeto que tienen hacia las normas de la institución, se encontró una valoración alta. Esto coincide con los resultados de una investigación hecha por San Martín Gutiérrez (2013), quien encontró un compromiso elevado por parte del personal con las normas de la organización. En el caso de la UMN, se cuenta con normas estipuladas en documentos oficiales de la organización. Uno de ellos es el *Manual del empleado* que regula aspectos como la asistencia y puntualidad, los horarios de entradas y salidas, el código de vestimenta y la moción de orden y despido, entre otras normativas (Unión Mexicana del Norte, 2019). Se cuenta también con un manual operativo que indica la forma como se deben realizar todos los procedimientos en la organización y los principios que deben regir la conducta del personal, así como los

lineamientos para mantener relaciones laborales positivas (División Interamericana, 2019). Otro factor que pudo haber influido en el resultado positivo es que todos los que la conforman son miembros activos de la Iglesia Adventista, quien cuenta con una serie de normas estipuladas en el *Manual de la Iglesia*. Todas ellas basadas en los principios y creencias de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2015).

La dimensión responsabilidad de la variable desempeño laboral también analizó la percepción del personal directivo y administrativo de la UMN respecto a su asistencia puntual al trabajo, encontrando también una valoración alta en este ítem. Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en un estudio elaborado por Sánchez Ochoa y Domínguez Espinoza (2008), quienes encontraron que la población de estudio se preocupaba por iniciar su trabajo a la hora señalada. La UMN cuenta con horarios de trabajo regulados que de no ser cumplidos podrían afectar el bono de puntualidad ofrecido por la organización (Unión Mexicana del Norte, 2019). Esto refleja una buena práctica administrativa que procura relacionar el otorgamiento de bonos como el de puntualidad con el desempeño.

La otra dimensión de la variable desempeño laboral que se valoró alto fue productividad. Los resultados de la presente investigación indican que el personal administrativo y directivo de la UMN tiene una percepción positiva acerca del cumplimiento de los estándares de productividad. Los resultados positivos coinciden con los encontrados por Chiang Vega y San Martín Neira (2015), quienes en su investigación encontraron también resultados positivos en este sentido. La filosofía adventista del trabajo promovida en la UMN señala que lo que se haga en las instituciones adventistas no debe realizarse de acuerdo a los patrones seculares sino asumiendo una posición peculiar controladas por normas bíblicas, siguiendo siempre la línea recta

del deber (White, 1989). De acuerdo con los principios bíblicos, las personas realizan su trabajo como para Dios (Colosenses 3:23) y no sólo para cumplir un deber con sus jefes de trabajo. Los hallazgos de este estudio revelan que el personal directivo y administrativo se percibe así mismo como personas cumplidas con los estándares de productividad y esto favorece la percepción de su desempeño laboral.

En la dimensión productividad las percepciones del personal administrativo y directivo de la UMN acerca de su disposición para hacer su trabajo sin desperdiciar recursos materiales fue alta. Este resultado contrasta con el encontrado por Sánchez Piscoya (2019), quien en una investigación elaborada en un Ministerio Público encontró que el personal de la dependencia considera que no existe un control de la forma adecuada de usar los recursos materiales. En la UMN se promueven principios de mayordomía. De acuerdo con estos principios, Dios es el dueño de los recursos materiales y ha hecho mayordomos o administradores a sus siervos poniendo en sus manos los recursos para llevar a cabo su obra a favor de los hombres. Es deber de estos mayordomos ser hallados fieles (1 Corintios 4:2) y velar por el uso adecuado de estos recursos materiales y un descuido por parte de ellos es una muestra de infidelidad e indolencia (White, 2004). La disposición del personal administrativo y directivo de realizar su trabajo sin desperdiciar materiales coincide con los principios de mayordomía promovidos por la organización y se refleja en la percepción que tienen de su propio desempeño laboral.

Las valoraciones más bajas en la variable desempeño laboral se obtuvieron en las dimensiones gestión administrativa y toma de decisiones. En la dimensión gestión administrativa se pudo conocer la percepción de los administrativos y directivos de la Unión Mexicana del Norte acerca de la definición de procesos adecuados para la

ejecución de su trabajo. Aunque la media de esta dimensión es baja en relación a las otras dimensiones, los resultados descriptivos muestran una percepción alta en el ítem que se refiere a la definición de procesos. Esto coincide con los hallazgos de Quiñónez Ku (2013), quien en su investigación encontró una percepción similar en cuanto a la definición de procesos de trabajo de la organización estudiada. Aunque la UMN no cuenta con un manual de procesos específicos para la ejecución de procesos de cada uno de los departamentales, sí cuenta con las especificaciones de sus funciones. La UMN cuenta con reglamentos operativos que exponen con claridad las funciones, los objetivos y las responsabilidades de cada uno de los departamentos que la conforman, así como las áreas de énfasis en las que debe estar enfocado el trabajo y las actividades propias de cada departamento (División Interamericana, 2019).

Otro aspecto evaluado en la dimensión gestión administrativa que también tuvo una percepción media alta, fue la percepción de directivos y administrativos de la UMN en cuanto a la realización de evaluaciones periódicas. Este resultado es similar a los obtenidos por Borzellino, Mirabal y Barrios (2015), quienes al estudiar el desempeño laboral encontraron una puntuación positiva en lo que se refiere a las evaluaciones del desempeño. Aunque la valoración fue alta en cuanto a la percepción de la realización de evaluaciones periódicas, el hecho de que hayan sido de los valores bajos observados en la variable desempeño laboral, representa un área de oportunidad para la UMN.

La dimensión gestión administrativa de la variable desempeño laboral también evaluó la percepción de los directivos y administrativos de la UMN acerca de la elaboración por escrito de su plan de trabajo. Los resultados muestran que en este rubro se obtuvieron los resultados más bajos de la dimensión gestión administrativa. Esto coincide con los resultados encontrados en una investigación elaborada por Díaz

Gómez (2019), quien encontró una puntuación baja en cuando a la elaboración por escrito de los planes de trabajo. El hecho de que este ítem haya obtenido la valoración más baja en la dimensión gestión administrativa, así como de toda la variable desempeño laboral, representa una importante área de oportunidad para la UMN.

La dimensión toma de decisiones también obtuvo una de las valoraciones más bajas de la variable desempeño laboral. El ítem que se valoró más bajo en esta dimensión fue el que se refiere a la percepción del personal directivo y administrativo de la UMN acerca de si toma decisiones que beneficien a la institución. Este resultado es similar al obtenido en una investigación hecha por Naranjo Arango (2012), quien encontró una puntuación baja en cuanto a la seguridad de que las decisiones tomadas en la organización estudiada realmente le beneficien. A pesar de que la UMN cuenta con procedimientos establecidos para la toma de decisiones, el resultado obtenido en esta dimensión ofrece la oportunidad para analizar los procesos mediante los que se realiza la toma de decisiones, y el nivel de involucramiento del personal directivo y administrativo.

Conclusiones

A partir de este estudio, se generan las siguientes conclusiones:

1. Existe una correlación positiva significativa entre las dos variables de estudio; cultura organizacional y desempeño laboral.

2. El personal administrativo y directivo de la UMN tienen una percepción positiva en cuanto a la cultura organizacional y en cuanto a su desempeño laboral.

3. En la variable cultura organizacional el personal administrativo y directivo de la UMN tienen una percepción favorable para el clima y filosofía, mientras que no lo tiene en las dimensiones símbolos y creencias.

4. En la variable desempeño laboral el personal administrativo y directivo de la UMN tienen una percepción favorable en cuanto a la responsabilidad y productividad y un poco menos favorable en las dimensiones toma de decisiones y gestión administrativa.

5. El personal administrativo y directivo de la UMN percibe la necesidad de una mejor gestión del uso de incentivos para premiar sus buenas labores.

6. El personal administrativo y directivo de la UMN percibe la necesidad de una mejorar en cuanto al conocimiento y entendimiento de las ceremonias, el logo y colores representativos de la organización.

7. El personal administrativo y directivo de la UMN percibe la necesidad mejorar en la elaboración por escrito de su plan de trabajo y en la realización de evaluaciones periódicas de su trabajo.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones presentadas en este estudio, se generan las siguientes recomendaciones para la Unión Mexicana del Norte:

1. Continuar poniendo al alcance del personal administrativo y directivo oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

2. Fortalecer la identidad corporativa mediante la promoción de los símbolos visuales contenidos en el manual de identidad corporativa de División Interamericana.

3. Incluir en la agenda de actividades anuales la conmemoración de fechas especiales que fortalezcan el sentido de pertenencia del personal administrativo y directivo de la UMN.

4. Incentivar al personal administrativo y directivo cuando den evidencias de buenas labores mediante actividades como reconocimientos públicos tanto de manera verbal como a través de los distintos canales de comunicación interna con los que cuente la organización.

5. Motivar al personal a continuar respetando las normas de la organización para mantener el buen funcionamiento de la Unión Mexicana del Norte.

6. Crear un programa periódico de planificación estratégica que involucre a los administrativos y directivos de la UMN.

7. Crear un sistema permanente de evaluación y seguimiento de los planes, objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica que involucre a los administrativos y directivos de la UMN.

8. Extender el estudio de las variables implicadas en esta investigación a una población mayor que incluya a los pastores de distrito y al personal de apoyo de las diferentes asociaciones y misiones que conforma la Unión Mexicana del Norte.

APÉNDICE A

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Y DESEMPEÑO LABORAL

Encuesta

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Investigación: Estudio de la cultura organizacional y desempeño laboral en el personal directivo y administrativo de la Unión Mexicana del Norte.

INSTRUCCIONES

Los fines de esta encuesta son académicos y la información que proporcione se manejará de forma confidencial y anónima, por lo que le solicitamos que sus respuestas sean honestas y voluntarias y que evite dejar alguna pregunta sin contestar.

Género _____ Edad _____

Nivel de estudios _____ Años de servicio _____

Asociación/Misión _____

Puesto de trabajo _____

Marque con una X su respuesta de acuerdo con la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	¿En la institución donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿Cree que para ingresar en la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?					

9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entiende el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la Institución?					
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					
19	Elaboro por escrito mi plan de trabajo corto plazo					
20	Defino procesos adecuados para ejecutar mi trabajo					
21	Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo					
22	Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato					
23	Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros					
24	Trato a las personas con amabilidad					
25	Respondo favorablemente a la crítica					
26	Identifico las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión					
27	Tomo decisiones que benefician a la institución					
28	Pido opinión a mis compañeros para resolver un problema poco frecuente					
29	Comunico la información importante de manera oportuna					
30	Escucho atentamente a mis compañeros de trabajo					
31	Me aseguro de que el público haya comprendido la información dada					
32	Escucho atentamente las quejas de los clientes					
33	Asisto puntualmente al trabajo					

34	Respeto las normas de conducta de la institución					
35	Soy cuidadoso con las instalaciones y herramientas de mi trabajo					
36	Considero que mi trabajo cumple con estándares de productividad					
37	Puedo trabajar sin supervisión continua					
38	Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales					

APÉNDICE B

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	49	57.0	57.0	57.0
	Femenino	37	43.0	43.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Nivel de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	12	14.0	14.0	14.0
	Licenciatura	35	40.7	40.7	54.7
	Maestría	37	43.0	43.0	97.7
	Doctorado	2	2.3	2.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Zona Geográfica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja California	8	9.3	9.3	9.3
	Baja California Sur	3	3.5	3.5	12.8
	Chihuahua	8	9.3	9.3	22.1
	Golfo	5	5.8	5.8	27.9
	Noreste	6	7.0	7.0	34.9
	Noroccidental	4	4.7	4.7	39.5
	Norte de Tamaulipas	8	9.3	9.3	48.8
	Occidente	5	5.8	5.8	54.7
	Regiomontana	8	9.3	9.3	64.0
	Sinaloa	8	9.3	9.3	73.3
	Sonora	10	11.6	11.6	84.9
	Oficinas centrales	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	departamental	35	40.7	42.2	42.2
	administrativo	48	55.8	57.8	100.0
	Total	83	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		86	100.0		

Años de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-10 años	34	39.5	40.0	40.0
	11 a 20	31	36.0	36.5	76.5
	21 a 30	16	18.6	18.8	95.3
	más de 30 años	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

Grupo etario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-30 años	7	8.1	8.1	8.1
	31 a 40 años	26	30.2	30.2	38.4
	41 a 50 años	30	34.9	34.9	73.3
	más de 50 años	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

APÉNDICE C

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Escala: Cultura organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	82	95.3
	Excluido[a]	4	4.7
	Total	86	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.835	18

Escala: Desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	86	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	86	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	20

APÉNDICE D

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Cultura organizacional	86	2.61	4.83	4.0351	.43916
Valores	86	2.33	5.00	4.1105	.68199
Creencias	86	3.00	5.00	3.9109	.45854
Clima	86	1.33	5.00	4.2151	.65921
Normas	86	2.33	5.00	4.1395	.60815
Símbolos	86	1.67	5.00	3.6395	.69209
Filosofía	86	2.33	5.00	4.2016	.54420
N válido (por lista)	86				

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Desempeño laboral	86	3.85	5.00	4.5355	.31547
Gestión administrativa	86	1.67	5.00	4.2442	.69060
Relaciones interpersonales	86	3.25	5.00	4.5581	.42474
Toma de decisiones	86	3.00	5.00	4.4729	.46432
Comunicación	86	3.75	5.00	4.5640	.41335
Responsabilidad	86	4.00	5.00	4.6822	.32300
Productividad	86	3.67	5.00	4.6744	.36147
N válido (por lista)	86				

APÉNDICE E

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE
CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla de frecuencia

CO1. ¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	9	10.5	10.5	10.5
	3	19	22.1	22.1	32.6
	4	33	38.4	38.4	70.9
	5	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO2. ¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.3	2.3	2.3
	3	13	15.1	15.1	17.4
	4	26	30.2	30.2	47.7
	5	45	52.3	52.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO3. ¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	3	14	16.3	16.5	17.6
	4	39	45.3	45.9	63.5
	5	31	36.0	36.5	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

CO4. ¿Cree que para ingresar a la institución es necesaria una recomendación o influencia externa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	11.6	11.6	11.6
	2	22	25.6	25.6	37.2
	3	29	33.7	33.7	70.9
	4	19	22.1	22.1	93.0
	5	6	7.0	7.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO5. ¿Cree usted que el salario que percibe por su labor en la institución es el adecuado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	8	9.3	9.3	10.5
	4	19	22.1	22.1	32.6
	5	58	67.4	67.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	8	9.3	9.3	10.5
	4	41	47.7	47.7	58.1
	5	36	41.9	41.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO7. ¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	9	10.5	10.5	11.6
	4	33	38.4	38.4	50.0
	5	43	50.0	50.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.3
	3	9	10.5	10.5	12.8
	4	35	40.7	40.7	53.5
	5	40	46.5	46.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2.3	2.4	2.4
	2	1	1.2	1.2	3.5
	3	16	18.6	18.8	22.4
	4	45	52.3	52.9	75.3
	5	21	24.4	24.7	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

CO10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	4	4.7	4.7	5.8
	4	19	22.1	22.1	27.9
	5	62	72.1	72.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO11. ¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	2.3	2.3	2.3
	3	9	10.5	10.5	12.8
	4	25	29.1	29.1	41.9
	5	50	58.1	58.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO12. ¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	4.7	4.7	4.7
	2	16	18.6	18.8	23.5
	3	25	29.1	29.4	52.9
	4	29	33.7	34.1	87.1
	5	11	12.8	12.9	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

CO13. ¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	3.5	3.5	3.5
	3	12	14.0	14.0	17.4
	4	34	39.5	39.5	57.0
	5	37	43.0	43.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO14. ¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	16	18.6	18.8	18.8
	2	22	25.6	25.9	44.7
	3	23	26.7	27.1	71.8
	4	17	19.8	20.0	91.8
	5	7	8.1	8.2	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

CO15. ¿Los trabajadores reconocen y entiende el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	5.8	5.8	7.0
	3	16	18.6	18.6	25.6
	4	39	45.3	45.3	70.9
	5	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO16. ¿Su trabajo es coherente con la visión-misión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	30	34.9	34.9	34.9
	5	56	65.1	65.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

CO17. ¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	3.5	3.5	3.5
	2	4	4.7	4.7	8.2
	3	28	32.6	32.9	41.2
	4	36	41.9	42.4	83.5
	5	14	16.3	16.5	100.0
	Total	85	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		86	100.0		

CO18. ¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.3
	3	9	10.5	10.5	12.8
	4	35	40.7	40.7	53.5
	5	40	46.5	46.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

VARIABLE DEPENDIENTE

DESEMPEÑO LABORAL

DL19. Elaboro por escrito mi plan de trabajo corto plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	5.8	5.8	5.8
	2	1	1.2	1.2	7.0
	3	14	16.3	16.3	23.3
	4	23	26.7	26.7	50.0
	5	43	50.0	50.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL. Defino procesos adecuados para ejecutar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	2	2.3	2.3	3.5
	4	45	52.3	52.3	55.8
	5	38	44.2	44.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL21. Realizo evaluaciones periódicas de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.3
	3	12	14.0	14.0	16.3
	4	38	44.2	44.2	60.5
	5	34	39.5	39.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL22. Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	2.3	2.3	2.3
	3	1	1.2	1.2	3.5
	4	24	27.9	27.9	31.4
	5	59	68.6	68.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

ç

DL23. Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	2.3	2.3	2.3
	4	23	26.7	26.7	29.1
	5	61	70.9	70.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL24. Trato a las personas con amabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	27	31.4	31.4	31.4
	5	59	68.6	68.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL25. Respondo favorablemente a la crítica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	5	5.8	5.8	5.8
	4	56	65.1	65.1	70.9
	5	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL26. Identifico las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	4.7	4.7	4.7
	4	36	41.9	41.9	46.5
	5	46	53.5	53.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL27. Tomo decisiones que benefician a la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	1	1.2	1.2	2.3
	4	23	26.7	26.7	29.1
	5	60	69.8	69.8	98.8
	6	1	1.2	1.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL28. Pido opinión a mis compañeros para resolver un problema poco frecuente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	4	4.7	4.7	4.7
	3	10	11.6	11.6	16.3
	4	33	38.4	38.4	54.7
	5	39	45.3	45.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL29. Comunico la información importante de manera oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	42	48.8	48.8	48.8
	5	44	51.2	51.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL30. Escucho atentamente a mis compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	4.7	4.7	4.7
	4	36	41.9	41.9	46.5
	5	46	53.5	53.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL31. Me aseguro de que el público haya comprendido la información dada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	2.3	2.3	2.3
	4	31	36.0	36.0	38.4
	5	53	61.6	61.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL32. Escucho atentamente las quejas de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	2.3	2.3	2.3
	4	25	29.1	29.1	31.4
	5	59	68.6	68.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL33. Asisto puntualmente al trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	5	5.8	5.8	7.0
	4	45	52.3	52.3	59.3
	5	35	40.7	40.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL34. Respeto las normas de conducta de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	15	17.4	17.4	17.4
	5	71	82.6	82.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL35. Soy cuidadoso con las instalaciones y herramientas de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	9	10.5	10.5	10.5
	5	77	89.5	89.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL36. Considero que mi trabajo cumple con estándares de productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	2.3	2.3	2.3
	4	30	34.9	34.9	37.2
	5	54	62.8	62.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL37. Puedo trabajar sin supervisión continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	15	17.4	17.4	17.4
	5	71	82.6	82.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

DL38. Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	3	3.5	3.5	3.5
	4	29	33.7	33.7	37.2
	5	54	62.8	62.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

APÉNDICE F

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS
DE CORRELACIONES

Correlaciones

		Cultura_org	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía
Cultura_org	Correlación de Pearson	1	.811**	.433**	.828**	.660**	.739**	.779**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Valores	Correlación de Pearson	.811**	1	.195	.668**	.478**	.508**	.527**
	Sig. (bilateral)	.000		.072	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Creencias	Correlación de Pearson	.433**	.195	1	.229*	.326**	.116	.209
	Sig. (bilateral)	.000	.072		.034	.002	.288	.053
	N	86	86	86	86	86	86	86
Clima	Correlación de Pearson	.828**	.668**	.229*	1	.358**	.522**	.701**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.034		.001	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Normas	Correlación de Pearson	.660**	.478**	.326**	.358**	1	.341**	.345**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.002	.001		.001	.001
	N	86	86	86	86	86	86	86
Símbolos	Correlación de Pearson	.739**	.508**	.116	.522**	.341**	1	.556**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.288	.000	.001		.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Filosofía	Correlación de Pearson	.779**	.527**	.209	.701**	.345**	.556**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.053	.000	.001	.000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	.596**	.552**	.198	.626**	.323**	.320**	.500**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.067	.000	.002	.003	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86

		Cultura _org	Valor es	Creen cias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofí a
Gestión administra-tiva	Correlación de Pearson	.324**	.376**	.045	.379**	.133	.145	.278**
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.682	.000	.223	.182	.010
	N	86	86	86	86	86	86	86
Relaciones interper-soales	Correlación de Pearson	.636**	.570**	.218*	.685**	.367**	.366**	.483**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.044	.000	.001	.001	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	.402**	.277**	.188	.362**	.171	.293**	.415**
	Sig. (bilateral)	.000	.010	.083	.001	.116	.006	.000
	N	86	86	86	86	86	86	86
Comunica-ción	Correlación de Pearson	.469**	.432**	.206	.413**	.323**	.280**	.339**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.057	.000	.002	.009	.001
	N	86	86	86	86	86	86	86
Responsa-bilidad	Correlación de Pearson	.261*	.238*	.054	.319**	.208	.031	.265*
	Sig. (bilateral)	.015	.027	.624	.003	.054	.776	.014
	N	86	86	86	86	86	86	86
Productivi-dad	Correlación de Pearson	.388**	.370**	.123	.465**	.156	.179	.338**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.261	.000	.153	.100	.001
	N	86	86	86	86	86	86	86

REFERENCIAS

Aguiar Medina, M., Pérez Domínguez, F. y Madriz Rodríguez, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias, 3*(9), 33-48.

Álvarez Santos, L., De Miguel Guzmán, M., Noda Hernández, M.E., Álvarez López, L. F. y Galcerán Chacón, G. (2016). Diagnóstico de la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. *Revista cubana de salud pública, 42*(3), 407-417.

Alves Caxeta, S. A. (2016). *A study regarding organizational health, leadership styles and practices an job satisfaction in the Association Central Amazonas of the Seventh-day Adventist Church according to the perception of the pastoral ministry* (Tesis de maestría). Andrews University, Berrien Springs, MI.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (2016). *RH y productividad. Retos y perspectivas*. México: Amedirh.

Bartkus, B. R. y Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statemens and stakeholders management. Journal of Business Ethics, 83(2), 207-216. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9612-0

Bautista Alzate, P. A., Pimienta Bedoya, J. D., Sierra Ocampo, J. y Vélez Sierra, M. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional a través de la metodología open cards, tarjetas diagnóstico en el área administrativa de Transportes Rápido Ochoa de la ciudad de Medellín* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Buenaventura Colombia, Medellín, Colombia.

Borja Martínez, J. (2015). *Las habilidades directivas como herramientas para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el sector público. El caso del Departamento de Recursos Materiales de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Borzellino, V., Mirabal, A. y Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Compendium, 18*(34), 5-20.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2005). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2a. ed.). San Francisco: Wiley.

Campos García, F. M., Rodríguez López, Y. P. y Vela Mendoza, E. R. O. (2015). *Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial* (Tesis de posgrado). Universidad del Pacífico, Perú.

Caro Montero, E. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Economía y Desarrollo*, *161*(1), 1-15.

Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas, 4* (8).

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 352–365.

Casas Lazo, P. H. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Piura* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú.

Celi Pinza, D. M. (2015). *Estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de docentes de la PUCE SD 2014* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Quito, Ecuador.

Chávez, S., De las Salas, M. y Bozo Acosta, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *12*(2), 178–196.

Chiang Vega, M. M. y San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, *17*(54), 159-165.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill.

Condori Mendoza, G. y Riquelme Mamani, Y. (2019). Evaluación del desempeño y su relación con la cultura organizacional de la empresa papelera panamericana (Tesis de licenciatura). Universidad de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

Correia, P., Mendes, I. y Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la administración pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, 73*, 227-258.

Cruz Castillo, D. C. (2008). *Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

De la Torre Iparraguirre, L. M. y Theme-Afan Bustamante, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú* (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Dessler, G. y Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5a. ed.). México: Prentice Hall.

Deville, J. (1998). *El manual del pastor sobre las relaciones interpersonales: claves para un liderazgo exitoso*. Silver Spring, MD: Ediciones ministeriales.

Díaz Gómez, K. J. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

División Interamericana. (2019). *Reglamento operativo de la División Interamericana de la Asociación General* (1a. ed.). Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A..

Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M. y Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales, 33*(144), 250–260. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005

Exley, R. (1993). *El peligro del poder.* Deerfield, Fl: Editorial Vida.

Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, *11*(1), 102–114. https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114

Gallegos Paz, F. A. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público, gerencia administrativa de Arequipa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Gálvez Albarracín, E. J. y García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración, 24* (42), 125-145.

García García, F., Llorente Barroso, C. y García Guardia, M. L. (2010). La construcción globalizada del logo-símbolo y la globalización de la marca a través del mismo. *Historia y Comunicación Social*, *15*(46), 125–148.

García Herrera, G. y Segura Agüero, L. A. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay -2013* (Tesis de maestría). Universidad Católica Sedes Sapientiae. Perú.

García Tejada, M. L. y Flores Mamani, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa - Perú. *Comuni@cción, 8*(2), 137-147.

Gervacio Solórzano, D. E. (2018). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chacabamba - periodo 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.

González Vergara, L. M. (2016). *Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Guevara Pazmiño, X. (2018). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular de La Dolorosa* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolivar, Quito, Ecuador.

Guzmán Ramos, J. A. (2015). *El posicionamiento del símbolo institucional en el público interno de la municipalidad provincial de Puno* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Iglesia Adventista del Séptimo Día. (2015). *Manual de la Iglesia*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos, S. A.

Illescas Illescas, D. J. y Zumba Ayala, M. A. (2019). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Jácome Moya, C. R. (2015). *La rotación de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área de producción en la florícola Inverflower del Cantón Píllaro, provincia de Tungurahua* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Jara Marileo, E., Cuevas Valdebenito, J. y Elgueta Suazo, A. (2018). *Diseño de una herramienta de control estratégico para la empresa de transporte de valores ABC* (Tesis de licenciatura). Universidad de Concepción, Los Ángeles, Chile.

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (7a. ed.). México: Pearson Educación.

Lima Brandao, A. (2016). *A study regarding organizational health, leadership styles and practices and job satisfaction within the West Central Brazil Union Mission of Seventh-day Adventist Church according to the perception of the employees of the administrative office* (Tesis de maestría). Andrews University, Berrien Spring, MI.

López Moncada, G. V. (2016). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del colegio médico regional I La Libertad - Trujillo 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Lozano Ramírez, E. N. (2014). *Estudio sobre la relación entre la productividad, motivación y satisfacción en el trabajo* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX, México.

Manjarrez Fuentes, N., Egas Loor, M. A., Campos Cárdenas, J. E. y Escobar Terán, H. (2019). El clima organizacional y la repercusión en la satisfacción del personal en empresas hoteleras del Cantón Quevedo. *Revista Científica ECOCIENCIA*, *6*(5), 1-15.

Marsollier, R. G. y Expósito, C. D. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo, 20*(2), 29-50. https://doi.org/10.15581/015.xx.2.29-50

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. *Cuaderno de administración, 23*(40), 163-190.

Máynez Guaderrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y administración, 61*(4), 666-681. https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, *46,* 11-47.

Mimbela Mogollon, J. G. (2017). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en el centro de salud Monterrey - Independencia, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Mirabal Martínez, A. y Piña, L. (2012). La toma de decisiones como proceso incidente en materia motivacional. *Compendium, 15*(29), 5-19.

Moina Huanca, R. S. E. y Rondon Riveros, A. P. A. (2018). *Relación de la cultura organizacional y el clima laboral en los trabajadores de la Papelera Panamericana S. A.-Arequipa 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión,* 32, 83-114.

Obando Pacheco, P. A. (2012). *Relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la gerencia central de logística de ESSALUD* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Olmos Torres, M. C. y Socha Fandiño, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional* (Tesis de licenciatura). Universidad de La Sabana, Chia, Colombia. Recuperado de https://core.ac.uk/reader/47066084

Palacio de la Cruz, S. y Rondon Rodríguez, C. A. (2018). Marketing Relacional para la Internacionalización en instituciones de educación superior. *Espacios, 39*(23), 6. 1-15

Patrón-Cortés, R. M. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Gestión de la educación, 6*(2), 1-18. https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479

Peña-Ochoa, M. y Durán Palacio, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 7*(1), 201-222. https://doi.org/10.21501/22161201.1540

Peñaherrera, S., Ballesteros, L., Santamaría-Freire, E. y Santamaría-Díaz, E. (2015). Influencia del plan del buen vivir en el desarrollo de habilidades gerenciales: análisis del sector calzado provincia de Tungurahua. *Investigación y desarrollo, 8*(1), 30-36.

Pimentel, M. (2017, 6 de abril). *Clima y cultura organizacional*. Video recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Th-pQvQkydM

Plasencia, J. (2019). *Análisis de las transformaciones conceptuales en el branding en los últimos 20 años. Caso: Cuenca* (Tesis de licenciatura). Universidad de Azuay, Cuenca, Ecuador.

Prado Alvarez, C. G. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores admnistrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Quiñónez Ku, V. X. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontíficia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador.

Ramírez Martínez, G., Rosas Castro, J. A. y Lozano Carrillo, O. (2019). *Dimensión subjetiva de las organizaciones*. México: HESS.

Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista electrónica Estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina*, *7*(1), 201-217.

Reyna Díaz, L. L., Campos García, E. I. y Martínez Guillén, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES, 1*(1), 10-30

Rivera Martínez, I. (2019). *Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Rivera Villacorta, J. (2016). *Sistema de control interno y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de gestión de las personas del gobierno regional de San Martín, 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.

Rodríguez Chevarría, P. (2019). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana* (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Rodríguez González, O. S. (2015). *Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración, 58*(2), 11-38.

Sánchez Ochoa, S. A. y Domínguez Espinoza, A. (2008). Elaboración de un instrumento de viñetas para evaluar el desempeño docente. *Revista mexicana de investigación educativa, 13*(37), 625-648.

Sánchez Piscoya, S. A. (2019). *Gestión administrativa de los recursos materiales y económicos y su relación con el desempeño laboral en el Ministerio Público, Cajamarca* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.

Santander Ludeña, K. E. (2019). *El clima organizacional en la dirección distrital 11D01-Loja del Ministerio de Inclusión Económica y Social "MIES", año 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

Sanz Ramírez, C. M. y Velasco, A. (2014). Percepción de la innovación en las industrias de calzado del Valle de Cauca. *Iconofacto, 10*(15), 58-72.

Schein, E. H. (1988). *La cultura organizacional y liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P. y Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir, 24*, 86-99.

Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios, 81*, 111-128.

Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zonal 1 de Quetzaltenango)* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Terán Varela, O. E. y Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, *17*(1), 96-110.

Unión Mexicana del Norte. (2019). *Manual del empleado*. México: Editorial Montemorelos.

Valencia, L. M. (2018). *Facilitadores y obstaculizadores de cambio asociados a un proceso de reestructuración organizacional en una empresa del sector industrial de la ciudad de Medellín* (Tesis de licenciatura). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Velarde Molina, J., Ticona Gómez, L., Vásquez Espinoza, P. y Yabar Vega, B. (2019). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para una institución que brinda servicios académicos en la ciudad de Tacna. *La Vida y la Historia*, *6*(1), 51-60. https://doi.org/10.33326/26176041.2019.9.793

Velázquez Barrón, J. I. (2018). *Importancia de la gestión administrativa para la expansión de empresas trasnacionales en México. El caso de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX, México.

Velázquez Hernández, S. M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, México* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El Profesional de la Información, 26*(6), 1159. https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15

Vivanco Florido, J. S. y Franco Zesaty, R. (2012, 3-5 de octubre). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX, México.

White, E. G. (1970). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (1989). *Consejos sobre salud*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (1992). *Consejos sobre la obra de la Escuela Sabática*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (1997). *Ministerio de publicaciones*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (1998). *Joyas de los testimonios, tomo 1*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (2004). *Joyas de los testimonios, tomo 3*. Buenos Aires: ACES.

White, E. G. (2007). *Mente, carácter y personalidad, tomo 1*. Buenos Aires: ACES.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México.

Wills-Espinosa, N., Cevallos Icaza, I., Sadi, G. y Ancin Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación, 6*(1), 133–160. https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil