

RESUMEN

COMPROMISO, CULTURA y SATISFACCION DOCENTE

~

EN LAS UNIVERSIDADES ADVENTISTAS  
DE LATINOAMERICA y ESPAÑA

por

Edgar Araya Bishop

Consejero: Dr. Tevni Grajales

## RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos Facultad de

Educación

Título: COMPROMISO, CULTURA y SATISFACCION DOCENTE EN LAS  
UNIVERSIDADES ADVENTISTAS DE LATINOAMERICA y ESPAÑA

Nombre del investigador: Edgar Araya Bishop

Nombre y título del consejero: Tevni Grajales, Doctor en Investigación.

Fecha de terminación: Julio de 1999

### Problema

En este estudio se investiga y analiza ¿en qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España), está determinado por la percepción que tiene de la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución en que trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee?

## Método

Esta investigación corresponde a lo que se denomina una investigación descriptiva, de campo y transversal. La investigación se realizó en ocho universidades de ocho países distintos, entre agosto de 1988 y junio de 1999. Para la recolección de los datos se utilizaron tres instrumentos elaborados ex profeso mediante las técnicas habituales en estos casos a fin de que puedan ser considerados válidos y confiables. Estos instrumentos se aplicaron a un total de 456 profesores y empleados de tiempo completo, los que constituyeron la unidad de observación. La muestra fue censal. Las variables involucradas en el estudio fueron: compromiso institucional, cultura organizacional, satisfacción laboral, compromiso con la iglesia, tamaño institucional, variables demográficas. Las pruebas estadísticas fueron: regresión lineal múltiple, *t* de *Student* y *chi* cuadrada. Toda la información fue procesada mediante el paquete estadístico SPSS 6.0 para *Windows*. Para todos los análisis se tuvo como criterio para rechazar las hipótesis nulas un nivel de significación de  $<.05$ .

## Resultados

Entre los hallazgos más importantes se encuentra que el compromiso institucional que manifiesta el miembro del personal de tiempo completo está determinado por el grado de satisfacción laboral, por el grado de percepción de la cultura organizacional y por el nivel de compromiso hacia la iglesia. Estas variables están relacionadas en forma directa y significativa. Las variables demográficas, o el tamaño institucional en cualquiera de las formas como se analizó en esta investigación, no determinan el compromiso institucional en estas instituciones.

Al observar la cultura institucional, se encuentra que las personas perciben a las instituciones como unidades que están bien establecidas, bien conformadas; sin embargo, al considerar algunos aspectos de cultura administrativa se señala que se requiere una descentralización, dar mayor participación y generar una cultura proactiva.

### Conclusiones

La varianza que se observa en el compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal puede ser explicada por la forma en que perciben la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dicen que han alcanzado y por el compromiso para con la iglesia que es la sostenedora del sistema educacional adventista. El compromiso institucional es independiente de las variables demográficas del miembro del personal o con características institucionales. Al considerar los factores que conforman la variable satisfacción laboral y establecer la correlación múltiple con la variable compromiso institucional, se encuentra que el factor desarrollo profesional es el que más contribuye a la varianza del compromiso institucional. Le siguen los factores relación con los compañeros, permanencia en el trabajo, desarrollo de la función y relación con el jefe. Mediante el análisis de la cultura las instituciones se perciben como sólidas, bien constituidas, que se proyectan positivamente tanto a los propios miembros del personal como a otras personas externas a ella. Pero en la medida que se analizan aspectos que tienen que ver con el funcionamiento interno, se encuentra que hay aspectos funcionales que debieran mejorarse.

Pero el área cultural que presenta grandes desafíos es lo concerniente a las personas como miembros del personal en la institución, puesto que, de acuerdo con lo manifestado por los encuestados desde la perspectiva de la vida dentro

de las instituciones mientras desarrollan su trabajo, ésta está muy deteriorada. La cultura institucional hace que las personas al interior de ellas actúen muy tensionadamente, con muy poca actividad social relevante; se está junto pero la vida social prácticamente no existe y cada uno vive aisladamente.

Los aspectos culturales percibidos y manifestados señalan que existe una falta de sincronización de los aspectos estructurales con los de funcionamiento y de administración de personal. Como instituciones, se tiene muy bien definido lo relacionado con la misión y la visión, pero al momento de la acción, cuando debe intervenir el personal, las estrategias y las maneras de llegar a la acción echan por tierra todo el pensamiento filosófico que debiera sustentarlas, generándose barreras que el personal manifiesta como falta de participación, síntomas de tensión y falta de actividad social.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Educación



COMPROMISO, CULTURA Y SATISFACCION DOCENTE  
EN LAS UNIVERSIDADES ADVENTISTAS  
DE LATINOAMERICA Y ESPAÑA

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Doctorado en Educación

por

Edgar Araya Bishop

Julio de 1999


COMPROMISO, CULTURA Y SATISFACCION DOCENTE  
EN LAS UNIVERSIDADES ADVENTISTAS  
DE LATINOAMERICA Y ESPAÑA

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Doctor en Educación

Por

Edgar Araya Bishop


APROBADA POR LA COMISION:

  
Presidente: Dr. Tevni Grajales

Dr. José R. Goris, Asesor externo

  
Asesor: Dr. Luis Alberto Del Pozo

  
Dra. Raquel de Korniejczuk,  
Directora de la Facultad de  
Educación

  
Asesor: Dr. Eduardo González

30 de julio de 1999  
Fecha de aprobación

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo:

A mi esposa, quien me ha dado en forma permanente su apoyo y comprensión para que este sea una realidad hoy.

A mis cuatro queridos hijos: Susan, Edgar, Edward, y Eloy, quienes han soportado horas de ausencia y atenciones, y porque me han animado y apoyado constantemente en mi deseo de superación.



## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	viii
RECONOCIMIENTOS .....	x
Capítulo	
I. NATURALEZA Y DIMENSION DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Antecedentes del Problema .....	2
Declaración del problema .....	10
Preguntas subordinadas respecto del problema .....	10
Delimitaciones .....	11
Limitaciones .....	12
Hipótesis .....	13
Hipótesis central .....	13
Hipótesis operativas .....	13
Propósito de la investigación .....	14
Importancia .....	15
Supuestos .....	16
Definición de términos .....	18
Organización del estudio .....	20
II. REVISION DE LITERATURA .....	21
La cultura institucional en el ámbito adventista .....	22
Estilos culturales .....	30
Satisfacción laboral .....	40
El compromiso institucional .....	45
Las relaciones entre compromiso, satisfacción y cultura .....	57
III. MARCO METODOLÓGICO .....	61
Tipo de investigación .....	61
Población y Muestra .....	62

Hipótesis .....	63
Definición conceptual, instrumental y operacional de las variables .....	66
Los instrumentos .....	77
Proceso y técnicas estadísticas para el análisis de datos .....	85
Operacionalización de las Hipótesis .....	86
 IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	 89
Introducción .....	89
Descripción de la muestra .....	90
Edad del empleado .....	91
Género .....	91
Tipo de Empleado .....	93
Nivel Educativo .....	95
Antigüedad .....	97
Salario .....	98
Estatus laboral .....	98
Tamaño institucional .....	99
Variable Compromiso institucional (COMP) .....	103
Compromiso con la Iglesia (COMPIG) .....	105
Variable satisfacción laboral (SATIS) .....	105
Cultura institucional .....	107
Análisis de las metáforas .....	109
Prueba de hipótesis .....	120
Discusión de resultados .....	132
 V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	 141
Conclusiones .....	141
Recomendaciones .....	156
Recomendación de orden metodológico .....	156
Recomendación N°1 .....	156
Recomendación N°2 .....	157
Recomendaciones en el ámbito administrativo .....	157
Recomendación N°3 .....	157
Recomendación N°4 .....	160
Recomendaciones para futuras investigaciones .....	160
Recomendación N°5 .....	160
Recomendación N°6 .....	161
 APENDICES .....	 162
1. Carta a los rectores .....	162
2. Antecedentes institucionales .....	164

3 Encuesta .....	165
4. Variable compromiso institucional (COMP) .....	169
4 B. Variable compromiso para con la iglesia (COMPIG) .....	178
5. Variable satisfacción (SATIS) .....	181
6. Variable cultura (CULTIN, CULTRAD) .....	192
7. Hipótesis central .....	198
8. Hipótesis N°1 .....	202
9. Hipótesis N°2 .....	203
10. Hipótesis N°3 .....	216
11. Hipótesis N°4 .....	211
12. Hipótesis N°5 .....	212
13. Hipótesis N°6 .....	216
LISTA DE REFERENCIAS .....	217

## LISTA DE FIGURAS

1. Distribución de encuestados por institución . . . . .	92
2. Edad máxima, mínima y promedio por institución. . . . .	93
3. Género del encuestado distribuido por institución. . . . .	94
4. Nivel educacional de los participantes por institución . . . . .	96
5. Antigüedad de los encuestados por institución. . . . .	97
6. Factor salario promedio por institución . . . . .	98
7. Proporción de miembros del personal que poseen credencial misionera. . . . .	99
8. Número de alumnos por institución . . . . .	100
9. Número de programas que ofrece cada institución . . . . .	101
10. Número de alumnos por programa. . . . .	101
11. Nivel de compromiso manifestado por el personal en cada institución . . . . .	104
12. Nivel del compromiso manifestado para con la Iglesia en cada institución . . . . .	106
13. Proporción del nivel de satisfacción por institución . . . . .	107
14. Percepción de los estilos culturales por institución . . . . .	108
15. Metáfora familia . . . . .	110
16. Metáfora máquina . . . . .	112
17. Metáfora teatro . . . . .	114
18. Metáfora tienda de horrores . . . . .	116

19. Resumen de la percepción de los miembros de la iglesia  
metáforas

20. Estructura de la encuesta

21. Antecedentes

## LISTA DE TABLAS

1. Número de instituciones del sistema educacional adventista . . . . .	5
2. Contraste entre paradigmas culturales . . . . .	36
23. Barreras culturales . . . . .	37
4. Definición de la variable compromiso institucional . . . . .	66
5. Definición de variable satisfacción laboral . . . . .	69
25. Definición de la variable estilo cultural de innovador . . . . .	72
7. Definición de la variable estilo cultural tradicional . . . . .	74
8. Definición de la variable compromiso con la Iglesia . . . . .	76
9. Variable COMP: cargas factoriales . . . . .	80
10. Variable SATIS: cargas factoriales . . . . .	82
11. Variable CULT: cargas factoriales . . . . .	83
12. Variable interviniente COMPIG: cargas factoriales . . . . .	84
13. Operacionalización de las hipótesis . . . . .	87
14. Proporción de miembros del personal que respondieron la encuesta . . . . .	91
15. Nivel educacional de los participantes por institución . . . . .	96
16. Resumen de las características generales de la muestra . . . . .	102
17. Características generales de la variables . . . . .	103
18. Resumen de las características de las variables . . . . .	109

19.	Resumen de la percepción de la cultura mediante cuatro metáforas .....	117
20.	Estructura de la clasificación de las otras metáforas .....	119
21.	Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la HC .....	123
22.	Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H1 .....	124
23.	Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H2 .....	126
24.	Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H3 .....	128
25.	Valor de chi cuadrado y nivel de significación respecto de la H4 .....	129
26.	Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H5 .....	130
27.	Valor de 't' de Student y nivel de significación, para muestras pareadas, correspondiente a la H6 .....	132
28.	Comparación entre paradigma de estilo cultural innovador y tradicional .....	158
29.	Comparación entre paradigma de liderazgo nuevo y antiguo .....	159

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco:

Primeramente a Dios, por todas sus bendiciones, porque me ha dado la vida, salud, fuerzas, y todo lo necesario para realizar estos estudios.

A la Universidad Adventista de Chile y a la Unión Chilena de la Iglesia Adventista de Chile por el apoyo brindado.

A la Universidad de Morelia y a la administración del posgrado por su importante apoyo en todo momento.

A la Universidad Adventista del Plata y a la Unión Austral al proporcionar el tiempo y recursos para el desarrollo de esta investigación.

En forma especial al Doctor Tevni Grajales quien permanentemente y con prontitud brindó su valioso aporte tanto humano como profesional.

A los docentes de la División de Posgrado de la Universidad de Morelia por su dedicación.

Quiera Dios que todos estos esfuerzos conjuntos, ya sea personales, familiares y de todos aquellos que colaboraron para el logro de esta meta, puedan verse coronados con un mejor servicio a otros y en la causa de Dios.

## CAPITULO I

### NATURALEZA Y DIMENSION DEL PROBLEMA

#### Introducción

En una época en que los cambios están en la base de todo, nada es permanente, excepto el cambio.

Esto ha hecho que la sociedad esté desarrollando mecanismos y formas de comportamiento en que los compromisos estén siendo cada vez más débiles tanto en las relaciones interpersonales como entre personas e instituciones. El desafío que enfrentamos es aprender a vivir en un mundo convulsionado donde los estilos de vida son diferentes a lo que fue hasta ayer. La cultura tanto de las personas como de las instituciones se ha visto fuertemente impactada. Las personas andan en busca de ciertos niveles de satisfacción personal en todo lo que emprenden, sea este a nivel familiar, laboral o de entretenimiento.

Los criterios de eficiencia y eficacia están marcando todo lo que se realiza. Esto impacta con fuerza la relación empleado-empresa, lo que motiva a sus dirigentes a buscar la mejor forma de conducir las empresas para que las personas que en ella trabajan y la empresa misma tengan la anhelada eficiencia y logren la eficacia, intentando de este modo llegar a que cada uno alcance las metas que tiene.



Esta investigación se desarrolla en el ámbito de lo que se ha dado en denominar Comportamiento Organizacional, campo que estudia e investiga -Los efectos que las personas, los grupos y la estructura institucional producen en la forma como se desarrollan y se comportan las organizaciones- con el propósito de que la eficiencia y la eficacia institucionales mejoren. Como dice Robbins (1993), "trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización" (p. 8).

### Antecedentes del problema

El sistema educacional adventista es un sistema educativo mundialmente representado. Cuenta con 5.533 instituciones alrededor del mundo, con casi un millón de alumnos. En 1996, lo conformaban 4.522 instituciones primarias, 930 secundarias y 81 universitarias (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 1996). El número de personas que trabaja en ellos es cada vez más grande. A medida que las instituciones se desarrollan y crecen, el manejo institucional se va haciendo más complejo, sobre todo en los aspectos relacionados con personas y con las condiciones laborales, de tal forma que puede ocurrir que en algunos casos la misión y la visión institucionales queden en una nebulosa al tratar de atender y dedicar mucho tiempo a solucionar problemas de índole laboral, perdiéndose de vista el propósito institucional, la esencia del negocio, tratando de alimentar a un elefante blanco que camina cada vez más lento, perdiendo de

vista los objetivos y haciendo más difícil el funcionamiento en relación a los costos y los beneficios. Así esta situación podría llegar a afectar la eficiencia que permite a las instituciones mantenerse dentro de niveles adecuados de funcionamiento (Serra, 1997, p. 29). Todo esto, al considerar que se observa con mayor frecuencia que las instituciones tienen problemas para su funcionamiento, ¿podría deberse a la falta de recursos materiales y/o humanos calificados que los dirigentes señalan, a la falta de alumnos que está afectando al sistema o será que el ambiente dado por el estilo cultural de la organización está influyendo en la forma como se maneja el personal, en los niveles de satisfacción que manifiesta el empleado? ¿No será que el grado de compromiso de los empleados no es el adecuado, y por lo tanto la eficiencia y la eficacia no llegan a los niveles que se espera?

Algunos pilares dentro de la filosofía educacional adventista para el establecimiento de instituciones educativas sostienen que éstas deben tener las siguientes características: (a) instituciones con régimen de internado, (b) ubicación en sector rural, (c) docentes de dedicación exclusiva que viven en el campus, (d) trabajo manual del estudiante, (e) formación moral y ética llevando a la práctica las virtudes y valores cristianos que las sustentan (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 1992).

Estos grandes pilares del ámbito filosófico administrativo, y una serie de prácticas, con el tiempo han generado una "cultura organizacional". Además un grupo numeroso de personas muy selecto los comparte y promueve.

La cultura organizacional institucional adventista, sus reglamentos y prácticas, han generado un fuerte núcleo de personas defensoras de políticas y prácticas que le han dado identidad al sistema.

En un comienzo, en la medida en que el sistema permaneció pequeño, la cultura organizacional era fuerte y las características institucionales eran defendidas y sustentadas con vigor, y compartidas por muchos. En la medida en que el sistema y las instituciones han crecido y desarrollado, con el cambio de las culturas nacionales e internacionales, con la incorporación de nuevos elementos, miembros del personal con sus propios valores, se observa que hay una tendencia a que las culturas institucionales también sean afectadas. La institución está inmersa en un medio ambiente, o contexto, del cual recibe influencias de todo tipo y con el cual interactúa permanentemente (Serra, 1997, p. 67). Sin embargo hay un núcleo cultural que permanece y que mantiene su esencia y la razón para su existencia, pero hay una serie de aspectos culturales que dicen tener relación con procedimientos y mecanismos de acción y que forman parte de la cultura, que han cambiado, mientras que otros han quedado en un *status quo*, y que sería conveniente analizarlos, para luego en base a los hallazgos proponer ciertas adecuaciones a la época en que vivimos.

Esta cultura organizacional puede ser entendida como "percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistema de significados compartidos" (Robbins, 1994, p. 620).

En la actualidad, el sistema educacional adventista ha crecido cuantitativamente. Ha madurado, sobre todo el nivel terciario o universitario en los países latinoamericanos (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Número de instituciones del sistema educacional adventista*

Instituciones/ Años	1970	1980	1990	1996
Nivel primario	4.045	3849	4267	4.416
Nivel secundario	398	806	919	940
Nivel terciario (Colleges y Universidades)	77	76	76	87
Nº total alumnos	371.575	476.703	776.662	914.789

En general pareciera que las condiciones de vida en el mundo han llevado a que en un mayor número de familias ambos padres trabajen. Esto, en el ámbito educacional adventista, también ha influido, y ha traído como consecuencia que dentro de las instituciones educativas se deban enfrentar necesidades que a veces pueden llegar a ser conflictivas, al tratar de atender o compatibilizar las necesidades laborales y de la familia y adecuar los horarios o lugares de trabajo, para compatibilizar la atención de los hijos y en algunos

casos de ancianos, tratando de equilibrar las demandas del trabajo y de la familia.

El trabajo, en general, se ha hecho un tanto más estresante en la vida de las personas imponiendo una carga, presiones y/o tensiones. A veces se les pide que hagan más con menos, lo que hace que el empleado se abrume por la sensación de sobrecarga (Kinsey Goma, 1992).

A veces las expectativas de cada familia están por encima de las posibilidades de la institución.

Un mayor número de empleados aspiran al derecho de desarrollarse plenamente y quieren tener empleos con el propósito de que los satisfaga y ser percibidos no como uno más de un montón.

Por otra parte, a nivel de todo sistema adventista ha habido cambios. Por ejemplo, el tipo de estudiantes que reciben las instituciones formadoras, el tipo de miembros de iglesia, los niveles de estudios que poseen los miembros de iglesia que son los beneficiarios del sistema educativo son muy distintos. Entre los miembros de iglesia hay muchos profesionales, algunos con grados académicos de maestría o doctorado. Pareciera que el promedio intelectual de la iglesia es superior, lo que trae como consecuencia que haya una mayor reflexión, un mayor cuestionamiento, exigencia de más explicaciones y se exija informes que contengan logros más evidentes.

Al considerar alguna semejanza o diferencia entre algunas generaciones de miembros de iglesia en el tiempo, surge un aspecto que es posible detectar en estos grupos de generaciones y que coincide con la idea de Kinsey cuando

señala que a las personas les atrae la idea de sentirse comprometidos con una causa, con una institución; se busca algún tipo de compromiso, sea éste de tipo material o emocional (Kinsey Goma, 1992).

Sin embargo parece que esa cuota de idealismo, que cada persona tiene o tenía, se ha ido perdiendo o desapareciendo.

Pareciera ser que el rendimiento alcanzado por los grupos de personas está ligado al nivel de compromiso adquirido y éste en cierta medida es reforzado por la cultura de la organización. "La cultura refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados" (Robbins, 1994, p. 627).

En relación a modelos o esquemas culturales de cambio que vive la sociedad, pareciera ser que entre los empleados de las instituciones adventistas hay una inclinación a acercarse a las tendencias generales que presenta la sociedad y la organización institucional o el sistema se ha quedado y tratado de mantener ciertos esquemas tradicionales internos.

Robbins (1994) señala que "investigaciones recientes establecen que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional" (pp. 620-621). Estas son: identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración en unidades, control, tolerancia al riesgo, criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, perfil hacia los fines o los medios, enfoque hacia un sistema abierto. Robbins agrega al respecto que cada una de estas características se ubica en

un continuo, y cuando se evalúa una institución se obtiene un panorama general de su cultura.

¿ Qué pasa con la lealtad hacia las instituciones y con la solidaridad de los empleados? ¿Ha cambiado de forma o ha muerto la lealtad dentro del sistema adventista?

Por otra parte ¿será que el nivel de satisfacción que logra o que tiene el empleado es diferente ahora que antes? ¿Ha habido un deterioro en el nivel de satisfacción del empleado? ¿Qué nivel de satisfacción posee?

Se entiende la satisfacción laboral como "un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo" (Werther y Davis, 1995, p. 203), o como dice Robbins (1994) "actitud general ante el trabajo propio" (p. 49).

Esta actitud que manifiesta el empleado frente al trabajo está dada principalmente por el grado de satisfacción que logra en relación a la estructura organizacional, al sistema de reconocimientos, condiciones de trabajo, a su relación con sus compañeros de trabajo. De manera que la pregunta en términos de satisfacción es: ¿Qué sentimientos está teniendo el empleado respecto de su trabajo?

Las instituciones educativas adventistas, en el contexto de los recursos humanos, están teniendo el desafío cada vez mayor de hacer un análisis y ver las posibilidades de generar ajustes, al enfrentarse a un ambiente cultural externo que las está afectando, a un sistema cada vez más complejo de relaciones entre el personal, a una posible deficiencia que pudiera estar

generando situaciones que hacen disminuir el grado de compromiso institucional y al desafío de generar un ambiente de trabajo que permita una mayor satisfacción laboral.

Las instituciones deben ser capaces de identificar sus fortalezas y sus debilidades, para que de esta forma se pueda afrontar con mayor probabilidad de éxito el futuro.

Al analizar estos aspectos, sería conveniente (a) identificar el o los estilos culturales que se pudieran estar dando en las instituciones educativas, (b) evaluar el grado de compromiso institucional, y (c) el nivel de satisfacción laboral.

Debemos entender el compromiso institucional como la fuerza del vínculo generado o que pudiera existir entre una persona y una organización en términos de participación, identificación, pertenencia y lealtad.

"El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional y no al hecho de que éstas le agraden o desagraden" (Robbins, 1994, p. 623).

También sería conveniente tener un diagnóstico de la satisfacción laboral. En este trabajo la satisfacción laboral se entiende como la actitud global que presenta o manifiesta un empleado ante el trabajo que desarrolla; se refiere al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral, respecto de la forma como los empleados perciben el trabajo que desarrollan.



## Declaración del problema

Teniendo presente los aspectos expuestos, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España), está determinado por la percepción que tiene de la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución en que trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee?

## Preguntas subordinadas respecto del problema

Con el propósito de precisar lo que se desea conocer respecto al problema en cuestión, ya fin de orientar el análisis de los datos que se recojan, se proponen las siguientes preguntas subordinadas:

1. **El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado ¿está determinado por el grado de percepción del estilo cultural denominado innovador y por el grado de percepción del estilo cultural denominado tradicional? ¿y cuál de éstos estilos percibidos es el que tiene mayor peso?**

2. **El estilo cultural, denominado en esta investigación "innovador" ¿está determinado por el tamaño de la institución, la edad, género, tipo de empleados, nivel educacional, antigüedad, salario y estatus laboral?**

3. El estilo cultural, denominado en esta investigación como "tradicional" ¿está determinado por el tamaño de la institución, la edad, género, tipo de empleados, nivel educacional, antigüedad, salario y estatus laboral?

4. ¿El nivel de compromiso que manifiesta el empleado y el estatus laboral son dependientes?

5. ¿Cuál es el peso de las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional, compromiso con la iglesia, edad, sexo, tipo de empleado, nivel educacional, salario y estatus laboral en la satisfacción laboral que dicen tener los empleados?

6. ¿Existirá alguna diferencia en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional?

Para llegar a dar respuesta a estos interrogantes se consideró la opinión de los profesores y empleados de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de Latinoamérica y España.

#### Delimitaciones

Esta investigación abarcó todas las instituciones de educación superior latinoamericanas y de España, dependientes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, lo que nos conduce a las siguientes delimitaciones:

1. Las instituciones involucradas en este estudio son las siguientes:  
Universidad Adventista de Bolivia en Bolivia, Universidad Adventista de Centro América en Costa Rica, Universidad Adventista de Chile en Chile, Corporación

Universitaria Adventista de Colombia en Colombia, Universidad Adventista Dominicana en República Dominicana, Universidad de Montemorelos en México, Universidad Adventista del Plata en Argentina, Universidad Peruana Unión en Perú, Instituto Universitario Eclesiástico de Venezuela en Venezuela, Colegio Adventista de Sagunto en España, Universidad Adventista de las Antillas en Puerto Rico. Por lo tanto, los resultados serán aplicables a instituciones adventistas de habla hispana, objeto del presente estudio.

2. Esta investigación fue desarrollada en el segundo y primer semestre calendario de 1998 y 1999 respectivamente.

3. Dentro del vasto campo del comportamiento organizacional, abarca algunos aspectos que tienen relación con el nivel individual -como son las características biográficas, el compromiso hacia la institución y la satisfacción laboral- y un aspecto a nivel organizacional, como lo es la cultura institucional.

4. La encuesta se aplicó a todos los miembros del personal de tiempo completo relacionados con el área académica, sean estos profesores o empleados de oficinas que estaban presentes al momento de la aplicación. 5. Se eliminaron todas las encuestas en que la información estaba incompleta para el análisis que se realizaba.

#### Limitaciones

Algunas restricciones a que queda sujeta ésta investigación, la conforman las siguientes limitaciones:

1. La observación de las variables es a través de la opinión escrita de los empleados, y esta opinión se da conforme a la percepción que ellos tienen, lo que no es lo mismo que ver la realidad misma.

2. La opinión vertida por los empleados podría estar sesgada por algún problema o conflicto con la institución.

3. Algunos miembros del personal deliberadamente no quisieron responder, y otros no dieron toda la información que se solicitaba, por lo que se perdió su opinión.

### Hipótesis

#### Hipótesis Central (HC)

El compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) está determinado por el nivel de percepción de los estilos culturales innovador y tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).

#### Hipótesis operativas

H1. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.

H2. **EI** estilo cultural innovador está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el tipo de estatus laboral.

H3. **EI** estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

H4. **EI** nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son dependientes.

H5. Las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional, compromiso con la iglesia, edad, sexo, tipo de empleado, nivel educacional, salario y estatus laboral determinan en alguna medida la satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

H6. Existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional.

#### Propósito de la investigación

En este mundo donde la fuerza de los compromisos está siendo cada vez más débil o frágil, donde lograr una eficiencia y eficacia adecuada se pone cada vez más difícil de lograr, se pretende identificar el grado de compromiso institucional que manifiestan los empleados de las instituciones educativas adventistas y cómo está siendo determinado por los estilos culturales y la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan. "Toda organización tiene su

cultura y ... dependiendo de su fuerza, ésta puede tener una influencia importante en las actitudes y las conductas de los miembros de la organización" (Robbins, 1994, p. 619).

### Importancia

En la medida en que se pueda determinar qué estilo cultural es el que genera un nivel de compromiso institucional mayor, en las instituciones educativas adventistas (y cómo los estilos culturales dependen de las formas de administrar, de los estilos de liderazgo, de la historia, de las conductas que se promueven), se podría intervenir en ellos de tal forma que se pueda aumentar el compromiso institucional y por ende mejorar la eficiencia y la eficacia.

Si se conoce con precisión los sentimientos respecto del compromiso institucional que tienen los empleados para con la institución, esta información llega a ser muy valiosa para guiar las decisiones de la administración en cuanto a estos empleados, advertir oportunamente la intensión de los empleados y evitar consecuencias.

Podría ser que las políticas, prácticas y cultura organizacional, que la administración considera objetivas y justas, sean consideradas injustas por los empleados. Estas percepciones, que podrían estar distorsionadas o no, pueden llegar a transformarse en una falta de compromiso, de entrega, respecto al empleo y a la organización. Esto se debe a que la conducta o la disposición de los empleados se basa principalmente en las percepciones más que en la realidad.

Los resultados de esta investigación serán de utilidad a los directivos de las instituciones participantes, puesto que le proporcionarán antecedentes valiosos respecto del compromiso que manifiesta su personal y los estilos culturales que se perciben en la institución. Así también se podrá tener antecedentes de si el personal está satisfecho con la función que cumple. Todo esto le servirá para programar acciones que de ser necesario puedan llegar a superar deficiencias.

La contribución del empleado a los objetivos y a la misión institucional será de mejor nivel; esto se verá reflejado en su docencia, en sus relaciones con sus alumnos y compañeros de trabajo, en su función de líder que debe desarrollar, en su testimonio público, en la eficiencia y eficacia de su función.

Si se detecta que los niveles de compromiso institucional y satisfacción son bajos, se podría establecer mecanismos administrativos de modo que se pueda revertir esta situación.

Al identificar el o los estilos culturales, se podría evaluar si estos concuerdan con los postulados filosóficos respecto de la administración, que sustenta la Iglesia Adventista.

### Supuestos

En este trabajo se supone que:

1. Las personas pueden señalar su sentimiento respecto del trabajo y separarlo de otros sentimientos particulares que cada uno tiene.

2. Las personas pueden discriminar entre la satisfacción por el trabajo o con la organización (institución).

3. Los sentimientos concuerdan con lo que dicen respecto del tema considerado. Es decir que sus opiniones no estén falseadas con respecto a sus sentimientos. Esto podría ocurrir por algún problema con la institución.

4. Si los empleados están comprometidos, harán que sus instituciones sean más eficientes y eficaces.

5. La cultura es un aspecto que es medible mediante métodos cuantitativos (Cooke y Szumal, 1993). No se hace cuestión si algunos aspectos medidos por la cultura corresponden a clima organizacional. Si bien es cierto que hay diferencias entre estos conceptos, algunos indicadores de la cultura pueden ser también elementos del clima organizacional (Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders, 1990, p. 289).

La medición de la cultura apunta a visualizar valores y creencias que conducen o dirigen a lo que sale o emerge de estructuras, sistemas y normas de comportamiento que son comunicadas y reforzadas por los sistemas y estructuras. Así también las medidas de clima organizacional se refieren a las percepciones acerca de la estructura organizacional, a los procesos premiocastigo, diseño del trabajo, la valoración de los miembros y otros atributos relacionados. El clima se puede observar como artefactos de cultura y también como mecanismos de soporte de la cultura.

Hofstede et al. (1990) señalan que lo que se aplica al estudio de la cultura organizacional es igualmente verdadero para el estudio del clima



organizacional. Clima organizacional puede ser meramente un término más antiguo para cultura organizacional. Se prefiere usar clima para describir el corto plazo y cultura para describir las características a largo plazo. Clima está más bien centrado en lo táctico y cultura en lo estratégico (p. 489).

6. Los líderes y los empleados en general pueden tener la valentía y la capacidad para reconocer las posibles faltas en la sincronización entre cultura, compromiso institucional y satisfacción.

7. Los miembros del personal pueden diferenciar o separar entre compromiso institucional del idealismo misional o compromiso para con la Iglesia.

#### Definición de términos

A continuación se presentan algunos términos y la forma de entenderlos en el contexto de esta investigación.

En esta investigación cada institución adventista de educación superior se considera como una organización independiente, y se ha utilizado el término institución o institucional referido a la organización institucional, y no a la organización macro que involucra a todas las instituciones adventistas en su conjunto.

Metáfora. La metáfora identifica un objeto con otro y le atribuye al primer objeto una o más cualidades del segundo, y de este modo algunas ideas complejas se pueden describir sucintamente. En este caso y adicionalmente, la cultura organizacional fue observada mediante metáforas; fue una de las formas

por la cual cada persona pudo comunicar la esencia de la cultura de su institución.

Valores. Deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí (Stoner, Freeman y Gilbert, 1997, p. G11).

Valores centrales. Valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización (Robbins, 1994, p. G-8).

Misión institucional. Función o tarea básica de una empresa (Koontz y Wehrich, 1995, p. 716).

Estatus laboral. Cada trabajador de una institución adventista posee el estatus de misionero o empleado. Cuando tiene el estatus de misionero se le proporciona una credencial correspondiente. Al trabajador que tiene el estatus de empleado no se le proporciona credencial.

Edad. La edad del empleado fue considerada en años de vida.

Tipo de empleado. El tipo de empleado está dado en dos categorías: empleado y profesor. Empleado es aquel que desarrolla sobre el 50% de su actividad en actividades que no son docencia. Profesor es aquel que tiene sobre el 50% de su tiempo dedicado a la docencia.

Salario. Corresponde al estipendio recibido por los servicios prestados. Antigüedad. Corresponde al tiempo que ha prestado su servicio a la institución donde trabaja. Se clasificó en tres categorías: novato, mediana experiencia y de experiencia. Novato: aquel que tiene menos de tres años de servicio. Mediana experiencia: aquel que tiene entre tres y diez años de servicio. De experiencia: aquellos que tienen más de 10 años de servicio en la institución.

Nivel educacional. El nivel educacional está dado según los estudios realizados: secundaria completa, licenciatura, maestría, doctorado. Cada miembro del personal se lo clasificó de acuerdo al mayor nivel de estudios alcanzado.

#### Organización del estudio

Para el desarrollo de este estudio se procedió a hacer un análisis teórico de los temas de interés, a saber: el compromiso institucional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con el propósito de visualizar la forma como éstos estaban operando dentro del sistema educacional adventista. Una vez que se tenían los antecedentes propios, se procedió a identificar las variables y sus posibles relaciones, de tal forma que pudiera establecerse con claridad el problema. Realizado esto, se procedió a establecer los instrumentos por medio de los cuales se recolectarían los datos. Una vez que se obtuvo la información se procedió a estructurar la base de datos correspondiente para el análisis estadístico y llegar a establecer las conclusiones. Finalmente se procedió a dar estructura al informe de investigación que contiene todos los aspectos considerados anteriormente, con los que se configuraron los diversos capítulos con que cuenta el informe, incluyendo la bibliografía.

## CAPITULO II REVISION DE

### LITERATURA

Al observar la rapidez con que en este último tiempo ha aumentado el número de instituciones de educación superior adventista, y al ver que hay preocupación por una serie de aspectos administrativos de relación entre el personal e institución, ya la complejidad que han llegado a tener las instituciones debido al fuerte crecimiento, es que se plantea la preocupación por hacer un análisis de algunos conceptos relacionados, con el propósito de contribuir con los aportes del caso.

El rápido incremento del número de instituciones adventistas de educación superior, durante los últimos años, ha traído consigo diversas preocupaciones de orden administrativo. Pero no sólo se incrementa el sistema como un todo sino que cada una de las instituciones, de manera independiente, ha crecido incrementando su complejidad administrativa, desafiando la relación entre la institución y sus empleados. Todo ello debido principalmente al crecimiento y desarrollo de antiguas instituciones de nivel secundario que amplían su acción a nivel terciario, y algunas de estas últimas han adquirido el estatus de universitario.

En este estudio, realizado en el ámbito de las instituciones educativas adventistas de nivel superior, se pretende analizar ciertos conceptos relacionados con el compromiso institucional de los empleados, y ver cuál es la relación que tiene con otros aspectos como la cultura institucional. También se quiere analizar algunas relaciones que puedan existir entre compromiso institucional y la satisfacción laboral en el ámbito de las instituciones educativas adventistas. A fin de controlar la posible influencia y poder separar el compromiso que el empleado tiene hacia la institución del compromiso que tiene hacia la iglesia y su misión, se incorporó una variable denominada compromiso con la iglesia. Además se toman en cuenta algunas características demográficas de los empleados y de las instituciones en estudio. El proceso de revisión de literatura se inició desde el momento en que surgió el interés por este tema y continuó a lo largo del tiempo contribuyendo en el planeamiento y desarrollo de la investigación. El investigador recurrió a diferentes fuentes de información en las Bibliotecas de las Universidades de Morelia, Universidad Autónoma de México, Instituto Tecnológico de Monterrey, Andrews University, Universidad Adventista del Plata, bibliotecas particulares de docentes del área de la administración y fuentes detectadas por internet.

#### La cultura institucional en el ámbito adventista

Retomando algunos conceptos que se presentaron en la introducción de este informe, respecto de las instituciones adventistas, se mencionó que de

entre los criterios derivados de la filosofía administrativa educacional adventista surgen algunos pilares, como los siguientes, que son los que se tienen en cuenta cada vez que se pretende establecer instituciones educativas: (a) instituciones con régimen de internado, (b) ubicación en sector rural, (c) docentes de dedicación exclusiva que viven en el campus, (d) trabajo manual del estudiante, (e) formación moral y ética llevando a la práctica las virtudes y valores cristianos que las sustentan (Iglesia Adventista del Séptimo Día, 1992).

Estos grandes pilares que surgen de la filosofía administrativa y que se han puesto en práctica por varios años son los que han hecho que surjan estas instituciones de corte confesional que, además, cuentan con un grupo numeroso de personas selectas, sean empleados, patrocinadores y estudiantes, que comparten y promueven los mismos valores distintivos de la institución y que con el tiempo han generado lo que podría denominarse una "cultura organizacional" .

Es así como junto a estos elementos de la cultura organizacional institucional adventista, se fueron generando y agregando reglamentos y prácticas que se fueron incorporando y formando un núcleo de políticas y mecanismos de funcionamiento que le han dado identidad al sistema.

En un comienzo, en la medida en que el sistema permaneció pequeño, la cultura organizacional era fuerte y los valores distintivos de la institución eran defendidos y sustentados con vigor, y compartidos por muchos.

Se encuentra que las instituciones han crecido y se han desarrollado. Su crecimiento ha integrado a la institución de manera rápida un mayor número de

personas que ingresan con valores y costumbres diferentes a lo tradicionalmente practicado en la institución, lo que explica que se note un cambio en la cultura institucional. Sin embargo, pareciera que, al mismo tiempo, hay un núcleo cultural que se mantiene. Esto representa un desafío para la administración, la cual debe determinar las cosas que deben ser o no alteradas en términos de visión institucional, valores, procedimientos y mecanismos de acción, a fin de introducir ciertos ajustes y adecuaciones a la época en que vivimos.

El concepto de cultura organizacional, como se ha señalado, se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional institucional y no al hecho de que éstas le agraden o desagraden. Es un concepto descriptivo. "La cultura es el pegamento social que mantiene unidas a las organizaciones, establece un sistema de valores compartidos así como los patrones de creencias y expectativas, y ofrece lineamientos para la conducta individual" (Kast y Rosenzweig, 1994, p. 571).

Sin embargo, no se puede ignorar algunos aspectos que podrían modificar la eficacia de la organización, los aspectos potenciales de la cultura disfuncional y aquellos que estén en contraposición con otros elementos de la institución, como por ejemplo con su estructura administrativa o con algunos de sus reglamentos.

A veces pareciera que falta compromiso de parte de los empleados. En otras ocasiones a la institución le falta el sentido de cuerpo que proporciona la cultura debido a que ésta es el pegamento social que mantiene unida a la organización. Por ello es indispensable que todos los miembros de la

organización tengan claridad en las formas de actuar o de comportamiento que la institución promueve logrando de este modo ofrecer lineamientos para la conducta individual.

Por ejemplo, podría ser que a veces existan ciertos reglamentos que no se cumplen en la práctica; otras veces hay prácticas que no concuerdan con los reglamentos produciendo confusión en el momento que los empleados necesitan definiciones. Cuando esto sucede y en la institución todo funciona armónicamente, el estilo cultural es funcional y ayuda a reforzar el compromiso del empleado hacia la institución, aumentando en ellos la consistencia en sus formas de actuar, puesto que la cultura le señala los límites para su accionar.

Martin y Siehl (1993) encontraron que las culturas ofrecen una interpretación de la historia institucional que sus miembros pueden utilizar para descifrar cómo se espera que se comporten en el futuro. Las culturas pueden generar compromisos, valores compartidos o filosofías corporativas para que los empleados se sientan que trabajan por algo en lo que ellos creen. Las culturas sirven como mecanismos de control organizacional, informalmente aprobando o prohibiendo algunos patrones de comportamiento (p. 52).

Si a la vez la mayoría de los empleados acepta los lineamientos que promueve la institución y éstos están coherentemente organizados de tal forma que proporcionan una identidad al sistema, pareciera que el compromiso, la adhesión a los valores que promueve la institución, es de un nivel mayor. Esto también contribuye a que la cultura organizacional sea más fuerte. Una cultura fuerte ejerce gran influencia en la conducta de los miembros de la institución,



debido principalmente a la intensidad en que se comparten los valores llegando a producir un clima interno donde existe mucho control conductual, lo que genera consenso entre los miembros en cuanto a todo lo que representa la institución. Esta unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad, compromiso con la institución.

Al considerar estos aspectos, Kast y Rosenzweig (1994) señalan:

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple varias funciones importantes al: a) transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. b) facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo. e) reforzar la estabilidad del sistema social. d) ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. (p. 703)

Los mismos autores señalan además una serie de ventajas que conlleva tener una cultura saludable, consistente y fuerte dentro de una institución, ya que

la cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. (p. 722)

Sin embargo, algunas veces ciertos valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización se han apartado o están apartando de lo que como sistema educacional se piensa que deben ser o de lo que como sistema educacional se quiere que sea, o como administradores de una institución se trata de promover o desarrollar.

Las condiciones de trabajo hacen que la vida se desarrolle más a prisa. Se imponen sobre las personas cargas, presiones y tensiones que a veces son

difíciles de sobrellevar, al tiempo que causan una sensación de sobrecarga, que abrumba al empleado.

El entorno actual de las organizaciones es mucho más dinámico que en el pasado. Esto podría estar afectando también a las instituciones ya que cuando el entorno está sujeto a cambios rápidos, la cultura organizacional podría no resultar la adecuada, lo que traería como consecuencia una disminución en la eficacia de la institución.

En algunos casos la consistencia de la conducta resulta un bien para la organización, fundamentalmente cuando ésta tiene un entorno estable. "Sin embargo ésta podría llegar a ser un peso para la organización y dificultar sus respuestas a los cambios del entorno" (Robbins, 1994, p. 627).

Los valores compartidos también generan motivación, cooperación, y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que una cultura fuerte podría conducir a la eficiencia en términos de utilización de los recursos, pero de cualquier modo seguir siendo inefectiva.

La cultura es una obligación cuando las creencias y los valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos. (Sathe, 1983, p.1 O)

En los inicios del desarrollo del sistema educacional adventista, se pudo observar a segmentos de personas, tales como un grupo de pioneros -pequeño grupo de personas que trabajaban tarde, mañana y noche- manejando todo, y otro selecto grupo de personas que imitaban y ponían todas sus energías, tiempo, talentos, al "servicio de la causa" o de los anteriores. Tomemos como ejemplo uno de los tantos que se encuentran en cualquier parte del mundo.

Considérese, por ejemplo, las funciones que le correspondió desarrollar a don Carlos Krieghoff, uno de los pioneros de la obra educativa Adventista en Chile.

Fue una ardua tarea para Krieghoff actuar al mismo tiempo como director, pastor, administrador, carpintero y jefe de trabajo dentro y fuera del aula, más aún cuando no tenía experiencia en la docencia y menos en la administración de instituciones. Otro desafío que tenía era impartir enseñanza en los diversos grados y mantener la debida disciplina en los alumnos de edades muy dispares. (Zambra, 1994, p. 100)

En un momento distinto de esta institución, se puede encontrar a otros personajes con características semejantes. "Casebeer, además de director, era tesorero, tenedor de libros, preceptor, gerente de la chacra, jefe de compras, portador de provisiones y otros cargos más" (p. 101).

Se notaba en este tipo de hombres que se sentían felices de poder contribuir, algunas veces más allá de lo humano, y sentían satisfacción por lo que hacían. "Debido a que llegaron más alumnos que lo esperado y que no habían camas suficientes, los Krieghoff facilitaron sus colchones para ayudar en parte a solucionar el problema, mientras ellos dormían por un tiempo sobre tablas" (p. 101).

Al parecer tenían bastante autonomía para sus acciones, y además generaban motivación en otros y conseguían seguidores con los que trabajaban muy de cerca.

En 1911, en el sexto año de su funcionamiento, esta escuela que había tenido un comienzo muy humilde, había ido desarrollándose paulatinamente. Un hermano había donado el terreno, creyentes y vecinos ayudaron a construir los edificios, dando madera y trabajo, y ahora tenían los edificios en condiciones de acomodar como a cincuenta alumnos internos. Había calefacción en las salas de clase, por lo que aún en medio del invierno no se sufría con el frío, pues había abundancia de leña y estufas. (p. 102)

El idealismo era una fuerza motora que impulsaba su actuar. "Para Kriegoff, la obra era del Señor y este pensamiento le daba seguridad acerca del futuro de la escuela" (1994, p. 102).

La lealtad a toda prueba era uno de los atributos, el compromiso sin límites un lema y la confianza el ingrediente indispensable.

El nivel cultural promedio de la iglesia que mantenía el sistema no era muy alto; más bien era bajo.

Sentían que estaban haciendo una real contribución a la sociedad y a la causa de Dios. Gozaban del logro. "Pese a todos estos inconvenientes, el pastor Westphal afirmaría que los alumnos tenían ese año 'gran deseo de aprender rápidamente' " (1994, p. 101).

¿Cuál era la situación en cuanto a la seguridad en el trabajo?

El éxito de las personas significaba tener seguridad en el trabajo hasta el momento cuando llegara el tiempo de la jubilación, y en algunos casos se animaban a seguir después de jubilados.

Pareciera que hoy el éxito no tiene que ver con un empleo para toda la vida. Las organizaciones no pueden garantizar un trabajo. Si se quiere permanecer en la organización, cada uno debe mejorar sus destrezas constantemente y dominar varias labores y funciones.

Definidamente se puede observar en los registros históricos de estas instituciones que existía una cultura de realizaciones, de logro, donde el compromiso institucional es muy fuerte.

## Estilos culturales

¿Qué aspectos culturales predominan en el presente, en este momento, en las instituciones adventistas de educación superior?

Robbins (1994) presenta cuatro tipos de culturas que ayudan a comprender las diferencias culturales que se pueden observar en las organizaciones. Describe la *academia* como

el lugar adecuado para los escaladores que quieren dominar a fondo cada puesto nuevo que ocupan. Estas compañías suelen reclutar a jóvenes recién egresados de la universidad, prepararlos con una amplia capacitación especializada y, después, guiarlos por infinidad de puestos especializados, con funciones específicas. (p. 621)

Al describir el tipo de cultura como *el club*, señala: "Los clubes conceden mucha importancia a la 'adaptación', a la lealtad y al compromiso. En los clubes, la antigüedad es medular y la experiencia cuentan mucho. El club, a diferencia de la academia, prepara a los administradores para ser generalistas" (p. 621).

El tipo de cultura que denomina *equipo de béisbol* la describe de la siguiente manera:

Estas organizaciones son paraísos de perfil empresarial para las personas arriesgadas e innovadoras. Los equipos de béisbol buscan personas talentosas de cualquier edad o grado de experiencia y las recompensan de acuerdo con lo que producen. Como ofrecen a sus estrellas inmensos incentivos financieros y mucha libertad, en estas organizaciones es común encontrar saltos de un puesto a otro. (p. 622)

Al señalar la cultura como una *fortaleza* dice:

Así como en los equipos de béisbol aprecian la inventiva, las fortalezas se preocupan por su supervivencia. Muchas de ellas fueron academias, clubes o equipos de béisbol, pero pasaron por tiempos difíciles y buscan dar otro giro a su fortuna tambaleante. Las fortalezas ofrecen poca seguridad de empleo, aunque para quienes les gusta el

desafío de un cambio total le resultan un lugar atractivo para trabajar" (p. 622).

Otros investigadores, como Cooke y Szumal (1993), presentan un modelo para medir la cultura organizacional, y se refieren a tres grupos de estilos que a su vez incluyen cuatro subestilos. En total señalan 12 estilos culturales medidos por el inventario.

El inventario se describe en términos de las conductas que se promueven y su impacto en las organizaciones y sus miembros. Los tres grandes grupos los denominan como estilos constructivos, estilos pasivos/defensivos y estilos agresivos/defensivos.

Al tener una subdivisión tan grande, la diferenciación entre ciertos estilos culturales es cuestión de ciertos matices, con lo que se hace difícil reconocer cuándo estamos en uno o cuándo se observa otro estilo cultural diferente.

Sería conveniente polarizar la situación y hablar de instituciones con una cultura que pudiera denominarse estilo innovador en contraste de otra que se llame estilo cultural tradicional.

Es así, por ejemplo, que el estilo cultural innovador será aquel que se puede observar en instituciones donde la eficiencia y la eficacia han logrado que lleguen a ser instituciones de éxito reconocido (por sus pares y por el público en general), aquellas donde el estilo de liderazgo que se vive en el interior de ellas concuerda con la cultura y la estructura institucional.

En este contexto se buscó cuáles son las características más sobresalientes que pudiera tener este estilo de cultura innovador y contraponerlo con lo que se denominó estilo tradicional.

Algunos líderes de empresas de éxito han dado su opinión respecto del modo de hacer las cosas, de considerar las personas que hablan de un estilo de liderazgo que en última instancia están diciendo que es otro el estilo de cultura que genera niveles de eficiencia y eficacia que llevan al éxito a las empresas.

Al dar su opinión principalmente se refieren a algunos aspectos tales como promover la autonomía, cualquiera sea el nivel de la institución o de la organización, de tal manera que los empleados puedan llegar a influir en las decisiones que afectan sus propias áreas de trabajo, donde los talentos individuales son mejor aprovechados y de este modo aumentar el nivel de compromiso. Por ejemplo estilos que den más autonomía, carta blanca, a los docentes y a los apoderados, aquellos estilos culturales que dejan que la gente dé uso óptimo a sus capacidades.

H. Ross Perot al ser entrevistado por McFarland, Senn y Childress (1996) señaló que para que un grupo logre con éxito un objetivo común,

hay que despertar la totalidad de su potencial. Es muy importante tratar a cada persona como individuo. No trate a las personas como si fuesen mercancía. Cada persona es especial. Si la trata de esta manera, podrá despertar su potencial total ... Todo el mundo quiere ser reconocido por lo que hace. Es muy importante conceder el crédito cuando deba darse. Un líder exitoso hace exactamente eso (p. 73).

La dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa (p. 74).

El liderazgo no consiste en que uno lo haga todo, sino en comprometer a otros. Es lo que típicamente designamos como "trabajo de

equipo", dándole a cada uno parte suficiente de la acción, de suerte que cada uno sienta que es propietario de lo que se está logrando.

Hacemos muchas cosas diferentes para que nuestra gente se desempeñe con orgullo como parte de un equipo mucho más amplio que comparte el poder. Lo que tratamos de hacer es desarrollar la confianza, estimular el espíritu empresarial, y hacer hincapié en una orientación hacia el cliente y el mercado. Dependemos en gran medida del liderazgo, del servicio y del orgullo (p. 76).

Al conversar con estos mismos autores, Marjorie Blanchard señaló que "mientras más educada está la gente menos se deja menospreciar. No quieren que se abuse de ellos ni que se les quite su autoestima. Existen reglas nuevas. La gente quiere vivir una buena experiencia en el trabajo. No podemos tratar a la gente como objetos" (p. 68).

Cuando entrevistaron a Reuben Mark éste señaló que

uno de los aspectos esenciales del liderazgo en la empresa, en el gobierno y en cualquier sector, es practicar el *empowerment* buscando el compromiso de todos. Desde mi infancia, he creído firmemente en la necesidad del *empowerment*. Para mí, quiere decir gerencia participativa. He encontrado que cuanto más poder se tiene, menos necesidad existe de usarlo. Por el contrario, se comparte. Estoy seguro de que esto se aplica a nuestra compañía a nivel mundial. Así mismo, cada vez me he venido comprometiendo más con la educación en Nueva York y con varias organizaciones sin ánimo de lucro, en las que el *empowerment* se manifiesta en que cada participante tiene voz y voto. (p. 68)

El estilo cultural innovador procura una armonía perfecta, una sincronización a cabalidad. Una figura que representa muy bien esta armonía es la que presenta White (1899) al explicar cómo actúa la Deidad:

los capítulos uno y dos de Ezequiel debieran ser estudiados cuidadosamente. Las ruedas dentro de ruedas presentadas en este símbolo significan confusión para el ojo finito. Pero una mano de sabiduría infinita se revela en medio de las ruedas. De la confusión surge un orden perfecto. Cada rueda actúa en el lugar correcto y en perfecta armonía con cada una de las otras partes de la maquinaria. (p. 27)



El estilo cultural innovador es el que ayuda a proporcionar la armonía y la sincronización.

Estructurar o afinar la cultura en las instituciones educativas puede entenderse mejor si se hace corresponder a lo que se denomina un balanceo de una rueda automotriz en términos mecánicos. Si esto no se ha realizado produce desgaste inapropiado en otras partes de la maquinaria y a medida que aumenta la velocidad existe mayor resistencia y el rendimiento disminuye drásticamente. En una institución ocurre algo semejante por lo que es necesario poner en sincronía la misión, la visión, las estrategias.

Como instituciones puede ser que se tenga en una nebulosa lo relacionado con la misión o la visión o estén muy bien definidas, pero al momento de la acción, en el estilo cultural no se ven reflejadas correctamente. A veces las estrategias echan por tierra todo el pensamiento filosófico que debiera sustentarlas, generándose barreras.

Las barreras también pueden surgir cuando se introducen nuevas visiones, estrategias y estructuras o se cambian las iniciativas. La vieja cultura se resistirá a los cambios propuestos en el nuevo sistema, y los sentimientos individuales amenazados llegarán incluso a evitar o a atacar los nuevos enfoques. Las barreras culturales pueden reflejar las incertidumbres que se relacionan con trabajar en un entorno más rápido, más complejo y más competitivo.

En las instituciones donde el estilo cultural es innovador ocurre que

la estrategia, la estructura y la cultura se van encadenando dinámicamente. Ya no podemos pensar en la estructura como el 'esqueleto' de la organización. Como un conjunto de 'huesos' que sostiene la organización. Debemos pensar en estructuras empresarias dinámicas. Para poder 'movernos' con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante (Serra, 1997, p. 149).

En contraposición al estilo cultural innovador tendríamos el estilo cultural tradicional; a este estilo pertenecerían las culturas de control, desarrollo de normas y de sanciones, donde se ve a los subordinados o dirigidos como si fueran extensiones de mecanismos o máquinas, estilos que promueven o admiten una desincronización con los valores, las estrategias y/o las exigencias del entorno.

Estos paradigmas de estilos culturales innovador y tradicional se podrían contrastar, a través de o bajo una perspectiva de algunos elementos de liderazgo, formas de hacer las cosas y/o visión. Este contraste se hace evidente en la Tabla 2.

El estilo cultural innovador prácticamente está implícito en las instituciones de éxito. Kathleen P. Black (citado en McFarland et al., 1996) de *USA Today*, al ser consultado sobre el éxito del periódico señaló lo siguiente:

La responsabilidad de CEO, el presidente y todos los ejecutivos del nivel senior marcar la pauta de una cultura que se basa en los valores éticos, en la honestidad, la moralidad, un espíritu de honorabilidad, la determinación, el buen juicio y el preocuparse por los demás. En todo momento tenemos que ser conscientes de la calidad, y nunca podemos perder de vista la necesidad de que las compañías sean rentables. La gente debe sentirse orgullosa de sus culturas. Los empleados deben saber qué preconiza su compañía y exactamente qué se espera de ellos. Sentimos un gran compromiso con la misión de hacer que USA Today tenga éxito. Se ha convertido en un periódico numero uno del país. Aquí

nos preocupamos por las personas. Ha habido una enorme generación de energía y de tiempo por parte de cada una de las personas comprometidas. Patrocinamos el espíritu creativo y el sentido de la renovación. (p. 62)

Tabla 2

### *Contraste entre paradigmas culturales*

Paradigma estilo cultural tradicional	Paradigma estilo cultural innovador
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser gerente, administrador.</li> <li>- Ser jefe.</li> <li>- Controlar a la gente.</li> <li>- Autoridad centralizada.</li> <li>- Microgerencia y definición de objetivos.</li> <li>- Dirigir con reglas y reglamentos.</li> <li>- Establecer una posición de poder y jerarquía.</li> <li>- Exigir obediencia.</li> <li>- Centrarse en cifras y tareas.</li> <li>- Confrontar y combatir.</li> <li>- Hacer hincapié en la independencia.</li> <li>- Estimular las redes de viejos camaradas.</li> <li>- Cambiar por crisis y necesidad.</li> <li>- Ser internamente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque estrecho: yo y mi institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser líder.</li> <li>- Ser facilitador y formador.</li> <li>- Darle facilidades a la gente.</li> <li>- Distribuir el liderazgo.</li> <li>- Consenso con una visión y estrategia amplias.</li> <li>- Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana.</li> <li>- Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo.</li> <li>- Lograr compromiso.</li> <li>- Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente.</li> <li>- Colaborar y unificar.</li> <li>- Estimular la interdependencia.</li> <li>- Respetar, honrar y respaldar la diversidad.</li> <li>- Aprendizaje e innovación continuados.</li> <li>- Ser globalmente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque amplio; mi comunidad, mi sociedad, mi mundo.</li> </ul>

También podemos observar o hacer un contraste de estos paradigmas de estilos culturales innovador y tradicional a través de un análisis de algunas barreras culturales con su contrapartida a manera de valores compartidos que pueden ser extraídos de un estilo de liderazgo servidor (Ver Tabla 3).

Tabla 3

*Barreras culturales*

Paradigma estilo cultural tradicional	Paradigma estilo cultural innovador
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo jerárquico.</li> <li>- Territorios propios y estructuras piramidales.</li> <li>- Oportunismo y falta de principios.</li> <li>- Agendas ocultas, deshonestidad y falta de franqueza.</li> <li>- Desconfianza y temor.</li> <li>- Orientación a corto plazo y estrictamente motivada por las ganancias.</li> <li>- Actitud no puede hacerse.</li> <li>- Culpabilidad y excusas.</li> <li>- Codependencia y exceso de independencia.</li> <li>- Prejuiciada y juzgadora.</li> <li>- Entrenamiento insuficiente.</li> <li>- Se aferra al pasado y se resiste al cambio.</li> <li>- Reglas estrictas y políticas rígidas.</li> <li>- Juegos de ganar perder.</li> <li>- Aislacionismo y separación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo compartido.</li> <li>- Equipos y redes con poder descentralizado.</li> <li>- Ética e integridad.</li> <li>- Comunicación abierta, fluida y honesta.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Servicio, excelencia y calidad a largo plazo.</li> <li>- Espíritu puede hacerse.</li> <li>- Responsabilidad personal.</li> <li>- Interdependencia.</li> <li>- Acoge la diversidad y las deficiencias.</li> <li>- Aprendizaje continuo y desarrollo del conocimiento.</li> <li>- Innovación, ingeniosidad y rupturas.</li> <li>- Flexible, fluida y respuesta rápida.</li> <li>- Juegos de ganar ganar y mayores ganancias para toda la institución.</li> <li>- Responsabilidad social y comunitaria.</li> </ul>

Si existiera alguna institución con algún rasgo cultural que se quisiera cambiar, existen algunos pasos o etapas que debieran seguirse, según Marjorie M. Blanchard (Citado en McFarland et al., 1996):

1. ¿Quiénes somos? analizar y comprender la cultura actual.
2. ¿Quiénes queremos ser? Determinar los elementos deseados de la nueva cultura.
3. Comenzar por arriba.
4. Descongelar la cultura mediante el entrenamiento de equipos.
5. Revisar los viejos sistemas y estructuras para reforzar la nueva cultura.

## 6. Supervisar el proceso (p. 163).

En síntesis se podría decir que el estilo cultural innovador en una institución de educación comprende una cultura donde se valora a las personas por sus logros, porque hacen bien las cosas alcanzando tanto las metas institucionales y personales. El entusiasmo, el desarrollo del trabajo con alegría y las metas desafiantes pero realistas surgen de consensos o en alguna medida son autoimpuestas. Cada persona se siente que está haciendo contribuciones o se siente un colaborador. Las acciones se realizan pensando en atender bien a los alumnos y al personal, con el propósito de alcanzar el mayor crecimiento individual posible. Existe una real preocupación por las personas, antes que por las cosas. Importa más la calidad que la cantidad. La comunicación es abierta, cordial, y fluida hacia todos los niveles y direcciones, donde las relaciones interpersonales son de alto nivel.

Asimismo, en las organizaciones donde predomina el estilo cultural tradicional, las relaciones interpersonales son muy agradables y los conflictos se tratan de evitar o minimizar. Cada persona se siente querida por los demás y hay una sensación de que deben estar de acuerdo. El ambiente de trabajo es benigno. La conducta de las personas es típica de instituciones conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente. Cada uno debe conformarse, obedecer reglas y dejar una buena impresión. La toma de decisiones está centralizada y cualquier iniciativa debe ser consultada con anticipación. Se valora el trabajo duro y persistente. Existe una cultura del control y de sanción a

las equivocaciones. Las personas sienten que deben evitar todos los errores y se debe controlar todo. Como consecuencia se llega a perder de vista el blanco, a perderse en los detalles y a desarrollar síntomas de tensión.

Siendo que la cultura es percibida como el pegamento que mantiene unida a las instituciones y está referido principalmente a la percepción que cada uno tiene, en esta investigación se trató de polarizar esas percepciones en dos estilos culturales, de modo que cada persona pudiera señalarla con claridad.

Es así como se llegó a definir el estilo de cultura innovador que se entendió como el grado en que el empleado percibe ese estilo cultural en su institución.

Tanto el estilo innovador como el estilo tradicional de la cultura institucional, estuvo dado por el puntaje alcanzado en una escala de tipo Likert, donde cada empleado señaló su percepción respecto del estilo cultural que se percibe en la institución donde trabaja.

Anteriormente se mencionó que el concepto de cultura se refiere a la forma como los empleados perciben las características culturales de una institución, y no al hecho de que éstas le agraden o desagraden. Este sentido del concepto marca la diferencia entre cultura y satisfacción laboral. El concepto de satisfacción laboral se refiere a las respuestas afectivas al entorno laboral, a los sentimientos de los empleados en cuanto a expectativas, prácticas y métodos que se utilizan en la institución. Robbins (1994, p. 623) señala que el concepto de cultura organizacional es descriptivo y el de satisfacción laboral es evaluativo.

## Satisfacción laboral

¿Qué se puede decir de la satisfacción laboral en las instituciones adventistas?

En cuanto a la satisfacción que los empleados tenían en el pasado respecto de las funciones o tareas que desarrollaban -visto a través de los registros de algunos de los eventos desarrollados dentro del sistema educacional adventista- pareciera ser que la satisfacción estaba centrada en el logro y en una entrega desinteresada.

En cambio pareciera que ahora la satisfacción está dada más bien por los beneficios que se logran. El esquema se nota un tanto más egoísta; se busca la satisfacción interior, la independencia, el reto, el desafío, la autorrealización.

La gente quiere sentir que sus esfuerzos importan y que sus trabajos contribuyen en algo.

Se busca la compensación a través de un salario que incluye beneficios ventajosos y sobre todo se busca participación.

Según diversos autores (Feldman y Arnold, 1995; Robbins, 1994; Werter y Davis, 1995), entre los aspectos que determinan la satisfacción laboral están aquellos que son un desafío para la mente, los aspectos relacionados con las recompensas, con las condiciones laborales, con los compañeros de trabajo, con la personalidad y con la función que se desempeña.

Q'Reilly III, Chatman y Caldwell (1991) dicen que la satisfacción y el compromiso iniciales hacia un trabajo están asociados con las características

intrínsecas Y extrínsecas del trabajo, así como con las decisiones basadas en las preferencias internas (p. 559).

Cuando se consideran los desafíos Y la supervisión, se está pensando en que las personas tengan la oportunidad de ocupar su mente, su iniciativa Y sus capacidades con bastante libertad en las actividades que desarrollan. La supervisión se refiere, por una parte, a la conducta del jefe orientada hacia las tareas que requieren dirección y coordinación de actividades del grupo para alcanzar las metas de la organización, Y por otra, a la conducta del jefe orientada hacia las personas las que requieren de confianza, respeto, apoyo, amistad, franqueza o apertura, con lo que se intenta mejorar el ambiente.

En cuanto a las recompensas, éstas están referidas a la forma como los empleados perciben las políticas salariales y de ascensos: si ellas son justas, claras, y si coinciden o están de acuerdo con sus expectativas. Lo importante es la percepción que tenga el empleado de la imagen de justicia en cuanto al sueldo y a los ascensos. Los ascensos se refieren a un cambio en el estatus o posición, que puede ser sinónimo de un mejor sueldo y poder.

Las condiciones físicas laborales contienen todos aquellos aspectos relacionados con el entorno laboral, con las condiciones para desarrollar la función como la comodidad personal. Todas estas condiciones físicas deben ser agradables, no peligrosas, cómodas, con buena iluminación, temperatura, limpias, modernas, con equipo apropiado.

La relación con los compañeros de trabajo es un aspecto de gran importancia en la satisfacción laboral. Se refiere a la necesidad del ser humano



de interacción social con compañeros amigables y solidarios. Los maestros o trabajadores en el grupo del trabajo dan y reciben apoyo y buscan cooperación en la realización de un propósito común o meta. La similitud, las actitudes, la ejecución de trabajos, la formación de relaciones personales entre maestros compañeros, y un acrecentamiento de la estima propia, son los aspectos de interacción social.

Los aspectos relacionados con la personalidad y el puesto de trabajo se refieren a la relación que debe haber entre la personalidad y el tipo de trabajo que realiza. Si la personalidad concuerda con la actividad laboral elegida hay una mayor posibilidad de tener sujetos satisfechos según Holland (citado en Feldman y Arnold, 1995).

Un aspecto institucional relacionado con la satisfacción laboral que es necesario tener presente además es el que tiene que ver con el tamaño institucional. Se encuentra lo siguiente:

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción sería la que indica la intuición: Los grupos grandes están asociados a menos satisfacción.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable. (Robbins, 1993, p. 325)

Para los efectos de esta investigación, la satisfacción laboral fue entendida como la actitud general ante el trabajo que desarrolla la persona. Al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral respecto de la forma como perciben el trabajo que desarrollan.

Una de las dimensiones de la satisfacción laboral está referida al desarrollo profesional que la persona puede lograr en la institución donde trabaja. Se refiere a las posibilidades de perfeccionamiento y desarrollo profesional, junto a las posibilidades de progreso dentro del sistema. El progreso referido a un cambio en el estatus o posición, que puede ser sinónimo de un mejor sueldo y poder.

La relación con el jefe de trabajo se constituye en otro elemento de la dimensión de satisfacción laboral. Se refiere por una parte a la conducta del jefe orientada hacia las tareas que requieren dirección y coordinación de actividades del grupo para alcanzar las metas de la institución, y por otra, a la conducta del jefe orientada hacia las personas las que requieren de confianza, respeto, apoyo, amistad, franqueza o apertura.

Así también la relación con los compañeros de trabajo de alguna forma influye en el grado de satisfacción. Se refiere a la necesidad del ser humano de interacción social con compañeros amigables y solidarios. Los maestros o trabajadores en el grupo de trabajo dan y reciben apoyo y buscan cooperación en la realización de un propósito común o meta. En la interrelación que se establece entre los docentes adquieren importancia las actitudes, la ejecución de trabajos, la formación de relaciones personales entre maestros compañeros, y un acrecentamiento de la estima propia.

Algunos aspectos relacionados con la dimensión de la satisfacción incluyen aquellos como el desarrollo de la función, la oportunidad de ocupar su

mente con iniciativa, ocupar sus capacidades con bastante libertad e intensidad en las actividades que desarrollan.

Otros aspectos relacionados con la satisfacción laboral están dados por las posibilidades de permanecer en el trabajo. Al personal le afectan aquellos aspectos que generan inestabilidad en el trabajo, ya sea por situaciones personales, por aspectos relacionados con el tipo de actividad desarrollada o por la inseguridad que percibe. De igual modo lo relacionado con las condiciones físicas donde se desarrolla las actividades laborales se refiere al entorno laboral en cuanto a las condiciones para realizar la función. Estos deben ser agradables, limpios, seguros, no peligrosos, cómodos, con buena iluminación, temperatura y modernos.

Es con estos elementos que la satisfacción laboral estuvo dada por la puntuación alcanzada en una escala de tipo Likert, donde cada empleado señaló su sentimiento respecto de la satisfacción por el trabajo que realizaba.

Todos estos aspectos que contempla la satisfacción laboral tienen que ver con relaciones, y a su vez con la percepción que el empleado tiene de la función que cumple en el tiempo. De igual modo como se vio que cuando la cultura es fuerte, cumple con la función de facilitar el compromiso de los miembros, también de alguna manera los niveles de satisfacción que manifiesta pueden estar afectando el nivel de compromiso.

Según Pickett y Sorenson (1983), con la comunicación se crea la cultura y la comunicación y la cultura afectan la satisfacción de los miembros en forma

general y directa. A su vez, la satisfacción llega a inducir el compromiso por parte de los miembros de la organización (p. 1).

También Anderman (1991), como resultado de su estudio, encuentra que la cultura escolar que enfatiza el logro, reconocimiento y aprobación o pertenencia, está relacionada con la satisfacción y el compromiso. El comportamiento del director genera o desarrolla diferentes culturas o ambientes. Los ambientes culturales que se puedan generar son altamente predictivos de la satisfacción y del compromiso de los docentes (p. 1).

Pero ¿qué es el compromiso? Compromiso ¿con qué o con quién? En este caso el compromiso tiene que ver con la organización, con la institución, aspecto que se tratará a continuación.

### El compromiso

El compromiso ¿qué aspectos comprende?

Porter y Smith (1970) señalan que el compromiso organizacional se define por tres aspectos: (a) fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, (a) una disposición a hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y (e) una creencia sólida y aceptación de los valores y objetivos de la organización (p. 2).

Parece ser que el nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral. Por ejemplo en la calidad, parece que los empleados se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Aportan con ideas creativas para mejorar productos, sistemas y servicios.

Por otro lado algunas organizaciones de calidad atraen a empleados talentosos que desean dedicarse a una institución y sentirse orgullosos de ella. Naisbitt y Aburdene (1985) dicen que para que las empresas sobrevivan en el próximo siglo, es imperativo que atraigan la mejor gente y la más inteligente (p. 256).

Cuando el compromiso está bajo decae el interés por la calidad de los bienes y servicios de la institución. Los empleados temen los riesgos, se abstienen de dar sugerencias en posibles mejoras necesarias y la calidad sufre.

Si se observa el rendimiento parece ser que los empleados comprometidos se preocupan por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento.

Por el contrario, parece ser que cuando el compromiso es bajo el empleado se satisface con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no le importan.

Asimismo también, parece que los que están más comprometidos tienen un alto porcentaje de asistencia, las ausencias laborales son muy pocas, e incluso en presencia de otras oportunidades más lucrativas de trabajo, las desechan y permanecen en la institución.

Saunders (1991) señala que, cuando el compromiso es bajo, se produce un aumento en la inasistencia y en la primera oportunidad desertan o se retiran de la institución.

Los empleados que están comprometidos hablan positivamente de la institución en reuniones de trabajo, con sus amigos en la comunidad. De esta

manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Los no comprometidos desprestigian y la reputación corporativa disminuye.

Los empleados comprometidos tienen la moral alta, están contentos en sus trabajos, les gusta.

Esto se ve en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución.

Cuando el compromiso disminuye, disminuye la moral, los empleados están desmotivados e incluso demuestran desinterés por ir a trabajar, se les hace una carga, aumentan las enfermedades relacionadas con las tensiones, y aumentan los accidentes laborales, se sienten oprimidos o que no se los aprecia y la atmósfera general del lugar de trabajo sufre.

Si el compromiso es alto, el espíritu de equipo y cooperación aumenta y los equipos están más dispuestos a trabajar juntos uniéndose entre sí. El espíritu de equipo parece que se fortalece cuando las personas están dedicadas a los compañeros de trabajo y en forma exclusiva a la organización.

Si está bajo el compromiso el empleado tiene una actitud de dejar que cada uno haga su partecita sin importar lo del otro. Cada uno se preocupa por sí mismo, por sus intereses o problemas personales y sienten que no pertenecen a la institución, separados de sus compañeros de trabajo.

Cuando el compromiso es alto, generalmente se atrae a otros; muchos desean trabajar en una institución con estas características. El compromiso

genera confianza y lealtad. Si el compromiso es bajo hay una tendencia a dejar la empresa y a buscar organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad.

También Gordon, Philpot, Burt, Thompson y Spiller (1980) encontraron que hay cuatro factores que explican el compromiso: lealtad, responsabilidad, disposición hacia el trabajo y convicción o fe en la unidad (p. 485).

El compromiso tiene que ver con la satisfacción en relación con la institución, no sólo con el trabajo. La satisfacción laboral es una situación temporal que tiene que ver con la función que realiza, en cambio el compromiso tiene que ver con la organización, con la institución.

El compromiso tiene que ver con la percepción, con la forma de reacción del empleado para con la organización, y ésta se traduce en la manera como manifiesta su compromiso. Puede ser que manifieste su compromiso constructivamente o destructivamente, en forma pasiva o activa.

Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad o la negligencia.

La lealtad es una de las preocupaciones de los administradores respecto de los trabajadores. Sin embargo, en esta época del mundo la lealtad ha ido desapareciendo en las empresas, originado principalmente por las condiciones y los cambios que ha experimentado la sociedad. Traub (1990) señala que el resultado de una encuesta indica que el 57% de los trabajadores dijeron que las compañías son menos leales a los empleados hoy que hace una década.

Castro (1989) señala que el hecho de que las empresas han demostrado menos entrega a los empleados ha traído como consecuencia que los empleados demuestran menos entrega a las empresas (p. 53).

Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, aparentemente las organizaciones aprecian mucho más a los empleados que están de acuerdo con la empresa. "Es más, en algunas organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro" (Robbins, 1994, p. 148).

Al evaluar la lealtad, se está haciendo un juicio de cómo se percibe a una persona.

Robbins (1994) al referirse a la lealtad como parte de la satisfacción dice: "La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración 'harán lo conveniente' " (p. 193).

La negligencia vendría a ser lo contrario de la lealtad, considerada como una actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores (p. 193).

Pareciera ser que la lealtad está relacionada con la antigüedad de un empleado en la institución. Por lo menos así lo mencionan Werther y Davis (1995), cuando señalan que "por lo común, los universitarios recién graduados



muestran niveles bajos de lealtad a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas conduzca a choques con sus superiores" (p. 278).

También señalan que un elemento cultural está afectando la lealtad. "El mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años" (p. 278).

Werther y Davis señalan que los empleados se sienten excluidos de las organizaciones a la cual prestan sus servicios. Por lo general los ejecutivos de las grandes empresas tienden a considerar a sus empleados con la misma actitud que consideran la decisión de adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. La empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados, por lo que la rotación es muy alta (p. 279).

Muy distinto es en las empresas orientales donde el sentimiento es de intensa adhesión y lealtad a la empresa donde trabaja, y se observa muy poca rotación o prácticamente es nula.

Entre las formas activas como el empleado muestra su compromiso se hallan las expresiones vertidas con el propósito de que las situaciones dentro de la institución mejoren. La forma contraria es actuar abandonando la institución.

Una de las formas de ganar la lealtad y obtener compromiso es mantenerse accesible a los planes institucionales:

El plan estratégico normalmente no es algo que deba mantenerse bajo candado y llave, al cual sólo algunos elegidos tengan acceso; puede ser una herramienta poderosa para ganar lealtad y obtener compromiso de

todos aquellos que puedan contribuir a hacer que los planes se conviertan en realidad. (Morrisey, 1996, vol. 2, p. 93)

Uno de los aspectos importantes que se relaciona con el compromiso es la participación, como lo señala Robbins (1993):

Permita que los empleados participen en las decisiones que les afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que les afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral. (p. 279)

Según Graham (1991), hay una serie de ventajas en el hecho de propiciar la participación entre las cuales se puede mencionar que

cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se les permite influir sobre los hechos, y se reduce su sentido de compromiso.

El empleado que está más involucrado y tiene mayor participación aumenta la comprensión de los fines y objetivos organizacionales; también genera una mayor apreciación por el interés común y la interdependencia mutua. La participación conduce entonces a un mejor clima de relaciones industriales y a una fuerza laboral más cooperativa; se reduce la relación nosotros versus ellos (p. 20).

Las personas que participan suelen contribuir mucho más de lo que normalmente se les pide. "Las capacidades, el conocimiento y los intereses de los empleados sólo pueden explorarse cabalmente si ellos tienen la oportunidad de contribuir a través de alguna forma" (p. 21).

Graham también señala que los empleados que tienen participación tienen una mayor satisfacción y bienestar laboral, lo que trae como consecuencia beneficios indirectos a la organización en términos de ausentismo y rotación de personal. También mejora la imagen de la organización.

En ésta época la cultura del mundo es distinta. En el ámbito educativo social se han introducido importantes cambios: "Las tendencias sociales y educativas han reducido la disposición de los empleados a someterse a una forma autoritaria de gerencia. Los empleados que no se involucran resultan alienados" (p. 21).

Los jefes que han tenido éxito han hecho que sus subordinados complementen sus propias habilidades. Se dan cuenta de que cada trabajador conoce mejor su trabajo y que la suma de las partes y la solidaridad de toda la fuerza laboral es mayor que todos los esfuerzos que pueda hacer el jefe solo. "La participación individual y en grupo, así como el compromiso con un plan, producen mejores resultados en la mayoría de los casos" (Morrisey, 1996, vol2, p.3).

La participación también tiene algunos aspectos negativos como son el mayor uso de tiempo para desarrollar las acciones. Consultar a los subordinados requiere tiempo que se podría emplear en otras cosas, especialmente el tiempo de los administradores. Delegar ocupa tiempo, lo que requiere estar seguro Y creer que el tiempo empleado será recompensado con creces, que vale la pena. Graham (1991) lo indica de la siguiente forma: "Otra desventaja potencial es la

delegación de poder a un nivel inferior de la organización, en el cual puede no siempre haber el discernimiento necesario" (p. 21).

También Graham señala que hay situaciones en donde el estilo de gerencia participativo sería contraproducente, especialmente cuando las decisiones tienen que tomarse en forma rápida y no hay tiempo para un programa de consulta: cuando se trata de decisiones triviales, cuando los subordinados no tienen la información o el conocimiento necesario para tomar una decisión sólida o cuando hay conflicto de intereses.

Desde el punto de vista antropológico, White (1885) considera a la participación, hasta cierto punto como un deber moral:

Todos nuestros obreros deben tener oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción. Dios les ha dado talentos que él desea que usen. El les ha dado mentes y quiere que lleguen a ser pensadores, y piensen por sí mismos y hagan sus planes, en vez de depender de otros para que piensen y planeen por ellos. (p. 38)

Por otra parte, hablándole a dirigentes que tienen personas bajo su mando White (1907) señala lo siguiente:

Recordemos que no estamos lidiando con hombres prototipos, sino con hombres de carne y hueso elegidos por Dios, hombres exactamente iguales a nosotros, hombres que cometen los mismos errores que nosotros, hombres que tienen las mismas ambiciones y flaquezas. Ningún hombre ha sido constituido amo para gobernar la mente y conciencia de su semejante. Seamos cuidadosos en nuestra manera de tratar la heredad de Dios comprada con su sangre.

A ningún hombre se le ha asignado la tarea de gobernar a sus semejantes. Cada hombre debe llevar su propia carga. El puede hablar palabras de aliento, fe, esperanza a sus compañeros; puede ayudarles a llevar sus cargas especiales sugiriéndoles mejores métodos de trabajo; pero en ningún caso debe desanimarlos y debilitarlos, no sea que el enemigo obtenga ventaja sobre sus mentes, ventajas que con el tiempo reaccionarían contra el mismo (pp. 9, 10).

Hay suficientes argumentos como para decir que la participación del personal en todos los niveles genera conocimiento y desarrolla las capacidades y el espíritu de compromiso de los miembros de la institución.

La participación tiene, pues, sus ventajas y sus desventajas. Puede incrementar el espíritu de compromiso, la contribución, la comprensión, la productividad y la flexibilidad. Por otra parte, puede ser costosa y consumir tiempo, y ciertamente no siempre es apropiada. Pero la organización que esté propuesta a crear una cultura comprometida tiene que tender a un estilo participativo que enfatice el compromiso del personal (Graham, 1991 p. 23).

Parece ser que cuando se compara el rendimiento de las personas comprometidas en función de la inversión y el costo que significa la participación, con el rendimiento de aquellas personas que no lo están, el resultado da una retribución muy importante en la inversión.

En síntesis podríamos decir que la participación es permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe hacer la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión e incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como consecuencia un menor ausentismo y rotación. El interés, la motivación y la moral se ven fortalecidas, lo que lo lleva a disfrutar su vida laboral.

Otro aspecto por el cual un empleado manifiesta su compromiso es a través del grado de identificación que logra con la institución. Parece ser que los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión institucionales. Sienten que

su contribución es importante para alcanzar los objetivos y misión institucionales.

Buscan nuevos retos y desafíos con entusiasmo y cooperación.

La identificación puede ser entendida como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, siente a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se siente orgulloso de ella, comenta a otros de las bondades institucionales. Está atento a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupa por los niveles de calidad de los productos y servicios y aporta ideas creativas para el mejoramiento.

Asimismo el sentido de pertenencia a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, y, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender y se sienta partícipe y comprometido.

Sin embargo, todos estos aspectos analizados pueden ser influidos o manejados según se desprende de lo que señalan Werbel y Gould (1984) cuando dicen que el compromiso inicial con la organización está basado más en las expectativas no realistas o justificación de decisiones posteriores que en esquemas psicológicos estables. Esto nos indica que es posible que el compromiso pueda ser influido o manejado por alguien que conduce una institución; sólo que hay que buscar cuáles son los mecanismos por los cuales se puede lograr esto (p. 687).

Al considerar las características de esta variable compromiso, en esta investigación se entendió por compromiso institucional a la fuerza del vínculo generado o que puede existir entre una institución y una persona en términos de participación, identificación, pertenencia y lealtad. Se decidió usar la expresión compromiso institucional en vez de compromiso organizacional debido que está referido al vínculo con la institución donde trabaja.

En síntesis son dimensiones del compromiso institucional (a) la participación, considerada como el permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe tomar la institución, (b) el grado de identificación que manifiesta, (c) la forma de sentir acerca de su pertenencia a la institución, y (d) la lealtad, que incluye defender a la institución ante las críticas externas confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución hará lo que corresponde. Los empleados se sienten seguros en sus trabajos. En forma contraria la deslealtad o negligencia involucra una actitud pasiva a la espera de que las situaciones empeoren e incluye ausencias, retrasos crónicos, una disminución de esfuerzos y un aumento de errores e inseguridad.

El compromiso institucional estuvo dado por la puntuación alcanzada en una escala de tipo Likert, elaborada específicamente con ese fin, donde cada empleado señaló su percepción respecto del compromiso generado entre él y la institución donde trabaja.

## Las relaciones entre compromiso, satisfacción y cultura

Hasta el momento se ha hecho un análisis de cada una de las variables en forma independiente y de sus componentes principales. Pero ¿qué relación es posible encontrar entre ellas? La cultura organizacional, el compromiso y la satisfacción laboral ¿de qué forma se relacionan? Se ha encontrado que los ambientes culturales son altamente predictivos de la satisfacción laboral y el compromiso del personal (Anderman, 1991, p. 1).

Shin y Reyes (1991) presentaron una investigación que involucraba a administradores de escuelas públicas y privadas encontrando que el tipo de escuela es predictor tanto del compromiso administrativo como de la satisfacción laboral. Ellos precisan que esto se debe fundamentalmente a que la cultura puede ser un factor importante del compromiso y la satisfacción laboral.

Picket y Sorenson (1983), al hacer un estudio exploratorio acerca de la relación entre los sistemas de comunicación y cultura organizacional, entre cultura y satisfacción, y cultura y compromiso, encontraron que la comunicación y la cultura afectan la satisfacción de los miembros en general, y que la relación que se establece entre estas variables está dada en forma directa. Además encontraron que la satisfacción en alguna forma induce el compromiso de los miembros a la organización.

Maehr (1990) desarrolló un estudio que, partiendo de un modelo causal entre satisfacción en el trabajo y el compromiso del maestro, procuraba relacionar este primer modelo con un segundo elemento constituido por la



conducta del liderazgo hacia la cultura escolar. Llegó a la conclusión de que en efecto es posible relacionar de manera causal la satisfacción, el compromiso y la conducta del liderazgo hacia la cultura de la escuela.

El mismo autor afirmó que la cultura escolar en la que se enfatizan los logros y el reconocimiento promueve tanto la satisfacción laboral como el compromiso. De manera que cuando se enfatiza la afiliación, ésta cultura tiene un menor impacto en la satisfacción y el compromiso. Se percibe que una cultura de logros y reconocimientos se asocia con ciertas acciones tomadas por los directores aunque resulta al mismo tiempo extraño que la participación activa del director en la supervisión de la enseñanza y el monitoreo del progreso de los estudiantes no son parte de las acciones tomadas por el director que constituyen un factor importante.

Anderman (1991) hizo un análisis del compromiso del docente, la satisfacción laboral y la cultura de liderazgo del director de escuela. Reconoce la importancia que tiene que el docente manifieste compromiso hacia la misión de la escuela. Examinó la relación entre las percepciones del liderazgo, la cultura escolar, la satisfacción del profesor y el compromiso. Desarrolló un análisis de regresión múltiple y encontró que la cultura escolar que genera logros, reconocimiento y afiliación está relacionada con la satisfacción y el compromiso. Con un segundo análisis de regresión múltiple, encontró que diferentes conductas de los directores promueven diferentes culturas o ambientes dentro de la escuela. En un tercer análisis examinó el impacto relativo de las diferentes conductas de liderazgo sobre la satisfacción y el compromiso

del maestro. En este caso se centró sobre las percepciones del maestro y sobre el rol de intervención de la cultura escolar. Los hallazgos dan un apoyo teórico a la noción de que las acciones de los administradores crean ambientes de trabajo distintivos en las escuelas (cultura institucional), y que las diferentes clases de ambientes son altamente predictores de la satisfacción docente y compromiso.

El compromiso como la forma en que los miembros y los obreros adventistas se identifican con la misión de la Iglesia ha sido un tema de primordial importancia para la Iglesia Adventista, según se deriva de los acuerdos tomados por el Comité Ejecutivo de la Asociación General realizado en San José de Costa Rica en Octubre de 1996 (Medley, 1996). Como un aporte a tan destacado tema para la iglesia, este estudio incorpora la variable compromiso institucional como la variable criterio o principal con el fin de observar el compromiso en el contexto educacional adventista, en función de otras variables. En la presentación y análisis estadísticos de las hipótesis de esta investigación, el compromiso institucional fue tratado como la variable criterio.

Esto conduce a preguntar si, a la luz de las relaciones que se han encontrado entre las variables compromiso, satisfacción y cultura en otros ambientes, se pueden observar las mismas relaciones en las instituciones educativas adventistas. Por lo tanto, se procura identificar la manera como el compromiso que manifiesta el empleado puede estar relacionado con la satisfacción laboral y la cultura organizacional.

Cabe recordar que esta investigación intenta encontrar la forma, el grado y la fuerza de la relación que existe entre el compromiso institucional que manifiesta el empleado de instituciones de educación superior adventista, la cultura institucional percibida, la satisfacción laboral, el compromiso con la iglesia a la cual pertenece y otras variables demográficas personales e institucionales. Se ha visto a través de los antecedentes bibliográficos presentados que existe entre los conceptos analizados una serie de relaciones que es necesario medir y verificar si existen y la forma como se presentan dentro de las instituciones de educación superior adventista. En el próximo capítulo se analizarán los aspectos metodológicos y procedimientos seguidos para la obtención de los datos con ese propósito.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El problema que se plantea en esta investigación se desarrolla en el ámbito del comportamiento organizacional y pretende analizar la relación existente entre (a) el nivel de compromiso organizacional que dicen tener los empleados de las instituciones educativas adventistas de nivel superior de Latinoamérica, (b) los estilos culturales, en términos de lo que esperan los miembros de la organización relacionados con las normas de conducta y expectativas asociadas con los aspectos más abstractos de la cultura tales como valores compartidos y creencias, y (e) la satisfacción laboral entendida como el interés e identificación demostrado por el empleado con el trabajo específico que realiza, asociados a algunas variables demográficas.

#### Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva correlacional, de campo y transversal. Descriptiva, porque pretende describir el comportamiento de las variables en estudio como predictoras del comportamiento de variables criterio; de campo, ya que se desarrolla en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, las instituciones de educación superior de la

Iglesia Adventista en Latinoamérica; transversal o vertical, porque se ubica en un momento o tiempo breve o puntual y definido el año escolar 1998-1999.

#### Población y muestra

La población estuvo compuesta por todos los profesores y empleados de tiempo completo que trabajan en instituciones educativas de nivel superior dependientes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Latinoamérica y España, que están relacionados o dependen del área académica: administradores, profesores, empleados de oficina relacionados con el área académica. Se exceptúan los empleados de industrias y otras dependencias no relacionadas directamente con el área. En total son 1,125 personas distribuidas en ocho universidades.

La muestra fue censal y corresponde a la población. Está constituida por los 1,125 empleados de tiempo completo relacionados con el área académica, en el segundo semestre del año calendario 1998 y primer semestre del año calendario de 1999, los que se constituyen en la unidad de observación.

Por razones diversas sólo fue posible considerar 456 casos. Es posible señalar que esta situación se debió a tres razones principalmente: hubo personas que no quisieron entregar el cuestionario con sus respuestas, manifestando algún tipo de temor debido a una posible identificación posterior y no quisieron responder a pesar de que se les había proporcionado las garantías correspondientes para el anonimato. Otros no entregaron sus respuestas -entre los que se encuentran administradores incluso de las áreas académicas-

porque al parecer no consideraron importante una investigación como ésta o se sintieron evaluados. Algunos aludieron entre otras razones a que tenían mucho trabajo. Otras encuestas fueron eliminadas porque tenían información incompleta.

### Hipótesis

Cabe señalar que las hipótesis que se plantearon para esta investigación y sus respectivas hipótesis nulas fueron las siguientes:

Hipótesis Central (HC). El compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) está determinado por los estilos culturales percibidos innovador y tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).

H1. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.

H2. El estilo cultural innovador está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

H3. El estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

H4. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son dependientes.

H5. Las variables estilo cultural innovador, estilo cultural tradicional, tamaño institucional, compromiso con la iglesia, edad, sexo, tipo de empleado, nivel educacional, salario y estatus laboral determinan en alguna medida la satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

H6. Existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de estilo cultural innovador y estilo cultural tradicional.

HoC. El compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) no está determinado por la percepción del estilo cultural innovador, por el estilo cultural tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).

H01. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo no está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.

H02. El tamaño de la institución (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural innovador.

H03. El tamaño de la institución (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural tradicional.

H04. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son independientes.

HoS. Las variables estilo cultural innovador, estilo cultural tradicional, tamaño institucional (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), compromiso con la iglesia, edad, sexo, tipo de empleado, nivel educacional, salario y estatus laboral no determinan el grado de satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

H06. No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional.



### Definición conceptual, instrumental y operacional de las variables

Conforme a lo establecido en las hipótesis del estudio se procuró observar y medir las siguientes variables las cuales aparecen identificadas en la primera columna de la Tablas 4 al 8, con sus respectivas definiciones en las columnas segunda, tercera y cuarta.

Tabla 4

#### *Definición de la variable compromiso institucional*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Compromiso institucional (COMP)	Se entendió por compromiso institucional a la fuerza del vínculo generado o que pudiera existir entre una institución y una persona en términos de participación, identificación, pertenencia y lealtad.	El compromiso institucional estuvo dado por las puntuación alcanzada en una escala de tipo likert, donde cada empleado señalará su percepción respecto del compromiso generado entre él y la institución donde trabaja, según la siguiente escala: 5 = Totalmente de acuerdo. 4 = Medianamente de acuerdo. 3 = No tengo definido. 2 = Medianamente en desacuerdo. 1 = Totalmente en desacuerdo. La escala estuvo compuesta de cuatro factores: participación, identificación, pertenencia y lealtad. <b>Factor 1 : Participación.</b> Es permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe tomar la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como	La fuerza o el nivel de compromiso institucional estuvo dada por el puntaje obtenido en la escala, que es la suma total de puntos asignados a cada pregunta. Este quedó comprendido entre un compromiso institucional fuerte hasta un sin compromiso con un puntaje comprendido entre 21 y 105.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Compromiso institucional		<p>consecuencia un menor ausentismo, rotación. El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.</p> <p>V12CP En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.</p> <p>V11CP Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.</p> <p>V13CP Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.</p> <p>*V08CI Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.</p> <p>V14CP Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución</p> <p>V10CP Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.</p> <p><b>Factor 2: Identificación.</b> Se entendió como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, sienten a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella, comentan a otros de las bondades institucionales. Están atentos a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, aportan ideas creativas para el mejoramiento.</p> <p>V05CI Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.</p> <p>V03CI Fue una buena decisión trabajar en esta institución.</p> <p>V01CI Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares</p> <p>V04CI Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.</p>	<p>Los ítemes marcados con asterisco tienen una dirección inversa por lo que el puntaje también debe ser inverso. Cuando fue necesario se agrupó el compromiso institucional en tres niveles:</p> <p>Bajo = puntajes entre 21 y 63;          Neutro = puntajes entre 64 y 84 y,          Alto = puntajes entre 85 y 105.</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Compromiso institucional		<p>V02CI Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.</p> <p>V20CL Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.</p> <p><b>Factor 3: Pertenencia.</b> El sentido de pertenencia a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, y ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución la defiende, se siente partícipe y comprometido. Tienen el deseo de seguir perteneciendo a la institución.</p> <p>V06CI No tengo la sensación de querer pertenecer a la institución</p> <p>*V16CL Trabajar para esta institución es una equivocación de mi parte.</p> <p>*V15CP Siento que no soy parte de la institución.</p> <p>*V09CI Si pudiera, no elegiría esta institución para trabajar.</p> <p>*V07CI En el momento que entré a trabajar en esta institución me sentí defraudado.</p> <p><b>Factor 4: Lealtad.</b> Incluye defender a la institución ante las críticas externas confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución hará lo que corresponde. Los empleados se sienten seguros en sus trabajos. En forma contraria la deslealtad o negligencia involucra una actitud pasiva a la espera de que las situaciones empeoren. Esto incluye ausencias, retrasos crónicos, una disminución de esfuerzos, un aumento de errores, inseguridad.</p> <p>V17CL Para mí ésta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.</p> <p>V19CL Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.</p> <p>*V18CL Anhele tener un trabajo diferente</p> <p>V21CL Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que me pagan.</p>	

Tabla 5

*Definición de la variable satisfacción laboral*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Satisfacción laboral (SATIS)	La satisfacción laboral fue entendida como la actitud general ante el trabajo que desarrolla la persona, al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral, respecto de la forma como perciben el trabajo que desarrollan.	<p>La satisfacción laboral estuvo dada por las puntuación alcanzada en una escala de tipo likert, donde cada empleado señaló su sentimiento respecto de la satisfacción por el trabajo que realizaba según la siguiente escala:</p> <p>5 = Siempre. 4 = Casi siempre. 3 = A veces. 2 = Rara vez. 1 = Nunca.</p> <p>La escala estuvo compuesta por seis factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo profesional.</li> <li>2. Relación con el jefe.</li> <li>3. Relación con compañeros.</li> <li>4. Desarrollo de la función.</li> <li>5. Permanencia laboral.</li> <li>6. Condiciones físicas.</li> </ol> <p><b>Factor 1: Desarrollo profesional.</b> Se refiere a las posibilidades de perfeccionamiento y desarrollo profesional, junto a las posibilidades de progreso dentro del sistema. El progreso referido a un cambio en el estatus o posición, que puede ser sinónimo de un mejor sueldo y poder.</p> <p>V65SO Trabajar en esta institución educativa me provee la oportunidad de perfeccionamiento.</p> <p>V63SO Trabajar en esta institución educativa me permite progresar y/o tener un mejor estatus.</p> <p>V61SO Mi trabajo me mantiene al día respecto de mi profesión.</p> <p>V60SF En la institución existe el equipo básico necesario para desarrollar cómodamente mis funciones.</p>	<p>La Satisfacción laboral estuvo dada por el puntaje obtenido en la escala, que será la suma total de puntos asignados a cada pregunta. Esta quedó comprendida entre una alta satisfacción y baja satisfacción con un puntaje correspondiente entre 22 y 110.</p> <p>Los ítemes marcados con asterisco tienen una dirección inversa por lo que el puntaje también fue inverso. Cuando fue necesario se reclasificó en tres categorías, Satisfacción: Alta =89 -110 Media=67 - 88 Baja=22 - 66.</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Satisfacción laboral		<p><b>Factor 2: Relación con el jefe.</b> Se refería, por una parte a la conducta del jefe orientada hacia las tareas que requieren dirección y coordinación de actividades del grupo para alcanzar las metas de la institución, y por otra a la conducta del jefe orientada hacia las personas las que requieren de confianza, respeto, apoyo, amistad, franqueza o apertura.</p>	
		*V66SD El control que ejerce mi jefe me hace sentir incómodo.	
		*V69SD Habitualmente recibo de mi jefe instrucciones que para mi no tienen sentido.	
		V50SC Mi jefe es comprensivo y/o amigable.	
		V53SC Mi jefe alaba el trabajo bien hecho.	
		<p><b>Factor 3: Relación con compañeros.</b> Se refería a la necesidad del ser humano de interacción social con compañeros amigables, solidarios. Los maestros o trabajadores en el grupo de trabajo dan y reciben apoyo y buscan cooperación en la realización de un propósito común o meta. La similitud, las actitudes, la ejecución de trabajos, la formación de relaciones personales entre maestros compañeros, y un acrecentamiento de la estima propia.</p>	
		V48SC He hecho amistades duraderas entre mis colegas.	
		V51SC Disfruto de las actividades sociales que realizamos con mis colegas.	
		V54SC Mis colegas me estimulan a mejorar mi trabajo.	
		V49SC Me agradan las personas con quienes trabajo.	
		<p><b>Factor 4: Desarrollo de la función.</b> Se refería a que las personas tengan la oportunidad de ocupar su mente, su iniciativa y capacidades con bastante libertad en las actividades que desarrollan. A la intensidad, complejidad del trabajo que le corresponde realizar.</p>	

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Satisfacción laboral		<p>*V68SD Me siento abrumado por lo complejo de mi trabajo y/o por la enorme cantidad de actividades que debo desarrollar.</p> <p>V71SD Mi trabajo me permite la alegría de servir a los estudiantes.</p> <p>*V70SD Por lo general las actividades que desarrollo me aburren.</p> <p>*V52SD Mis actividades de rutina hacen que trabaje mecánicamente.</p> <p>*V67SD La estructura institucional me desalienta y/o no me permite la originalidad o la creatividad.</p> <p><b>Factor 5: Permanencia laboral.</b> Consideraba aspectos que generan inestabilidad en el trabajo ya sea por situaciones personales, por aspectos relacionados con el tipo de actividad desarrollada o por la inseguridad que percibe.</p> <p>*V57SF Desarrollo este trabajo porque no he podido encontrar una vacante en el área de mi interés.</p> <p>*V58SF Detesto y/o tengo antipatía hacia las personas con las que me relaciono en el trabajo.</p> <p>*V62SO Me siento inseguro(a) en mi trabajo.</p> <p><b>Factor 6: Condiciones físicas.</b> Se refería al entorno laboral en cuanto a las condiciones para realizar la función. Estos deben ser agradables, limpios, seguros, no peligrosos, cómodos, con buena iluminación, temperatura, modernos.</p> <p>V56SF Las condiciones de limpieza generalmente son las adecuadas.</p> <p>V55SF El entorno físico es seguro.</p>	

Tabla 6

*Definición de la variable estilo cultural innovador*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Cultura: Estilo innovador (CULTIN)	Grado en que el empleado percibió la cultura como estilo cultural institucional innovador	<p>El estilo innovador de la cultura institucional estuvo dado por el puntaje alcanzado en una escala de tipo likert, donde cada empleado señaló su percepción respecto del estilo cultural innovador que percibe en la institución donde trabaja, según la siguiente escala:</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo.  4 = Medianamente de acuerdo.  3 = No tengo definido.  2 = Medianamente en desacuerdo.  1 = Totalmente en desacuerdo.</p> <p><u>Estilo innovador</u>  El estilo innovador comprendió una cultura donde se valora a las personas por sus logros, porque hacen bien las cosas alcanzando tanto las metas institucionales y personales. El entusiasmo, el desarrollo del trabajo con alegría, las metas desafiantes pero realistas surgen de consensos o en alguna medida son autoimpuestas. Cada persona se sentía que estaba haciendo contribuciones o se siente un colaborador. Las acciones se realizan pensando en atender bien a los alumnos y al personal, con el propósito de alcanzar el mayor crecimiento individual posible. Existe una real preocupación por las personas, antes que las cosas. Importa más la calidad que la cantidad. La comunicación es abierta, cordial, y fluida hacia todos los niveles y direcciones, donde las relaciones interpersonales son de alto nivel.</p>	<p>El grado en que el empleado percibió el estilo cultural innovador estará dado por el puntaje obtenido en la escala.</p> <p>El estilo cultural innovador tenía un puntaje comprendido entre 7 y 35 puntos.</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Cultura: Estilo innovador		<p><b>Estilo innovador</b></p> <p>V24EE Se trabaja para alcanzar las metas institucionales sin descuidar las propias metas individuales.</p> <p>V25EE Al tomar las decisiones se involucra a otros, especialmente a aquellos que les va a afectar.</p> <p>V34EM La estructura organizacional define claramente los puestos, lo que permite a cada jefe asumir la autoridad que le proporciona el cargo.</p> <p>V29EE En lo que se hace aquí, el énfasis está en la calidad por sobre la cantidad.</p> <p>V28EE Cada uno se siente un colaborador que hace contribuciones significativas, no un dirigido.</p> <p>V39EC Las nuevas ideas son lentamente analizadas y difícilmente se aceptan.</p> <p>V36EM Se trata de evitar las confrontaciones.</p>	



TABLA 7

*Definición de la variable estilo cultural tradicional*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Cultura: Estilo tradicional (CULTRAD)	Grado en que el empleado percibió la cultura como estilo cultural institucional tradicional.	<p>El estilo tradicional de la cultura institucional estuvo dada por el puntaje alcanzado en una escala de tipo likert, donde cada empleado señala su percepción respecto del estilo cultural de mantención que percibe en la institución donde trabaja, según la siguiente escala:</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo.  4 = Medianamente de acuerdo.  3 = No tengo definido.  2 = Medianamente en desacuerdo.  1 = Totalmente en desacuerdo.</p> <p><u>Estilo tradicional</u>  En las organizaciones donde éste estilo de cultura es el dominante, las relaciones interpersonales son muy agradables y los conflictos se tratan de evitar o minimizar. Cada persona se siente querida por los demás, y hay una sensación de que deben estar de acuerdo. El ambiente de trabajo es benigno. La conducta de las personas es típica de instituciones conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente. Cada uno debe conformarse, obedecer reglas y dejar una buena impresión. La toma de decisiones esta centralizada, y cualquier iniciativa debe ser consultada con anticipación. Se valora el trabajo duro y persistente. Existe una cultura del control, de sanción a las equivocaciones. Las personas sienten que deben evitar todos los errores, y se debe controlar todo, llegando a perder de vista el blanco, a perderse en los detalles y a desarrollar síntomas de tensión.</p>	El grado en que el empleado percibía el estilo tradicional estaba dado de acuerdo al puntaje obtenido en la escala. El estilo cultural de mantención tenía un puntaje comprendido entre 10 y 50 puntos.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Cultura: Estilo tradicional		<b>Estilo tradicional</b>	
		V26EE Las conductas de las personas hacen que se perciba ciertas imágenes de superioridad.	
		V31EE Se percibe permanentemente el ejercicio del control y/o el poder.	
		V23EE Se observa un actuar de las personas en forma "política" para ganar influencia.	
		V22EE El esquema de relación entre las personas es el de competir en lugar de cooperar.	
		V27EE Si una persona se desempeña mejor que sus compañeros es considerado como un "ganador".	
		V37EC Se busca identificar y señalar los errores de los otros.	
		V32EE Aquí, en esta institución se ve el trabajo como más importante que cualquier otra cosa.	
		V38EC La autoridad personalmente hace todo.	
		V35EM Las decisiones tienen que ser verificadas con los superiores.	
		V30EE Se trabaja duro largas horas (por mucho tiempo).	

Tabla 8

*Definición de la variable compromiso con la iglesia*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION INSTRUMENTAL	DEFINICION OPERACIONAL
Compromiso con la Iglesia (COMPIG)	Se entendi6 por compromiso con la iglesia a la fuerza del v6nculo generado o que pudiera existir entre una persona hacia la iglesia a la cual pertenece.	El compromiso con la iglesia estuvo dado por las puntuaci6n alcanzada en una escala de tipo likert, donde cada empleado se6alalar6 su propia percepci6n respecto del compromiso generado entre 6l y la iglesia a la que est6 adscrito, seg6n la siguiente escala: 5 = Totalmente de acuerdo. 4 = Medianamente de acuerdo. 3 = No tengo definido. 2 = Medianamente en desacuerdo. 1 = Totalmente en desacuerdo.	La fuerza o el nivel de compromiso con la iglesia estuvo dado por el puntaje obtenido en la escala, que fue la suma total de puntos asignados a cada pregunta. Este qued6 comprendido entre un compromiso fuerte hasta un sin compromiso con un puntaje comprendido entre 10 y 50.
		V40IG Pase lo que pase con la instituci6n donde trabajo, mi pensamiento acerca de la iglesia y su misi6n no se ver6n afectados.	
		V41IG Trabajar en esta instituci6n es trabajar para Dios.	
		*V42IG Si entrara en conflicto laboral con la instituci6n, podr6a llegar a afectar mi compromiso con la misi6n de la iglesia.	Los 6tems marcados con asterisco tienen una direcci6n inversa por lo que el puntaje tambi6n fue inverso
		V43IG Aunque las condiciones laborales no fueran las m6s seguras, me siento seguro por la presencia de Dios.	
		*V44IG Si existiera un conflicto laboral entre la organizaci6n y yo, llevar6a el asunto a la justicia si fuera necesario.	Cuando fue necesario se agrup6 el compromiso en tres niveles:
		V45IG Por amor a la obra no me importar6a perder beneficios que me corresponden.	Bajo = puntajes entre 10 y 30;
		V46IG Desarrollar acciones legales contra la instituci6n educativa donde trabajo es lo mismo que estar en contra de la iglesia.	Neutro = puntajes entre 31 y 40 y, Alto = puntajes entre 41 y 50.
		*V47IG Una situaci6n es la relaci6n con la instituci6n y otra, la relaci6n con la iglesia con Dios.	
		V72IG Me siento muy comprometido(a) con la instituci6n.	
		V73IG Siento que la instituci6n tiene un fuerte compromiso hacia m6.	

## Los instrumentos

La estructuración definitiva de los cuestionarios se realizó de la siguiente manera.

Para recoger la información fue necesario elaborar cuatro cuestionarios que fueron aplicados simultáneamente a todos los docentes y empleados de tiempo completo de las universidades e instituciones de educación superior de Latinoamérica y España, pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Utilizando los procedimientos habituales en estos casos, se procedió a determinar la validez y la confiabilidad de los mismos. A continuación se presenta la forma como se realizó este proceso.

Considerando los antecedentes teóricos se identificó una serie de indicadores de cada una de las variables consideradas en el estudio. Estos indicadores se incorporaron a sus respectivos formatos en cada uno de los cuestionarios. Al cuestionario que pretende medir el compromiso institucional (COMP) se incorporaron todos aquellos indicadores que se consideraron relevantes para medirlo. Al cuestionario que pretende medir la satisfacción (SATIS), se incorporaron los indicadores relevantes respecto de la satisfacción laboral. Al cuestionario que pretende medir la cultura (CUL T), se incorporaron los indicadores que se consideraron relevantes para medir la cultura. También se vio necesario elaborar un cuestionario para controlar una variable interviniente que se denominó el compromiso con la iglesia.

Los tres primeros cuestionarios se sometieron a validación por parte de seis jueces -tres de ellos con grado de doctor y tres con grado de maestría; tres

tenían especialidad en lingüística, dos en administración y uno en educación- para que se pronunciaran sobre la pertinencia de cada ítem respecto de la definición conceptual. También se les pidió que señalaran los posibles problemas de redacción o de incomprensión. Se consideró bueno el ítem cuando cinco de los seis expertos así lo señalaron. Se eliminaron los ítemes que presentaban algún problema de redacción o de comprensión usando el mismo criterio anterior. Un tercer criterio utilizado fue que cuando tres o más de los jueces coincidían en una sugerencia para el cambio de un término por otro, que no alteraba el ítem, se procedió a cambiarlo. Por ejemplo, en el ítem "Me preocupo por el destino de esta institución", se cambió el término "destino" por "futuro", a sugerencia de los jueces.

Al final de este proceso, el cuestionario COMP quedó constituido por 37 ítemes, el cuestionario SATIS por 41 ítemes y el cuestionario CUL T por 40 ítemes.

Con el cuarto cuestionario que mide el compromiso con la iglesia (COMPIG) se procedió de manera semejante. Sin embargo, los jueces fueron otros: un teólogo con grado de maestría, un doctor en educación y un profesor del área de lenguas. Finalmente quedó constituido por 10 ítemes.

El proceso continuó, y el cuestionario COMP se administró, como una aplicación piloto, a 78 docentes y empleados de tiempo completo de la Universidad de Montemorelos. El cuestionario SATIS, a 63 docentes y empleados de tiempo completo de instituciones educacionales de Montemorelos y Allende. El cuestionario CUL T, se administró, como una aplicación piloto, a 80

profesores y empleados adventistas de cinco instituciones diferentes dependientes de la Iglesia y en una de ellas se utilizaron dos secciones.

Los datos obtenidos por medio de estos instrumentos, en esta aplicación piloto, se sometieron a un análisis de factor mediante el procesador Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Se buscó primeramente el componente principal y luego sobre esa base de ítemes, se extrajo un número de factores determinado, el que se había establecido teóricamente.

Se determinó la confiabilidad de cada uno de estos instrumentos mediante procesador estadístico SPSS obteniéndose el alfa de Cronbach correspondiente a cada instrumento, que aparecen registradas en la sección correspondiente en las Tablas 9 al 12.

Una vez administrados a la muestra, y recogida la información, se volvió a hacer el análisis factorial y de estimación de la confiabilidad para cada uno de los instrumentos, para verificar la estructuración de los factores y confirmar la confiabilidad de los mismos, con lo que se llegó comprobar ciertos factores y reestructurar otros. Finalmente en base a esta última estructuración, se hizo el análisis de la información.

Es así que el COMP está constituido por 21 ítemes distribuidos en cuatro factores, extraídos por EQUAMAX en SPSS, cuyas cargas factoriales pueden observarse en la Tabla 9.

Tabla 9

*Variable COMP: cargas factoriales*

Factor 1 : Participación		
V12CP	En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.	.81334
V11CP	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.	.77438
V13CP	Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.	.77278
V08CI	Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.	-.73713
V14CP	Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.	.69568
V10CP	Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.	.53443
Factor 2: Identificación		
V05CI	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.	.70633
V03CI	Fue una buena decisión trabajar en esta institución.	.63203
V01CI	Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.	.62303
V04CI	Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.	.61074
V02CI	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.	.54944
V20CL	Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.	.52504
Factor 3: Pertenencia		
V06CI	No tengo la sensación de querer pertenecer a la institución.	.75931
V16CL	Trabajar para esta institución es una equivocación de mi parte.	.55288
V15CP	Siento que no soy parte de la institución.	.52097
V09CI	Si pudiera, no elegiría esta institución para trabajar.	.50597
V07CI	En el momento que entré a trabajar en esta institución me sentí defraudado.	.41450
Factor 4: Lealtad.		
V21CL	Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que me pagan.	.57188
V17CL	Para mí ésta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.	.51275
V19CL	Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.	.47459
V18CL	Anhelo tener un trabajo diferente.	-.42457
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.91826
Confiabilidad del Cuestionario COMP Alfa de Cronbach		.8707
La confiabilidad de los factores		
Factor 1: Participación	Alfa	.8554
Factor 2: Identificación	Alfa	.7639
Factor 3: Pertenencia	Alfa	.6640
Factor 4: Lealtad	Alfa	.3859

Para la variable SATIS, el cuestionario quedó integrado por 22 ítemes distribuidos en seis factores extraídos por VARIMAX con el procesador estadístico SPSS, y cuyas cargas factoriales correspondientes se presentan en la Tabla 10.

La variable CUL T tiene un cuestionario que quedó integrado por 17 ítemes distribuidos en dos factores extraídos por VARIMAX con el procesador estadístico SPSS. Cada factor se constituye en una escala independiente y cuyas cargas factoriales correspondientes se presentan en la Tabla 11.

La variable interviniente COMPIG que se introdujo como una variable de control, quedó estructurada con 10 ítemes (ver Tabla 12).

Estos cuatro cuestionarios se integraron en un solo documento. Además, a este documento se le incorporó una primera parte con los ítemes pertinentes para recoger los datos que corresponden a las variables demográficas edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, antigüedad, salario y status laboral, tal como figura en el Apéndice 3.

Adicionalmente, y en forma exploratoria, se quiso analizar una manera distinta de determinar la cultura percibida por el empleado. Con ese propósito se le planteó a cada encuestado cuatro metáforas: metáfora familia, metáfora máquina, metáfora teatro, metáfora tienda de horrores, y se le solicitó que identificarán las características de su institución con algunas de ellas. También se les proporcionó la opción de aportar una nueva metáfora si es que las que se proporcionaban no reflejaban bien su opinión acerca de la cultura organizacional.



Tabla 10

*Variable SATIS: cargas factoriales*

Factor 1: Desarrollo profesional		
V65SO	Trabajar en esta institución educativa me provee la oportunidad de perfeccionamiento.	.76820
V63SO	Trabajar en esta institución educativa me permite progresar y/o tener un mejor estatus.	.76609
V61SO	Mi trabajo me mantiene al día respecto de mi profesión.	.73826
V60SF	En la institución existe el equipo básico necesario. para desarrollar cómodamente mis funciones.	.49715
Factor 2: Relación con el jefe		
V66SD	El control que ejerce mi jefe me hace sentir incómodo.	.78036
V69SD	Habitualmente recibo de mi jefe instrucciones que para mi no tienen sentido.	.71841
V50SC	Mi jefe es comprensivo y/o amigable.	-.68083
V53SC	Mi jefe alaba el trabajo bien hecho.	-.55056
Factor 3: Relación con compañeros		
V48SC	He hecho amistades duraderas entre mis colegas.	.72433
V51SC	Disfruto de las actividades sociales que realizamos con mis colegas.	.65400
V54SC	Mis colegas me estimulan a mejorar mi trabajo.	.64719
V49SC	Me agradan las personas con quienes trabajo.	.61277
Factor 4: Desarrollo de la función		
V68SD	Me siento abrumado por lo complejo de mi trabajo y/o por la enorme cantidad de actividades que debo desarrollar.	.69304
V70SD	Por lo general las actividades que desarrollo me aburren.	.61129
V71SD	Mi trabajo me permite la alegría de servir a los estudiantes.	-.57188
V52SC	Mis actividades de rutina hacen que trabaje mecánicamente.	.48635
V67SD	La estructura institucional me desalienta y/o no me permite la originalidad o la creatividad.	.36883
Factor 5: Permanencia		
V57SF	Desarrollo este trabajo porque no he podido encontrar una vacante en el área de mi interés.	.79096
V58SF	Detesto y/o tengo antipatía hacia las personas con las que me relaciono en el trabajo.	.62915
V62SO	Me siento inseguro(a) en mi trabajo.	.56962
Factor 6: Condiciones físicas		
V56SF	Las condiciones de limpieza generalmente son las adecuadas.	.84003
V55SF	El entorno físico es seguro.	.78367
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.85526
Confiabilidad del cuestionario que mide satisfacción		Alfa .8557
La confiabilidad de los factores		
Factor 1: Desarrollo profesional		Alfa .7712
Factor 2: Relación con el jefe		Alfa .7425
Factor 3: Relación con compañeros		Alfa .6885
Factor 4: Desarrollo de la función		Alfa .5829
Factor 5: Permanencia		Alfa .5521
Factor 6: Condiciones físicas		Alfa .6586

Tabla 11

*Variable CULT: cargas factoriales*

VARIABLE ESTILO CULTURAL INNOVADOR (CULTIN)		
V24EE	Se trabaja para alcanzar las metas institucionales sin descuidar las propias metas individuales.	.72799
V25EE	Al tomar las decisiones se involucra a otros, especialmente a aquellos que les va a afectar.	.72513
V34EM	La estructura organizacional define claramente los puestos, lo que permite a cada jefe asumir la autoridad que le proporciona el cargo.	.72159
V29EE	En lo que se hace aquí, el énfasis está en la calidad por sobre la cantidad.	.71341
V28EE	Cada uno se siente un colaborador que hace contribuciones significativas, no un dirigido.	.70568
V39EC	Las nuevas ideas son lentamente analizadas y difícilmente se aceptan.	-.56959
V36EM	Se trata de evitar las confrontaciones.	.42951
CONFIABILIDAD DE LA ESCALA CULTIN		
Factor 1: Factor cultural innovador	Alfa	.8054
VARIABLE ESTILO CULTURAL TRADICIONAL (CULTRAD)		
V26EE	Las conductas de las personas hacen que se perciba ciertas imágenes de superioridad.	.64505
V31EE	Se percibe permanentemente el ejercicio del control y/o el poder.	.63743
V23EE	Se observa un actuar de las personas en forma "política" para ganar influencia.	.61135
V22EE	El esquema de relación entre las personas es el de competir en lugar de cooperar.	.56741
V27EE	Si una persona se desempeña mejor que sus compañeros es considerado como un "ganador".	.56203
V37EC	Se busca identificar y señalar los errores de los otros.	.55829
V32EE	Aquí, en esta institución se ve el trabajo como más importante que cualquier otra cosa.	.53617
V38EC	La autoridad personalmente hace todo.	.44431
V35EM	Las decisiones tienen que ser verificadas con los superiores.	.37411
V30EE	Se trabaja duro largas horas (por mucho tiempo).	.36714
CONFIABILIDAD DE LA ESCALA CULTRAD		
Factor 2: Factor cultural tradicional	Alfa	.7724
CONFIABILIDAD DE LAS DOS ESCALAS COMO SI FUERA UNA SOLA		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.88029
Confiabilidad de la escala completa	CULT	Alfa .8423

Tabla 12

*Variable interviniente COMPIG: cargas factoriales*

V40IG	Pase lo que pase con la institución donde trabajo, mi pensamiento acerca de la iglesia y su misión no se verán afectados.	.50847
V41IG	Trabajar en esta institución es trabajar para Dios.	.63797
V42IG	Si entrara en conflicto laboral con la institución, podría llegar a afectar mi compromiso con la misión de la iglesia.	-.17034
V43IG	Aunque las condiciones laborales no fueran las más seguras, me siento seguro por la presencia de Dios.	.54876
V44IG	Si existiera un conflicto laboral entre la organización y yo, llevaría el asunto a la justicia si fuera necesario.	-.71669
V45IG	Por amor a la obra no me importaría perder beneficios que me corresponden.	.67063
V46IG	Desarrollar acciones legales contra la institución educativa donde trabajo es lo mismo que estar en contra de la iglesia.	.62781
V47IG	Una situación es la relación con la institución y otra, la relación con la iglesia con Dios.	-.49081
V72IG	Me siento muy comprometido(a) con la institución.	.50730
V73IG	Siento que la institución tiene un fuerte compromiso hacia mí.	.48626
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.76029
CONFIABILIDAD DE LA ESCALA		Alfa .7109

Para recoger los antecedentes institucionales se preparó una plantilla con todos los datos requeridos. El coordinador designado por la institución para la administración de las encuestas fue el responsable de proporcionar la información.

El proceso que se siguió para la administración de los instrumentos y la recolección de los datos fue el siguiente: un coordinador designado por cada una de las instituciones entregó a cada una de las personas miembros del personal de tiempo completo que eran docentes o empleados relacionados con el área académica, tal como fue descrito cuando se presentó la muestra, el formulario que contenía todas las preguntas e instrucciones correspondientes,

para que lo contestaran en su casa y en una semana lo trajeran devuelta. No fue posible desarrollar el plan inicial que consistía en que en una reunión dedicaran el tiempo necesario para contestar.

Como resultado de esta forma de aplicación, un buen número cumplió con lo solicitado. Sin embargo, para la otra parte del grupo fue necesario enviar a un mensajero para que retirara el cuestionario con sus respuestas. Por último quedó un tercer grupo, el más difícil, y que al igual que los anteriores asumieron el compromiso de proporcionar la información solicitada, pero nunca entregaron sus respuestas, aunque se les dio la opción de elegir (por lo menos en dos oportunidades) el día y la hora en que se pasaría a retirar el cuestionario mediante un mensajero.

Considerando todo el procedimiento seguido, se puede concluir que estos instrumentos así elaborados cuentan con las características adecuadas para recoger la información.

#### Proceso y técnicas estadísticas para el análisis de datos

Para el análisis de los datos, para dar respuesta a las preguntas de investigación y probar las hipótesis se utilizó el procesador estadístico SPSS 6.0 profesional para Windows.

Para determinar el o los factores que tienen mayor peso en el compromiso institucional, la cultura y la satisfacción, se obtuvieron las ecuaciones de regresión múltiple correspondientes.

Asimismo se obtuvo la ecuación de regresión múltiple para señalar en qué forma el compromiso está siendo determinado por la cultura organizacional, la satisfacción laboral, y las variables demográficas: edad, género, nivel educacional, años en la institución y religión.

#### Operacionalización de las hipótesis

Con el propósito de visualizar en forma conjunta los procesos estadísticos que se desarrollarán para contrastar cada una de las hipótesis planteadas, se presenta la Tabla 13, que contiene la operacionalización de las hipótesis. En la primera columna se presenta la hipótesis nula correspondiente. En la segunda columna las variables involucradas en el análisis. En la tercera columna el nivel de medición de las variables involucradas en el análisis y por último, en la cuarta columna, se presentan las pruebas estadísticas y los niveles de significación que se usaron para aceptar o rechazar las hipótesis nulas.

Después de haber dado las características de la población y de los sujetos de la investigación, después de presentar los procedimientos seguidos en la elaboración de los instrumentos por los cuales se observarían las variables incluidas en el estudio, y visto si ellos poseían las características adecuadas, y después de haber señalado cuáles fueron los procedimientos que se siguieron para recoger la información, se presentará un análisis de los resultados obtenidos, para luego hacer un análisis de los mismos con los que se estructurarán algunas conclusiones y recomendaciones.

Tabla 13

*Operacionalización de las hipótesis*

HIPOTESIS	VARIABLES	NIVEL DE MEDICION	PRUEBA ESTADISTICA
HoC: El compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) no está determinado por la percepción del estilo cultural innovador, por la percepción del estilo cultural tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).	COMP. CULTIN. CULTRAD SATIS. NALUM NPROG NPROEMP COMPIG EDAD. GENERO. TIPEMP. NDOCT NMAEST NLICEN NSECUND ANTIG. FACSALA. STALAB.	Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Razón Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Intervalo Razón Nominal	Regresión múltiple. Signif.<.05 se rechaza HoC.
Ho1. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo no está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.	COMP. CULTIN. CULTRAD.	Intervalo Intervalo Intervalo	Regresión múltiple.  Signif.<.05 se rechaza Ho1.
Ho2. El tamaño de la institución(número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural innovador.	NALUM NPROG NPROEMP EDAD. GENERO. TIPEMP. NDOCT NMAEST NLICEN NSECUND ANTIG. FACSALA. STALAB. CULTIN.	Intervalo Intervalo Intervalo Razón Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Intervalo Razón Nominal Intervalo	Regresión múltiple.  Signif.<.05 se rechaza Ho2.

HIPOTESIS	VARIABLES	NIVEL DE MEDICION	PRUEBA ESTADISTICA
Ho3. El tamaño de la institución(número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural tradicional.	NALUM NPROG NPROEMP EDAD. GENERO. TIPEMP. NDOCT NMAEST NLICEN NSECUND ANTIG. FACSALA. STALAB. CULTIN.	Intervalo Intervalo Intervalo Razón Nominal Nominal Nominal Nominal Nominal Intervalo Razón Nominal Intervalo	Regresión múltiple.  Signif.<.05 se rechaza Ho3.
Ho4. El nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son independientes.	COMP. STALAB.	Intervalo Nominal	Chi Cuadrado P < .05 se rechaza Ho4
Ho5. Las variables estilo cultural innovador, estilo tradicional, tamaño institucional (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), compromiso con la iglesia, la edad, el sexo, el tipo de empleado, el nivel educacional, el salario y el estatus laboral no determinan el grado de satisfacción laboral que dicen tener los empleados.	CULTIN. CULTRAD. NALUM NPROG NPROEMP COMPIG. EDAD. GENERO TIPEMP. NIVEDUC. FACSALA. STALAB. SATIS.	Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Intervalo Razón Nominal Nominal Intervalo Intervalo Nominal	Regresión múltiple.  Signif.<.05 se rechaza Ho5.
Ho6. No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional.	CULTIN CULTRAD	Intervalo Intervalo	(t) de Student p < .05 se rechaza Ho6.

## CAPITULO IV PRESENTACION DE

### RESULTADOS Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del estudio realizado, se da respuesta al problema planteado al inicio de esta investigación, donde se pretende medir el compromiso institucional que manifiestan los empleados de tiempo completo de las universidades adventistas de habla hispana, y, en qué medida está determinado por la percepción de cultura organizacional, la satisfacción laboral y por algunas variables demográficas que posee durante el segundo semestre del año 1998 y primer semestre de 1999.

En esta investigación se pretende identificar el grado de compromiso que manifiestan los empleados de las instituciones educativas adventistas y cómo está siendo determinado por los estilos culturales y la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan.

Las variables involucradas en el estudio fueron: compromiso institucional (COMP), estilo cultural innovador (CUL TIN), estilo cultural tradicional (CUL TRAD), satisfacción laboral (SATIS), tamaño institucional en términos del número de alumnos (NALUM), número de profesores (NPROF), número de programas académicos (NPROG), compromiso con la iglesia (COMPIG), edad



del empleado (EDAD), género (GENERO), tipo de empleado (TIPEMP), nivel educacional del empleado (NIVEDU), antigüedad (ANTIG), salario que recibe (FACSALA), y el estatus laboral (STALAB).

Las unidades de observación fueron todos los empleados de tiempo completo, sean o no profesores, con la condición que tengan alguna relación con el área académica.

#### Descripción de la muestra

La muestra fue censal. Incluyó todos los empleados de tiempo completo relacionados directamente con el área académica, de todas las universidades adventistas de Hispanoamérica y España. El número de instituciones involucradas en el estudio y que cumplen con esa condición de ser de Hispanoamérica y España son once y se encuentran ubicadas en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, España, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

Sin embargo, se incluyen en el estudio sólo ocho de las once, debido a las siguientes razones: de una no se consiguió que respondiera a la correspondencia inicialmente enviada. Otra institución dio su autorización inicial pero nunca enviaron los antecedentes y no respondieron a la correspondencia que se envió posteriormente. La tercera participó tardíamente, ya la fecha, se sigue esperando los cuestionarios con las respuestas de los docentes.

De 1,125 personas que cumplían la condición exigida de acuerdo con lo informado por las instituciones, se recibieron en total 477 encuestas. De éstas se eliminaron 22 debido a que tenían la información incompleta. Se procesaron, entonces, los datos correspondientes a 456 encuestados (véase Tabla 14).

Tabla 14

*Proporción de miembros del personal que respondieron la encuesta*

País	N° miembros del personal	N° que respondieron	n/N
1	127	104	82%
2	121	63	52%
3	107	43	40%
4	74	32	43%
5	273	95	35%
6	290	73	25%
7	97	30	31%
8	36	16	44%
Total	1125	456	41%

La distribución de miembros del personal que cumplían con los requisitos exigidos y número de encuestas recibidas por institución se puede observar en la Figura 1.

La muestra puede ser caracterizada mediante el análisis de las variables demográficas de las unidades de observación.

#### Edad del empleado

Si describimos a los empleados respecto de su edad, se puede observar que el rango mayor de edades lo presenta la Universidad 1, y el rango menor lo tiene la Universidad 8. En las universidades 3, 4 y 5 el promedio de edad del

personal está entre 38 y 40 años. En las universidades 2 y 6 el promedio de edad está entre 40 y 42 años. En la universidad 1 la edad varía entre 42 y 44 años. La universidad que tiene el promedio de edad mayor es la universidad 7, entre 46 y 48 años, y la de profesores más jóvenes es la 8 con un promedio de edad es de 32 años (ver Figura 2).

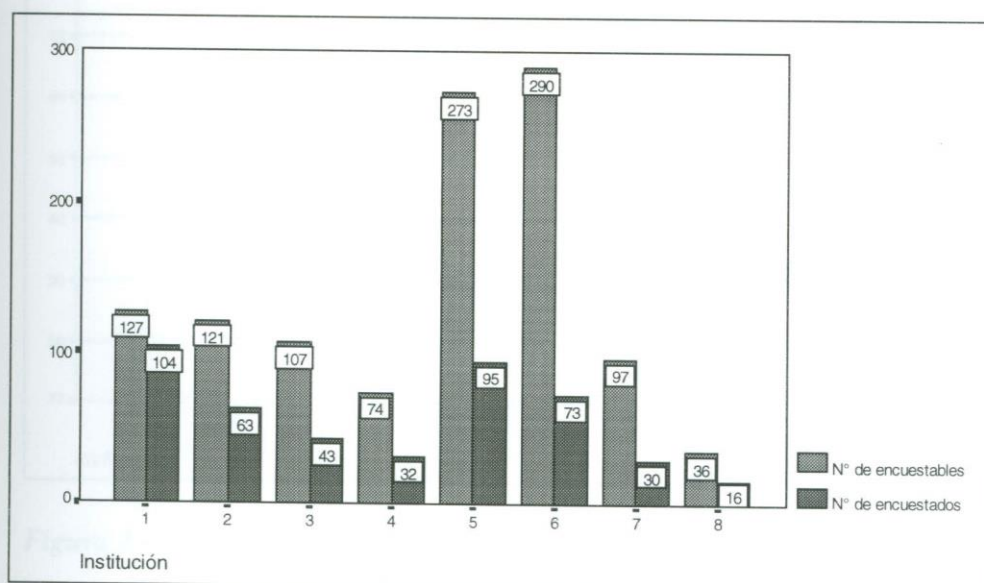


Figura 1. Distribución de encuestados por institución.

## Género

Si se describe al personal según su género, se puede observar que 185 pertenecen al género femenino lo que corresponde al 41%, 255 pertenecen al género masculino, equivalente al 56%. El 4%, o sea 16 personas, no señalaron su género. Al analizar la variable GENERO distribuidos por Universidades, la

situación se puede visualizar en la Figura 3. En todas las universidades la distribución entre hombres y mujeres es levemente superior en favor de los hombres, excepto en las Universidades 7 y 8 que es del 50% y, en la universidad 5 en que las personas de género femenino es mayoría.

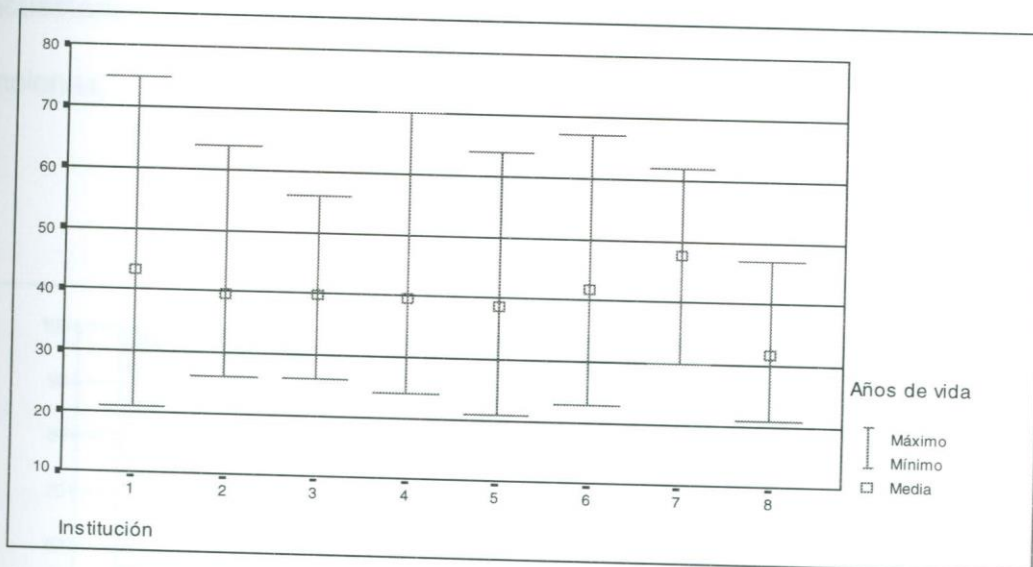


Figura 2. Edad máxima, mínima y promedio por institución.

### Tipo de empleado

La variable tipo de empleado (TIPEMP) discrimina entre los empleados que dedican el 50% o más a la enseñanza, que se clasifican como profesores, y los que dedican el 49% o menos a la enseñanza, que se denominan empleados. Componen la muestra 234 personas que dedican más del 50% a la docencia, y del resto, 183 personas realizan principalmente otras funciones y 39 personas no identifican el tipo al que pertenecen.

Al ver la distribución por universidad se encuentra que las universidades 2, 4, y 7 tienen un mayor número de personas que dedican más del 50% de su tiempo a la docencia. En las otras universidades –1, 3, 5, 6 y 8– hay leves diferencias respecto de las anteriores. Dependiendo de aquellos que contestaron que prefieren no responder, la distribución podría mostrar que la mayoría de los encuestados dedica más del 50% de su tiempo a la docencia o a otras funciones.

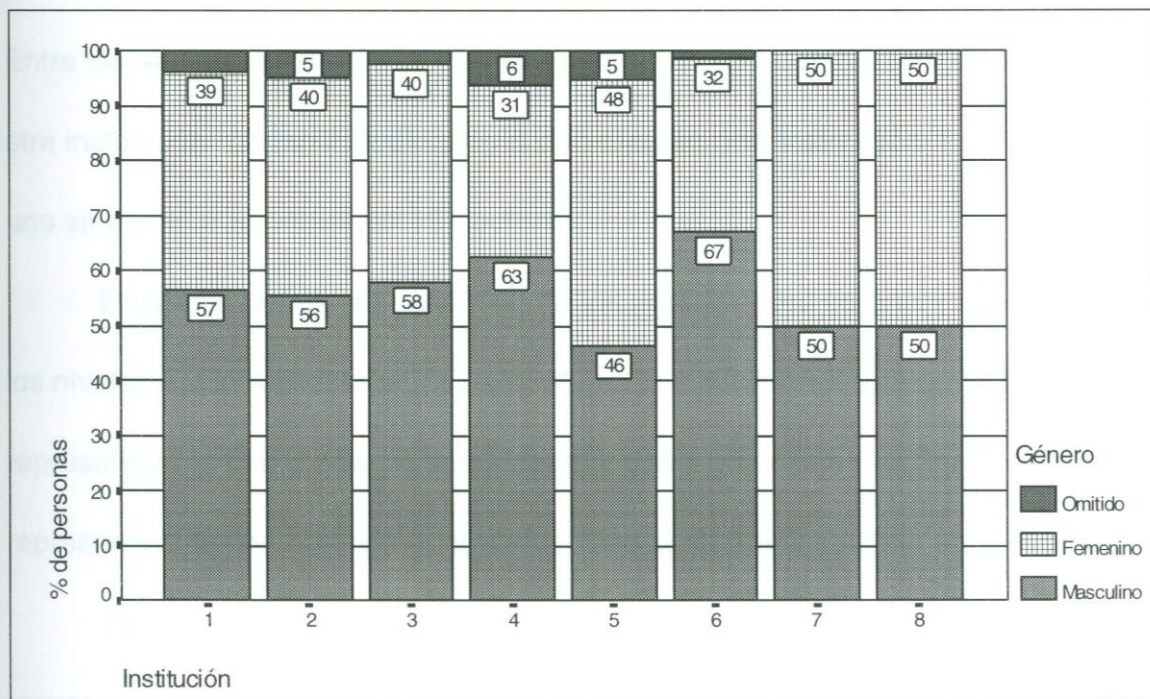


Figura 3. Género del encuestado distribuido por institución.

### Nivel educacional

Esta variable agrupa a los docentes en función del grado académico o los estudios que poseen. Si se considera todos encuestados, el 9% ostenta el grado de doctor, 30% el grado de maestría, el 45% el grado de licenciado, el 17% tienen como máximo nivel de estudios el de secundaria completa. La Tabla 15 presenta la distribución según el nivel de estudio de las personas que respondieron las encuestas de cada institución.

Si se observa la distribución por institución se puede ver que hay dos instituciones en donde las personas que respondieron no tenían grado de doctor. Entre los encuestados de tres instituciones había tres doctores en cada una. En otra institución habían 7 doctores y 8 doctores en otra institución. La universidad uno se destaca al presentar 15 doctores.

Respecto del nivel académico de los participantes se encontró que todos los niveles están representados, excepto en la institución 7 que no tiene representantes con grado de secundaria, y dos instituciones (la 3 y 8) sin representantes con nivel de doctorado. Esto se puede visualizar en el Figura 4.

También se puede destacar que la universidad 7 es aquella donde en mayor proporción (76%) los encuestados poseen estudios de posgrado.

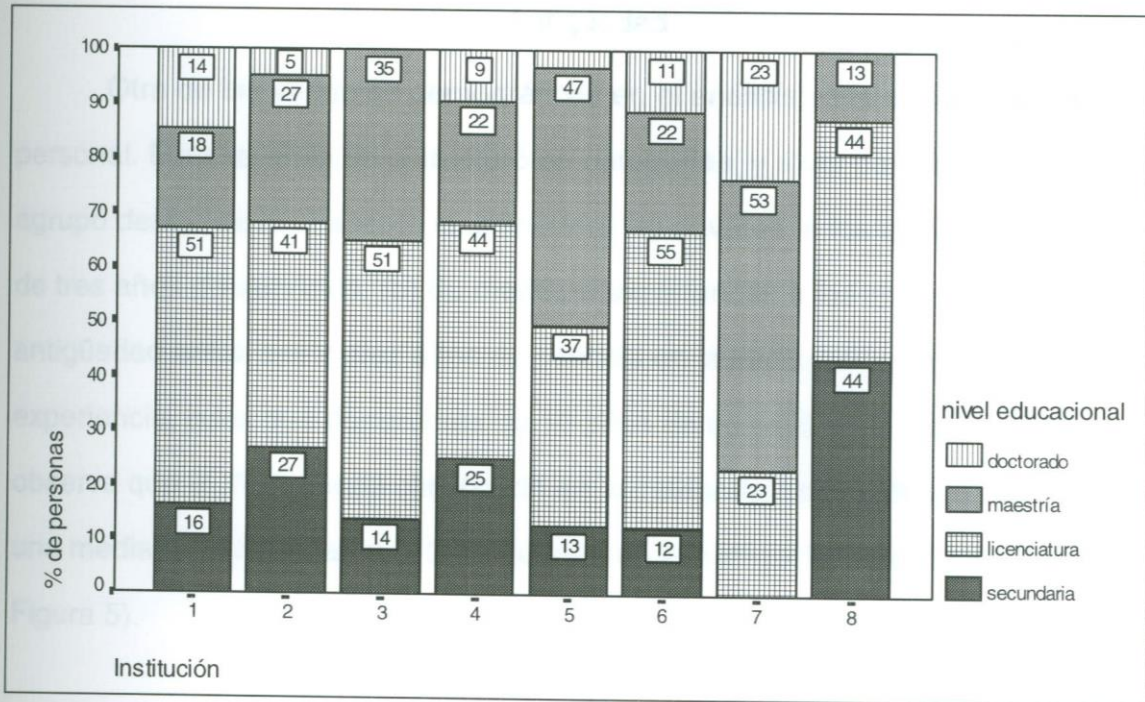


Figura 4. Nivel educacional de los participantes por institución.

Tabla 15

Nivel educacional de los participantes por institución

Institución	Doctorado	Maestría	Licenciatura	Secundaria
1	15 /14,4%	19 /18,3%	53 /51,0%	17 /16,3%
2	3 / 4,6%	17 /27,0%	25 /41,3	17 /27,0%
3	0 / 0,0%	15 /34,9%	22 /51,2%	6 /14,0%
4	3 / 9,4%	7 /21,9%	14 /21,9%	8 /25,0%
5	3 / 3,2%	45 /47,4%	35 /35,8%	12 /12,6%
6	8 /11,8%	16 /21,9%	40 /54,8%	9 /12,3%
7	7 /23,3%	16 /53,3%	7 /23,3%	0 / 0,0%
8	0 / 0,0%	2 /12,5%	7 /43,8	7 /43,8

## Antigüedad

Otra de las variables demográficas en el análisis es la antigüedad del personal. Esta variable se estructuró en categorías, y a las personas se las agrupó dentro de la siguiente clasificación: (a) novatos, a los que tienen menos de tres años de servicios, (b) de mediana experiencia, a los que tienen una antigüedad entre tres y diez años de servicio en la institución, y (c) de experiencia, a los que tienen más de 10 años de servicio en la institución. Se observa que el 20% queda clasificado en la categoría de novatos, el 42% son de una mediana antigüedad y el 39% quedan en la categoría de antiguos (ver Figura 5).

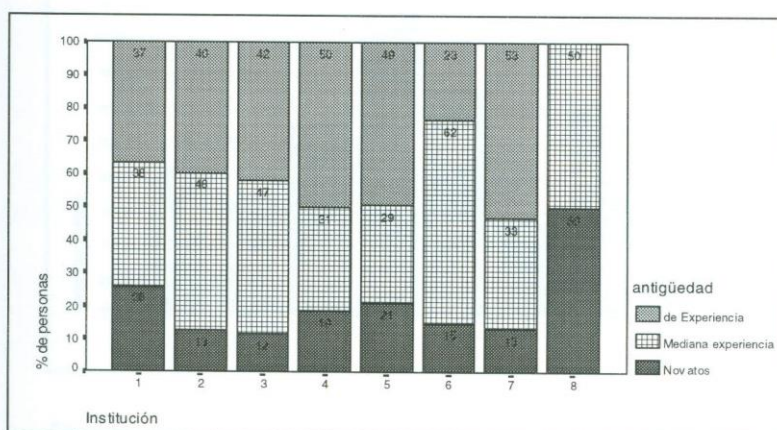


Figura 5. Antigüedad de los encuestados por institución.

Al hacer un análisis por institución, se ve que la universidad 8 es la única que posee el 50% de su personal en la categoría de novato (de los que respondieron la encuesta). Las universidades que tienen mayor proporción de personal que ha permanecido en la institución son las universidades 7, 5 y 4.



## Salario

El salario es otra de las variables demográficas que se analiza en el estudio. Debido a que cada país tiene sus propias características con sus propios sistemas monetarios, se redujo el salario informado por cada persona a un factor común de salario FACSALA, con el propósito de tener una unidad de comparación que sea válida. Como puede verse en la Figura 6, la institución que comparativamente tiene el promedio más alto en el salario es la 4 con 105 puntos del factor sueldo y el más bajo está en la 6 con 74 puntos. Sólo en tres universidades el promedio del salario supera los 90 puntos; el resto está entre 74 y 88 puntos de la escala.

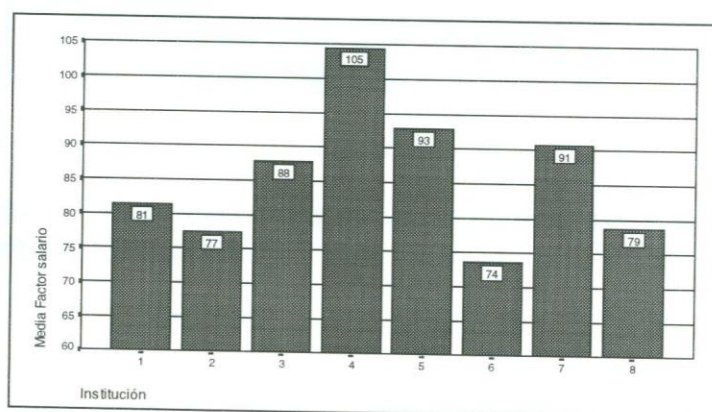


Figura 6. Factor salario promedio por institución.

## Estatus laboral

Dentro del sistema educacional adventista existen algunas personas a quienes se las reconoce, otorgándoles una credencial de misionero. El 58% del personal encuestado posee credencial de misionero, el 36% no la posee y el 7% prefiere no dar esa información.

En las universidades 4 y 7, sobre el 70% de los profesores y empleados ostentan una credencial de misionero. Entre el 53% y el 63% de los que respondieron en las universidades 1, 2 y 3 poseen alguna credencial de misionero. En la universidad 5 el 48% y en la 8 el 38% poseen esta credencial (ver Figura 7).

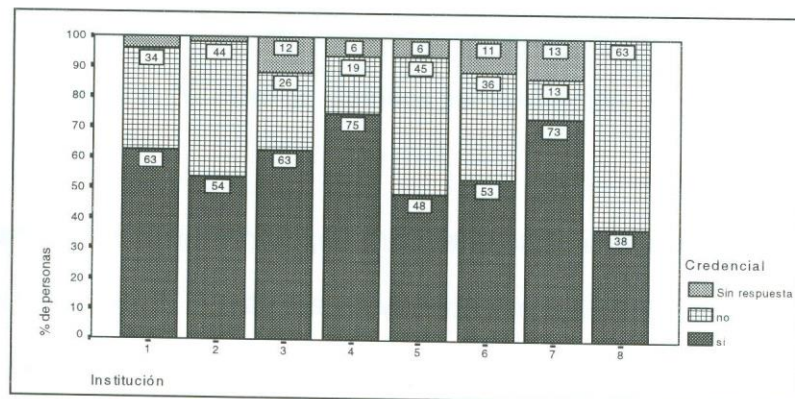


Figura 7. Proporción de miembros del personal que poseen credencial misionera.

### Tamaño institucional

El tamaño institucional puede ser visualizado mediante tres variables: número de alumnos, número de programas que imparte y número de profesores y empleados. Como se puede observar en la Figura 8, hay cuatro instituciones que tienen sobre mil alumnos: la 1, 2, 3 y 5, siendo esta última la que más tiene y alcanza a los 1798. Las otras tres son más pequeñas: las universidades 7, 8 y la 4. Esta última, que es la de menos alumnos, tiene sólo 93 alumnos.

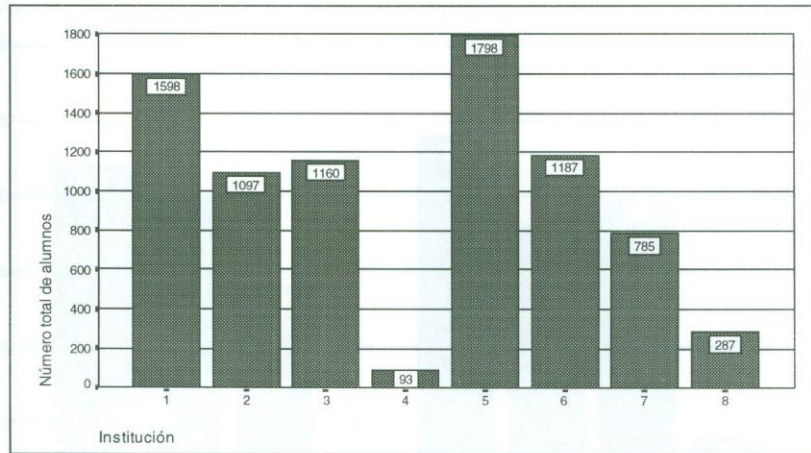


Figura 8. Número de alumnos por institución.

El número de programas que mantiene cada institución se puede observar en la Figura 9, donde las universidades 1, 2, 5 y 7 tienen veinte o más programas, destacándose la 5 con veinticuatro programas en funcionamiento. La 6 tiene dieciocho programas y la 3 catorce programas.

Las instituciones que menos programas están desarrollando son: la 8 que tiene cuatro y la 4 que desarrolla tres programas. Un antecedente interesante es el que muestra la Figura 10, donde se presenta la relación entre alumnos y programas. Se puede observar que las universidades 1, 3, 5, 6 y 8, tienen sobre 65 alumnos por programa. La 2 tiene 55, la 7 tiene 39 y la 4 con 31 alumnos por programa.

A modo de resumen se presentan en la Tabla 16 las características generales de la muestra que han sido presentadas en las descripciones anteriores.

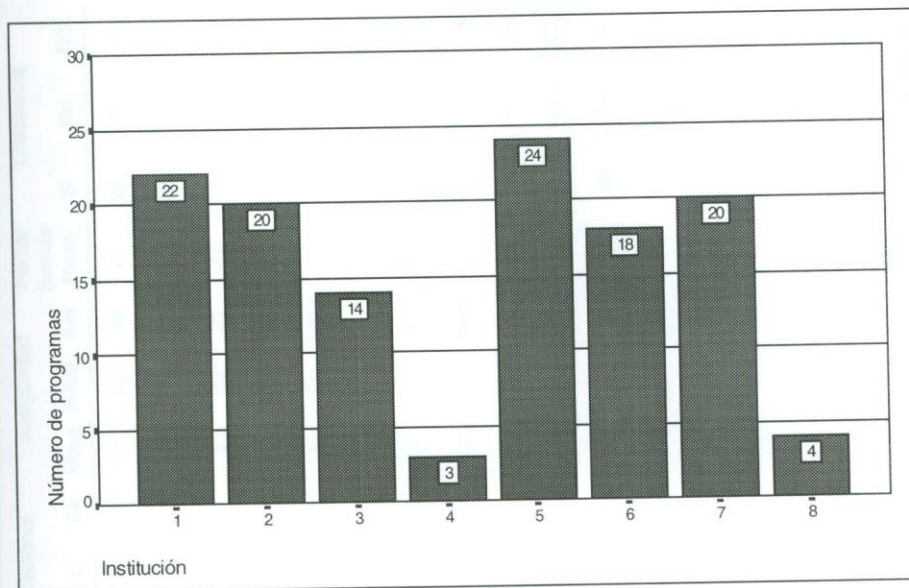


Figura 9. Número de programas que ofrece cada institución

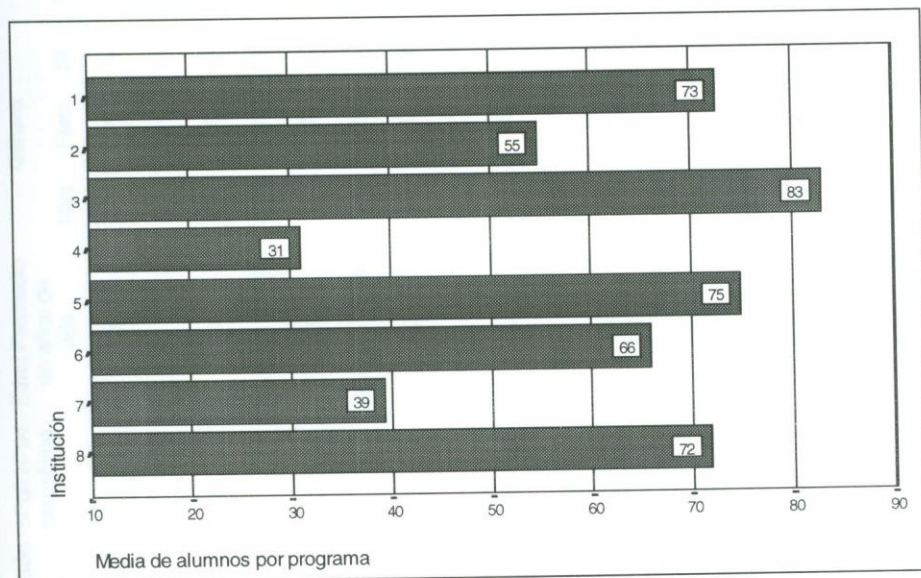


Figura 10. Número de alumnos por programa.

Tabla16

## Resumen de las características generales de la muestra

Institución	N° de N° de casos Prog.	Edad Promedio en años de vida	Género		Tipo de Empleado			Nivel Educativo			Antigüedad			Factor Sueldo		Credencial				
			Mas	Fem	N/I	Prof	Emp	N/I	Do	Ma	Li	Se	Nova	MAnt	Ant	Prom	Si	No	N/I	
1	104	22	59	41	4	52	36	16	15	19	53	17	27	39	38	81	65	35	4	
		Rango	21-75	57%	39%	4%	50%	35%	15%	18%	51%	16%	26%	38%	36%		63%	34%	3%	
2	63	20	35	25	3	35	24	4	3	17	26	17	8	30	25	77	34	28	1	
		Rango	26-64	56%	40%	4%	56%	38%	6%	27%	41%	27%	13%	47%	40%		54%	44%	2%	
3	43	14	25	17	13	20	18	5	0	15	22	6	5	20	1842	88	27	11	5	
		Rango	26-56	58%	49%		46%	42%	12%	35%	51%	14%	12%	46%			63%	26%	11%	
4	32	3	20	10	2	21	6	5	3	7	14	8	6	10	16	105	24	6	2	
		Rango	24-70	63%	31%	6%	66%	19%	15%	22%	44%	25%	19%	31%	50%		75%	19%	6%	
5	95	24	44	46	5	44	47	4	3	45	35	12	20	28	47	93	46	43	6	
		Rango	21-64	46%	48%	6%	46%	50%	4%	47%	37%	13%	21%	29%	50%		49%	45%	6%	
6	73	18	49	23	1	36	36	1	8	16	40	9	11	45	17	74	39	26	8	
		Rango	23-67	67%	32%	1%	49%	49%	2%	11%	22%	55%	13%	15%	62%	23%	53%	36%	11%	
7	30	20	15	15	0	19	8	3	7	16	7	0	4	10	16	91	22	4	4	
		Rango	30-62	50%	50%	0%	63%	27%	10%	23%	54	23%	0%	13%	33%	54%	74%	13%	13%	
8	16	4	8	8	0	7	8	1	0	2	7	7	8	8	0	79	6	10	0	
		Rango	21-47	50%	50%	0%	44%	50%	6%	0%	13%	44%	43%	50%	50%	0%	37%	53%	0%	
Totales	456	122	41	255	185	16	234	183	39	39	137	204	76	89	190	177	86	263	163	30
		Rango	21-75	56%	41%	4%	51%	40%	9%	8%	30%	45%	17%	19%	42%	39%	57%	36%	7%	

N° de Prog= Número de programas; Mas= Masculino; Fem=Femenino; N/I= No Informado; Prof= Profesor; Emp=Empleado; Do=Doctor; Ma=Maestría; Li=Licenciado; Se=Secundario; Nova=Novato; MAnt= Mediana antigüedad; Ant= Antiguo.

Así como se presentaron las características generales de la muestra, la Tabla 17 presenta las características generales de las variables principales involucradas en este estudio, las variables referidas al compromiso institucional, satisfacción y cultura.

Tabla 17

*Características generales de la variables*

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS				
	Rango teórico	Rango Observado	Media	Moda	Desviación estándar
Compromiso Institucional COMP	21 - 105	48 - 105	83,838	85	10,6
Compromiso con la Iglesia COMPIG	10 - 50	21 - 50	40,105	38	5,738
Satisfacción Laboral SATIS	22 - 110	55 - 110	88,029	81	10,253
Cultura: Estilo innovador CULTIN	7 - 35	9 - 33	21,936	24	4,494
Cultura: Estilo tradicional CULTRAD	10 - 50	10 - 50	30,713	30	6,173

## Variable compromiso institucional (COMP)

Si se analiza la variable COMP, en la versión recodificada, que presenta categorías, se encuentra que hay 18 casos que están en la categoría de "bajo", o compromiso bajo. En seis de las instituciones se presentan casos en esta categoría. Del resto, 199 señalan que su compromiso es neutro y 239 quedan clasificados en la categoría de alto compromiso (ver Figura 11).

Cabe señalar que el criterio de clasificación utilizado para las categorías considera que si una persona obtiene menos del 50% del puntaje teórico se considera que su compromiso es bajo, o mas bien no está comprometido con la institución, sin compromiso. Quienes alcanzaron entre 50% y 75% tienen un compromiso neutro y compromiso alto quienes tienen sobre el 75% del puntaje teórico.

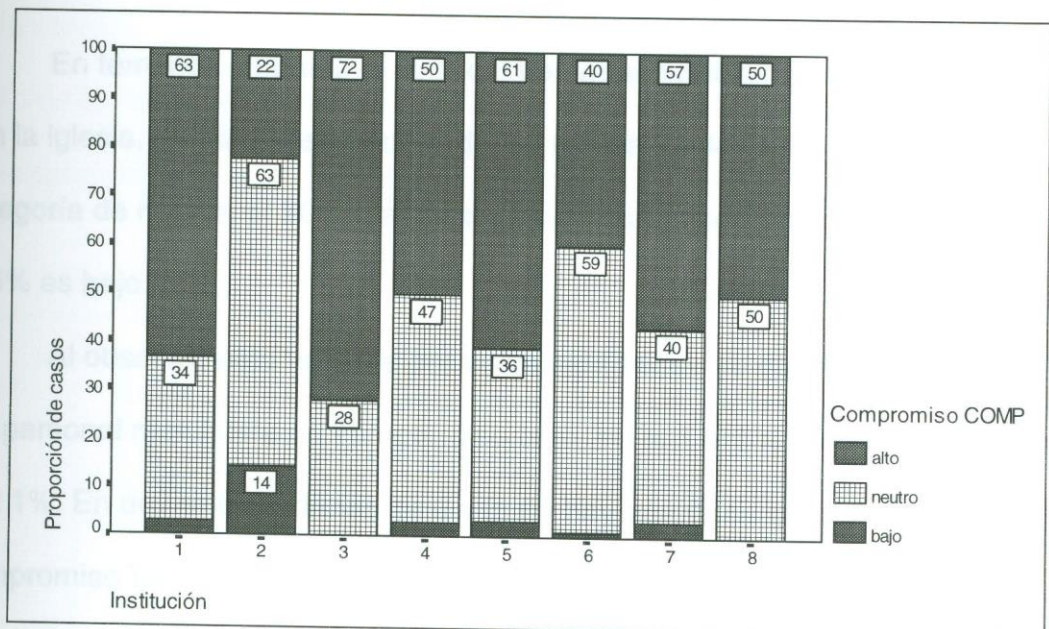


Figura 11. Nivel de compromiso manifestado por el personal en cada institución.

Si se analiza por universidad se observa que en la universidad 2 el 14% de los que respondieron informa que su compromiso es bajo. En cambio en las universidades 1, 4, 5 y 7 ese porcentaje está en torno del 3%. En la 6 en torno del 1%. En la 3 y 8 no hay personas que indiquen que su compromiso es bajo.

Asimismo, al analizar la segunda categoría, la de un compromiso neutro, se observa que tres universidades tienen 50% o más de personas en esta categoría: las universidades 2, 6 Y 8. Las otras tienen entre un 28% y 47% de su personal en esta categoría. Al analizar lo que ocurre en la categoría de alto compromiso se encuentra que en cuatro de las universidades, la 1,3,5 Y 7, más del 50% del personal quedó clasificado en esta categoría.

#### Compromiso con la Iglesia (COMPIG)

En términos globales el 45% del personal manifiesta que su compromiso con la iglesia, entidad sostenedora de las universidades adventistas, está en la categoría de neutro, el 50% manifiesta un compromiso es alto hacia la iglesia, y el 5% es bajo.

Al observar esta variable por universidades se ve que en la 2 y 4 el 16% del personal manifiesta un compromiso bajo, en la 3 el 5%, en la 5 el 4% y en la 1 el 1%. En dos universidades, la 6 y 8, no hay personas que manifiesten un compromiso bajo.

Se observa en general que el compromiso neutro tiene un rango entre 40% y 56% Y el compromiso alto está entre 34% y 58% (ver Figura 12).

#### Variable satisfacción laboral (SATIS)

En cuanto a la satisfacción que manifiesta el personal encuestado, el 2% queda clasificado con una satisfacción baja, el 48% queda clasificado con una satisfacción media y el 50% queda clasificado en la categoría de satisfacción



alta. Es interesante notar que dentro de este grupo humano hay muy pocas personas que manifiestan una satisfacción laboral baja.

Al analizar la variable SATIS por instituciones, se ve que hay tres universidades que tienen entre el personal encuestado algunas personas que experimentan baja satisfacción laboral (la universidad 1: tres personas, la 2: tres personas, la 5: dos personas). Tres universidades, la 2, la 4 y la 6, tienen más del 50% de su personal en la categoría de satisfacción media, la universidad que tienen el mayor número de personas en esta en esta categoría es la 2 (76%). En cinco de las ocho universidades (1, 3, 5, 7, y 8) más del 50% del personal está en la categoría de satisfacción alta (ver Figura 13).

Figura 13. Prop.

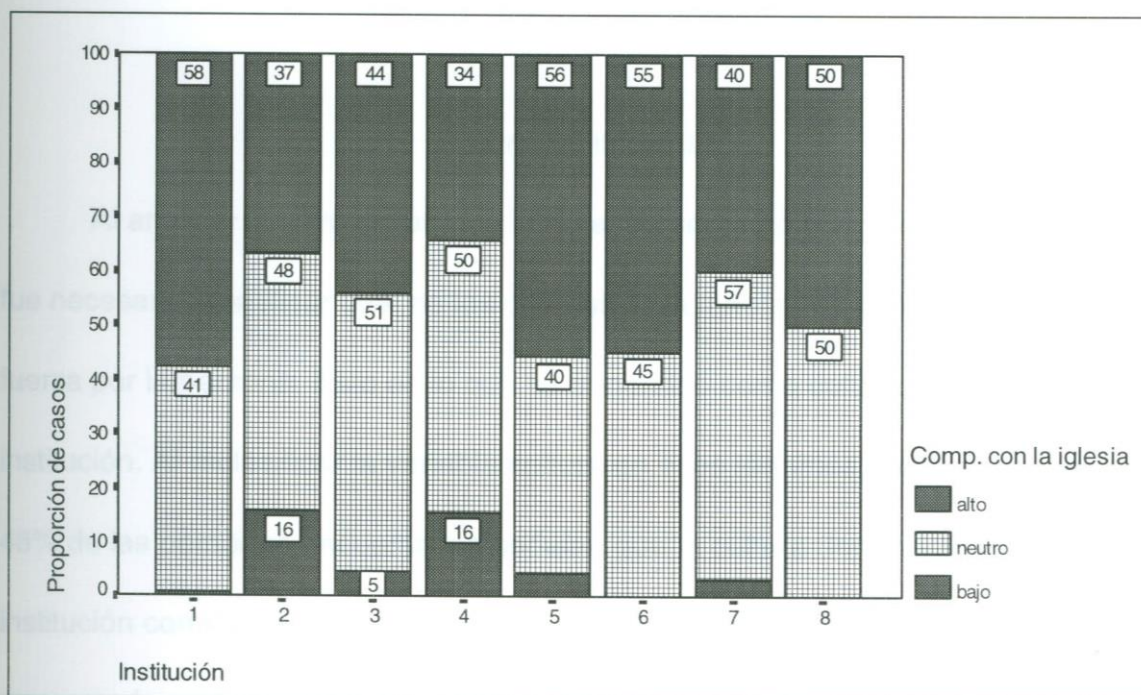


Figura 12. Nivel del compromiso manifestado para con la Iglesia en cada institución.

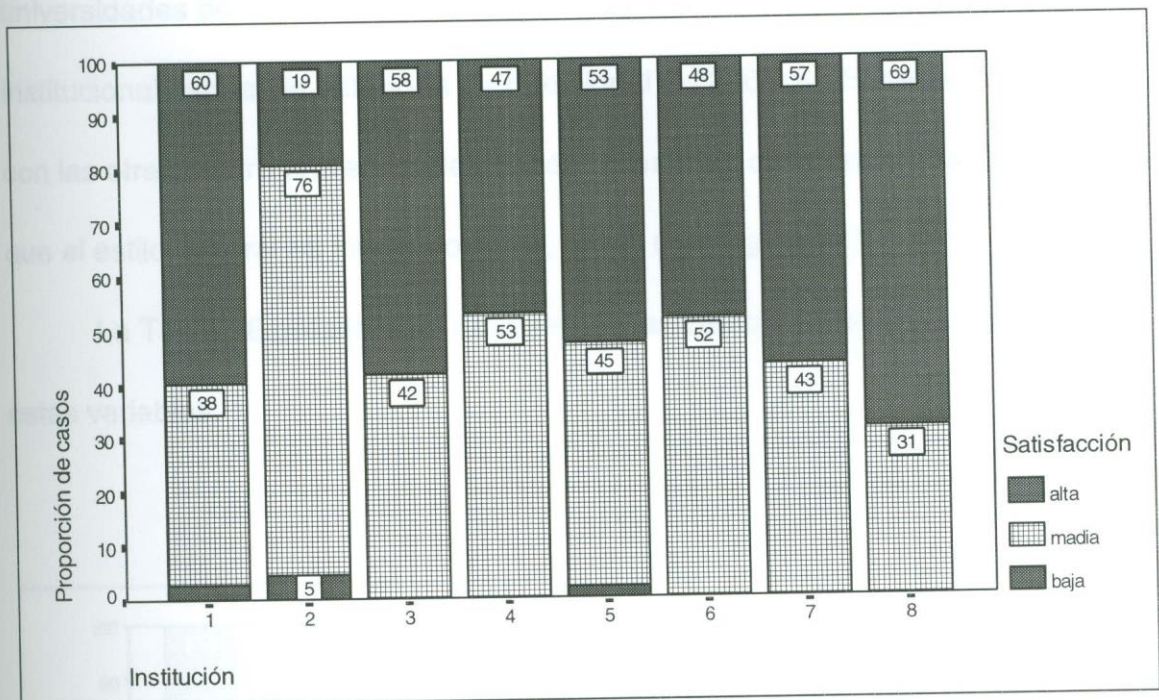


Figura 13. Proporción del nivel de satisfacción por institución.

### Cultura institucional

Al analizar la percepción que tiene el personal de la cultura institucional, fue necesario identificar cuál de los dos estilos culturales es percibido con más fuerza por la persona. Esto es lo que se denominó como cultura dominante en la institución. Al reclasificar la variable cultura en esos términos, se observa que el 48% de las personas encuestadas señalan que la cultura dominante en su institución corresponde a un estilo innovador y el 52% de las personas encuestadas señalan que en su institución se percibe un estilo tradicional. Al observar esta variable a nivel institucional, se puede ver que hay cuatro

universidades donde la mayoría del personal encuestado percibe que la cultura institucional está en la categoría de tradicional (1, 2, 6 y 8). Sucede lo contrario con las otras cuatro universidades donde la mayoría de las personas perciben que el estilo cultural es innovador (3, 4, 5 y 7) (ver Figura 14).

La Tabla 18 presenta un resumen de las características analizadas de estas variables.

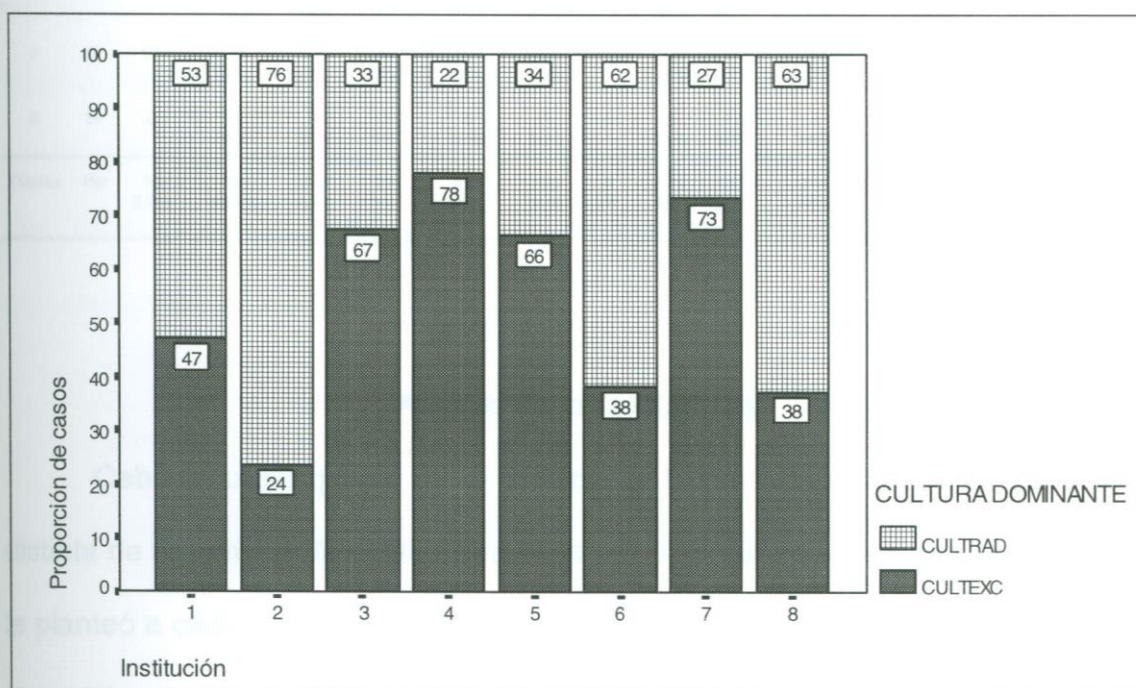


Figura 14: Percepción de los estilos culturales por institución.

Tabla 23

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H2*

Estadísticos de la ecuación				Diagnóstico de colinealidad				
C U L T I N	R = .21816	F = 6.32982		Number	Eigenvalue	Cond Index		
	R <sup>2</sup> = .04759	Sig F = .0003				IC		
	R <sup>2</sup> Ajustado	Standar Error		1	3.58154	1.000		
	= .04007	= 4.37225		2	.33005	3.294		
	DF = 3		3	.05907	7.787			
			4	.02934	11.049			
VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION								
	Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T	Sign. de T
	EDAD	.048430	.023175	.110030	.904098	1.106	2.090	.0373
	TIPEMP	-1.275560	.465352	-.141574	.939530	1.064	-2.741	.0064
	FACSALA	.022254	.008601	.139267	.865001	1.156	2.587	.0100
	(Constant)	18.702729	1.020109				18.334	.0000
VARIABLES NO INCLUIDAS EN LA ECUACION								
	Variables	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	Valores de T	Sign. de T
	NALUM	-.011254	-.011461	.987612	1.013	.862418	-.223	.8236
	NPROG	-.063673	-.064242	.969492	1.031	.851383	-1.253	.2109
	NPROFEMP	.020644	.021055	.990674	1.009	.864255	.410	.6821
	GENERO	.056292	.054499	.892694	1.120	.810310	1.063	.2887
	NDOCT	-5.216E-04	-.000508	.902176	1.108	.846502	-.010	.9921
	NMAEST	.022147	.021390	.888350	1.126	.824355	.417	.6773
	NLICEN	-4.332E-04	-.000434	.957647	1.044	.859047	-.008	.9933
	NSECUND	-.029507	-.027205	.809637	1.235	.795034	-.530	.5965
	ANTIG	-.087331	-.074694	.696711	1.435	.664599	-1.458	.1456
	STALAB	-.028606	-.025868	.778819	1.284	.778819	-.504	.6147

Por lo tanto se acepta parcialmente la hipótesis de investigación H2: el estilo cultural innovador está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral. Con esta ecuación sólo puede explicar el 4,76% de la varianza del estilo cultural innovador CULTIN.

La hipótesis H3 es semejante a la H2, con la diferencia que se trata del estilo cultural tradicional. Señala que el estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

Al observar la Tabla 24, el coeficiente de correlación múltiple ( $R = .28609$ ) es significativo (.0000). Por lo tanto se rechaza la H03: El tamaño de la institución (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural tradicional.

Se acepta parcialmente la H3: El estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

Se puede ver que con los valores obtenidos, las variables NPROFEMP EDAD NDOCT ANTIG FACSALA sólo dan cuenta del el 8% de la varianza de estilo cultural tradicional.

También se quiso verificar si existe algún grado de dependencia en el compromiso institucional que manifiesta el empleado en relación con el estatus laboral que posee. Considerando que este tema es de gran relevancia dentro de las instituciones adventistas se quiso reiterar el análisis con una prueba

Tabla 24

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H3*

Estadísticos de la ecuación				Diagnóstico de colinealidad		
C U L T U R A	R = .28609	F = 6.73934		Number	Eigenvalue	Cond Index
	R <sup>2</sup> = .08185	Sig F = .0000				IC
	R <sup>2</sup> Ajustado = .06970	Standar Error = 5.93899				
		DF = 5		1	4.61715	1.000
			2	.87893	2.292	
			3	.28431	4.030	
			4	.14525	5.638	
			5	.05357	9.284	
			6	.02079	14.903	

VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION							
Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T	Sign. de T
NPROFEMP	.007683	.003504	.108309	.995677	1.004	2.193	.0289
EDAD	-.131629	.037949	-.216736	.622112	1.607	-3.469	.0006
NDOCT	2.865540	1.095823	.137501	.878504	1.138	2.615	.0093
ANTIG	.156522	.066927	.140797	.670175	1.492	2.339	.0199
FACSALA	-.038288	.011662	-.173658	.868268	1.152	-3.283	.0011
(Constant)	36.394741	1.611578				22.583	.0000

VARIABLES NO INCLUIDAS EN LA ECUACION							
Variables	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	Valores de T	Sign. de T
NALUM	.029369	.025368	.685004	1.460	.618831	.493	.6225
NPROG	.046475	.041315	.725605	1.378	.611727	.803	.4225
GENERO	-.064127	-.062404	.869480	1.150	.612759	-1.214	.2255
TIPEMP	.084750	.084777	.918737	1.088	.622111	1.652	.0994
NMAEST	.003297	.003137	.831085	1.203	.620042	.061	.9515
NLICEN	.004529	.004489	.901995	1.109	.617609	.087	.9306
NSECUND	-.010401	-.010098	.865546	1.155	.620750	-.196	.8447
STALAB	.024487	.022090	.747177	1.338	.601743	.429	.6682

estadística que considera el análisis a través de las categorías establecidas en las variables. Es por eso que se planteó la H4 que señala que el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son dependientes.

Se analizó la dependencia y los valores aparecen en la Tabla 25. Como se puede observar, el valor de chi-cuadrado tiene un valor que nos indica que debemos retener la  $H_0$ , que señala que el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son independientes.

Tabla 25

*Valor de chi cuadrado y nivel de significación respecto de la H4*

Variable COMP	N	gl	Chi Cuadrada	P
STALAB	425	1	1.79056	.18086

Con la hipótesis H5 se quiere comprobar si las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional, compromiso con la iglesia, la edad, el sexo, el tipo de empleado, el nivel educacional, el salario y el estatus laboral determinan en alguna medida la satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

Si se observa la Tabla 26, se ve que el valor de la correlación múltiple ( $R = .71075$ ) es significativo (.0000). Por lo tanto se rechaza la  $H_0$ , según la cual las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), compromiso con la iglesia, la edad, el sexo, el tipo de empleado, el nivel educacional, el salario y el estatus laboral no determinan el grado de satisfacción laboral que dicen tener los empleados.





Al observar el nivel de significación del aporte de cada una de las variables, se encuentra que las únicas variables que hacen algún aporte son CULTIN, CULTRAD, COMPIG, y GENERO. Las otras no aportan significativamente. Por lo tanto, se acepta parcialmente la H5.

Con esta ecuación de regresión múltiple se explica el 50,51% de la varianza que experimenta la variable satisfacción laboral. El 49,49% restante estaría explicado por otras variables que no están incluidas en el estudio.

Los empleados perciben con diferente intensidad los estilos culturales que se viven en la institución. El estilo que perciben con más fuerza se denominó estilo dominante y corresponde a aquél en que obtuvo un puntaje ponderado más alto en la escala, y viceversa. Pero ¿existe alguna diferencia en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional ya sea innovador o tradicional?

La H6 señala que existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de cultura institucional innovador o tradicional.

A fin de poder establecer una comparación del puntaje obtenido en ambos estilos culturales por cada una de las personas, fue necesario establecer una escala común de modo que sean puntajes equivalentes. El resultado de la prueba estadística es el que aparece en la Tabla 27.

Al observar los datos de la Tabla 27 se puede ver que la diferencia en la percepción que se observa no es significativa (.219), por lo cual se retiene la H06, que señala que no existe una diferencia significativa en la percepción que

tienen los empleados de la cultura institucional en términos de cultura institucional innovador o tradicional.

Tabla 27

*Valor de 't' de Student y nivel de significación, para muestras pareadas, correspondiente a la H6*

VARIABLE	Nº de pares	Corr	Sig	MEDIA	Sd.	t	gl	Sig. 2 colas
CULTIN	456	-.481	.000	3.1338	.642	1.23	455	.219
CULTRAD				3.0713	.642			

Los resultados presentados hasta aquí corresponden al análisis realizado a las variables en estudio y a las relaciones establecidas para verificar las hipótesis planteadas, a fin de dar respuesta al problema planteado al inicio de la investigación en relación al compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal de las universidades de habla hispana, y en qué medida este compromiso institucional está determinado por la percepción de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y por algunas variables demográficas.

#### Discusión de resultados

En cuanto a la edad del personal que trabaja en las instituciones educacionales de nivel superior adventista se puede observar que es relativamente joven, con un promedio de edad de 41 años, donde la distribución por género es relativamente pareja, siendo el porcentaje de varones (56%) levemente superior al de las mujeres.

El personal está constituido principalmente por personas que tienen permanencia en el trabajo ya que el 39% de los que respondieron las encuestas tienen más de 10 años de permanencia en la institución, el 42% entre 3 y 10 años de trabajo dedicado a la institución y sólo el 9% tiene entre menos de 3 años de trabajo para la institución.

De las 456 personas la mayoría (57%) tiene alguna credencial misionera según el régimen establecido.

Respecto de los niveles de estudio de este grupo humano, un pequeño grupo (8%) tiene el grado de doctor, uno mayor (30%) tiene el grado de maestría, el grupo mayoritario está conformado por personal con el grado de licenciado (45%). La diferencia (17%) sólo tiene terminada la escuela secundaria.

Una de las tres variables principales de esta investigación es el compromiso que manifiesta el empleado hacia la institución donde trabaja. Al evaluar el nivel de compromiso en general, se ve que 18 personas (4%) manifestaron un compromiso bajo, 199 personas (44%) un compromiso neutro y 239 (52%) algún grado de compromiso. Como se puede ver, un porcentaje grande de personas parece estar a la expectativa de lo que ocurra en la institución y no se decide, se mantiene a medio camino, puesto que manifiesta un compromiso neutro. Los factores asociados y que constituyen lo que se entiende por compromiso institucional son participación, identificación, pertenencia y lealtad. Niveles adecuados de compromiso por lo tanto están asociados a niveles equivalentes en estos factores. El factor participación es el

que explica una mayor proporción de la varianza que experimenta el compromiso institucional.

En el compromiso hacia la iglesia, variable interviniente que se introdujo a manera de control, se observa, en general, que 23 personas (5%) manifiestan un compromiso bajo, y en torno a la mitad (45%) manifiestan un compromiso neutro con la iglesia. Las otras personas (50%) manifiestan un compromiso alto hacia la iglesia que es la sostenedora del sistema educacional adventista. Es de preocupación que el 50% de los miembros del personal mantengan un compromiso neutro o bajo para con la iglesia y para con la institución donde trabaja.

Así también se hizo un análisis de la satisfacción alcanzada por los miembros del personal respecto de su trabajo. En este caso 8 personas manifiestan tener bajos niveles de satisfacción laboral. El resto se distribuye muy parejo, una mitad (48%) con una satisfacción media, y la otra mitad (50%) señala que tienen una satisfacción laboral alta.

Si observamos la relación que existe entre el compromiso y la satisfacción se ve que es directa y significativa, lo que nos indica que la satisfacción está muy ligada al compromiso que se manifiesta, y en la medida que el personal aumente su grado de satisfacción se tiene un personal más participativo, identificado, leal y con un fuerte sentido de pertenencia.

Otra de las variables incluidas en el estudio es la cultura organizacional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional. Cada una de las personas percibe en su institución algún estilo cultural, uno con mayor fuerza

que el otro que también está presente. El estilo percibido con mayor fuerza es el estilo dominante.

Dentro del sistema adventista de educación superior la percepción de los dos estilos es muy pareja, puesto que prácticamente la mitad de este grupo humano encuestado tiene una percepción de la cultura en términos de estilo cultural tradicional (48%) o de estilo cultural innovador (52%).

Aquí también se ve que entre el compromiso que manifiestan los empleados y el estilo cultural innovador que perciben hay una relación directa y significativa. Mientras más fuerte sea la percepción del estilo innovador mayor será el compromiso que manifiesta el miembro del personal. Por otra parte, con respecto de la cultura tradicional que perciben la relación es inversa y significativa. Mientras perciban con mayor fuerza una cultura tradicional menor será el compromiso que manifiesta el miembro del personal.

Al comparar los niveles de satisfacción con la percepción de la cultura institucional vemos que se da el mismo tipo de relación que con el compromiso institucional. Existe entre la satisfacción y el estilo cultural innovador una relación directa y significativa. Mientras mayor sea la percepción del estilo cultural innovador, mayor es la satisfacción laboral que se informa. En tanto, entre la satisfacción y la cultura tradicional la relación es inversa y significativa. Mientras más fuerte es la percepción del estilo cultural tradicional en la institución, menor será el nivel de satisfacción que se informa.

Las tres formas de observar la cultura institucional -mediante la escala, por medio de las metáforas sugeridas y a través de las metáforas

proporcionadas espontáneamente- coinciden en tres aspectos: (a) que la cultura institucional hace que se perciba a las instituciones como unidades que están bien establecidas, bien conformadas; (b) que sin embargo al considerar algunos aspectos de cultura administrativa se señala que es necesario o que se requiere una descentralización, dar mayor participación y generar una cultura proactiva, y (e) que en el ámbito de las relaciones humanas, la cultura institucional debe hacer ajustes de modo que las relaciones de las personas con el sistema y entre los miembros se permita el desarrollo y se genere mayor vida social que logre cambiar la vida de soledad o aislamiento que se percibe y se logre un espíritu de equipo.

Ha quedado en evidencia que la varianza que se observa en el compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal puede ser explicada por la forma que perciben la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dicen que han alcanzado y por el compromiso para con la iglesia que es la sostenedora del sistema educacional adventista. En otras palabras, mientras se perciba con más fuerza el estilo cultural innovador, mientras mayor sea el compromiso con la iglesia y mientras mayor sea la satisfacción que logre en su trabajo más alto será el compromiso que manifiesta el empleado hacia la institución.

También ha quedado en evidencia que el compromiso institucional no se asocia de manera significativa con las variables demográficas del miembro del personal o con características institucionales; es decir, no importa si es hombre o mujer, si es joven o adulto, si desarrolla funciones docentes o no, si tiene algún

grado académico o no lo tiene, si la institución es grande, mediana o pequeña, si es que recibido algún tipo de credencial o no le han dado, si desarrolla muchos programas o pocos, o si hay un número grande de alumnos o son muy pocos.

De igual manera como la varianza del compromiso institucional no queda explicada por esas variables, asimismo la varianza que se observa en la cultura institucional, dada a través del estilo cultural innovador y del estilo cultural tradicional, tampoco lo es.

También se investigó si la satisfacción que dicen tener los miembros del personal estaba relacionada en alguna medida con esas variables demográficas. Se encuentra que la situación es muy semejante; sólo los estilos culturales y el compromiso con la iglesia son los que hacen un real aporte a la explicación de la satisfacción laboral que dicen tener los miembros del personal.

Por otro lado se encuentra que no existe una diferencia significativa ( $t= 1.23$ ;  $gl = 455$ ;  $sig = .219$ ) entre los dos estilos culturales con respecto a la percepción que manifiestan los miembros del personal encuestados.

Al considerar los factores que conforman la variable satisfacción laboral y establecer la correlación múltiple con la variable compromiso institucional, se encuentra que el factor desarrollo profesional es el que más contribuye a la varianza del compromiso institucional. Le siguen los factores relación con los compañeros, permanencia en el trabajo, desarrollo de la función y relación con el jefe. El factor relacionado con las condiciones físicas no contribuye con un aporte significativo a la varianza del compromiso institucional.

La cultura institucional que se percibe, dada a través de las metáforas, proporcionan síntomas muy valiosos. Las instituciones se perciben como sólidas, bien constituidas, que se proyectan positivamente tanto a los propios miembros del personal como a otras personas externas a ella. Pero en la medida que se analizan aspectos que tienen que ver con el funcionamiento interno se encuentra que hay aspectos funcionales que debieran mejorarse. Pero el área cultural que presenta grandes desafíos es la concerniente a las personas como miembros del personal en la institución, puesto que lo manifestado por los encuestados desde la perspectiva de la vida dentro de las instituciones mientras desarrollan su trabajo está muy deteriorada, situación que se presenta considerablemente deficiente. La cultura institucional hace que las personas actúen muy tensionadamente, con muy poca actividad social relevante; están juntas pero la vida social prácticamente para ellas no existe y cada una vive aisladamente.

Los elementos culturales percibidos y manifestados señalan que existe una falta de sincronización de los aspectos estructurales, con los de funcionamiento y de administración del personal.

Las instituciones, tienen la misión y la visión muy bien definidas, pero en el momento de la acción, cuando debe intervenir el personal, las estrategias y las maneras de llegar a la acción, echan por tierra todo el pensamiento filosófico que debiera sustentarlas, generándose barreras que el personal manifiesta como falta de participación, síntomas de tensión y falta de actividad social.



Las instituciones adventistas surgieron en una época muy propicia y en el momento oportuno; sin embargo, con el correr de los tiempos se debieran introducir algunos cambios y adecuarse a las condiciones de vida y época, dejando atrás todo aquel lastre que tiende a inmovilizar.

En las instituciones sucede algo así como con los automóviles. Cuando todo el sistema de vida es relativamente lento y todo lleva su curso, no importa si las ruedas, el motor o los mecanismos que mantienen el funcionamiento tienen alta eficiencia, puede ser que una dirección mecánica sea suficiente, también que las ruedas cada una funcione semi independiente de las otras sin mucha preocupación por el alineamiento y que no haya mucha sincronía en la chispa del motor. Puede ser que todo el sistema funcione bien debido a que trabaja a pocas revoluciones; incluso los ajustes o reparaciones se puedan hacer con elementos muy simples, como alambres para unir y fijar piezas o partes que se van aflojando por la vibración.

Sin embargo la velocidad del mundo ha cambiado y el automóvil también debe cambiar y adecuar algunos de sus elementos, ya que la velocidad de movimiento es muy distinta y ya no sólo importa el hecho de funcionar sino que entran en juego otros elementos que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, las ruedas deben estar perfectamente balanceadas; de lo contrario, se producen movimientos indeseados que la desgastan en forma inapropiada junto con agregar un gasto de energía considerable. Por otra parte, ya es imposible que cada una tenga su propia línea, sino que todas deben estar perfectamente alineadas para producir el efecto deseado: hacer que el automóvil viaje a más

velocidad con menos desgaste y consumo de energía, en buenas cuentas con mayor eficiencia y placenteramente. Ahora como se va más a prisa es necesario mecanismos que respondan a las necesidades, dirección hidráulica, frenos de poder, entre otros elementos de protección indispensables en caso necesario. Por otra parte, para evitar la resistencia que genera el viento o el ambiente externo, es necesario buscar nuevas líneas en el diseño, líneas aerodinámicas que le permitan disminuir la resistencia al circular.

Con esto se quiere decir que las instituciones adventistas deben seguir buscando, y con mayor eficiencia, el acomodo de sus estructuras y mecanismos que le permitan viajar en este mundo que va cada ves mucho más de prisa, donde las personas involucradas tienen su lugar, por lo que también necesitan de una atención distinta, de consideraciones acordes con las necesidades personales, de funcionamiento institucional, donde la participación y el trabajo en equipo es una necesidad fundamental.

A continuación en el próximo capítulo se presentan las conclusiones de esta investigación.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y

### RECOMENDACIONES Conclusiones

Esta investigación se desarrolló en torno al problema: ¿en qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España), está determinado por la percepción que tiene de la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución en que trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee? Este problema dio origen a una serie de preguntas subordinadas, a partir de las cuales surgieron tanto las hipótesis de trabajo como las hipótesis nulas correspondientes. Con ellas se generó una tabla de operacionalización de las hipótesis.

De los resultados de todos estos procedimientos, surgen en última instancia los resultados de la investigación con los cuales se puede concluir lo siguiente:

El compromiso que manifiesta el miembro del personal de tiempo completo está determinado por el grado de satisfacción laboral que manifiesta, por el grado de percepción de la cultura organizacional y por el nivel de

compromiso hacia la iglesia que manifiesta. Esto concuerda con lo encontrado en la literatura al respecto (Kast y Rosenweig, 1994; Robbins, 1994; Smircich, 1983) donde se señala que la cultura organizacional y los niveles de satisfacción están relacionados con el grado de compromiso que alcanzan los empleados.

Las variables demográficas, o el tamaño institucional en cualquiera de las formas como se analizó en esta investigación, no son predictores del compromiso institucional que manifiesta el miembro del personal de las universidades adventistas.

La variable satisfacción laboral es la que explica en mayor proporción la varianza que se observa en el compromiso institucional, seguido por el estilo cultural innovador en segundo lugar y por el compromiso para con la iglesia en tercer lugar. Esto deja en relieve la gran importancia que tiene entonces la cultura institucional en el nivel de compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal. Y como entre el estilo cultural innovador y el compromiso institucional hay una relación directa y significativa, mientras mayor sea el nivel de percepción del estilo cultural innovador mayor será el compromiso por parte del empleado. En cambio entre el compromiso y la cultura tradicional existe una relación inversa y significativa. Por lo tanto, deberíamos evaluar la cultura institucional y ver qué elementos relacionados con la cultura tradicional están generando percepciones que pudieran hacer disminuir el compromiso en los empleados. Los administradores tienen gran responsabilidad de controlar estos aspectos culturales y tratar de que su personal alcance el

mayor nivel posible de compromiso, puesto que éste, a su vez, está relacionado con los niveles de eficiencia institucionales, como lo señala Sathe (1983), cuando se refiere a los valores como parte de la cultura: "Los valores compartidos también generan motivación, cooperación, y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo" (p.10).

Por otra parte esto también concuerda con lo que señala Chiavenato (1998) cuando señala que la moral de los empleados y la satisfacción en el trabajo son algunos de los aspectos base que conducen a la eficacia administrativa (p. 35).

Asimismo Kast y Rosenweig (1994) señalan que la cultura cumple varias funciones importantes: (a) "Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. (b) Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo. (c) Reforzar la estabilidad del sistema social. (d) Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones" (p. 703).

Chiavenato (1998) señala que la única manera de cambiar las organizaciones es cambiar la cultura,

cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura influye muchísimo en el clima existente en la organización (p. 450).

Entre los aspectos culturales que más requieren atención están los que determinan la relación entre la institución y las personas. También hay que considerar los que tienen que ver con la relación entre las personas o

empleados que laboran en la institución. Resultan reocurrentes los temas relacionados con una cultura de descentralización, delegación, toma de decisiones, participación, así como también los aspectos culturales que dicen tener relación con la vida de las personas en la institución y las relaciones entre los miembros, de modo que se elimine la sensación de aislamiento y se aumente el espíritu de equipo.

Lo que se ha encontrado en este sentido coincide con lo que señala la literatura al respecto, con lo que vienen señalando diferentes líderes de empresas exitosas, indicando qué es necesario hacer para que las empresas tengan éxito en el mundo actual. Por otra parte, aunque resulte paradójico, estos aspectos forman parte del trasfondo filosófico y principios que sustenta y promueve la Iglesia sostenedora del sistema de educación superior adventista, que al parecer estuvieron presentes en la época de los pioneros y que con el tiempo y la cultura externa se fueron perdiendo.

Por ejemplo, Morrisey (1996) señala que "la participación individual y en grupo, así como el compromiso con un plan, producen mejores resultados en la mayoría de los casos" (vol. 2, p. 3).

También Reuben Mark (citado en McFarland et al., 1996) dice que "uno de los aspectos esenciales del liderazgo en la empresa, en el gobierno y en cualquier sector, es practicar el empowerment buscando el compromiso de todos ... Para mí, quiere decir gerencia participativa" (p. 68).

H. Ross Perot (citado en Mc Farland et al., 1996) señala que para que un grupo logre con éxito un objetivo común,

hay que despertar la totalidad de su potencial. Es muy importante tratar a cada persona como individuo. No trate a las personas como si fuesen mercancía. Cada persona es especial. Si la trata de esta manera, podrá despertar su potencial total ... Todo el mundo quiere ser reconocido por lo que hace. Es muy importante conceder el crédito cuando deba darse. Un líder exitoso hace exactamente eso. (p. 73)

La dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa. (p. 74)

El liderazgo no consiste en que uno lo haga todo, sino en comprometer a otros. Es lo que típicamente designamos como "trabajo de equipo", dándole a cada uno parte suficiente de la acción, de suerte que cada uno sienta que es propietario de lo que se está logrando. Hacemos muchas cosas diferentes para que nuestra gente se desempeñe con orgullo como parte de un equipo mucho más amplio que comparte el poder. Lo que tratamos de hacer es desarrollar la confianza, estimular el espíritu empresarial, y hacer hincapié en una orientación hacia el cliente y el mercado. Dependemos en gran medida del liderazgo, del servicio y del orgullo. (p. 76)

Robbins (1993) lo dice así:

Permita que los empleados participen en las decisiones que les afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que les afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral. (p. 279)

"Pero la organización que esté propuesta a crear una cultura comprometida tiene que tender a un estilo participativo que enfatice el compromiso del personal" (Graham, 1991, p. 23).

White (1885), pionera del movimiento adventista, señala a través de una de sus cartas a los dirigentes de la Iglesia:

Todos nuestros obreros deben tener oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción. Dios les ha dado talentos que él desea que usen. El les ha dado mentes y quiere que lleguen a ser pensadores, y piensen por sí mismos y hagan sus planes, en vez de depender de otros para que piensen y planeen por ellos. (p. 38)

En otro documento White (1907) señala:

Recordemos que no estamos lidiando con hombres prototipos, sino con hombres de carne y hueso elegidos por Dios, hombres exactamente iguales a nosotros, hombres que cometen los mismos errores que nosotros, hombres que tienen las mismas ambiciones y flaquezas. Ningún hombre ha sido constituido amo para gobernar la mente y conciencia de su semejante. Seamos cuidadosos en nuestra manera de tratar la heredad de Dios comprada con su sangre.

A ningún hombre se le ha asignado la tarea de gobernar a sus semejantes. Cada hombre debe llevar su propia carga. El puede hablar palabras de aliento, fe, esperanza a sus compañeros; puede ayudarles a llevar sus cargas especiales sugiriéndoles mejores métodos de trabajo; pero en ningún caso debe desanimarlos y debilitarlos, no sea que el enemigo obtenga ventaja sobre sus mentes, ventajas que con el tiempo reaccionarían contra él mismo. (pp. 9, 10)

De lo que se mencionó antes respecto del compromiso institucional, así como del análisis de las ecuaciones de regresión correspondiente, se desprende que la percepción del estilo cultural y la satisfacción laboral, dentro de las instituciones adventistas, no dependen de las variables demográficas del empleado ni del tamaño institucional. Esto, en cierta medida, no concuerda con lo que se encuentra en la literatura.

Por una parte se encuentra que, a medida que los grupos aumentan de tamaño los niveles de satisfacción de los empleados disminuye. Robbins (1993) lo expresa así:

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción sería la que indica la intuición: Los grupos grandes están asociados a menos satisfacción.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable. (p. 325)



Por otra parte Marjorie Blanchard (citada en McFarland et al., 1996)

advierde que

mientras más educada está la gente menos se deja menospreciar. No quieren que se abuse de ellos ni que se les quite su autoestima. Existen reglas nuevas. La gente quiere vivir una buena experiencia en el trabajo. No podemos tratar a la gente como objetos. (p. 68)

Por su parte Graham (1991) nos dice que "las tendencias sociales y educativas han reducido la disposición de los empleados a someterse a una forma autoritaria de gerencia. Los empleados que no se involucran resultan alienados" (p. 21).

Al respecto, puede ser que dada la naturaleza o las características de las instituciones adventistas, donde hay un núcleo de creencias que son comunes a todos (o a la mayoría), los aspectos demográficos o tamaño institucional presenten una forma distinta al común de las empresas. En este tipo de instituciones estudiadas se promueve una fuerte cultura de igualdad entre cada miembro del grupo humano, que posiblemente influye en el resultado diferente. Por otra parte el grupo también es bastante homogéneo en otras variables; por ejemplo, los promedios de edad son muy semejantes. Así también con el tipo y niveles de remuneración sucede algo semejante. No existe una marcada diferencia real entre uno y otro, debido fundamentalmente a consideraciones filosóficas del sistema. Se pretende que, en general, no exista entre el personal grandes diferencias en aspectos de compensación. Por otra parte, respecto al tamaño institucional, parece que todavía los centros educativos estudiados se

hallan comprendidos dentro de lo que se podría denominar instituciones pequeñas.

Entre la satisfacción, el estilo cultural innovador y el compromiso hacia la iglesia existe una relación directa y significativa. En cambio entre la satisfacción y el estilo cultural tradicional la relación es inversa y significativa. Esto significa que en la medida que la percepción del estilo cultural innovador mantenga niveles altos, la percepción del estilo cultural tradicional necesariamente será mínima o tendrá niveles bajos, y si el compromiso hacia la iglesia se mantiene dentro de los niveles superiores, la satisfacción laboral que manifiesta el empleado será óptima. Esto concuerda plenamente con lo que se ha venido presentando en los párrafos anteriores.

La variable que explica una mayor proporción de la varianza que se observa en la satisfacción laboral es el estilo cultural innovador, seguido primeramente por el compromiso con la iglesia y luego por la cultura tradicional.

Gran importancia adquiere entonces el hecho de que todo el sistema llegue a promover un estilo cultural innovador, de modo tal que la percepción que el empleado manifieste esté acorde con ese estilo y, por consiguiente, los niveles de satisfacción dentro del núcleo de empleados puede cambiar de un nivel medio a uno de alta satisfacción. Esto podría traer como consecuencia, a la vez, un mejor nivel en el compromiso.

Sucede algo parecido con la cultura tradicional, pero en el sentido contrario; es decir, debería buscarse la forma de eliminar las barreras culturales

que se presentan en el estilo tradicional, lo que redundaría en una satisfacción de mayor nivel en el personal.

Considerando que dentro del sistema educacional adventista tiene gran importancia el estatus laboral desde el punto de vista administrativo, el hecho de poseer o no una credencial, ya que ello está asociado a que las personas con credencial son las de mayor confianza y las que tienen un compromiso más fuerte y permanente para con la institución, se procedió a verificar si este hecho tiene algún grado de dependencia o independencia del nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado.

Se encontró que el estatus laboral y el grado de compromiso institucional que manifiesta el empleado son independientes. Quiere decir que el grado de compromiso institucional que muestran los empleados se manifiesta de la misma manera sean empleados con credencial o sin ella. Esto puede ser preocupante dado que, cuando la organización sostenedora de las instituciones educacionales adventistas otorga una credencial al empleado, reconoce por ello no sólo una relación más estrecha, sino un mayor grado de compromiso mutuo. Se supone que las comisiones de credenciales consideran detenidamente las calidades del empleado y sobre todo su compromiso con la misión institucional. Esto no sería motivo de preocupación a no ser que alrededor del 50% de los encuestados manifiestan un grado de compromiso institucional neutro.

También se puede mencionar que la diferencia en la percepción que tienen los miembros del personal del estilo cultural que domina en la institución es significativa. Cada persona puede diferenciar en base a sus propias

percepciones de conjunto el estilo de cultura que se siente y se vive en una institución.

Considerando los hallazgos y comprobaciones respecto del compromiso institucional, la cultura, la satisfacción y el compromiso hacia la iglesia, se ve con gran preocupación que en las instituciones adventistas de habla hispana exista un buen grupo de miembros del personal (50%) que no manifiesten algún grado de compromiso favorable. Si bien es cierto que el otro 50% manifiesta algún grado de compromiso institucional, no basta para que las instituciones puedan tener un funcionamiento óptimo. Debemos tratar de buscar las estrategias para conseguir que la mayoría del personal alcance un fuerte compromiso institucional, por no decir todos, para poder llegar a los niveles de eficiencia y efectividad. Aquí se han encontrado aspectos globales, comunes a todas las instituciones involucradas en el estudio, pero es necesario a nivel institucional particular llegar a definir con mucha precisión cuál o cuáles son los aspectos que están haciendo que se produzca la falta de sincronización entre la cultura, el compromiso institucional y la satisfacción.

¿Cómo llegar a un mayor compromiso institucional? Queda en evidencia que una de las formas es mediante una intervención en la cultura institucional, en el o los estilos culturales que el personal siente o vive en la institución. Como dice Chiavenato (1998), "la única manera de cambiar la organización es cambiar la cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven" (p. 450). Otra forma, muy relacionada a ésta, es mediante estrategias que logren altos niveles de satisfacción laboral, lo que también se

██████████

██████████

puede lograr mediante un manejo de la cultura institucional, ya que los ambientes culturales que se puedan generar son altamente predictivos de la satisfacción y el compromiso del personal (Anderman, 1991, p.1).

¿Qué aspectos culturales son los que requieren de una mayor preocupación o dónde se podría intervenir?

Es bueno primero recordar que la cultura tal como se ha tenido en cuenta en esta investigación se concibe como un grupo complejo de valores, creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas internos, en los símbolos, los mitos, la estructura, el lenguaje dentro de la institución, que influye en la formas de actuar y sentir de cada uno de los miembros de la institución. Además la cultura llega a ser el modelo consciente o inconsciente para cada uno de los empleados e indica las formas como se hacen las cosas dentro de la institución. La cultura permea todos los niveles cualquiera que éste sea, incluso aquellos donde se llevan a cabo las operaciones más insignificantes que pueda pensarse. La cultura siempre está incidiendo, ya sea positivamente o negativamente, en el desempeño de la institución. Se refiere a lo que la gente es y también a lo que las personas perciben. Muchos aspectos culturales están implícitos, se dan por supuestos; de la existencia de algunos ni siquiera se tiene conciencia. Incluso hay acciones que se realizan de una manera y que pueden hacerse de otra.

Según los hallazgos de esta investigación, hay un estilo cultural que se denominó innovador que está relacionado en forma directa y significativa con el compromiso institucional que manifiesta tener el miembro del personal. Hay otro

estilo que se denominó tradicional que está relacionado en forma inversa y significativamente con el compromiso institucional.

Por lo tanto, se puede decir con toda propiedad que entre los aspectos que se presentaron como recurrentes, y donde habría mucho que hacer, se hallan todos aquellos relacionados con la descentralización, la comunicación y la administración de personal. Se trata de aquellos aspectos que hacen que las personas lleguen a sentir que son tomadas en cuenta, que sus opiniones son válidas, donde cada uno es un colaborador, que participa en las decisiones que le afectan y donde se valora a las personas por sus logros, porque hacen bien las cosas alcanzando tanto las metas institucionales y personales. Es un ambiente de trabajo donde las metas son desafiantes pero realistas y surgen de consensos o en alguna medida son autoimpuestas. Donde cada persona siente que hace contribuciones o se siente un colaborador. Las acciones se realizan pensando en atender bien a los alumnos y al personal, con el propósito de alcanzar el mayor crecimiento individual posible. Donde existe una real preocupación por las personas, antes que las cosas. Donde importa más la calidad que la cantidad. La comunicación es abierta, cordial y fluida hacia todos los niveles y direcciones y donde las relaciones interpersonales son de alto nivel.

Un aspecto cultural de mucha relevancia es aquel que tiene que ver con los mecanismos de interacción social, ya que las personas dentro del sistema llegan a sentir soledad y en algunos casos indiferencia. Las instituciones deberían ser un magnífico e indudable vehículo de socialización para transmitir

valores, inculcar ética, crear normas, dictar reglas. La socialización es un proceso imperativo de toda institución.

Como se puede ver, estos aspectos relacionados con las formas de hacer las cosas concuerdan plenamente con el trasfondo filosófico que sustentan estas instituciones, pero llegado el momento de la acción se procede de un modo diferente. Este desajuste, esta falta de sincronización entre la postura filosófica, los valores, los principios y las formas de acción, genera percepciones que hacen que se produzca una baja en el compromiso institucional y también en la satisfacción. Por ejemplo, se postula una idea de hombre y principios cristianos, pero a la hora del manejo del personal, no hay participación y se niega o no se reconoce los talentos y las capacidades que todo hombre posee; se menciona que hay unidad en la diversidad, pero cuando alguien disiente automáticamente no es considerado parte del grupo, ya que se buscan mecanismos para dejarlo fuera y se genera temor.

Muchas personas no llegan a comprometerse o se mantienen a medias; no han llegado a identificarse con la institución, con la misión, la visión, los valores y los propósitos y les falta llegar a experimentar el sentido de pertenencia necesario. Es decir, están privadas de aquellos aspectos que proporciona una cultura adecuada concordante. "La cultura es una obligación cuando creencias y valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos" (Sathe, 1983, p. 107). Algunas veces los miembros del personal se confunden dada la incongruencia entre lo que dice y hace una administración. Otras veces es

necesario que haya una armonía entre el individuo y la necesidad de realizar tareas significativas, satisfactorias, creativas y una estructura institucional más flexible. Esto considerado en su conjunto es lo que proporciona un estilo cultural innovador, ya que "es el pegamento social que mantiene a las organizaciones, establece un sistema de valores compartidos así como los patrones de creencias y expectativas, y ofrece lineamientos para la conducta individual" (Kast y Rosenzweig, 1994, p. 571).

Como fue mencionado anteriormente, la satisfacción de los miembros del personal alcanza niveles que en cierta medida son de preocupación, puesto que sólo la mitad de los encuestados señala que alcanza niveles adecuados en la satisfacción y la otra mitad sólo niveles medios o bajos.

¿Qué hacer para que los miembros del personal alcance la mayor satisfacción laboral posible?

Cuando se analizó el término satisfacción laboral, se llegó a señalar que éste se refiere a los sentimientos de los miembros del personal en cuanto a expectativas, prácticas y métodos que se utilizan en la institución y considera aquellas respuestas afectivas al entorno laboral.

La satisfacción laboral se concibió, por lo tanto, como la actitud general ante el trabajo que desarrolla la persona, al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral, respecto de la forma como perciben el trabajo que desarrollan.

Entre los factores que más influyen en la satisfacción y también en el compromiso institucional está el relacionado con el desarrollo profesional que



puede lograr o alcanzar en la institución, y si se dan las condiciones para que éste sea posible. En la medida en que las acciones que realice logren mantenerlo al día en su profesión, que cuente con el equipamiento necesario y le permita acceder al perfeccionamiento, mayor será la satisfacción alcanzada y mayor será su contribución para aumentar el compromiso institucional. Este factor concuerda con lo encontrado por Herzberg (citado en Gordon, 1997) al buscar la forma de elevar la satisfacción laboral, y puede incluirse dentro de lo que él denominó motivadores (p.124).

El segundo factor en importancia está relacionado con los compañeros de trabajo, fundamentalmente a las relaciones que el empleado pueda establecer con sus pares y con otros miembros del personal, las cuales generan un mayor nivel de satisfacción. Este aspecto concuerda con una investigación realizada por Viera Padilla (1998), quien encontró como factores importantes y determinantes de la satisfacción laboral de los maestros, docentes de secundaria en Nuevo León, la satisfacción de las necesidades del grupo de trabajo y el tamaño de la institución. Los miembros del personal de las instituciones pequeñas mostraron mayor satisfacción.

Otro de los factores que permitirá mejorar la satisfacción del personal es el de seguridad y permanencia en el trabajo, en la medida que logre sentir que está seguro. Este factor también es uno de los factores de higiene definido por Herzberg (citado en Gordon, 1997, p. 124).

Un cuarto factor está referido al desarrollo de la función que desempeña el empleado. Las condiciones, la forma como las desarrolla y los obstáculos que

tenga que salvar como la originalidad y creatividad que le sea permitida van generando mayores niveles en la satisfacción que está desarrollando. Dentro de la teoría de Herzberg es un motivador (p.124).

Otro de los factores que habría que considerar es la relación que exista con el jefe de trabajo. Esta relación se ve fuertemente afectada por la cultura institucional, por la forma de la relación y por el hecho de ser culturalmente aceptado en la institución. Sin embargo, las formas del trato y la manera de otorgar las instrucciones y de recompensar son aspectos que pueden ser intervenidos. Este aspecto también concuerda con un factor de higiene según la teoría de Herzberg (p.124).

En consecuencia, se puede decir con toda propiedad que, en la medida en que se logre mejorar los niveles de la satisfacción laboral que manifiestan los miembros del personal, se estaría contribuyendo a elevar los niveles de compromiso institucional que manifiesten los empleados.

### Recomendaciones

Recomendación de orden metodológico

#### *Recomendación N° 1*

Se utilizaron en forma exploratoria las metáforas para describir algunos aspectos culturales de las instituciones, lo que resultó apropiado a juicio del investigador, ya que otorgó información bien precisa que concordó con los estilos tradicionales de medir percepción y actitudes. Sería muy útil perfeccionarlo.

Sería oportuno generar otras metáforas generales y agregar un grupo de metáforas tendientes a analizar algunas áreas más específicas de la cultura, y

luego hacer el estudio correspondiente de validez y confiabilidad de las mismas de tal forma que se pueda estructurar un instrumento con tal propósito. *Recomendación N° 2*

En algunos casos, sería conveniente aplicar nuevamente la encuesta con el propósito que todo el personal de la institución participe, y de esta forma poder llegar a establecer comparaciones entre instituciones.

#### Recomendaciones en el ámbito administrativo

##### *Recomendación N° 3*

Considerando (a) que el 50% del personal manifiesta un nivel de compromiso institucional neutro, que el 50% del personal dice tener una satisfacción media y que el 50% del personal percibe una cultura tradicional, (b) que existe una fuerte relación entre estos tres factores, y (c) que el factor cultural es muy importante, es recomendable que se realice un análisis más a fondo de la cultura que se vive en cada institución para llegar a determinar qué aspectos particulares de ella necesitan un ajuste, para lograr la sincronización necesaria entre la cultura (misión, visión, valores, estrategias, formas de hacer las cosas), el compromiso institucional y la satisfacción. "La cultura es una obligación cuando las creencias y los valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos" (Sathe, 1983, p. 10).

Es de suma importancia evaluar prontamente los síntomas de falta de sincronización, que se observa. En algunas instituciones es más urgente que en otras. Un comportamiento cultural negativo, como el que se presenta en algunos casos, es una señal definitiva de que es necesario actuar sobre los elementos

culturales, de tal forma que se produzca un ajuste y se genere un mayor compromiso institucional y satisfacción en el personal, que es lo más valioso que poseen las instituciones.

A nivel institución, sería conveniente identificar cuáles son las barreras culturales que hacen que las personas manifiesten un compromiso institucional neutro. Algunas barreras culturales más frecuentes son las que se presentan a continuación a manera de resumen con el título de paradigma estilo cultural tradicional, y además, un paralelo a modo de contraste con valores compartidos, como paradigma estilo cultural innovador (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Comparación entre paradigma de estilo cultural innovador y tradicional*

Paradigma estilo cultural tradicional	Paradigma estilo cultural innovador
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo jerárquico.</li> <li>- Territorios propios y estructuras piramidales.</li> <li>- Oportunismo y falta de principios.</li> <li>- Agendas ocultas, deshonestidad y falta de franqueza.</li> <li>- Desconfianza y temor.</li> <li>- Orientación a corto plazo y estrictamente motivada por las ganancias.</li> <li>- Actitud no puede hacerse.</li> <li>- Culpabilidad y excusas.</li> <li>- Codependencia y exceso de independencia.</li> <li>- Prejuiciada y juzgadora.</li> <li>- Entrenamiento insuficiente.</li> <li>- Se aferra al pasado y se resiste al cambio.</li> <li>- Reglas estrictas y políticas rígidas.</li> <li>- Juegos de ganar perder.</li> <li>- Aislacionismo y separación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo compartido.</li> <li>- Equipos y redes con poder descentralizado.</li> <li>- Ética e integridad.</li> <li>- Comunicación abierta, fluida y honesta.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Servicio, excelencia y calidad a largo plazo.</li> <li>- Espíritu puede hacerse.</li> <li>- Responsabilidad personal.</li> <li>- Interdependencia.</li> <li>- Acoge la diversidad y las deficiencias.</li> <li>- Aprendizaje continuo y desarrollo del conocimiento.</li> <li>- Innovación, ingeniosidad y rupturas.</li> <li>- Flexible, fluida y respuesta rápida.</li> <li>- Juegos de ganar-ganar y mayores ganancias para toda la institución.</li> <li>- Responsabilidad social y comunitaria.</li> </ul>

Por lo que se ha observado, la mitad de las personas en las instituciones educativas perciben un estilo cultural que responde a un tipo de liderazgo. Este no es otro que el que se ha venido desarrollando en ellas. Sería conveniente que se pueda producir algún tipo de cambio y retomar o asumir una cultura que esté basada en el tipo de liderazgo servidor, que se presenta en la Tabla 29 como “paradigma nuevo” y “paradigma antiguo”.

Tabla 29

*Comparación entre paradigma de liderazgo nuevo y antiguo*

Paradigma antiguo	Paradigma nuevo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser gerente, administrador.</li> <li>- Ser jefe.</li> <li>- Controlar a la gente.</li> <li>- Autoridad centralizada.</li> <li>- Microgerencia y definición de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser líder.</li> <li>- Ser facilitador y formador.</li> <li>- Darle facilidades a la gente.</li> <li>- Distribuir el liderazgo.</li> <li>- Consenso con una visión y estrategia amplias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir con reglas y reglamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una posición de poder y jerarquía.</li> <li>- Exigir obediencia.</li> <li>- Centrarse en cifras y tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo.</li> <li>- Lograr compromiso.</li> <li>- Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontar y combatir.</li> <li>- Hacer hincapié en la independencia.</li> <li>- Estimular las redes de viejos camaradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar y unificar.</li> <li>- Estimular la interdependencia.</li> <li>- Respetar, honrar y respaldar la diversidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar por crisis y necesidad.</li> <li>- Ser internamente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque estrecho: yo y mi organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje e innovación continuados.</li> <li>- Ser globalmente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque amplio; mi comunidad, mi sociedad, mi mundo.</li> </ul>

*Recomendación N*

°4

Considerando que realizar investigación dentro del sistema de instituciones adventistas ha resultado muy complejo, principalmente por la falta de cultura al respecto, sería conveniente que tanto los rectores como los decanos puedan hacer conciencia de la importancia de este tipo de estudios dentro de sus instituciones, para que cuando éstos se desarrollen cuenten con todo el apoyo necesario por parte de los administradores para que se pueda realizar un trabajo de calidad. Sería necesario instruir al personal en general y generar una cultura de investigación tan necesaria e indispensable.

## Recomendaciones para futuras investigaciones

*Recomendación N° 5*

Siendo que (a) el compromiso institucional resulta ser una variable muy importante dentro del sistema adventista que promueve la lealtad, la identificación, compromisos estables, a pesar de que en el ambiente cultural externo estos aspectos se los valora cada vez menos, puesto que los compromisos en general están siendo cada vez más inestables, y (b) que la eficiencia y eficacia de las instituciones es algo que está siendo cada vez más difícil de conseguir, sería útil evaluar con mayor precisión la forma cómo la eficiencia y eficacia institucionales se relacionan con el compromiso institucional y con las variables cultura, satisfacción y compromiso con la iglesia.

### Recomendación N°6

Considerando que un 50% de los miembros del personal percibe la cultura institucional al estilo cultural tradicional, dado que este estilo contempla aspectos que señalan cierto grado de rigidez en todo el sistema administrativo, y debido a que las tendencias actuales, en un mundo tan cambiante, conducen a sistemas institucionales más flexibles, sería bueno analizar la estructura, cultura y estrategias institucionales. Esto concuerda con lo que señala Serra (1997):

"Estos son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual" (p. 136).

Se ha desarrollado esta investigación con el único propósito de lograr esclarecer y definir las formas de relación entre el compromiso institucional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de las universidades adventistas de Hispanoamérica y España. Se quiso ver el comportamiento de esas variables teniendo presente que las personas, criaturas de Dios, son lo más valioso que puede tener una institución. Si en cierto momento existe o pudiera existir algún aspecto que no trabaja en sincronía entre ellos, y se ven síntomas que afectan o puedan afectar a personas, se tiene la responsabilidad moral de buscar alternativas de corrección.

En la medida en que la cultura, la satisfacción y el compromiso institucional trabajen armónicamente habrá instituciones fuertes con buenos signos vitales y con un buen rendimiento, cualidades muy necesarias en el presente y en los tiempos en que nos corresponde vivir.

APENDICE 1

CARTA A LOS RECTORES

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DEL PLATA  
ARGENTINA**

**FAX**

**Fecha: 05-10-98**

Para: Rectores

Rector de la Universidad xxxxxxxxxxxxxxxx

Fax N° \_\_\_\_\_

De: Edgar Araya Bishop

Docente de la UAP,

Fax N° (043) 910300

Argentina

\*\*\*\*\*

Estimado señor Rector:

Edgar Araya Bishop, actualmente docente en la UAP, y candidato a Doctor en la Universidad de Montemorelos, está desarrollando una investigación que pretende analizar en qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de las instituciones de educación superior Adventista de habla hispana, está explicado por la percepción que tienen de la cultura organizacional, por la satisfacción laboral que dicen tener y por algunas variables demográficas que poseen. Esta investigación esta enmarcada dentro de su tesis doctoral, que tiene como principales objetivos los siguientes: determinar el nivel de compromiso institucional que dicen tener los empleados de las instituciones educativas de nivel superior dependientes de la iglesia. El grado de satisfacción laboral que manifiesta el empleado. Identificar el estilo cultural administrativo dominante percibido por el empleado, y cómo éstos aspectos están siendo afectados por el tamaño institucional.

Quisiera que la institución que usted dirige participe de esta investigación, para lo cual solicito su autorización y/o el apoyo del organismo administrativo que la rige.

La participación significa lo siguiente:

a) Dar la autorización para que el personal docente de tiempo completo de su institución responda un cuestionario.

b) Proporcionar información acerca de su institución.



e) Designar una persona responsable que sirva de coordinador y administrador de la encuesta, con el que se pueda establecer contacto directamente. (Vicerrector Académico, Director de Investigación, o algún docente que entienda de investigación).

d) No involucra gastos, sólo el tiempo que el docente destinará a completar el cuestionario (15 minutos promedio). Todo el material correspondiente será suministrado por el investigador.

e) Toda la información recogida es estrictamente confidencial. De todos modos, el trabajo no tiene elementos que pudiera comprometer el prestigio tanto de personas como de las instituciones. Por otro lado, la información que se puede llegar a obtener sobre el sistema de Educación Superior Adventista es muy valiosa.

f) Esta investigación cuenta con el apoyo de la División de Posgrado e Investigación de la Universidad de Morelos, y supervisado por el Pastor y Doctor Tevni Grajales de dicha casa de estudios. Además cuenta con el patrocinio de la Universidad Adventista del Plata.

g) De ser posible, proporcionar alguna dirección de correo electrónico donde enviar correspondencia y mantener contacto.

h) Está proyectado que todos los cuestionarios sean administrados en el mes de octubre de 1998.

Su respuesta, cualquier consulta o ampliación de la información, dirigirse a **Edgar Araya Bishop**. Para ello puede usar alguna de las direcciones siguientes:

**TELEFONO:** (043) 910383                      **FAX:** (043) 910 300 (UAP,  
Argentina)

**CORREO ELECTRONICO:** araya-salas@ rocketmail.com

edgar@ umontemorelos.edu .mx Anticipadamente agradezco por la buena acogida y quedo a la espera de una pronta respuesta.

Edgar Araya Bishop.

## APENDICE 2

### ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS  
División de Posgrado e Investigación  
 Edgar Araya Bishop. Octubre, 1998.

#### ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1. **Nombre de la Institución:**.....
2. **Teléfono:**.....; **Fax:**.....; **E-Mail:**.....
3. Valor en moneda nacional del **FMR, 100% denominacional:**..... ¿cuántos **U\$ dolar?**.....
4. Número de alumnos matriculados en octubre de 1998, en los siguientes niveles educacionales o sus equivalentes (sólo post-secundaria):  
 \_\_\_ Técnico; \_\_\_ Licenciatura; \_\_\_ Maestría; \_\_\_ Doctorado; **TOTAL:**.....

5. **Personal:** (complete los datos que se piden en la tabla)

Clasificación	Cantidad
<b>Personal:</b> Número total de personas que reciben sueldo de la institución. Todos aquellos que forman parte de alguna planilla de pago que dependa de la institución.	
<b>Profesores:</b> Número total de profesores. Considere en este grupo a todas aquellas personas que destinan el 50% o más de su tiempo a la docencia.	
<b>Empleados:</b> Considerar en este grupo a toda aquella persona que trabaja tiempo completo destinado a la institución, y cuya función está en relación directa con el área académica o de apoyo, dedique o no el 49% o menos de su tiempo a docencia. Tales como administradores, secretarías. Personal del área de: asuntos estudiantiles, financiera, alimentación, hogares estudiantiles, duplicación y biblioteca. (No incluir al personal de industrias u otras personas que no estén relacionadas directamente con el área académica)	

6. **Programas:** carreras a nivel técnico, licenciatura y posgrados (maestría y doctorado) a los que se puedan matricular alumnos, y que la Institución este ofreciendo en octubre de 1998. (Completar los datos de la tabla)

Clasificación	Cantidad
1. Número de programas de <b>nivel Técnico</b> (post-secundaria)	
2. Número de programas de <b>nivel Licenciatura o equivalente</b>	
3. Número de programas de <b>nivel Maestría</b>	
4. Número de programas de <b>nivel Doctorado</b>	

E-Mail del responsable institucional para esta investigación:.....

## APENDICE 3

### ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

División de Posgrado e Investigación

Edgar Araya Bishop. Octubre, 1998.

#### ENCUESTA

Agradecemos a usted por su valioso aporte al responder este cuestionario. Se pretende encontrar algunos antecedentes concretos, a nivel latinoamericano, sobre la forma como perciben el compromiso, la cultura organizacional y la satisfacción laboral los profesores y empleados de tiempo completo de las instituciones de educación superior, pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Usted **NO DEBE IDENTIFICARSE COLOCANDO SU NOMBRE**, esto le permitirá dar su percepción con plena libertad y precisión.

Por favor entregue toda la información que se solicita. Complete todos los casilleros. Se necesita su opinión.

Agradecemos a usted, al personal de esta institución y a la administración, por su valioso aporte al permitir que usted responda este instrumento.

#### PARTE A. (Antecedentes generales)

1. Nombre de la institución donde trabaja: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años de vida tiene actualmente? \_\_\_\_\_
3. Sexo: (Marque lo que corresponda)  
 Masculino  
 Femenino  
 Prefiero no responder
4.  Profesor? 50% o más en docencia.  
 Empleado? 49% o menos, o sin docencia.
5. Años de servicio en esta institución:  
 Menos de 1 año  
 1 - 2 años  
 3 - 4 años  
 5 - 6 años  
 7 - 8 años  
 9 - 10 años  
 10 - 15 años  
 16 o más años
6. Su nivel educacional actual: (Marque el mayor nivel)  
 Secundaria completa  
 Licenciatura  
 Maestría  
 Doctorado
7. Aproximadamente ¿Cuál es su salario mensual en moneda nacional? \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene alguna credencial de misionero?  Si ;  No.

#### PARTE B.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones que se presentan a continuación. **Elija la alternativa en la escala que expresa mejor su sentimiento y percepción al respecto**. Coloque una "X" en el espacio, de acuerdo al valor correspondiente en la escala.

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.					
2. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.					
3. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.					
4. Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
5. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.					
6. No tengo la sensación de querer pertenecer a la institución.					

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7. En el momento que entré a trabajar en esta institución me sentí defraudado					
8. Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.					
9. Si pudiera, no elegiría esta institución para trabajar.					
10. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
11. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.					
12. En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.					
13. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
14. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.					
15. Siento que no soy parte de la institución.					
16. Trabajar para esta institución es una equivocación de mi parte.					
17. Para mí ésta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.					
18. Anhelo tener un trabajo diferente (cambiar de institución donde trabajo)					
19. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.					
20. Estoy orgulloso(a) de contar a otros que soy parte de esta institución.					
21. Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que me pagan.					

## EN ESTA INSTITUCION:

-	El esquema de relación entre las personas es el de competir en lugar de cooperar.				
23.	Se observa un actuar de las personas en forma "política" para ganar influencia.				
24.	Se trabaja para alcanzar las metas institucionales sin descuidar las propias metas individuales.				
25.	Al tomar las decisiones se involucra a otros, especialmente a aquellos que les va a afectar.				
26.	Las conductas de las personas hacen que se perciba ciertas imágenes de superioridad.				
27.	Si una persona se desempeña mejor que sus compañeros es considerado(a) como un(a) "ganador(a)"				
28.	Cada uno se siente un colaborador que hace contribuciones significativas, no un dirigido.				
29.	En lo que se hace aquí, el énfasis está en la calidad por sobre la cantidad				
30.	Se trabaja duro largas horas (por mucho tiempo).				
31.	Se percibe permanentemente el ejercicio del control y/o el poder				
32.	Aquí, en esta institución se ve el trabajo como más importante que cualquier otra cosa				
33.	Se promueven formas de actuar que apuntan a dejar una buena impresión.				

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. La estructura organizacional define claramente los puestos, lo que permite a cada jefe asumir la autoridad que le proporciona el cargo.					
35. Las decisiones tienen que ser verificadas con los superiores					
36. Se trata de evitar las confrontaciones					
37. Se busca identificar y señalar los errores de los otros.					
38. La autoridad personalmente hace todo.					
39. Las nuevas ideas son lentamente analizadas y difícilmente se aceptan.					

– Pase lo que pase con esta institución donde trabajo, mi pensamiento acerca de la iglesia y su misión no se verán afectados.					
41. Trabajar en esta institución es trabajar para la iglesia, trabajar para Dios.					
42. Si entrara en conflicto laboral con la institución, podría llegar a afectar mi compromiso con la misión de la Iglesia.					
43. Aunque las condiciones laborales no fueran las más seguras, me siento seguro por la presencia de Dios.					
44. Si existiera un conflicto laboral entre la organización y yo, llevaría el asunto a la justicia si fuera necesario.					
45. Por amor a la obra no me importaría perder beneficios que me corresponden.					
46. Desarrollar acciones legales contra la institución educativa donde trabajo es lo mismo que estar en contra de la iglesia.					
47. Una situación es la relación con la institución, y otra, la relación con la iglesia o con Dios.					

Ítemes	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
48. He hecho amistades duraderas entre mis colegas.					
49. Me agradan las personas con quienes trabajo.					
50. Mi jefe es comprensivo y/o amigable.					
51. Disfruto de las actividades sociales que realizamos con mis colegas.					
52. Mis actividades de rutina hacen que trabaje mecánicamente.					
– Mi jefe alaba el trabajo bien hecho.					
– Mis colegas me estimulan a mejorar mi trabajo.					
– El entorno físico es seguro.					
– Las condiciones de limpieza generalmente son las adecuadas.					
– Desarrollo este trabajo porque no he podido encontrar una vacante en el área de mis intereses.					
– Detesto y/o tengo antipatía hacia las personas con quienes me relaciono en el trabajo.					
59. Mis colegas son altamente criticones el uno con el otro.					
60. En la institución existe el equipo de trabajo básico necesario para desarrollar cómodamente mi función.					
61. Mi trabajo me mantiene al día respecto de mi profesión.					
62. Me siento inseguro(a) en mi trabajo.					
– Trabajar en esta institución educativa me permite progresar y/o tener un mejor estatus					

Items	Siempre	Casi siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
– Siento que mi temperamento genera algunas dificultades en las acciones que debo realizar en mi trabajo.					
– Trabajar en esta institución educativa me provee la oportunidad de perfeccionamiento.					
66. El control que ejerce mi jefe me hace sentir incómodo(a).					
67. La estructura institucional me desalienta y/o no me permite la originalidad o la creatividad.					
68. Me siento abrumado por lo complejo de mi trabajo y/o por la enorme cantidad de actividades que debo desarrollar.					
69. Habitualmente recibo de mi jefe instrucciones que para mí no tienen sentido.					
70. Por lo general las actividades que desarrollo me aburren.					
71. Mi trabajo me permite la alegría de servir a los estudiantes.					
72. Me siento muy comprometido(a) con la institución.					
73. Siento que la institución tiene un fuerte compromiso hacia mí.					

**PARTE C.**

La Cultura de una institución completa, es algo mucho más grande que la suma de sus partes y/o eventos. Una manera por la cual se puede comunicar la esencia de la cultura de una institución es a través de una metáfora. La metáfora identifica un objeto con otro y le atribuye al primer objeto, uno o más cualidades del segundo, y de este modo algunas ideas complejas se pueden describir sucintamente.

¿Qué metáfora utilizaría usted para señalar la cultura institucional de su universidad o institución? Elija una y marque con una " X " la letra de la descripción principal, y con un " O " la descripción secundaria.

Ejemplo: Colmena a) en plena actividad  
b) organizada jerárquicamente  
c) donde cada uno sabe lo que tiene que hacer  
d) con muchos zánganos  
e) enferma

## 1. Familia

- a) bien constituida
- b) desarticulada
- c) hogar
- d) equipo
- e) divorciada

## 2. Máquina

- a) bien engrasada
- b) oxidada
- c) en plena actividad
- d) desajustada
- e) que le faltan piezas

## 3. Teatro

- a) con muy buenos artistas
- b) donde sólo se presentan shows
- c) con escenas muy bien planeadas
- d) cada escena es independiente.
- e) donde los artistas no tienen mucho que ofrecer.

## 4. Tienda de horrores:

- a) imprevisible.
- b) como pesadilla llena de tensiones.
- c) donde cada uno vive su drama.
- d) que enloquece por aislamiento.
- e) sin actividad social.

## OPTATIVA

5. Otra analogía. Descríbala en sus propios términos:.....

.....

.....

APENDICE 4  
VARIABLE COMPROMISO (COMP)

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
V01CI	4.36404	.69467	Encuentro que mis valores y los valores
V02CI	4.26316	.99716	Con gusto uso o usaría una insignia o un
V03CI	4.61184	.63988	Fue una buena decisión trabajar en esta
V04CI	4.28070	.79292	Hablo sobre esta institución a mis amigo
V05CI	4.66009	.55532	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo
V06CI	1.92544	1.21480	No tengo la sensación de querer pertenecer
V07CI	1.71053	.92794	En el momento que entré a trabajar en es
V08CI	2.84868	1.21036	Aquí en esta institución no se consulta n
V09CI	1.69079	.85086	Si pudiera, no elegiría esta institución
V10CP	3.44518	.95691	Existe mucha cooperación entre los que t
V11CP	3.34211	1.05729	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se
V12CP	3.06140	1.07344	En esta institución toman muy en cuenta
V13CP	3.79167	.99362	Cuando se presenta algún problema en mi
V14CP	3.60965	1.05925	Puedo fijar mis propias metas y objetivo
V15CP	1.92544	1.02867	Siento que no soy parte de la institución
V16CL	1.41447	.60884	Trabajar en esta institución es una equi
V17CL	4.02412	1.01281	Para mi ésta es una de las mejores institución
V18CL	2.06798	1.04712	Anhelo tener un trabajo diferente (cambiar
V19CL	3.54386	1.12818	Ante situaciones institucionales adversa
V20CL	4.21053	.84097	Estoy orgulloso(a) de contar a otros que
V21CL	1.78728	.99930	Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que m

Number of Cases = 456

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .91867

Bartlett Test of Sphericity = 3189.3717. Significance = .00000

Anti-image Correlation Matrix:

	V01CI	V02CI	V03CI	V04CI	V05CI	V06CI	V07CI	V08CI	V09CI	V10CP	V11CP	V12CP
V01CI	.93528											
V02CI	-.19701	.91612										
V03CI	-.01760	-.16283	.93277									
V04CI	-.08425	-.09242	-.14596	.94262								
V05CI	-.14315	-.01661	-.14879	-.12292	.90106							
V06CI	-.05492	.06611	.02728	-.05806	-.03213	.86829						
V07CI	.09157	.07774	.05945	-.03083	-.06161	-.06329	.93307					
V08CI	.10462	-.07468	-.09350	.14149	-.00096	-.08545	-.01036	.91803				
V09CI	.05173	-.02754	.10957	.10314	.07541	-.08654	-.14288	-.07666	.93062			
V10CP	.01337	-.01634	.02141	-.06792	.07336	.00986	.05464	.10832	-.02829	.95053		
V11CP	.04042	-.01013	-.03208	-.00167	.01084	.04282	.02214	.07723	.00194	-.12543	.89346	
V12CP	-.04424	.02111	-.06498	-.03516	-.01114	-.05674	.05505	.32157	-.00649	-.06630	-.42150	.87691

V13CP	.03126	.01547	.05877	.04569	-.03379	-.01964	-.04585	.10385	.00426	-.05516	-.24151	-.13050
V14CP	-.01895	-.05042	-.04187	.02688	-.01489	-.06415	-.09472	.10139	.00605	-.04424	-.01949	-.16715
V15CP	.06422	-.02282	.05894	.04526	-.03574	-.11462	-.01275	-.09571	-.05048	.09616	-.04577	-.06425
V16CL	-.00505	.01352	.11834	-.04024	.07934	-.06322	-.03546	.03283	-.29673	-.01448	.03530	.00649
V17CL	-.06736	-.03695	.03130	-.11191	.06797	-.02487	.04993	-.02972	.03757	-.03904	-.00771	-.11344
V18CL	-.00917	.04190	.09031	.09768	.01357	-.08645	-.03488	-.02386	-.19957	.09949	-.07164	-.00963
V19CL	-.00879	-.07211	.02828	.03691	.00286	.00496	-.02554	.02064	.04236	-.03256	-.08599	.07162
V20CL	-.07897	-.05444	-.10802	-.13431	-.05992	.02395	.07260	-.01406	.06311	-.01679	-.07273	.05298
V21CL	-.02428	.02965	-.04519	.02698	.13498	-.11718	-.07120	-.00950	.00943	-.06232	.01077	-.09095

V13CP V14CP V15CP V16CL V17CL V18CL V19CL V20CL V21CL

V13CP	.91823											
V14CP	-.23698	.92360										
V15CP	.05450	.16194	.92307									
V16CL	.00334	.06419	-.17869	.92515								
V17CL	-.04424	.04258	.03503	.04006	.92484							
V18CL	.01677	.00890	.03901	-.13887	.13159	.93588						
V19CL	-.02625	.02914	.03161	-.04678	-.05092	.04210	.88112					
V20CL	-.05300	-.03919	-.01162	.10827	-.32927	.00204	-.13211	.92901				
V21CL	.09736	-.01858	-.05640	-.07538	-.05424	.07631	-.02089	.01770	.56890			

Measures of Sampling Adequacy (MSA) are printed on the diagonal.

Extraction 1 for analysis 1. Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V01CI	1.00000 *	1	6.63279	31.6	31.6
V02CI	1.00000 *	2	2.05355	9.8	41.4
V03CI	1.00000 *	3	1.20583	5.7	47.1
V04CI	1.00000 *	4	1.09046	5.2	52.3
V05CI	1.00000 *	5	.97957	4.7	57.0
V06CI	1.00000 *	6	.88969	4.2	61.2
V07CI	1.00000 *	7	.81279	3.9	65.1
V08CI	1.00000 *	8	.76723	3.7	68.7
V09CI	1.00000 *	9	.71167	3.4	72.1
V10CP	1.00000 *	10	.70961	3.4	75.5
V11CP	1.00000 *	11	.67474	3.2	78.7
V12CP	1.00000 *	12	.61194	2.9	81.6
V13CP	1.00000 *	13	.57193	2.7	84.3
V14CP	1.00000 *	14	.51670	2.5	86.8
V15CP	1.00000 *	15	.49096	2.3	89.1
V16CL	1.00000 *	16	.46903	2.2	91.4
V17CL	1.00000 *	17	.43498	2.1	93.4
V18CL	1.00000 *	18	.38437	1.8	95.3
V19CL	1.00000 *	19	.38082	1.8	97.1
V20CL	1.00000 *	20	.35660	1.7	98.8
V21CL	1.00000 *	21	.25471	1.2	100.0

PC extracted 4 factors.



## Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V09CI	-.71037	.28963		
V20CL	.70666			
V12CP	.67451	.52040		
V16CL	-.66701	.27399		
V04CI	.66537			
V17CL	.65270		.28274	
V08CI	-.65024	-.43057		
V11CP	.63819	.50157		
V03CI	.61313	-.34018		
V18CL	-.59600	.27054		
V13CP	.57438	.51236		
V14CP	.56905	.40797		
V01CI	.55766			.27786
V15CP	-.52879		.32043	
V10CP	.52540	.33638		
V02CI	.46214	-.33595		
V07CI	-.46198	.25282		
V21CL			.69833	
V05CI	.42493	-.28226		.56769
V06CI	-.30308		.46244	.48117
V19CL	.26984		.25656	-.31530

## Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V01CI	.45631 *	1	6.63279	31.6	31.6
V02CI	.37547 *	2	2.05355	9.8	41.4
V03CI	.51911 *	3	1.20583	5.7	47.1
V04CI	.52706 *	4	1.09046	5.2	52.3
V05CI	.59804 *				
V06CI	.59361 *				
V07CI	.33712 *				
V08CI	.61534 *				
V09CI	.60182 *				
V10CP	.45444 *				
V11CP	.65922 *				
V12CP	.73332 *				
V13CP	.62332 *				
V14CP	.53533 *				
V15CP	.40324 *				
V16CL	.56318 *				
V17CL	.52905 *				
V18CL	.48342 *				
V19CL	.23950 *				
V20CL	.56497 *				
V21CL	.56977 *				

EQUAMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

EQUAMAX converged in 8 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V12CP	.81293			
V11CP	.77450			
V13CP	.77324			
V08CI	-.73590			
V14CP	.69612			
V10CP	.53419			.37553
V05CI		.70577		-.27871
V03CI		.63264	-.27981	
V01CI		.62405		
V04CI	.27322	.61186		
V02CI		.55094		
V20CL		.52800	-.28149	.38416
V06CI			.76056	
V16CL		-.44418	.55380	
V15CP	-.31936		.52127	
V09CI		-.48636	.50824	-.26396
V07CI			.41837	-.31546
V21CL			.47187	.57827
V17CL	.27423	.39648		.50909
V19CL				.46941
V18CL		-.37887	.39169	-.41964

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	.59403	.58159	-.43743	.34283
Factor 2	.78306	-.49834	.37005	-.03927
Factor 3	-.13798	.21264	.65398	.71278
Factor 4	.12209	.60679	.49400	-.61063

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	83.8377	112.3604	10.6000	21

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V01CI	79.4737	105.0279	.4811	.3120	.8653
V02CI	79.5746	103.4142	.3921	.2570	.8676
V03CI	79.2259	105.0236	.5282	.4061	.8646
V04CI	79.5570	102.4011	.5814	.4253	.8620
V05CI	79.1776	107.9574	.3548	.2387	.8687
RV06CI	79.7632	104.2471	.2676	.1498	.8739
RV07CI	79.5482	103.9625	.3983	.2297	.8672
RV08CI	80.6864	96.8531	.5894	.5159	.8602
RV09CI	79.5285	100.7904	.6349	.5254	.8599
V10CP	80.3925	102.4192	.4660	.2950	.8650
V11CP	80.4956	99.0198	.5809	.5696	.8607
V12CP	80.7763	98.3235	.6053	.6397	.8597
V13CP	80.0461	100.9319	.5230	.4596	.8630
V14CP	80.2281	100.6204	.4997	.3970	.8638
RV15CP	79.7632	101.5482	.4705	.2868	.8648
RV16CL	79.2522	104.5451	.5979	.4783	.8633
V17CL	79.8136	99.7959	.5702	.4349	.8612
RV18CL	79.9057	100.5252	.5114	.3743	.8633
V19CL	80.2939	105.7816	.2286	.0952	.8745
V20CL	79.6272	100.9332	.6344	.5002	.8600
RV21CL	79.6250	109.9008	.0697	.0907	.8785

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	2434.4758	455	5.3505		
Within People	8324.9524	9120	.9128		
Between Measures	2035.2396	20	101.7620	147.2299	.0000
Residual	6289.7128	9100	.6912		
Nonadditivity	107.3260	1	107.3260	157.9584	.0000
Balance	6182.3868	9099	.6795		
Total	10759.4282	9575	1.1237		
Grand Mean	3.9923				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.8183

Hotelling's T-Squared = 1839.1173 F = 88.1159 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 20 Denominator = 436

Reliability Coefficients 21 items

Alpha = .8708 Standardized item alpha = .8805

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables  
 Scale 20.4013 23.5375 4.8515 6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V12CP	17.3399	15.8556	.7638	.6190	.8079
V11CP	17.0592	16.3591	.7086	.5554	.8189
V13CP	16.6096	17.1836	.6515	.4430	.8301
RV08CI	17.2500	15.6560	.6699	.4712	.8272
V14CP	16.7917	17.3169	.5783	.3547	.8430
V10CP	16.9561	18.5387	.4955	.2508	.8559

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1784.9265	455	3.9229		
Within People	1463.8333	2280	.6420		
Between Measures	172.9331	5	34.5866	60.9533	.0000
Residual	1290.9002	2275	.5674		
Nonadditivity	16.1076	1	16.1076	28.7330	.0000
Balance	1274.7926	2274	.5606		
Total	3248.7599	2735	1.1878		
Grand Mean	3.4002				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.2848

Hotelling's T-Squared = 291.1700 F = 57.7221 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 5 Denominator = 451

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8554 Standardized item alpha = .8549

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	26.3904	9.7154	3.1170	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V05CI	21.7303	8.0919	.4163	.1940	.7522
V03CI	21.7785	7.3333	.5692	.3347	.7180
V01CI	22.0263	7.3004	.5148	.2685	.7281
V04CI	22.1096	6.7264	.5739	.3496	.7107
V02CI	22.1272	6.3750	.4659	.2323	.7527
V20CL	22.1798	6.5654	.5668	.3417	.7124

#### Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	736.7529	455	1.6192		
Within People	953.0000	2280	.4180		
Between Measures	83.2924	5	16.6585	43.5756	.0000
Residual	869.7076	2275	.3823		
Nonadditivity	34.6030	1	34.6030	94.2245	.0000
Balance	835.1046	2274	.3672		
Total	1689.7529	2735	.6178		
Grand Mean	4.3984				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 6.4632

Hotelling's T-Squared = 227.4514 F = 45.0904 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 5 Denominator = 451

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7639 Standardized item alpha = .7739

Tabla 18

*Resumen de las características de las variables*

Inst.	N° de casos	COMP			COMPIG			SATIS			CULTDOM	
		bajo	neutro	alto	bajo	neutro	alto	baja	media	alta	CULTIN	CULTRAD
1	104	3 3%	35 34%	66 63%	1 1%	43 41%	60 58%	3 3%	39 37%	62 60%	49 47%	55 53%
2	63	9 14%	40 64%	14 22%	10 16%	30 48%	23 36%	3 5%	48 76%	12 19%	15 24%	4876
3	43	0	12 28%	31 72%	2 5%	22 51%	19 44%	0	18 42%	25 58%	29 67%	14 33%
4	32	1 3%	15 47%	16 50%	5 16%	16 50%	11 34%	0	17 53%	15 47%	25 78%	7 22%
5	95	3 3%	34 36%	58 61%	5 4%	38 40%	53 56%	2 2%	43 45%	50 53%	63 66%	32 34%
6	73	11	43 59%	29 40%	0 0%	33 45%	40 55%	0	38 52%	35 48%	28 38%	45 62%
7	30	13	12 40%	17 57%	1 3%	17 57%	12 40%	0	13 43%	17 57%	22 73%	8 27%
8	16	0	8 50%	8 50%	0 0%	8 50%	8 50%	0	5 31%	11 69%	6 38%	10
Totales	456	18 3,9%	199 43,6%	239 52,4 %	23 5%	207 45%	226 50%	8 2%	221 48%	227 50%	218 48%	237 52%

**Análisis de las metáforas**

Cabe recordar que se quiso analizar en forma exploratoria una manera distinta de determinar la cultura percibida por el empleado. Con ese propósito se le planteó a cada encuestado cuatro metáforas. También tenía la opción de proporcionar una nueva metáfora si es que las que se proporcionaban no reflejaban bien su opinión respecto de la cultura organizacional.

Con la metáfora familia se quiso obtener la percepción de los empleados respecto de la cultura institucional desde el punto de vista de un organismo con existencia propia, que se proyecta hacia sus empleados y al exterior. Desde un

punto de vista positivo, la institución es percibida como una familia bien constituida con la semejanza a un hogar y donde se trabaja en equipo. Desde un punto de vista negativo esta institución como familia puede tener características de un hogar divorciado o desarticulado.

Los resultados de esta percepción se visualizan en la Figura 15 y en la Tabla 19, donde se puede observar una situación bastante positiva en todas las instituciones.

Al considerar la percepción de las personas que expresaron su opinión a través de esta metáfora, se encuentra que más del 78% se pronuncia positivamente sobre una cultura en términos semejantes a una familia (el rango es 78 -100). El aspecto de la familia relacionado con características de un hogar bien constituido presenta una importancia preponderante sobre las características de hogar o de equipo.

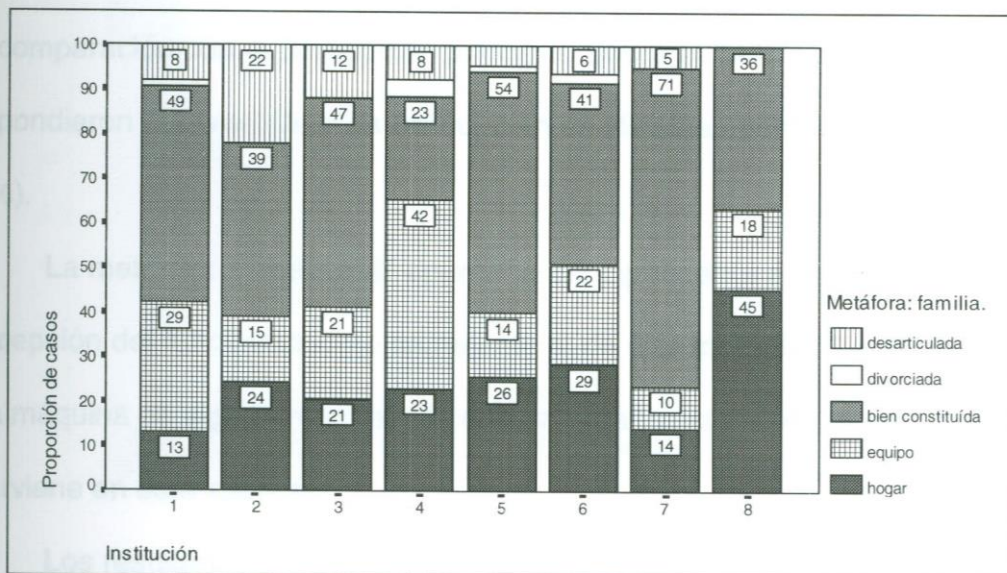


Figura 15. Metáfora familia.

La percepción negativa entre las instituciones tiene un rango de 0% a 22%, con un promedio de 9%. Las personas observan que en la institución se ven signos de un divorcio en algunas instancias, o existe algún grado de desarticulación en las secciones. Al contrastar algunos aspectos en la universidad 8, por ejemplo, no se presenta una percepción negativa en términos de familia; en cambio en la universidad 2, ésta llega al 22% de las personas que opinan.

Con la descripción secundaria de la cultura institucional, utilizando la misma metáfora se trata de ver si existía alguna consistencia en la opinión al ofrecer otra alternativa aunque se vea como secundaria; así podría ser que se mantenga la percepción, se presente más positiva o más negativa acerca de la percepción de la cultura.

En este caso, al ver la cultura con la metáfora familia considerando las alternativas presentadas como secundarias, la percepción es levemente inferior en comparación con la percepción principal. Sobre el 74% de los que respondieron esta metáfora se pronuncian en términos positivos (rango 74% - 92%).

La metáfora 2 "máquina" apuntaba principalmente a obtener una percepción del funcionamiento semejante al de una máquina. La eficiencia en una máquina es algo primordial y la cultura organizacional en alguna forma interviene en este aspecto.

Los resultados de la percepción de los empleados cuando ven a la institución como una máquina puede verse en la Figura 16 y en la Tabla 19. Los



aspectos positivos de una máquina estaban incluidos en aquellos que señalaron que están en plena actividad, trabajando sin inconvenientes, ya que la máquina está bien engrasada y cada pieza funciona muy bien y en su lugar. Todo trabaja suavemente, no forzado, ni se atasca por el óxido. Al contrario los aspectos negativos que se pueden visualizar mediante la metáfora máquina señalan que no puede haber la eficiencia puesto que la máquina está desajustada o le faltan piezas. También puede tener síntomas de obsolescencia debido a que se encuentra oxidada, desgastada y los engranajes no trabajan bien, faltan ajustes importantes.

Al respecto, mediante la descripción principal se encuentra que entre el 59% y el 88% de los que dan su opinión de la cultura organizacional mediante la

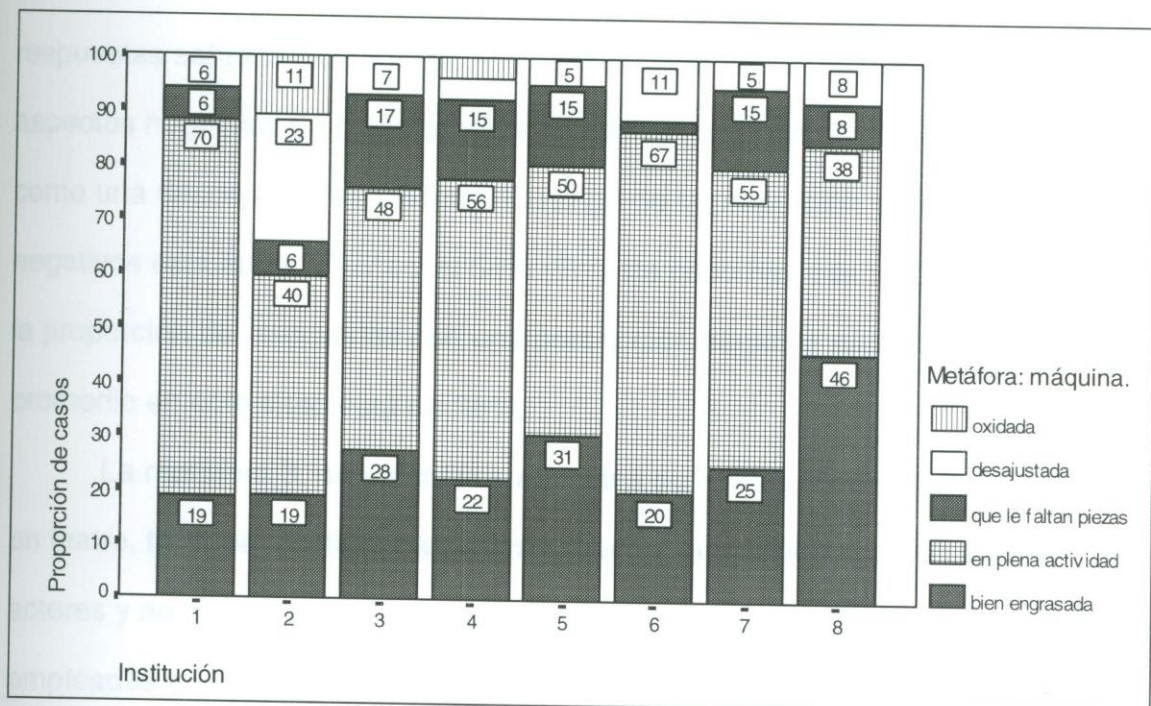


Figura 16. Metáfora máquina.

metáfora máquina, tienen una percepción positiva; el promedio está en 79%. En esta metáfora en general la situación está en un nivel inferior respecto al caso de la metáfora anterior.

Algunos aspectos culturales que tienen que ver con el funcionamiento institucional para lograr una eficiencia adecuada tienen que ser revisados en algunas instituciones. Visto desde la perspectiva negativa, en general, el 21 % como promedio, tiene una percepción negativa respecto de la cultura al observarla mediante la metáfora máquina; perciben que a la institución le faltan piezas, está desajustada, tiene desgastes, o en alguna medida está oxidada; no tiene el lubricante adecuado para que funcione con suavidad y no se atasque.

La descripción secundaria en esta metáfora muestra una percepción más deteriorada que en la descripción principal. El rango de los aspectos positivos de la cultura como máquina va desde 46% al 85%, con una media del 64% de las respuestas sobre la percepción. Por consiguiente se ve un aumento de los aspectos negativos de la percepción de los que respondieron a esta metáfora como una descripción secundaria. El rango de la proporción de los aspectos negativos está entre el 15% y el 54%. En este caso hay tres instituciones en que la proporción de respuestas con una percepción negativa supera el 43%. El promedio en este caso está en 36%.

La metáfora 3, que identifica aspectos culturales mediante la metáfora de un teatro, trata de identificar aquellos aspectos que tienen relación con los actores y de cómo se presenta lo que hacen estos actores que son los mismos empleados en su conjunto. En cierta medida se ven a sí mismos y a los otros actores desarrollando la función. Los aspectos positivos de esta metáfora están

dados mediante escenas muy bien planeadas y con muy buenos artistas, con acciones realizadas coordinadamente y con contenido, donde los artistas, cada uno de los empleados, tienen mucho que ofrecer además de ser muy valiosos. Lo contrario es la connotación negativa de la percepción, donde cada escena que se realiza es independiente una de la otra, sin ningún contenido, sólo por entretener, donde los artistas tienen muy poco que ofrecer (ver Figura 17).

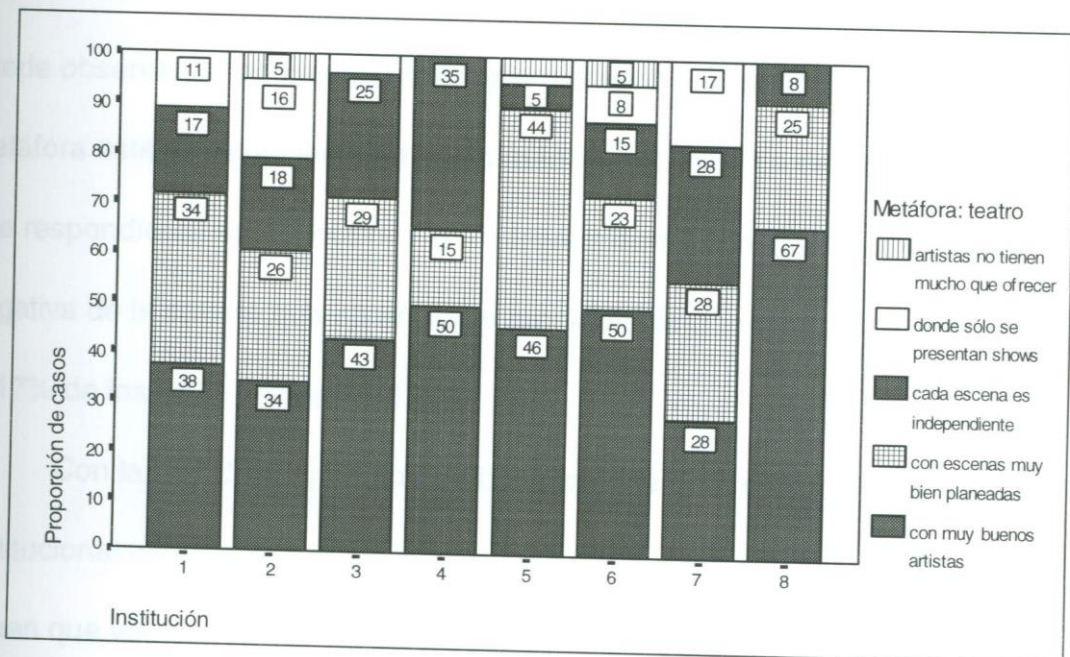


Figura 17. Metáfora teatro.

La percepción desde una connotación positiva tiene un rango de 56% - 92%, con un promedio de 72,5%. Se destacan las universidades 5 y la 8, donde el 90% y el 92% de los que respondieron esta metáfora consideran que en su institución existe una cultura que hace que los artistas preparen muy

bien sus escenas y consideran que tienen algo valioso y mucho más que ofrecer al considerarse a sí mismos y a los otros miembros del personal. Perciben que los empleados en su institución, a donde ellos pertenecen, están planeando muy bien su trabajo, tienen una percepción del personal muy positiva, son muy buenos artistas y que tienen mucho que entregar.

La descripción secundaria de esta metáfora tiene un rango de respuestas de connotación positiva entre 37% y 83% con una media igual al 69%. Como se puede observar, la percepción más baja de los aspectos positivos en esta metáfora está en la universidad 2 y la más alta en la 8. Es decir, el 73% de los que respondieron esta metáfora en la universidad 2 tienen una percepción negativa de la cultura que se describe mediante esta metáfora, en contraste con el 17% de los de la universidad 8.

Con la metáfora 4, "tienda de horrores", se quiere observar la cultura institucional desde una perspectiva de una percepción de los aspectos que tienen que ver con la vida de las personas en el interior de la institución, de cómo perciben los miembros del personal su permanencia en la institución mientras desarrollan su trabajo. Con esta metáfora se abre una situación especial, eminentemente negativa y, al igual que en las anteriores, las personas si querían respondían; es decir, no tenían la obligación de dar una respuesta. Sin embargo, un buen número se aventuró a una respuesta.

Al analizar los resultados desde la descripción principal, la proporción de personas que presentan que en la institución se viven formas positivas con mucha actividad social, en un ambiente muy agradable, donde todo está previsto y sin tensiones está en el rango del 14% al 50% con una media del 35% (ver Figura 18).

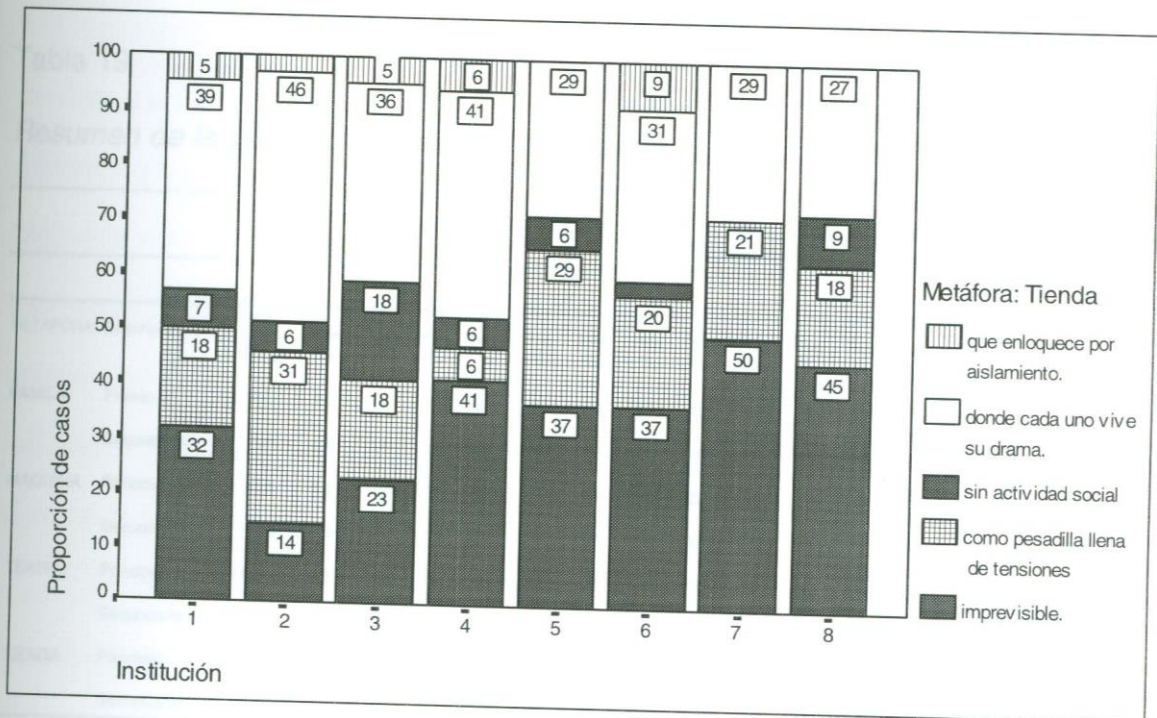


Figura 18. Metáfora tienda de horrores.

La mayoría de los encuestados tiene una percepción de la vida en el interior de las instituciones que es negativa. El rango de proporción de respuestas negativas es del 50% al 86%, con una media de 65%. En promedio el 65% de las personas que respondieron esta metáfora tiene una posición

negativa de la cultura que tiene que ver con las formas de vida en el interior de las instituciones adventistas; es decir, la ven muy tensionada, con poca actividad social, donde la mayoría vive su propio drama, y en algunos casos se llega a enloquecer por aislamiento.

La Tabla 19 presenta un resumen de la percepción de los miembros del personal otorgada mediante las cuatro metáforas analizadas.

Tabla 19

*Resumen de la percepción de la cultura mediante cuatro metáforas*

		PERCEPCION DE LA CULTURA por universidad																
		1		2		3		4		5		6		7		8		
METAFORA	Descripción	% Resp	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %
FAMILIA	Principal	72%	91	9	78	22	88	12	88	12	94	6	92	8	95	5	100	0
	Secundaria	76%	84	16	74	36	88	12	91	9	90	10	88	12	84	16	92	8
MAQUINA	Principal	68%	88	12	59	41	76	24	78	22	81	19	87	13	80	20	84	16
	Secundaria	72%	70	30	47	53	73	27	46	54	85	15	70	30	62	38	57	43
TEATRO	Principal	63%	72	28	60	40	72	28	65	35	90	10	73	27	56	44	92	8
	Secundaria	65%	68	32	37	73	75	25	70	30	77	23	70	30	72	28	83	17
TIENDA	Principal	47%	32	68	14	86	23	77	41	59	37	63	37	63	50	50	45	55
	Secundaria	49%	11	89	15	85	25	75	46	54	24	76	13	87	19	81	11	89

También se solicitó a los encuestados que presentaran una metáfora que describiera, según su opinión, la cultura de la institución. Se encontró que en total se presentaron 45 metáforas que fueron clasificadas de acuerdo con el contenido y el aspecto de la cultura institucional que el autor intentó representar. Se agruparon de acuerdo a si presentaban características positivas o negativas.

Para la descripción de las características del grupo en las cuales se las clasificó, se utilizó una especie de 'collage'.

El primer grupo quedó conformado por 14 metáforas que ven a la institución desde una perspectiva muy positiva; éstas representan el 31 %. Se refieren entre otras cosas a que las instituciones educativas adventistas de nivel terciario o superior -puesto que las metáforas surgen de todas las instituciones- tienen una estructura de una máquina que ya está sincronizada para el siglo XXI, de muy buena eficiencia puesto que han demostrado ser excelentes en el servicio y en su relación con Dios. Ellas ofrecen la mejor alternativa a las familias adventistas, con buenos equipos humanos cada una, cumpliendo en forma eficiente, actualizada y coordinadamente su función, donde cada persona empleada se siente trabajando armónicamente como parte de un cuerpo que posee vitalidad, y donde la posibilidad de aportar creativamente genera satisfacción laboral. Sin embargo, todavía hay mucho por hacer y hay mucho por descubrir que es muy valioso (ver Tabla 20).

El segundo grupo de metáforas se refiere en términos bien negativos principalmente respecto al sistema administrativo. De las metáforas presentadas, 16 de ellas, que representan el 36%, presentan una percepción de la cultura institucional en términos de un sistema administrativo muy centralizado, cuyas decisiones deben ser consultadas y cuyos administradores actúan autoritariamente. La participación es mínima, e incluso en algunos casos se limita el crecimiento individual. En estas circunstancias el rumbo institucional se pierde y los capitanes no saben a dónde se dirigen, mientras el común de las personas hacen lo que mejor les parece tratando de ajustarse para que el actuar

funcione como una orquesta que en la mayoría de las veces desafina. Los procesos son lentos y complejos, la falta de desarrollo del personal evita que surjan otras estrellas dando la sensación de que hay que contentarse con estar en un mundo donde un pavo real reina entre los pingüinos. Hay mucha actividad, mucho *show*, mucho esfuerzo, pero pocos resultados. La eficiencia es muy pobre y agregado a esto los conductores son lentos y actúan en forma reactiva al preocuparse principalmente de aspectos contingentes y de los que se puedan presentar.

Tabla 20

*Estructura de la clasificación de las otras metáforas*

Grupo	Connotación	N° de Metáforas	Proporción
Grupo 1	Positiva	14	31%
Grupo 2	Negativa	16	36%
Grupo 3	Negativa	13	29%
Grupo 4	No tiene	2	4%
	Total	45	100%

Un tercer grupo de metáforas se refiere a aspectos relacionados con las personas en su interacción con la estructura institucional y/o con su relación entre sus pares o los jefes. Estas son 13 y representan el 29%. Al igual que en el segundo grupo, también tienen una orientación negativa. Las instituciones han llegado a tener cierto nivel de producción a pesar de que no están bien



organizadas, donde todos corren para hacer su trabajo con muy buena voluntad pero con poca eficiencia y muy poca colaboración de unos para con los otros. Algunos predicán que se debe actuar como corderos; sin embargo, al momento de actuar no se comportan como tales. La vida interna llega a ser como si se estuviera en la jungla donde todo lo que se mueve tiene vida y lo que tiene vida puede atacar. En otros momentos puede llegar a ser una cueva de lobos, una colmena enferma. Las personas pueden llegar a ser como el liquen donde la dependencia llega a ser enfermiza y el hogar como institución, a pesar de que hace todos los esfuerzos para sobrevivir, no alcanza los objetivos debido a que algunos se desconectan evitando la armonía y usufructuando más allá de lo conveniente. Para otros las instituciones llegan a ser como el amor incomprendido donde se está dispuesto a dar todo lo que le piden pero se recibe muy poco a cambio. La falta de fe hace que las personas estén como embriagadas, cada uno contento con lo suyo mientras el mal avanza y no se percibe que estamos pronto a la destrucción.

Un cuarto grupo de dos metáforas, que representan el 4%, no se pudo clasificar en ninguno de los grupos anteriores.

#### Prueba de hipótesis

Al final del capítulo I quedaron establecidas las hipótesis de trabajo de esta investigación. En la Tabla 13 que aparece en el Capítulo III se muestra su

operacionalización. En este capítulo se registran los resultados de las pruebas estadísticas que se desprendieron de las hipótesis.

La hipótesis central pretendía verificar si el compromiso institucional que manifiesta el personal de las instituciones puede ser predicho por los estilos culturales, la satisfacción que experimenta en el trabajo, el tamaño institucional, el compromiso con la Iglesia, el nivel educacional de las personas que trabajan en la institución y las variables demográficas que poseen. Para ello fue necesario determinar la ecuación de regresión múltiple.

En la Tabla 21 se presentan los resultados encontrados y que se obtuvieron mediante el procesador estadístico SPSS. En la primera columna se presenta el coeficiente de regresión múltiple ( $R = .80272$ ) que es significativo (.0000). Esto indica que debemos rechazar la hipótesis nula  $H_0C$ , según la cual el compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) no está determinado por los estilos culturales percibidos innovador y tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).

Por otro lado al observar las variables consideradas en el análisis se puede verificar que las incluidas en la ecuación son sólo cuatro, que son las únicas que hacen un aporte significativo. Las otras variables, las que aparecen bajo la sección 'variables no incluidas en la ecuación', carecen del nivel de significación exigido (Signif. <.05), y no hacen ningún aporte a la varianza que experimenta la variable COMP. Esto lleva a aceptar parcialmente la HC de investigación: El compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España) está determinado por los estilos culturales percibidos innovador y tradicional, por el grado de satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución donde trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee (edad, género, tipo de empleado, nivel educacional, años en la institución, salario, estatus laboral).

Al observar el valor de  $R^2$  se puede señalar que la varianza explicada por esas variables alcanza al 64,4%. El resto, un 35,6%, está explicado por otras variables que no están presentes en el estudio.

Si se consideran los coeficientes Beta, se ve que la variable que más aporta en la determinación del COMP es SATIS, seguida de CUL TEX, COMPIG y STALAB, en orden de aporte.



La hipótesis H1 busca determinar si el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo está determinado en alguna forma por el grado de percepción que tienen de los estilos culturales innovador y tradicional.

En este caso el coeficiente de correlación múltiple ( $R=.69018$ ) es significativo (.000) (ver Tabla 22). Por lo tanto se rechaza la  $H_0$  según la cual el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo no está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.

Tabla 22

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H1*

Estadísticos de la ecuación				Diagnóstico de colinealidad				
C	R = .69018	F = 206.04322		Number	Eigenvalue	Cond		
O	R <sup>2</sup> = .47635	Sig F = .0000				Index		
M	R <sup>2</sup> Ajustado	Standar Error				IC		
P	= .47404	= 7.68746		1	2.93457	1.000		
R		DF = 2		2	.05845	7.086		
O				3	.00698	20.503		
M	VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION							
I	Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T	Sign. de T
S								
O								
C								
O								
M	CULTIN	1.446050	.091458	.613068	.768857	1.301	15.811	.0000
P	CULTRAD	-.237184	.066584	-.138123	.768857	1.301	-3.562	.0004
	(Constant)	59.401138	3.504503				16.950	.0000

Tabla 23

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H2*

Estadísticos de la ecuación				Diagnóstico de colinealidad				
C U L T I N	R = .21816	F = 6.32982		Number	Eigenvalue	Cond Index		
	R <sup>2</sup> = .04759	Sig F = .0003				IC		
	R <sup>2</sup> Ajustado	Standar Error		1	3.58154	1.000		
	= .04007	= 4.37225		2	.33005	3.294		
	DF = 3		3	.05907	7.787			
			4	.02934	11.049			
VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION								
	Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T	Sign. de T
	EDAD	.048430	.023175	.110030	.904098	1.106	2.090	.0373
	TIPEMP	-1.275560	.465352	-.141574	.939530	1.064	-2.741	.0064
	FACSALA	.022254	.008601	.139267	.865001	1.156	2.587	.0100
	(Constant)	18.702729	1.020109				18.334	.0000
VARIABLES NO INCLUIDAS EN LA ECUACION								
	Variables	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	Valores de T	Sign. de T
	NALUM	-.011254	-.011461	.987612	1.013	.862418	-.223	.8236
	NPROG	-.063673	-.064242	.969492	1.031	.851383	-1.253	.2109
	NPROFEMP	.020644	.021055	.990674	1.009	.864255	.410	.6821
	GENERO	.056292	.054499	.892694	1.120	.810310	1.063	.2887
	NDOCT	-5.216E-04	-.000508	.902176	1.108	.846502	-.010	.9921
	NMAEST	.022147	.021390	.888350	1.126	.824355	.417	.6773
	NLICEN	-4.332E-04	-.000434	.957647	1.044	.859047	-.008	.9933
	NSECUND	-.029507	-.027205	.809637	1.235	.795034	-.530	.5965
	ANTIG	-.087331	-.074694	.696711	1.435	.664599	-1.458	.1456
	STALAB	-.028606	-.025868	.778819	1.284	.778819	-.504	.6147

Por lo tanto se acepta parcialmente la hipótesis de investigación H2: el estilo cultural innovador está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral. Con esta ecuación sólo puede explicar el 4,76% de la varianza del estilo cultural innovador CULTIN.

La hipótesis H3 es semejante a la H2, con la diferencia que se trata del estilo cultural tradicional. Señala que el estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

Al observar la Tabla 24, el coeficiente de correlación múltiple ( $R = .28609$ ) es significativo (.0000). Por lo tanto se rechaza la H03: El tamaño de la institución (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan el estilo cultural tradicional.

Se acepta parcialmente la H3: El estilo cultural tradicional está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral.

Se puede ver que con los valores obtenidos, las variables NPROFEMP EDAD NDOCT ANTIG FACSALA sólo dan cuenta del el 8% de la varianza de estilo cultural tradicional.

También se quiso verificar si existe algún grado de dependencia en el compromiso institucional que manifiesta el empleado en relación con el estatus laboral que posee. Considerando que este tema es de gran relevancia dentro de las instituciones adventistas se quiso reiterar el análisis con una prueba

Tabla 24

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H3*

Estadísticos de la ecuación				Diagnóstico de colinealidad		
C U L T U R A	R = .28609	F = 6.73934		Number	Eigenvalue	Cond Index
	R <sup>2</sup> = .08185	Sig F = .0000				IC
	R <sup>2</sup> Ajustado = .06970	Standar Error = 5.93899				
		DF = 5		1	4.61715	1.000
			2	.87893	2.292	
			3	.28431	4.030	
			4	.14525	5.638	
			5	.05357	9.284	
			6	.02079	14.903	

VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION							
Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T	Sign. de T
NPROFEMP	.007683	.003504	.108309	.995677	1.004	2.193	.0289
EDAD	-.131629	.037949	-.216736	.622112	1.607	-3.469	.0006
NDOCT	2.865540	1.095823	.137501	.878504	1.138	2.615	.0093
ANTIG	.156522	.066927	.140797	.670175	1.492	2.339	.0199
FACSALA	-.038288	.011662	-.173658	.868268	1.152	-3.283	.0011
(Constant)	36.394741	1.611578				22.583	.0000

VARIABLES NO INCLUIDAS EN LA ECUACION							
Variables	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	Valores de T	Sign. de T
NALUM	.029369	.025368	.685004	1.460	.618831	.493	.6225
NPROG	.046475	.041315	.725605	1.378	.611727	.803	.4225
GENERO	-.064127	-.062404	.869480	1.150	.612759	-1.214	.2255
TIPEMP	.084750	.084777	.918737	1.088	.622111	1.652	.0994
NMAEST	.003297	.003137	.831085	1.203	.620042	.061	.9515
NLICEN	.004529	.004489	.901995	1.109	.617609	.087	.9306
NSECUND	-.010401	-.010098	.865546	1.155	.620750	-.196	.8447
STALAB	.024487	.022090	.747177	1.338	.601743	.429	.6682

estadística que considera el análisis a través de las categorías establecidas en las variables. Es por eso que se planteó la H4 que señala que el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son dependientes.



Se analizó la dependencia y los valores aparecen en la Tabla 25. Como se puede observar, el valor de chi-cuadrado tiene un valor que nos indica que debemos retener la Ho4, que señala que el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado y el estatus laboral son independientes.

Tabla 25

*Valor de chi cuadrado y nivel de significación respecto de la H4*

Variable COMP	N	gl	Chi Cuadrada	P
STALAB	425	1	1.79056	.18086

Con la hipótesis H5 se quiere comprobar si las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional, compromiso con la iglesia, la edad, el sexo, el tipo de empleado, el nivel educacional, el salario y el estatus laboral determinan en alguna medida la satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

Si se observa la Tabla 26, se ve que el valor de la correlación múltiple ( $R = .71075$ ) es significativo (.0000). Por lo tanto se rechaza la Ho5, según la cual las variables estilo innovador, estilo tradicional, tamaño institucional (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), compromiso con la iglesia, la edad, el sexo, el tipo de empleado, el nivel educacional, el salario y el estatus laboral no determinan el grado de satisfacción laboral que dicen tener los empleados.

Tabla 26

*Antecedentes estadísticos de la ecuación de regresión correspondiente a la H5*

Estadísticos de la ecuación					Diagnóstico de colinealidad		
S	R = .71075	F = 96.72919			Number	Eigenvalue	Cond Index
A	R <sup>2</sup> = .50517	Sig F = .0000					IC
T	R <sup>2</sup> Ajustado	Standar Error					
I	= .49995	= 7.29060			1	4.38861	1.000
S		DF = 4			2	.52925	2.880
F					3	.06222	8.398
A					4	.01434	17.492
C					5	.00557	28.064
C	VARIABLES INCLUIDAS EN LA ECUACION						
I	Variables	Coefic. B	SE= error Estándar de B	Beta	Tolerance	VIF	Valores de T
O							Sign. de T
N	CULTIN	.940002	.102967	.406875	.657293	1.521	9.129
S	CULTRAD	-.266258	.069805	-.159019	.751185	1.331	-3.814
A	COMPIG	.550690	.071588	.311626	.795587	1.257	7.693
T	GENERO	2.019156	.758698	.096312	.996919	1.003	2.661
I	(Constant)	52.712740	4.290346				12.286
S	VARIABLES NO INCLUIDAS EN LA ECUACION						
	Variables	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	Valores de T
							Sign. de T
	NALUM	.044314	.062361	.979940	1.020	.657293	1.215
	NPROG	.028539	.040279	.985680	1.015	.656533	.784
	NPROFEMP	.011566	.016188	.969336	1.032	.655570	.315
	EDAD	.046365	.062862	.909586	1.099	.657289	1.225
	TIPEMP	.053022	.074118	.966911	1.034	.652069	1.445
	NDOCT	.020875	.028929	.950332	1.052	.656503	.563
	NMAEST	-.027159	-.038012	.969348	1.032	.657257	-.740
	NLICEN	.015511	.021865	.983300	1.017	.657085	.425
	NSECUND	-.003621	-.005049	.961945	1.040	.657186	-.098
	FACSALA	.007989	.010584	.868651	1.151	.655538	.206
	STALAB	-.005765	-.007903	.930065	1.075	.657160	-.154

Al observar el nivel de significación del aporte de cada una de las variables, se encuentra que las únicas variables que hacen algún aporte son CULTIN, CULTRAD, COMPIG, y GENERO. Las otras no aportan significativamente. Por lo tanto, se acepta parcialmente la H5.

Con esta ecuación de regresión múltiple se explica el 50,51% de la varianza que experimenta la variable satisfacción laboral. El 49,49% restante estaría explicado por otras variables que no están incluidas en el estudio.

Los empleados perciben con diferente intensidad los estilos culturales que se viven en la institución. El estilo que perciben con más fuerza se denominó estilo dominante y corresponde a aquél en que obtuvo un puntaje ponderado más alto en la escala, y viceversa. Pero ¿existe alguna diferencia en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional ya sea innovador o tradicional?

La H6 señala que existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los empleados de la cultura institucional en términos de cultura institucional innovador o tradicional.

A fin de poder establecer una comparación del puntaje obtenido en ambos estilos culturales por cada una de las personas, fue necesario establecer una escala común de modo que sean puntajes equivalentes. El resultado de la prueba estadística es el que aparece en la Tabla 27.

Al observar los datos de la Tabla 27 se puede ver que la diferencia en la percepción que se observa no es significativa (.219), por lo cual se retiene la H06, que señala que no existe una diferencia significativa en la percepción que

tienen los empleados de la cultura institucional en términos de cultura institucional innovador o tradicional.

Tabla 27

*Valor de 't' de Student y nivel de significación, para muestras pareadas, correspondiente a la H6*

VARIABLE	Nº de pares	Corr	Sig	MEDIA	Sd.	t	gl	Sig. 2 colas
CULTIN	456	-.481	.000	3.1338	.642	1.23	455	.219
CULTRAD				3.0713	.642			

Los resultados presentados hasta aquí corresponden al análisis realizado a las variables en estudio y a las relaciones establecidas para verificar las hipótesis planteadas, a fin de dar respuesta al problema planteado al inicio de la investigación en relación al compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal de las universidades de habla hispana, y en qué medida este compromiso institucional está determinado por la percepción de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y por algunas variables demográficas.

#### Discusión de resultados

En cuanto a la edad del personal que trabaja en las instituciones educativas de nivel superior adventista se puede observar que es relativamente joven, con un promedio de edad de 41 años, donde la distribución por género es relativamente pareja, siendo el porcentaje de varones (56%) levemente superior al de las mujeres.

El personal está constituido principalmente por personas que tienen permanencia en el trabajo ya que el 39% de los que respondieron las encuestas tienen más de 10 años de permanencia en la institución, el 42% entre 3 y 10 años de trabajo dedicado a la institución y sólo el 9% tiene entre menos de 3 años de trabajo para la institución.

De las 456 personas la mayoría (57%) tiene alguna credencial misionera según el régimen establecido.

Respecto de los niveles de estudio de este grupo humano, un pequeño grupo (8%) tiene el grado de doctor, uno mayor (30%) tiene el grado de maestría, el grupo mayoritario está conformado por personal con el grado de licenciado (45%). La diferencia (17%) sólo tiene terminada la escuela secundaria.

Una de las tres variables principales de esta investigación es el compromiso que manifiesta el empleado hacia la institución donde trabaja. Al evaluar el nivel de compromiso en general, se ve que 18 personas (4%) manifestaron un compromiso bajo, 199 personas (44%) un compromiso neutro y 239 (52%) algún grado de compromiso. Como se puede ver, un porcentaje grande de personas parece estar a la expectativa de lo que ocurra en la institución y no se decide, se mantiene a medio camino, puesto que manifiesta un compromiso neutro. Los factores asociados y que constituyen lo que se entiende por compromiso institucional son participación, identificación, pertenencia y lealtad. Niveles adecuados de compromiso por lo tanto están asociados a niveles equivalentes en estos factores. El factor participación es el

que explica una mayor proporción de la varianza que experimenta el compromiso institucional.

En el compromiso hacia la iglesia, variable interviniente que se introdujo a manera de control, se observa, en general, que 23 personas (5%) manifiestan un compromiso bajo, y en torno a la mitad (45%) manifiestan un compromiso neutro con la iglesia. Las otras personas (50%) manifiestan un compromiso alto hacia la iglesia que es la sostenedora del sistema educacional adventista. Es de preocupación que el 50% de los miembros del personal mantengan un compromiso neutro o bajo para con la iglesia y para con la institución donde trabaja.

Así también se hizo un análisis de la satisfacción alcanzada por los miembros del personal respecto de su trabajo. En este caso 8 personas manifiestan tener bajos niveles de satisfacción laboral. El resto se distribuye muy parejo, una mitad (48%) con una satisfacción media, y la otra mitad (50%) señala que tienen una satisfacción laboral alta.

Si observamos la relación que existe entre el compromiso y la satisfacción se ve que es directa y significativa, lo que nos indica que la satisfacción está muy ligada al compromiso que se manifiesta, y en la medida que el personal aumente su grado de satisfacción se tiene un personal más participativo, identificado, leal y con un fuerte sentido de pertenencia.

Otra de las variables incluidas en el estudio es la cultura organizacional en términos de estilo cultural innovador o estilo cultural tradicional. Cada una de las personas percibe en su institución algún estilo cultural, uno con mayor fuerza

que el otro que también está presente. El estilo percibido con mayor fuerza es el estilo dominante.

Dentro del sistema adventista de educación superior la percepción de los dos estilos es muy pareja, puesto que prácticamente la mitad de este grupo humano encuestado tiene una percepción de la cultura en términos de estilo cultural tradicional (48%) o de estilo cultural innovador (52%).

Aquí también se ve que entre el compromiso que manifiestan los empleados y el estilo cultural innovador que perciben hay una relación directa y significativa. Mientras más fuerte sea la percepción del estilo innovador mayor será el compromiso que manifiesta el miembro del personal. Por otra parte, con respecto de la cultura tradicional que perciben la relación es inversa y significativa. Mientras perciban con mayor fuerza una cultura tradicional menor será el compromiso que manifiesta el miembro del personal.

Al comparar los niveles de satisfacción con la percepción de la cultura institucional vemos que se da el mismo tipo de relación que con el compromiso institucional. Existe entre la satisfacción y el estilo cultural innovador una relación directa y significativa. Mientras mayor sea la percepción del estilo cultural innovador, mayor es la satisfacción laboral que se informa. En tanto, entre la satisfacción y la cultura tradicional la relación es inversa y significativa. Mientras más fuerte es la percepción del estilo cultural tradicional en la institución, menor será el nivel de satisfacción que se informa.

Las tres formas de observar la cultura institucional -mediante la escala, por medio de las metáforas sugeridas y a través de las metáforas

proporcionadas espontáneamente- coinciden en tres aspectos: (a) que la cultura institucional hace que se perciba a las instituciones como unidades que están bien establecidas, bien conformadas; (b) que sin embargo al considerar algunos aspectos de cultura administrativa se señala que es necesario o que se requiere una descentralización, dar mayor participación y generar una cultura proactiva, y (e) que en el ámbito de las relaciones humanas, la cultura institucional debe hacer ajustes de modo que las relaciones de las personas con el sistema y entre los miembros se permita el desarrollo y se genere mayor vida social que logre cambiar la vida de soledad o aislamiento que se percibe y se logre un espíritu de equipo.

Ha quedado en evidencia que la varianza que se observa en el compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal puede ser explicada por la forma que perciben la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dicen que han alcanzado y por el compromiso para con la iglesia que es la sostenedora del sistema educacional adventista. En otras palabras, mientras se perciba con más fuerza el estilo cultural innovador, mientras mayor sea el compromiso con la iglesia y mientras mayor sea la satisfacción que logre en su trabajo más alto será el compromiso que manifiesta el empleado hacia la institución.

También ha quedado en evidencia que el compromiso institucional no se asocia de manera significativa con las variables demográficas del miembro del personal o con características institucionales; es decir, no importa si es hombre o mujer, si es joven o adulto, si desarrolla funciones docentes o no, si tiene algún



grado académico o no lo tiene, si la institución es grande, mediana o pequeña, si es que recibido algún tipo de credencial o no le han dado, si desarrolla muchos programas o pocos, o si hay un número grande de alumnos o son muy pocos.

De igual manera como la varianza del compromiso institucional no queda explicada por esas variables, asimismo la varianza que se observa en la cultura institucional, dada a través del estilo cultural innovador y del estilo cultural tradicional, tampoco lo es.

También se investigó si la satisfacción que dicen tener los miembros del personal estaba relacionada en alguna medida con esas variables demográficas. Se encuentra que la situación es muy semejante; sólo los estilos culturales y el compromiso con la iglesia son los que hacen un real aporte a la explicación de la satisfacción laboral que dicen tener los miembros del personal.

Por otro lado se encuentra que no existe una diferencia significativa ( $t= 1.23$ ;  $gl = 455$ ;  $sig = .219$ ) entre los dos estilos culturales con respecto a la percepción que manifiestan los miembros del personal encuestados.

Al considerar los factores que conforman la variable satisfacción laboral y establecer la correlación múltiple con la variable compromiso institucional, se encuentra que el factor desarrollo profesional es el que más contribuye a la varianza del compromiso institucional. Le siguen los factores relación con los compañeros, permanencia en el trabajo, desarrollo de la función y relación con el jefe. El factor relacionado con las condiciones físicas no contribuye con un aporte significativo a la varianza del compromiso institucional.

La cultura institucional que se percibe, dada a través de las metáforas, proporcionan síntomas muy valiosos. Las instituciones se perciben como sólidas, bien constituidas, que se proyectan positivamente tanto a los propios miembros del personal como a otras personas externas a ella. Pero en la medida que se analizan aspectos que tienen que ver con el funcionamiento interno se encuentra que hay aspectos funcionales que debieran mejorarse. Pero el área cultural que presenta grandes desafíos es la concerniente a las personas como miembros del personal en la institución, puesto que lo manifestado por los encuestados desde la perspectiva de la vida dentro de las instituciones mientras desarrollan su trabajo está muy deteriorada, situación que se presenta considerablemente deficiente. La cultura institucional hace que las personas actúen muy tensionadamente, con muy poca actividad social relevante; están juntas pero la vida social prácticamente para ellas no existe y cada una vive aisladamente.

Los elementos culturales percibidos y manifestados señalan que existe una falta de sincronización de los aspectos estructurales, con los de funcionamiento y de administración del personal.

Las instituciones, tienen la misión y la visión muy bien definidas, pero en el momento de la acción, cuando debe intervenir el personal, las estrategias y las maneras de llegar a la acción, echan por tierra todo el pensamiento filosófico que debiera sustentarlas, generándose barreras que el personal manifiesta como falta de participación, síntomas de tensión y falta de actividad social.

Las instituciones adventistas surgieron en una época muy propicia y en el momento oportuno; sin embargo, con el correr de los tiempos se debieran introducir algunos cambios y adecuarse a las condiciones de vida y época, dejando atrás todo aquel lastre que tiende a inmovilizar.

En las instituciones sucede algo así como con los automóviles. Cuando todo el sistema de vida es relativamente lento y todo lleva su curso, no importa si las ruedas, el motor o los mecanismos que mantienen el funcionamiento tienen alta eficiencia, puede ser que una dirección mecánica sea suficiente, también que las ruedas cada una funcione semi independiente de las otras sin mucha preocupación por el alineamiento y que no haya mucha sincronía en la chispa del motor. Puede ser que todo el sistema funcione bien debido a que trabaja a pocas revoluciones; incluso los ajustes o reparaciones se puedan hacer con elementos muy simples, como alambres para unir y fijar piezas o partes que se van aflojando por la vibración.

Sin embargo la velocidad del mundo ha cambiado y el automóvil también debe cambiar y adecuar algunos de sus elementos, ya que la velocidad de movimiento es muy distinta y ya no sólo importa el hecho de funcionar sino que entran en juego otros elementos que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, las ruedas deben estar perfectamente balanceadas; de lo contrario, se producen movimientos indeseados que la desgastan en forma inapropiada junto con agregar un gasto de energía considerable. Por otra parte, ya es imposible que cada una tenga su propia línea, sino que todas deben estar perfectamente alineadas para producir el efecto deseado: hacer que el automóvil viaje a más

velocidad con menos desgaste y consumo de energía, en buenas cuentas con mayor eficiencia y placenteramente. Ahora como se va más a prisa es necesario mecanismos que respondan a las necesidades, dirección hidráulica, frenos de poder, entre otros elementos de protección indispensables en caso necesario. Por otra parte, para evitar la resistencia que genera el viento o el ambiente externo, es necesario buscar nuevas líneas en el diseño, líneas aerodinámicas que le permitan disminuir la resistencia al circular.

Con esto se quiere decir que las instituciones adventistas deben seguir buscando, y con mayor eficiencia, el acomodo de sus estructuras y mecanismos que le permitan viajar en este mundo que va cada ves mucho más de prisa, donde las personas involucradas tienen su lugar, por lo que también necesitan de una atención distinta, de consideraciones acordes con las necesidades personales, de funcionamiento institucional, donde la participación y el trabajo en equipo es una necesidad fundamental.

A continuación en el próximo capítulo se presentan las conclusiones de esta investigación.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y

### RECOMENDACIONES Conclusiones

Esta investigación se desarrolló en torno al problema: ¿en qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de tiempo completo de las instituciones de educación superior adventista de habla hispana (Latinoamérica y España), está determinado por la percepción que tiene de la cultura institucional, por la satisfacción laboral que dice tener, por el tamaño de la institución en que trabaja, por el compromiso que manifiesta para con la iglesia y por las variables demográficas que posee? Este problema dio origen a una serie de preguntas subordinadas, a partir de las cuales surgieron tanto las hipótesis

de trabajo como las hipótesis nulas correspondientes. Con ellas se generó una tabla de operacionalización de las hipótesis.

De los resultados de todos estos procedimientos, surgen en última instancia los resultados de la investigación con los cuales se puede concluir lo siguiente:

El compromiso que manifiesta el miembro del personal de tiempo completo está determinado por el grado de satisfacción laboral que manifiesta, por el grado de percepción de la cultura organizacional y por el nivel de

compromiso hacia la iglesia que manifiesta. Esto concuerda con lo encontrado en la literatura al respecto (Kast y Rosenweig, 1994; Robbins, 1994; Smircich, 1983) donde se señala que la cultura organizacional y los niveles de satisfacción están relacionados con el grado de compromiso que alcanzan los empleados.

Las variables demográficas, o el tamaño institucional en cualquiera de las formas como se analizó en esta investigación, no son predictores del compromiso institucional que manifiesta el miembro del personal de las universidades adventistas.

La variable satisfacción laboral es la que explica en mayor proporción la varianza que se observa en el compromiso institucional, seguido por el estilo cultural innovador en segundo lugar y por el compromiso para con la iglesia en tercer lugar. Esto deja en relieve la gran importancia que tiene entonces la cultura institucional en el nivel de compromiso institucional que manifiestan los miembros del personal. Y como entre el estilo cultural innovador y el compromiso institucional hay una relación directa y significativa, mientras mayor sea el nivel de percepción del estilo cultural innovador mayor será el compromiso por parte del empleado. En cambio entre el compromiso y la cultura tradicional existe una relación inversa y significativa. Por lo tanto, deberíamos evaluar la cultura institucional y ver qué elementos relacionados con la cultura tradicional están generando percepciones que pudieran hacer disminuir el compromiso en los empleados. Los administradores tienen gran responsabilidad de controlar estos aspectos culturales y tratar de que su personal alcance el

mayor nivel posible de compromiso, puesto que éste, a su vez, está relacionado con los niveles de eficiencia institucionales, como lo señala Sathe (1983), cuando se refiere a los valores como parte de la cultura: "Los valores compartidos también generan motivación, cooperación, y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo" (p.10).

Por otra parte esto también concuerda con lo que señala Chiavenato (1998) cuando señala que la moral de los empleados y la satisfacción en el trabajo son algunos de los aspectos base que conducen a la eficacia administrativa (p. 35).

Asimismo Kast y Rosenweig (1994) señalan que la cultura cumple varias funciones importantes: (a) "Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. (b) Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo. (c) Reforzar la estabilidad del sistema social. (d) Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones" (p. 703).

Chiavenato (1998) señala que la única manera de cambiar las organizaciones es cambiar la cultura,

cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura influye muchísimo en el clima existente en la organización (p. 450).

Entre los aspectos culturales que más requieren atención están los que determinan la relación entre la institución y las personas. También hay que considerar los que tienen que ver con la relación entre las personas o

empleados que laboran en la institución. Resultan reocurrentes los temas relacionados con una cultura de descentralización, delegación, toma de decisiones, participación, así como también los aspectos culturales que dicen tener relación con la vida de las personas en la institución y las relaciones entre los miembros, de modo que se elimine la sensación de aislamiento y se aumente el espíritu de equipo.

Lo que se ha encontrado en este sentido coincide con lo que señala la literatura al respecto, con lo que vienen señalando diferentes líderes de empresas exitosas, indicando qué es necesario hacer para que las empresas tengan éxito en el mundo actual. Por otra parte, aunque resulte paradójico, estos aspectos forman parte del trasfondo filosófico y principios que sustenta y promueve la Iglesia sostenedora del sistema de educación superior adventista, que al parecer estuvieron presentes en la época de los pioneros y que con el tiempo y la cultura externa se fueron perdiendo.

Por ejemplo, Morrisey (1996) señala que "la participación individual y en grupo, así como el compromiso con un plan, producen mejores resultados en la mayoría de los casos" (vol. 2, p. 3).

También Reuben Mark (citado en McFarland et al., 1996) dice que "uno de los aspectos esenciales del liderazgo en la empresa, en el gobierno y en cualquier sector, es practicar el empowerment buscando el compromiso de todos ... Para mí, quiere decir gerencia participativa" (p. 68).

H. Ross Perot (citado en Mc Farland et al., 1996) señala que para que un grupo logre con éxito un objetivo común,



hay que despertar la totalidad de su potencial. Es muy importante tratar a cada persona como individuo. No trate a las personas como si fuesen mercancía. Cada persona es especial. Si la trata de esta manera, podrá despertar su potencial total ... Todo el mundo quiere ser reconocido por lo que hace. Es muy importante conceder el crédito cuando deba darse. Un líder exitoso hace exactamente eso. (p. 73)

La dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa. (p. 74)

El liderazgo no consiste en que uno lo haga todo, sino en comprometer a otros. Es lo que típicamente designamos como "trabajo de equipo", dándole a cada uno parte suficiente de la acción, de suerte que cada uno sienta que es propietario de lo que se está logrando. Hacemos muchas cosas diferentes para que nuestra gente se desempeñe con orgullo como parte de un equipo mucho más amplio que comparte el poder. Lo que tratamos de hacer es desarrollar la confianza, estimular el espíritu empresarial, y hacer hincapié en una orientación hacia el cliente y el mercado. Dependemos en gran medida del liderazgo, del servicio y del orgullo. (p. 76)

Robbins (1993) lo dice así:

Permita que los empleados participen en las decisiones que les afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que les afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral. (p. 279)

"Pero la organización que esté propuesta a crear una cultura comprometida tiene que tender a un estilo participativo que enfatice el compromiso del personal" (Graham, 1991, p. 23).

White (1885), pionera del movimiento adventista, señala a través de una de sus cartas a los dirigentes de la Iglesia:

Todos nuestros obreros deben tener oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción. Dios les ha dado talentos que él desea que usen. El les ha dado mentes y quiere que lleguen a ser pensadores, y piensen por sí mismos y hagan sus planes, en vez de depender de otros para que piensen y planeen por ellos. (p. 38)

En otro documento White (1907) señala:

Recordemos que no estamos lidiando con hombres prototipos, sino con hombres de carne y hueso elegidos por Dios, hombres exactamente iguales a nosotros, hombres que cometen los mismos errores que nosotros, hombres que tienen las mismas ambiciones y flaquezas. Ningún hombre ha sido constituido amo para gobernar la mente y conciencia de su semejante. Seamos cuidadosos en nuestra manera de tratar la heredad de Dios comprada con su sangre.

A ningún hombre se le ha asignado la tarea de gobernar a sus semejantes. Cada hombre debe llevar su propia carga. El puede hablar palabras de aliento, fe, esperanza a sus compañeros; puede ayudarles a llevar sus cargas especiales sugiriéndoles mejores métodos de trabajo; pero en ningún caso debe desanimarlos y debilitarlos, no sea que el enemigo obtenga ventaja sobre sus mentes, ventajas que con el tiempo reaccionarían contra él mismo. (pp. 9, 10)

De lo que se mencionó antes respecto del compromiso institucional, así como del análisis de las ecuaciones de regresión correspondiente, se desprende que la percepción del estilo cultural y la satisfacción laboral, dentro de las instituciones adventistas, no dependen de las variables demográficas del empleado ni del tamaño institucional. Esto, en cierta medida, no concuerda con lo que se encuentra en la literatura.

Por una parte se encuentra que, a medida que los grupos aumentan de tamaño los niveles de satisfacción de los empleados disminuye. Robbins (1993) lo expresa así:

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción sería la que indica la intuición: Los grupos grandes están asociados a menos satisfacción.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable. (p. 325)

Por otra parte Marjorie Blanchard (citada en McFarland et al., 1996)

advierde que

mientras más educada está la gente menos se deja menospreciar. No quieren que se abuse de ellos ni que se les quite su autoestima. Existen reglas nuevas. La gente quiere vivir una buena experiencia en el trabajo. No podemos tratar a la gente como objetos. (p. 68)

Por su parte Graham (1991) nos dice que "las tendencias sociales y educativas han reducido la disposición de los empleados a someterse a una forma autoritaria de gerencia. Los empleados que no se involucran resultan alienados" (p. 21).

Al respecto, puede ser que dada la naturaleza o las características de las instituciones adventistas, donde hay un núcleo de creencias que son comunes a todos (o a la mayoría), los aspectos demográficos o tamaño institucional presenten una forma distinta al común de las empresas. En este tipo de instituciones estudiadas se promueve una fuerte cultura de igualdad entre cada miembro del grupo humano, que posiblemente influye en el resultado diferente. Por otra parte el grupo también es bastante homogéneo en otras variables; por ejemplo, los promedios de edad son muy semejantes. Así también con el tipo y niveles de remuneración sucede algo semejante. No existe una marcada diferencia real entre uno y otro, debido fundamentalmente a consideraciones filosóficas del sistema. Se pretende que, en general, no exista entre el personal grandes diferencias en aspectos de compensación. Por otra parte, respecto al tamaño institucional, parece que todavía los centros educativos estudiados se

hallan comprendidos dentro de lo que se podría denominar instituciones pequeñas.

Entre la satisfacción, el estilo cultural innovador y el compromiso hacia la iglesia existe una relación directa y significativa. En cambio entre la satisfacción y el estilo cultural tradicional la relación es inversa y significativa. Esto significa que en la medida que la percepción del estilo cultural innovador mantenga niveles altos, la percepción del estilo cultural tradicional necesariamente será mínima o tendrá niveles bajos, y si el compromiso hacia la iglesia se mantiene dentro de los niveles superiores, la satisfacción laboral que manifiesta el empleado será óptima. Esto concuerda plenamente con lo que se ha venido presentando en los párrafos anteriores.

La variable que explica una mayor proporción de la varianza que se observa en la satisfacción laboral es el estilo cultural innovador, seguido primeramente por el compromiso con la iglesia y luego por la cultura tradicional.

Gran importancia adquiere entonces el hecho de que todo el sistema llegue a promover un estilo cultural innovador, de modo tal que la percepción que el empleado manifieste esté acorde con ese estilo y, por consiguiente, los niveles de satisfacción dentro del núcleo de empleados puede cambiar de un nivel medio a uno de alta satisfacción. Esto podría traer como consecuencia, a la vez, un mejor nivel en el compromiso.

Sucedo algo parecido con la cultura tradicional, pero en el sentido contrario; es decir, debería buscarse la forma de eliminar las barreras culturales

que se presentan en el estilo tradicional, lo que redundaría en una satisfacción de mayor nivel en el personal.

Considerando que dentro del sistema educacional adventista tiene gran importancia el estatus laboral desde el punto de vista administrativo, el hecho de poseer o no una credencial, ya que ello está asociado a que las personas con credencial son las de mayor confianza y las que tienen un compromiso más fuerte y permanente para con la institución, se procedió a verificar si este hecho tiene algún grado de dependencia o independencia del nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado.

Se encontró que el estatus laboral y el grado de compromiso institucional que manifiesta el empleado son independientes. Quiere decir que el grado de compromiso institucional que muestran los empleados se manifiesta de la misma manera sean empleados con credencial o sin ella. Esto puede ser preocupante dado que, cuando la organización sostenedora de las instituciones educacionales adventistas otorga una credencial al empleado, reconoce por ello no sólo una relación más estrecha, sino un mayor grado de compromiso mutuo. Se supone que las comisiones de credenciales consideran detenidamente las calidades del empleado y sobre todo su compromiso con la misión institucional. Esto no sería motivo de preocupación a no ser que alrededor del 50% de los encuestados manifiestan un grado de compromiso institucional neutro.

También se puede mencionar que la diferencia en la percepción que tienen los miembros del personal del estilo cultural que domina en la institución es significativa. Cada persona puede diferenciar en base a sus propias

percepciones de conjunto el estilo de cultura que se siente y se vive en una institución.

Considerando los hallazgos y comprobaciones respecto del compromiso institucional, la cultura, la satisfacción y el compromiso hacia la iglesia, se ve con gran preocupación que en las instituciones adventistas de habla hispana exista un buen grupo de miembros del personal (50%) que no manifiesten algún grado de compromiso favorable. Si bien es cierto que el otro 50% manifiesta algún grado de compromiso institucional, no basta para que las instituciones puedan tener un funcionamiento óptimo. Debemos tratar de buscar las estrategias para conseguir que la mayoría del personal alcance un fuerte compromiso institucional, por no decir todos, para poder llegar a los niveles de eficiencia y efectividad. Aquí se han encontrado aspectos globales, comunes a todas las instituciones involucradas en el estudio, pero es necesario a nivel institucional particular llegar a definir con mucha precisión cuál o cuáles son los aspectos que están haciendo que se produzca la falta de sincronización entre la cultura, el compromiso institucional y la satisfacción.

¿Cómo llegar a un mayor compromiso institucional? Queda en evidencia que una de las formas es mediante una intervención en la cultura institucional, en el o los estilos culturales que el personal siente o vive en la institución. Como dice Chiavenato (1998), "la única manera de cambiar la organización es cambiar la cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven" (p. 450). Otra forma, muy relacionada a ésta, es mediante estrategias que logren altos niveles de satisfacción laboral, lo que también se

████████

████████

puede lograr mediante un manejo de la cultura institucional, ya que los ambientes culturales que se puedan generar son altamente predictivos de la satisfacción y el compromiso del personal (Anderman, 1991, p.1).

¿Qué aspectos culturales son los que requieren de una mayor preocupación o dónde se podría intervenir?

Es bueno primero recordar que la cultura tal como se ha tenido en cuenta en esta investigación se concibe como un grupo complejo de valores, creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas internos, en los símbolos, los mitos, la estructura, el lenguaje dentro de la institución, que influye en la formas de actuar y sentir de cada uno de los miembros de la institución. Además la cultura llega a ser el modelo consciente o inconsciente para cada uno de los empleados e indica las formas como se hacen las cosas dentro de la institución. La cultura permea todos los niveles cualquiera que éste sea, incluso aquellos donde se llevan a cabo las operaciones más insignificantes que pueda pensarse. La cultura siempre está incidiendo, ya sea positivamente o negativamente, en el desempeño de la institución. Se refiere a lo que la gente es y también a lo que las personas perciben. Muchos aspectos culturales están implícitos, se dan por supuestos; de la existencia de algunos ni siquiera se tiene conciencia. Incluso hay acciones que se realizan de una manera y que pueden hacerse de otra.

Según los hallazgos de esta investigación, hay un estilo cultural que se denominó innovador que está relacionado en forma directa y significativa con el compromiso institucional que manifiesta tener el miembro del personal. Hay otro

estilo que se denominó tradicional que está relacionado en forma inversa y significativamente con el compromiso institucional.

Por lo tanto, se puede decir con toda propiedad que entre los aspectos que se presentaron como recurrentes, y donde habría mucho que hacer, se hallan todos aquellos relacionados con la descentralización, la comunicación y la administración de personal. Se trata de aquellos aspectos que hacen que las personas lleguen a sentir que son tomadas en cuenta, que sus opiniones son válidas, donde cada uno es un colaborador, que participa en las decisiones que le afectan y donde se valora a las personas por sus logros, porque hacen bien las cosas alcanzando tanto las metas institucionales y personales. Es un ambiente de trabajo donde las metas son desafiantes pero realistas y surgen de consensos o en alguna medida son autoimpuestas. Donde cada persona siente que hace contribuciones o se siente un colaborador. Las acciones se realizan pensando en atender bien a los alumnos y al personal, con el propósito de alcanzar el mayor crecimiento individual posible. Donde existe una real preocupación por las personas, antes que las cosas. Donde importa más la calidad que la cantidad. La comunicación es abierta, cordial y fluida hacia todos los niveles y direcciones y donde las relaciones interpersonales son de alto nivel.

Un aspecto cultural de mucha relevancia es aquel que tiene que ver con los mecanismos de interacción social, ya que las personas dentro del sistema llegan a sentir soledad y en algunos casos indiferencia. Las instituciones deberían ser un magnífico e indudable vehículo de socialización para transmitir



valores, inculcar ética, crear normas, dictar reglas. La socialización es un proceso imperativo de toda institución.

Como se puede ver, estos aspectos relacionados con las formas de hacer las cosas concuerdan plenamente con el trasfondo filosófico que sustentan estas instituciones, pero llegado el momento de la acción se procede de un modo diferente. Este desajuste, esta falta de sincronización entre la postura filosófica, los valores, los principios y las formas de acción, genera percepciones que hacen que se produzca una baja en el compromiso institucional y también en la satisfacción. Por ejemplo, se postula una idea de hombre y principios cristianos, pero a la hora del manejo del personal, no hay participación y se niega o no se reconoce los talentos y las capacidades que todo hombre posee; se menciona que hay unidad en la diversidad, pero cuando alguien disiente automáticamente no es considerado parte del grupo, ya que se buscan mecanismos para dejarlo fuera y se genera temor.

Muchas personas no llegan a comprometerse o se mantienen a medias; no han llegado a identificarse con la institución, con la misión, la visión, los valores y los propósitos y les falta llegar a experimentar el sentido de pertenencia necesario. Es decir, están privadas de aquellos aspectos que proporciona una cultura adecuada concordante. "La cultura es una obligación cuando creencias y valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos" (Sathe, 1983, p. 107). Algunas veces los miembros del personal se confunden dada la incongruencia entre lo que dice y hace una administración. Otras veces es

necesario que haya una armonía entre el individuo y la necesidad de realizar tareas significativas, satisfactorias, creativas y una estructura institucional más flexible. Esto considerado en su conjunto es lo que proporciona un estilo cultural innovador, ya que "es el pegamento social que mantiene a las organizaciones, establece un sistema de valores compartidos así como los patrones de creencias y expectativas, y ofrece lineamientos para la conducta individual" (Kast y Rosenzweig, 1994, p. 571).

Como fue mencionado anteriormente, la satisfacción de los miembros del personal alcanza niveles que en cierta medida son de preocupación, puesto que sólo la mitad de los encuestados señala que alcanza niveles adecuados en la satisfacción y la otra mitad sólo niveles medios o bajos.

¿Qué hacer para que los miembros del personal alcance la mayor satisfacción laboral posible?

Cuando se analizó el término satisfacción laboral, se llegó a señalar que éste se refiere a los sentimientos de los miembros del personal en cuanto a expectativas, prácticas y métodos que se utilizan en la institución y considera aquellas respuestas afectivas al entorno laboral.

La satisfacción laboral se concibió, por lo tanto, como la actitud general ante el trabajo que desarrolla la persona, al conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que se generan en el ambiente laboral, respecto de la forma como perciben el trabajo que desarrollan.

Entre los factores que más influyen en la satisfacción y también en el compromiso institucional está el relacionado con el desarrollo profesional que

puede lograr o alcanzar en la institución, y si se dan las condiciones para que éste sea posible. En la medida en que las acciones que realice logren mantenerlo al día en su profesión, que cuente con el equipamiento necesario y le permita acceder al perfeccionamiento, mayor será la satisfacción alcanzada y mayor será su contribución para aumentar el compromiso institucional. Este factor concuerda con lo encontrado por Herzberg (citado en Gordon, 1997) al buscar la forma de elevar la satisfacción laboral, y puede incluirse dentro de lo que él denominó motivadores (p.124).

El segundo factor en importancia está relacionado con los compañeros de trabajo, fundamentalmente a las relaciones que el empleado pueda establecer con sus pares y con otros miembros del personal, las cuales generan un mayor nivel de satisfacción. Este aspecto concuerda con una investigación realizada por Viera Padilla (1998), quien encontró como factores importantes y determinantes de la satisfacción laboral de los maestros, docentes de secundaria en Nuevo León, la satisfacción de las necesidades del grupo de trabajo y el tamaño de la institución. Los miembros del personal de las instituciones pequeñas mostraron mayor satisfacción.

Otro de los factores que permitirá mejorar la satisfacción del personal es el de seguridad y permanencia en el trabajo, en la medida que logre sentir que está seguro. Este factor también es uno de los factores de higiene definido por Herzberg (citado en Gordon, 1997, p. 124).

Un cuarto factor está referido al desarrollo de la función que desempeña el empleado. Las condiciones, la forma como las desarrolla y los obstáculos que

tenga que salvar como la originalidad y creatividad que le sea permitida van generando mayores niveles en la satisfacción que está desarrollando. Dentro de la teoría de Herzberg es un motivador (p.124).

Otro de los factores que habría que considerar es la relación que exista con el jefe de trabajo. Esta relación se ve fuertemente afectada por la cultura institucional, por la forma de la relación y por el hecho de ser culturalmente aceptado en la institución. Sin embargo, las formas del trato y la manera de otorgar las instrucciones y de recompensar son aspectos que pueden ser intervenidos. Este aspecto también concuerda con un factor de higiene según la teoría de Herzberg (p.124).

En consecuencia, se puede decir con toda propiedad que, en la medida en que se logre mejorar los niveles de la satisfacción laboral que manifiestan los miembros del personal, se estaría contribuyendo a elevar los niveles de compromiso institucional que manifiesten los empleados.

### Recomendaciones

Recomendación de orden metodológico

#### *Recomendación N° 1*

Se utilizaron en forma exploratoria las metáforas para describir algunos aspectos culturales de las instituciones, lo que resultó apropiado a juicio del investigador, ya que otorgó información bien precisa que concordó con los estilos tradicionales de medir percepción y actitudes. Sería muy útil perfeccionarlo.

Sería oportuno generar otras metáforas generales y agregar un grupo de metáforas tendientes a analizar algunas áreas más específicas de la cultura, y

luego hacer el estudio correspondiente de validez y confiabilidad de las mismas de tal forma que se pueda estructurar un instrumento con tal propósito. *Recomendación N° 2*

En algunos casos, sería conveniente aplicar nuevamente la encuesta con el propósito que todo el personal de la institución participe, y de esta forma poder llegar a establecer comparaciones entre instituciones.

#### Recomendaciones en el ámbito administrativo

##### *Recomendación N° 3*

Considerando (a) que el 50% del personal manifiesta un nivel de compromiso institucional neutro, que el 50% del personal dice tener una satisfacción media y que el 50% del personal percibe una cultura tradicional, (b) que existe una fuerte relación entre estos tres factores, y (c) que el factor cultural es muy importante, es recomendable que se realice un análisis más a fondo de la cultura que se vive en cada institución para llegar a determinar qué aspectos particulares de ella necesitan un ajuste, para lograr la sincronización necesaria entre la cultura (misión, visión, valores, estrategias, formas de hacer las cosas), el compromiso institucional y la satisfacción. "La cultura es una obligación cuando las creencias y los valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos" (Sathe, 1983, p. 10).

Es de suma importancia evaluar prontamente los síntomas de falta de sincronización, que se observa. En algunas instituciones es más urgente que en otras. Un comportamiento cultural negativo, como el que se presenta en algunos casos, es una señal definitiva de que es necesario actuar sobre los elementos

culturales, de tal forma que se produzca un ajuste y se genere un mayor compromiso institucional y satisfacción en el personal, que es lo más valioso que poseen las instituciones.

A nivel institución, sería conveniente identificar cuáles son las barreras culturales que hacen que las personas manifiesten un compromiso institucional neutro. Algunas barreras culturales más frecuentes son las que se presentan a continuación a manera de resumen con el título de paradigma estilo cultural tradicional, y además, un paralelo a modo de contraste con valores compartidos, como paradigma estilo cultural innovador (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Comparación entre paradigma de estilo cultural innovador y tradicional*

Paradigma estilo cultural tradicional	Paradigma estilo cultural innovador
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo jerárquico.</li> <li>- Territorios propios y estructuras piramidales.</li> <li>- Oportunismo y falta de principios.</li> <li>- Agendas ocultas, deshonestidad y falta de franqueza.</li> <li>- Desconfianza y temor.</li> <li>- Orientación a corto plazo y estrictamente motivada por las ganancias.</li> <li>- Actitud no puede hacerse.</li> <li>- Culpabilidad y excusas.</li> <li>- Codependencia y exceso de independencia.</li> <li>- Prejuiciada y juzgadora.</li> <li>- Entrenamiento insuficiente.</li> <li>- Se aferra al pasado y se resiste al cambio.</li> <li>- Reglas estrictas y políticas rígidas.</li> <li>- Juegos de ganar perder.</li> <li>- Aislacionismo y separación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo compartido.</li> <li>- Equipos y redes con poder descentralizado.</li> <li>- Ética e integridad.</li> <li>- Comunicación abierta, fluida y honesta.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Servicio, excelencia y calidad a largo plazo.</li> <li>- Espíritu puede hacerse.</li> <li>- Responsabilidad personal.</li> <li>- Interdependencia.</li> <li>- Acoge la diversidad y las deficiencias.</li> <li>- Aprendizaje continuo y desarrollo del conocimiento.</li> <li>- Innovación, ingeniosidad y rupturas.</li> <li>- Flexible, fluida y respuesta rápida.</li> <li>- Juegos de ganar-ganar y mayores ganancias para toda la institución.</li> <li>- Responsabilidad social y comunitaria.</li> </ul>

Por lo que se ha observado, la mitad de las personas en las instituciones educativas perciben un estilo cultural que responde a un tipo de liderazgo. Este no es otro que el que se ha venido desarrollando en ellas. Sería conveniente que se pueda producir algún tipo de cambio y retomar o asumir una cultura que esté basada en el tipo de liderazgo servidor, que se presenta en la Tabla 29 como “paradigma nuevo” y “paradigma antiguo”.

Tabla 29

*Comparación entre paradigma de liderazgo nuevo y antiguo*

Paradigma antiguo	Paradigma nuevo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser gerente, administrador.</li> <li>- Ser jefe.</li> <li>- Controlar a la gente.</li> <li>- Autoridad centralizada.</li> <li>- Microgerencia y definición de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser líder.</li> <li>- Ser facilitador y formador.</li> <li>- Darle facilidades a la gente.</li> <li>- Distribuir el liderazgo.</li> <li>- Consenso con una visión y estrategia amplias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir con reglas y reglamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una posición de poder y jerarquía.</li> <li>- Exigir obediencia.</li> <li>- Centrarse en cifras y tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo.</li> <li>- Lograr compromiso.</li> <li>- Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confrontar y combatir.</li> <li>- Hacer hincapié en la independencia.</li> <li>- Estimular las redes de viejos camaradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar y unificar.</li> <li>- Estimular la interdependencia.</li> <li>- Respetar, honrar y respaldar la diversidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar por crisis y necesidad.</li> <li>- Ser internamente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque estrecho: yo y mi organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje e innovación continuados.</li> <li>- Ser globalmente competentes.</li> <li>- Tener un enfoque amplio; mi comunidad, mi sociedad, mi mundo.</li> </ul>

*Recomendación N*

°4

Considerando que realizar investigación dentro del sistema de instituciones adventistas ha resultado muy complejo, principalmente por la falta de cultura al respecto, sería conveniente que tanto los rectores como los decanos puedan hacer conciencia de la importancia de este tipo de estudios dentro de sus instituciones, para que cuando éstos se desarrollen cuenten con todo el apoyo necesario por parte de los administradores para que se pueda realizar un trabajo de calidad. Sería necesario instruir al personal en general y generar una cultura de investigación tan necesaria e indispensable.

## Recomendaciones para futuras investigaciones

*Recomendación N° 5*

Siendo que (a) el compromiso institucional resulta ser una variable muy importante dentro del sistema adventista que promueve la lealtad, la identificación, compromisos estables, a pesar de que en el ambiente cultural externo estos aspectos se los valora cada vez menos, puesto que los compromisos en general están siendo cada vez más inestables, y (b) que la eficiencia y eficacia de las instituciones es algo que está siendo cada vez más difícil de conseguir, sería útil evaluar con mayor precisión la forma cómo la eficiencia y eficacia institucionales se relacionan con el compromiso institucional y con las variables cultura, satisfacción y compromiso con la iglesia.



### Recomendación N°6

Considerando que un 50% de los miembros del personal percibe la cultura institucional al estilo cultural tradicional, dado que este estilo contempla aspectos que señalan cierto grado de rigidez en todo el sistema administrativo, y debido a que las tendencias actuales, en un mundo tan cambiante, conducen a sistemas institucionales más flexibles, sería bueno analizar la estructura, cultura y estrategias institucionales. Esto concuerda con lo que señala Serra (1997):

"Estos son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual" (p. 136).

Se ha desarrollado esta investigación con el único propósito de lograr esclarecer y definir las formas de relación entre el compromiso institucional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de las universidades adventistas de Hispanoamérica y España. Se quiso ver el comportamiento de esas variables teniendo presente que las personas, criaturas de Dios, son lo más valioso que puede tener una institución. Si en cierto momento existe o pudiera existir algún aspecto que no trabaja en sincronía entre ellos, y se ven síntomas que afectan o puedan afectar a personas, se tiene la responsabilidad moral de buscar alternativas de corrección.

En la medida en que la cultura, la satisfacción y el compromiso institucional trabajen armónicamente habrá instituciones fuertes con buenos signos vitales y con un buen rendimiento, cualidades muy necesarias en el presente y en los tiempos en que nos corresponde vivir.

APENDICE 1

CARTA A LOS RECTORES

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DEL PLATA  
ARGENTINA**

**FAX**

**Fecha: 05-10-98**

Para: Rectores

Rector de la Universidad xxxxxxxxxxxxxxxx

Fax N° \_\_\_\_\_

De: Edgar Araya Bishop

Docente de la UAP,

Fax N° (043) 910300

Argentina

\*\*\*\*\*

Estimado señor Rector:

Edgar Araya Bishop, actualmente docente en la UAP, y candidato a Doctor en la Universidad de Montemorelos, está desarrollando una investigación que pretende analizar en qué medida el compromiso institucional, que manifiesta el empleado de las instituciones de educación superior Adventista de habla hispana, está explicado por la percepción que tienen de la cultura organizacional, por la satisfacción laboral que dicen tener y por algunas variables demográficas que poseen. Esta investigación esta enmarcada dentro de su tesis doctoral, que tiene como principales objetivos los siguientes: determinar el nivel de compromiso institucional que dicen tener los empleados de las instituciones educativas de nivel superior dependientes de la iglesia. El grado de satisfacción laboral que manifiesta el empleado. Identificar el estilo cultural administrativo dominante percibido por el empleado, y cómo éstos aspectos están siendo afectados por el tamaño institucional.

Quisiera que la institución que usted dirige participe de esta investigación, para lo cual solicito su autorización y/o el apoyo del organismo administrativo que la rige.

La participación significa lo siguiente:

a) Dar la autorización para que el personal docente de tiempo completo de su institución responda un cuestionario.

b) Proporcionar información acerca de su institución.

e) Designar una persona responsable que sirva de coordinador y administrador de la encuesta, con el que se pueda establecer contacto directamente. (Vicerrector Académico, Director de Investigación, o algún docente que entienda de investigación).

d) No involucra gastos, sólo el tiempo que el docente destinará a completar el cuestionario (15 minutos promedio). Todo el material correspondiente será suministrado por el investigador.

e) Toda la información recogida es estrictamente confidencial. De todos modos, el trabajo no tiene elementos que pudiera comprometer el prestigio tanto de personas como de las instituciones. Por otro lado, la información que se puede llegar a obtener sobre el sistema de Educación Superior Adventista es muy valiosa.

f) Esta investigación cuenta con el apoyo de la División de Posgrado e Investigación de la Universidad de Morelos, y supervisado por el Pastor y Doctor Tévni Grajales de dicha casa de estudios. Además cuenta con el patrocinio de la Universidad Adventista del Plata.

g) De ser posible, proporcionar alguna dirección de correo electrónico donde enviar correspondencia y mantener contacto.

h) Está proyectado que todos los cuestionarios sean administrados en el mes de octubre de 1998.

Su respuesta, cualquier consulta o ampliación de la información, dirigirse a **Edgar Araya Bishop**. Para ello puede usar alguna de las direcciones siguientes:

**TELEFONO:** (043) 910383                      **FAX:** (043) 910 300 (UAP,  
Argentina)

**CORREO ELECTRONICO:** araya-salas@ rocketmail.com

edgar@ umontemorelos.edu .mx Anticipadamente agradezco por la buena acogida y quedo a la espera de una pronta respuesta.

Edgar Araya Bishop.

## APENDICE 2

### ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS  
División de Posgrado e Investigación  
 Edgar Araya Bishop. Octubre, 1998.

#### ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1. **Nombre de la Institución:**.....
2. **Teléfono:**.....; **Fax:**.....; **E-Mail:**.....
3. Valor en moneda nacional del **FMR, 100% denominacional:**..... ¿cuántos **U\$ dolar?**.....
4. Número de alumnos matriculados en octubre de 1998, en los siguientes niveles educacionales o sus equivalentes (sólo post-secundaria):  
 \_\_\_ Técnico; \_\_\_ Licenciatura; \_\_\_ Maestría; \_\_\_ Doctorado; **TOTAL:**.....

5. **Personal:** (complete los datos que se piden en la tabla)

Clasificación	Cantidad
<b>Personal:</b> Número total de personas que reciben sueldo de la institución. Todos aquellos que forman parte de alguna planilla de pago que dependa de la institución.	
<b>Profesores:</b> Número total de profesores. Considere en este grupo a todas aquellas personas que destinan el 50% o más de su tiempo a la docencia.	
<b>Empleados:</b> Considerar en este grupo a toda aquella persona que trabaja tiempo completo destinado a la institución, y cuya función está en relación directa con el área académica o de apoyo, dedique o no el 49% o menos de su tiempo a docencia. Tales como administradores, secretarías. Personal del área de: asuntos estudiantiles, financiera, alimentación, hogares estudiantiles, duplicación y biblioteca. (No incluir al personal de industrias u otras personas que no estén relacionadas directamente con el área académica)	

6. **Programas:** carreras a nivel técnico, licenciatura y posgrados (maestría y doctorado) a los que se puedan matricular alumnos, y que la Institución este ofreciendo en octubre de 1998. (Completar los datos de la tabla)

Clasificación	Cantidad
1. Número de programas de <b>nivel Técnico</b> (post-secundaria)	
2. Número de programas de <b>nivel Licenciatura o equivalente</b>	
3. Número de programas de <b>nivel Maestría</b>	
4. Número de programas de <b>nivel Doctorado</b>	

E-Mail del responsable institucional para esta investigación:.....

## APENDICE 3

### ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

División de Posgrado e Investigación

Edgar Araya Bishop. Octubre, 1998.

#### ENCUESTA

Agradecemos a usted por su valioso aporte al responder este cuestionario. Se pretende encontrar algunos antecedentes concretos, a nivel latinoamericano, sobre la forma como perciben el compromiso, la cultura organizacional y la satisfacción laboral los profesores y empleados de tiempo completo de las instituciones de educación superior, pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Usted **NO DEBE IDENTIFICARSE COLOCANDO SU NOMBRE**, esto le permitirá dar su percepción con plena libertad y precisión.

Por favor entregue toda la información que se solicita. Complete todos los casilleros. Se necesita su opinión.

Agradecemos a usted, al personal de esta institución y a la administración, por su valioso aporte al permitir que usted responda este instrumento.

#### PARTE A. (Antecedentes generales)

1. Nombre de la institución donde trabaja: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años de vida tiene actualmente? \_\_\_\_\_
3. Sexo: (Marque lo que corresponda)  
 Masculino  
 Femenino  
 Prefiero no responder
4.  Profesor? 50% o más en docencia.  
 Empleado? 49% o menos, o sin docencia.
5. Años de servicio en esta institución:  
 Menos de 1 año  
 1 - 2 años  
 3 - 4 años  
 5 - 6 años  
 7 - 8 años  
 9 - 10 años  
 10 - 15 años  
 16 o más años
6. Su nivel educacional actual: (Marque el mayor nivel)  
 Secundaria completa  
 Licenciatura  
 Maestría  
 Doctorado
7. Aproximadamente ¿Cuál es su salario mensual en moneda nacional? \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene alguna credencial de misionero?  Si ;  No.

#### PARTE B.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones que se presentan a continuación. **Elija la alternativa en la escala que expresa mejor su sentimiento y percepción al respecto.** Coloque una "X" en el espacio, de acuerdo al valor correspondiente en la escala.

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.					
2. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.					
3. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.					
4. Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
5. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.					
6. No tengo la sensación de querer pertenecer a la institución.					

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7. En el momento que entré a trabajar en esta institución me sentí defraudado					
8. Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.					
9. Si pudiera, no elegiría esta institución para trabajar.					
10. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
11. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.					
12. En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.					
13. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
14. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.					
15. Siento que no soy parte de la institución.					
16. Trabajar para esta institución es una equivocación de mi parte.					
17. Para mí ésta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.					
18. Anhelo tener un trabajo diferente (cambiar de institución donde trabajo)					
19. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.					
20. Estoy orgulloso(a) de contar a otros que soy parte de esta institución.					
21. Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que me pagan.					

## EN ESTA INSTITUCION:

-	El esquema de relación entre las personas es el de competir en lugar de cooperar.					
23.	Se observa un actuar de las personas en forma "política" para ganar influencia.					
24.	Se trabaja para alcanzar las metas institucionales sin descuidar las propias metas individuales.					
25.	Al tomar las decisiones se involucra a otros, especialmente a aquellos que les va a afectar.					
26.	Las conductas de las personas hacen que se perciba ciertas imágenes de superioridad.					
27.	Si una persona se desempeña mejor que sus compañeros es considerado(a) como un(a) "ganador(a)"					
28.	Cada uno se siente un colaborador que hace contribuciones significativas, no un dirigido.					
29.	En lo que se hace aquí, el énfasis está en la calidad por sobre la cantidad					
30.	Se trabaja duro largas horas (por mucho tiempo).					
31.	Se percibe permanentemente el ejercicio del control y/o el poder					
32.	Aquí, en esta institución se ve el trabajo como más importante que cualquier otra cosa					
33.	Se promueven formas de actuar que apuntan a dejar una buena impresión.					

Ítemes	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. La estructura organizacional define claramente los puestos, lo que permite a cada jefe asumir la autoridad que le proporciona el cargo.					
35. Las decisiones tienen que ser verificadas con los superiores					
36. Se trata de evitar las confrontaciones					
37. Se busca identificar y señalar los errores de los otros.					
38. La autoridad personalmente hace todo.					
39. Las nuevas ideas son lentamente analizadas y difícilmente se aceptan.					

– Pase lo que pase con esta institución donde trabajo, mi pensamiento acerca de la iglesia y su misión no se verán afectados.					
41. Trabajar en esta institución es trabajar para la iglesia, trabajar para Dios.					
42. Si entrara en conflicto laboral con la institución, podría llegar a afectar mi compromiso con la misión de la Iglesia.					
43. Aunque las condiciones laborales no fueran las más seguras, me siento seguro por la presencia de Dios.					
44. Si existiera un conflicto laboral entre la organización y yo, llevaría el asunto a la justicia si fuera necesario.					
45. Por amor a la obra no me importaría perder beneficios que me corresponden.					
46. Desarrollar acciones legales contra la institución educativa donde trabajo es lo mismo que estar en contra de la iglesia.					
47. Una situación es la relación con la institución, y otra, la relación con la iglesia o con Dios.					

Ítemes	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
48. He hecho amistades duraderas entre mis colegas.					
49. Me agradan las personas con quienes trabajo.					
50. Mi jefe es comprensivo y/o amigable.					
51. Disfruto de las actividades sociales que realizamos con mis colegas.					
52. Mis actividades de rutina hacen que trabaje mecánicamente.					
– Mi jefe alaba el trabajo bien hecho.					
– Mis colegas me estimulan a mejorar mi trabajo.					
– El entorno físico es seguro.					
– Las condiciones de limpieza generalmente son las adecuadas.					
– Desarrollo este trabajo porque no he podido encontrar una vacante en el área de mis intereses.					
– Detesto y/o tengo antipatía hacia las personas con quienes me relaciono en el trabajo.					
59. Mis colegas son altamente criticones el uno con el otro.					
60. En la institución existe el equipo de trabajo básico necesario para desarrollar cómodamente mi función.					
61. Mi trabajo me mantiene al día respecto de mi profesión.					
62. Me siento inseguro(a) en mi trabajo.					
– Trabajar en esta institución educativa me permite progresar y/o tener un mejor estatus					

Items	Siempre	Casi siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
– Siento que mi temperamento genera algunas dificultades en las acciones que debo realizar en mi trabajo.					
– Trabajar en esta institución educativa me provee la oportunidad de perfeccionamiento.					
66. El control que ejerce mi jefe me hace sentir incómodo(a).					
67. La estructura institucional me desalienta y/o no me permite la originalidad o la creatividad.					
68. Me siento abrumado por lo complejo de mi trabajo y/o por la enorme cantidad de actividades que debo desarrollar.					
69. Habitualmente recibo de mi jefe instrucciones que para mí no tienen sentido.					
70. Por lo general las actividades que desarrollo me aburren.					
71. Mi trabajo me permite la alegría de servir a los estudiantes.					
72. Me siento muy comprometido(a) con la institución.					
73. Siento que la institución tiene un fuerte compromiso hacia mí.					

### PARTE C.

La Cultura de una institución completa, es algo mucho más grande que la suma de sus partes y/o eventos. Una manera por la cual se puede comunicar la esencia de la cultura de una institución es a través de una metáfora. La metáfora identifica un objeto con otro y le atribuye al primer objeto, uno o más cualidades del segundo, y de este modo algunas ideas complejas se pueden describir sucintamente.

¿Qué metáfora utilizaría usted para señalar la cultura institucional de su universidad o institución? Elija una y marque con una " X " la letra de la descripción principal, y con un " O " la descripción secundaria.

Ejemplo: Colmena a) en plena actividad  
b) organizada jerárquicamente  
c) donde cada uno sabe lo que tiene que hacer  
d) con muchos zánganos  
e) enferma

#### 1. Familia

- a) bien constituida
- b) desarticulada
- c) hogar
- d) equipo
- e) divorciada

#### 2. Máquina

- a) bien engrasada
- b) oxidada
- c) en plena actividad
- d) desajustada
- e) que le faltan piezas

#### 3. Teatro

- a) con muy buenos artistas
- b) donde sólo se presentan shows
- c) con escenas muy bien planeadas
- d) cada escena es independiente.
- e) donde los artistas no tienen mucho que ofrecer.

#### 4. Tienda de horrores:

- a) imprevisible.
- b) como pesadilla llena de tensiones.
- c) donde cada uno vive su drama.
- d) que enloquece por aislamiento.
- e) sin actividad social.

### OPTATIVA

5. Otra analogía. Descríbala en sus propios términos:.....

.....

.....



APENDICE 4  
VARIABLE COMPROMISO (COMP)

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
V01CI	4.36404	.69467	Encuentro que mis valores y los valores
V02CI	4.26316	.99716	Con gusto uso o usaría una insignia o un
V03CI	4.61184	.63988	Fue una buena decisión trabajar en esta
V04CI	4.28070	.79292	Hablo sobre esta institución a mis amigo
V05CI	4.66009	.55532	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo
V06CI	1.92544	1.21480	No tengo la sensación de querer pertenecer
V07CI	1.71053	.92794	En el momento que entré a trabajar en es
V08CI	2.84868	1.21036	Aquí en esta institución no se consulta n
V09CI	1.69079	.85086	Si pudiera, no elegiría esta institución
V10CP	3.44518	.95691	Existe mucha cooperación entre los que t
V11CP	3.34211	1.05729	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se
V12CP	3.06140	1.07344	En esta institución toman muy en cuenta
V13CP	3.79167	.99362	Cuando se presenta algún problema en mi
V14CP	3.60965	1.05925	Puedo fijar mis propias metas y objetivo
V15CP	1.92544	1.02867	Siento que no soy parte de la institución
V16CL	1.41447	.60884	Trabajar en esta institución es una equi
V17CL	4.02412	1.01281	Para mi ésta es una de las mejores institución
V18CL	2.06798	1.04712	Anhelo tener un trabajo diferente (cambiar
V19CL	3.54386	1.12818	Ante situaciones institucionales adversa
V20CL	4.21053	.84097	Estoy orgulloso(a) de contar a otros que
V21CL	1.78728	.99930	Realizo mi trabajo de acuerdo a lo que m

Number of Cases = 456

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .91867

Bartlett Test of Sphericity = 3189.3717. Significance = .00000

Anti-image Correlation Matrix:

	V01CI	V02CI	V03CI	V04CI	V05CI	V06CI	V07CI	V08CI	V09CI	V10CP	V11CP	V12CP
V01CI	.93528											
V02CI	-.19701	.91612										
V03CI	-.01760	-.16283	.93277									
V04CI	-.08425	-.09242	-.14596	.94262								
V05CI	-.14315	-.01661	-.14879	-.12292	.90106							
V06CI	-.05492	.06611	.02728	-.05806	-.03213	.86829						
V07CI	.09157	.07774	.05945	-.03083	-.06161	-.06329	.93307					
V08CI	.10462	-.07468	-.09350	.14149	-.00096	-.08545	-.01036	.91803				
V09CI	.05173	-.02754	.10957	.10314	.07541	-.08654	-.14288	-.07666	.93062			
V10CP	.01337	-.01634	.02141	-.06792	.07336	.00986	.05464	.10832	-.02829	.95053		
V11CP	.04042	-.01013	-.03208	-.00167	.01084	.04282	.02214	.07723	.00194	-.12543	.89346	
V12CP	-.04424	.02111	-.06498	-.03516	-.01114	-.05674	.05505	.32157	-.00649	-.06630	-.42150	.87691

V13CP	.03126	.01547	.05877	.04569	-.03379	-.01964	-.04585	.10385	.00426	-.05516	-.24151	-.13050
V14CP	-.01895	-.05042	-.04187	.02688	-.01489	-.06415	-.09472	.10139	.00605	-.04424	-.01949	-.16715
V15CP	.06422	-.02282	.05894	.04526	-.03574	-.11462	-.01275	-.09571	-.05048	.09616	-.04577	-.06425
V16CL	-.00505	.01352	.11834	-.04024	.07934	-.06322	-.03546	.03283	-.29673	-.01448	.03530	.00649
V17CL	-.06736	-.03695	.03130	-.11191	.06797	-.02487	.04993	-.02972	.03757	-.03904	-.00771	-.11344
V18CL	-.00917	.04190	.09031	.09768	.01357	-.08645	-.03488	-.02386	-.19957	.09949	-.07164	-.00963
V19CL	-.00879	-.07211	.02828	.03691	.00286	.00496	-.02554	.02064	.04236	-.03256	-.08599	.07162
V20CL	-.07897	-.05444	-.10802	-.13431	-.05992	.02395	.07260	-.01406	.06311	-.01679	-.07273	.05298
V21CL	-.02428	.02965	-.04519	.02698	.13498	-.11718	-.07120	-.00950	.00943	-.06232	.01077	-.09095

V13CP V14CP V15CP V16CL V17CL V18CL V19CL V20CL V21CL

V13CP	.91823											
V14CP	-.23698	.92360										
V15CP	.05450	.16194	.92307									
V16CL	.00334	.06419	-.17869	.92515								
V17CL	-.04424	.04258	.03503	.04006	.92484							
V18CL	.01677	.00890	.03901	-.13887	.13159	.93588						
V19CL	-.02625	.02914	.03161	-.04678	-.05092	.04210	.88112					
V20CL	-.05300	-.03919	-.01162	.10827	-.32927	.00204	-.13211	.92901				
V21CL	.09736	-.01858	-.05640	-.07538	-.05424	.07631	-.02089	.01770	.56890			

Measures of Sampling Adequacy (MSA) are printed on the diagonal.

Extraction 1 for analysis 1. Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V01CI	1.00000 *	1	6.63279	31.6	31.6
V02CI	1.00000 *	2	2.05355	9.8	41.4
V03CI	1.00000 *	3	1.20583	5.7	47.1
V04CI	1.00000 *	4	1.09046	5.2	52.3
V05CI	1.00000 *	5	.97957	4.7	57.0
V06CI	1.00000 *	6	.88969	4.2	61.2
V07CI	1.00000 *	7	.81279	3.9	65.1
V08CI	1.00000 *	8	.76723	3.7	68.7
V09CI	1.00000 *	9	.71167	3.4	72.1
V10CP	1.00000 *	10	.70961	3.4	75.5
V11CP	1.00000 *	11	.67474	3.2	78.7
V12CP	1.00000 *	12	.61194	2.9	81.6
V13CP	1.00000 *	13	.57193	2.7	84.3
V14CP	1.00000 *	14	.51670	2.5	86.8
V15CP	1.00000 *	15	.49096	2.3	89.1
V16CL	1.00000 *	16	.46903	2.2	91.4
V17CL	1.00000 *	17	.43498	2.1	93.4
V18CL	1.00000 *	18	.38437	1.8	95.3
V19CL	1.00000 *	19	.38082	1.8	97.1
V20CL	1.00000 *	20	.35660	1.7	98.8
V21CL	1.00000 *	21	.25471	1.2	100.0

PC extracted 4 factors.

## Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V09CI	-.71037	.28963		
V20CL	.70666			
V12CP	.67451	.52040		
V16CL	-.66701	.27399		
V04CI	.66537			
V17CL	.65270		.28274	
V08CI	-.65024	-.43057		
V11CP	.63819	.50157		
V03CI	.61313	-.34018		
V18CL	-.59600	.27054		
V13CP	.57438	.51236		
V14CP	.56905	.40797		
V01CI	.55766			.27786
V15CP	-.52879		.32043	
V10CP	.52540	.33638		
V02CI	.46214	-.33595		
V07CI	-.46198	.25282		
V21CL			.69833	
V05CI	.42493	-.28226		.56769
V06CI	-.30308		.46244	.48117
V19CL	.26984		.25656	-.31530

## Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V01CI	.45631 *	1	6.63279	31.6	31.6
V02CI	.37547 *	2	2.05355	9.8	41.4
V03CI	.51911 *	3	1.20583	5.7	47.1
V04CI	.52706 *	4	1.09046	5.2	52.3
V05CI	.59804 *				
V06CI	.59361 *				
V07CI	.33712 *				
V08CI	.61534 *				
V09CI	.60182 *				
V10CP	.45444 *				
V11CP	.65922 *				
V12CP	.73332 *				
V13CP	.62332 *				
V14CP	.53533 *				
V15CP	.40324 *				
V16CL	.56318 *				
V17CL	.52905 *				
V18CL	.48342 *				
V19CL	.23950 *				
V20CL	.56497 *				
V21CL	.56977 *				

EQUAMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

EQUAMAX converged in 8 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V12CP	.81293			
V11CP	.77450			
V13CP	.77324			
V08CI	-.73590			
V14CP	.69612			
V10CP	.53419			.37553
V05CI		.70577		-.27871
V03CI		.63264	-.27981	
V01CI		.62405		
V04CI	.27322	.61186		
V02CI		.55094		
V20CL		.52800	-.28149	.38416
V06CI			.76056	
V16CL		-.44418	.55380	
V15CP	-.31936		.52127	
V09CI		-.48636	.50824	-.26396
V07CI			.41837	-.31546
V21CL			.47187	.57827
V17CL	.27423	.39648		.50909
V19CL				.46941
V18CL		-.37887	.39169	-.41964

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	.59403	.58159	-.43743	.34283
Factor 2	.78306	-.49834	.37005	-.03927
Factor 3	-.13798	.21264	.65398	.71278
Factor 4	.12209	.60679	.49400	-.61063

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	83.8377	112.3604	10.6000	21

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V01CI	79.4737	105.0279	.4811	.3120	.8653
V02CI	79.5746	103.4142	.3921	.2570	.8676
V03CI	79.2259	105.0236	.5282	.4061	.8646
V04CI	79.5570	102.4011	.5814	.4253	.8620
V05CI	79.1776	107.9574	.3548	.2387	.8687
RV06CI	79.7632	104.2471	.2676	.1498	.8739
RV07CI	79.5482	103.9625	.3983	.2297	.8672
RV08CI	80.6864	96.8531	.5894	.5159	.8602
RV09CI	79.5285	100.7904	.6349	.5254	.8599
V10CP	80.3925	102.4192	.4660	.2950	.8650
V11CP	80.4956	99.0198	.5809	.5696	.8607
V12CP	80.7763	98.3235	.6053	.6397	.8597
V13CP	80.0461	100.9319	.5230	.4596	.8630
V14CP	80.2281	100.6204	.4997	.3970	.8638
RV15CP	79.7632	101.5482	.4705	.2868	.8648
RV16CL	79.2522	104.5451	.5979	.4783	.8633
V17CL	79.8136	99.7959	.5702	.4349	.8612
RV18CL	79.9057	100.5252	.5114	.3743	.8633
V19CL	80.2939	105.7816	.2286	.0952	.8745
V20CL	79.6272	100.9332	.6344	.5002	.8600
RV21CL	79.6250	109.9008	.0697	.0907	.8785

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	2434.4758	455	5.3505		
Within People	8324.9524	9120	.9128		
Between Measures	2035.2396	20	101.7620	147.2299	.0000
Residual	6289.7128	9100	.6912		
Nonadditivity	107.3260	1	107.3260	157.9584	.0000
Balance	6182.3868	9099	.6795		
Total	10759.4282	9575	1.1237		
Grand Mean	3.9923				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.8183

Hotelling's T-Squared = 1839.1173 F = 88.1159 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 20 Denominator = 436

Reliability Coefficients 21 items

Alpha = .8708 Standardized item alpha = .8805

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for Mean Variance Std Dev Variables  
 Scale 20.4013 23.5375 4.8515 6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V12CP	17.3399	15.8556	.7638	.6190	.8079
V11CP	17.0592	16.3591	.7086	.5554	.8189
V13CP	16.6096	17.1836	.6515	.4430	.8301
RV08CI	17.2500	15.6560	.6699	.4712	.8272
V14CP	16.7917	17.3169	.5783	.3547	.8430
V10CP	16.9561	18.5387	.4955	.2508	.8559

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1784.9265	455	3.9229		
Within People	1463.8333	2280	.6420		
Between Measures	172.9331	5	34.5866	60.9533	.0000
Residual	1290.9002	2275	.5674		
Nonadditivity	16.1076	1	16.1076	28.7330	.0000
Balance	1274.7926	2274	.5606		
Total	3248.7599	2735	1.1878		
Grand Mean	3.4002				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.2848

Hotelling's T-Squared = 291.1700 F = 57.7221 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 5 Denominator = 451

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8554 Standardized item alpha = .8549

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	26.3904	9.7154	3.1170	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V05CI	21.7303	8.0919	.4163	.1940	.7522
V03CI	21.7785	7.3333	.5692	.3347	.7180
V01CI	22.0263	7.3004	.5148	.2685	.7281
V04CI	22.1096	6.7264	.5739	.3496	.7107
V02CI	22.1272	6.3750	.4659	.2323	.7527
V20CL	22.1798	6.5654	.5668	.3417	.7124

#### Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	736.7529	455	1.6192		
Within People	953.0000	2280	.4180		
Between Measures	83.2924	5	16.6585	43.5756	.0000
Residual	869.7076	2275	.3823		
Nonadditivity	34.6030	1	34.6030	94.2245	.0000
Balance	835.1046	2274	.3672		
Total	1689.7529	2735	.6178		
Grand Mean	4.3984				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 6.4632

Hotelling's T-Squared = 227.4514 F = 45.0904 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 5 Denominator = 451

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7639 Standardized item alpha = .7739

Se acepta la H1 según la cual el nivel de compromiso institucional que manifiesta el empleado de tiempo completo está determinado por el grado de percepción del estilo cultural innovador y por el grado de percepción del estilo cultural tradicional.

Con esta ecuación se puede explicar el 47,64% de la varianza que experimenta el compromiso institucional COMP. Al considerar los aportes de cada variable se ve que CUL TRAD hace un aporte del sólo el 1,9% de la varianza que experimenta COMP.

La hipótesis H2 señala que la percepción del estilo cultural innovador está determinado por el tamaño de la institución, la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral. Al hacer el cálculo de la regresión múltiple con esas variables se llega a los resultados que aparecen en la Tabla 23.

Al observar los valores en esta tabla vemos que el coeficiente de correlación múltiple ( $R = .21816$ ) es significativo ( $.0003$ ). Por lo tanto, se rechaza  $H_{02}$  según la cual el tamaño de la institución (número de alumnos, número de programas, número de profesores y empleados), la edad, el género, el tipo de empleados, el nivel educacional, la antigüedad, el salario y el estatus laboral no determinan la percepción del estilo cultural innovador.

En este caso las variables EDAD, TIPEMP, FACSALA son las únicas que hacen un aporte significativo; las otras -NALUM, NPROG, NPROFEMP, GENERO, NDOCT, NMAEST, NLICEN, NSECUND, ANTIG, STALAB- no explican la varianza de la percepción del estilo cultural CUL TIN.



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	21.3333	9.5766	3.0946	5

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
RV06CI	17.2588	6.1263	.3283	.1093	.6774
RV16CL	16.7478	7.3275	.5699	.4132	.5838
RV15CP	17.2588	6.4076	.4053	.2024	.6193
RV09CI	17.0241	6.4280	.5620	.4206	.5522
RV07CI	17.0439	6.9299	.3655	.1650	.6352

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	871.4667	455	1.9153		
Within People	1252.4000	1824	.6866		
Between Measures	81.0816	4	20.2704	31.4962	.0000
Residual	1171.3184	1820	.6436		
Nonadditivity	30.7316	1	30.7316	49.0106	.0000
Balance	1140.5868	1819	.6270		
Total	2123.8667	2279	.9319		
Grand Mean	4.2667				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 5.2488

Hotelling's T-Squared = 219.1346 F = 54.4224 Prob. = .0000  
Degrees of Freedom: Numerator = 4 Denominator = 452

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .6640 Standardized item alpha = .7050

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	13.2873	6.1832	2.4866	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V17CL	9.2632	3.7767	.3507	.1886	.1624
V19CL	9.7434	4.0549	.1883	.0489	.3455
RV18CL	9.3553	3.8208	.3093	.1736	.2055
V21CL	11.5000	5.1077	.0170	.0004	.5030

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	703.3416	455	1.5458		
Within People	2786.7500	1368	2.0371		
Between Measures	1490.9753	3	496.9918	523.5430	.0000
Residual	1295.7747	1365	.9493		
Nonadditivity	24.6580	1	24.6580	26.4598	.0000
Balance	1271.1167	1364	.9319		
Total	3490.0916	1823	1.9145		
Grand Mean	3.3218				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = .3121

Hotelling's T-Squared = 1301.8126 F = 432.0301 Prob. = .0000  
Degrees of Freedom: Numerator = 3 Denominator = 453

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .3859 Standardized item alpha = .3845

## APENDICE 4B

### VARIABLE COMPROMISO CON LA IGLESIA (COMPIG)

#### ----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
V40IG	4.65351	.68781	Pase lo que pase con la institución dond
V41IG	4.66009	.71762	Trabajar en esta institución es trabajar
V42IG	1.78728	1.17704	Si entrara en conflicto laboral con la in
V43IG	4.59430	.70780	Aunque las condiciones laborales no fuer
V44IG	1.95614	1.09857	Si existiera un conflicto laboral entre
V45IG	3.57456	1.19290	Por amor a la obra no me importaría perd
V46IG	3.36842	1.44047	Desarrollar acciones legales contra la i
V47IG	3.01535	1.48019	Una situación es la relación con la inst
V72IG	4.51535	.73513	Me siento muy comprometido(a) con la ins
V73IG	3.49781	1.24388	Siento que la institución tiene un fuert

Number of Cases = 456

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .76029

Bartlett Test of Sphericity = 880.51235. Significance = .00000

Anti-image Correlation Matrix:

	V40IG	V41IG	V42IG	V43IG	V44IG	V45IG	V46IG	V47IG	V72IG	V73IG
V40IG	.80585									
V41IG	-.15195	.76976								
V42IG	.13236	.06789	.50002							
V43IG	-.25761	-.34896	-.08195	.73311						
V44IG	.03962	.19349	-.07299	.01502	.80605					
V45IG	-.05323	-.02274	.05301	-.13103	.25328	.82900				
V46IG	-.03174	.03732	-.10270	.00019	.28635	-.24285	.75737			
V47IG	-.04381	.05467	-.07458	-.00085	-.12865	-.03625	.29028	.77193		
V72IG	-.03331	-.17897	.08594	-.01783	-.04214	-.07627	-.02545	-.01456	.69783	
V73IG	-.03238	.01904	-.13026	.05115	.10540	-.07106	-.02723	.13174	-.39890	.68606

Measures of Sampling Adequacy (MSA) are printed on the diagonal.

Extraction 1 for analysis 1. Principal Components Analysis (PC)

## Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V40IG	1.00000 *	1	3.08795	30.9	30.9
V41IG	1.00000 *	2	1.38112	13.8	44.7
V42IG	1.00000 *	3	1.12616	11.3	56.0
V43IG	1.00000 *	4	.99591	10.0	65.9
V44IG	1.00000 *	5	.77013	7.7	73.6
V45IG	1.00000 *	6	.66730	6.7	80.3
V46IG	1.00000 *	7	.55297	5.5	85.8
V47IG	1.00000 *	8	.52992	5.3	91.1
V72IG	1.00000 *	9	.46591	4.7	95.8
V73IG	1.00000 *	10	.42265	4.2	100.0

PC extracted 1 factors.

## Factor Matrix:

	Factor 1
V44IG	-.71669
V45IG	.67063
V41IG	.63797
V46IG	.62781
V43IG	.54876
V40IG	.50847
V72IG	.50730
V47IG	-.49081
V73IG	.48626
V42IG	-.17034

## Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V40IG	.25854 *	1	3.08795	30.9	30.9
V41IG	.40701 *				
V42IG	.02902 *				
V43IG	.30113 *				
V44IG	.51364 *				
V45IG	.44975 *				
V46IG	.39415 *				
V47IG	.24090 *				
V72IG	.25735 *				
V73IG	.23645 *				

Skipping rotation 1 for extraction 1 in analysis 1

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	40.1053	32.9252	5.7380	10

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V40IG	35.4518	29.9229	.3361	.2206	.6970
V41IG	35.4452	28.9772	.4443	.3441	.6846
V43IG	35.5110	29.8021	.3393	.3044	.6963
V45IG	36.5307	25.4056	.5070	.3162	.6629
V46IG	36.7368	23.9789	.4871	.3581	.6660
V72IG	35.5899	29.4117	.3729	.2590	.6921
V73IG	36.6075	27.0390	.3354	.2613	.6960
RV42IG	35.8925	30.3247	.0937	.0691	.7365
RV44IG	36.0614	25.3105	.5797	.3871	.6516
RV47IG	37.1206	25.0865	.3809	.2129	.6915

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1498.0947	455	3.2925		
Within People	5443.4000	4104	1.3264		
Between Measures	1546.1395	9	171.7933	180.5097	.0000
Residual	3897.2605	4095	.9517		
Nonadditivity	219.5848	1	219.5848	244.4425	.0000
Balance	3677.6757	4094	.8983		
Total	6941.4947	4559	1.5226		
Grand Mean	4.0105				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 3.6369

Hotelling's T-Squared = 1086.2888 F = 118.5766 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 9 Denominator = 447

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7109 Standardized item alpha = .7334

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for Scale	40.1053	32.9252	5.7380	10

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V40IG	35.4518	29.9229	.3361	.2206	.6970
V41IG	35.4452	28.9772	.4443	.3441	.6846
V43IG	35.5110	29.8021	.3393	.3044	.6963
V45IG	36.5307	25.4056	.5070	.3162	.6629
V46IG	36.7368	23.9789	.4871	.3581	.6660
V72IG	35.5899	29.4117	.3729	.2590	.6921
V73IG	36.6075	27.0390	.3354	.2613	.6960
RV42IG	35.8925	30.3247	.0937	.0691	.7365
RV44IG	36.0614	25.3105	.5797	.3871	.6516
RV47IG	37.1206	25.0865	.3809	.2129	.6915

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1498.0947	455	3.2925		
Within People	5443.4000	4104	1.3264		
Between Measures	1546.1395	9	171.7933	180.5097	.0000
Residual	3897.2605	4095	.9517		
Nonadditivity	219.5848	1	219.5848	244.4425	.0000
Balance	3677.6757	4094	.8983		
Total	6941.4947	4559	1.5226		
Grand Mean	4.0105				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 3.6369

Hotelling's T-Squared = 1086.2888 F = 118.5766 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 9 Denominator = 447

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7109 Standardized item alpha = .7334

## APENDICE 5

### VARIABLE SATISFACCION (SATIS)

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
V48SC	4.10526	.87574	He hecho amistades duraderas entre mis c
V49SC	4.35526	.62975	Me agradan las personas con quienes trabajo
V50SC	4.26535	.89060	Mi jefe es comprensivo y/o amigable.
V51SC	4.04386	1.00452	Disfruto de las actividades sociales que
V52SC	2.39912	.91310	Mis actividades de rutina hacen que trab
V53SC	3.43860	1.20647	Mi jefe alaba el trabajo bien hecho.
V54SC	3.23904	1.15497	Mis colegas me estimulan a mejorar mi tr
V55SF	4.17544	.84900	El entorno físico es seguro.
V56SF	4.10307	.79304	Las condiciones de limpieza generalmente
V57SF	1.39912	.81113	Desarrollo este trabajo porque no he pod
V58SF	1.32675	.59727	Detesto y/o tengo antipatía hacia las p
V60SF	3.66667	.99596	En la institución existe el equipo de tr
V61SO	3.74561	1.03190	Mi trabajo me mantiene al día respecto d
V62SO	1.92105	.99134	Me siento inseguro(a) en mi trabajo.
V63SO	3.66667	1.08874	Trabajar en esta institución educativa m
V65SO	3.71930	1.08746	Trabajar en esta institución educativa m
V66SD	1.87939	.97931	El control que ejerce mi jefe me hace se
V67SD	2.37939	1.07659	La estructura institucional me desalienta
V68SD	2.36623	1.00092	Me siento abrumado por lo complejo de mis
V69SD	1.82237	.86775	Habitualmente recibo de mi jefe instrucciones
V70SD	1.56360	.72651	Por lo general las actividades que desarrollo
V71SD	4.56140	.70521	Mi trabajo me permite la alegría de servir

Number of Cases = 456

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .85526

Bartlett Test of Sphericity = 2760.3187. Significance = .00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Anti-image Correlation Matrix:

	V48SC	V49SC	V50SC	V51SC	V52SC	V53SC	V54SC	V55SF	V56SF	V57SF	V58SF	V60SF
V48SC	.82460											
V49SC	-.20728	.90764										
V50SC	-.08657	-.05024	.85747									
V51SC	-.22184	-.08094	-.16394	.86759								
V52SC	-.00113	-.01983	-.03013	.00643	.76663							
V53SC	-.02654	-.01022	-.31589	.08578	-.02534	.83999						
V54SC	-.10347	-.15418	.05712	-.19840	-.06918	-.39014	.84597					
V55SF	-.04756	-.07376	-.08998	.04172	.08020	.00295	-.00361	.79276				

V56SF	.09161	-.06788	.02756	-.02568	-.10386	.06816	-.05066	-.43695	.74755				
V57SF	.00969	-.01198	.00795	-.00094	-.10021	-.04554	-.00181	.00260	-.04831	.80785			
V58SF	-.00599	.11180	-.07461	.19605	-.01832	.02441	-.07091	-.01423	.08979	-.25023	.81318		
V60SF	.11783	-.02878	-.10696	-.10947	-.07166	-.01114	-.08458	-.11817	-.01896	-.03430	-.03086	.91638	
V61SO	-.05250	.05683	-.03940	-.00818	-.03095	-.03740	-.01684	-.02780	-.03356	.11544	-.07128	-.16263	
V62SO	-.07242	.05507	-.00344	.06980	-.14543	.03704	.02077	.08951	.00137	-.18339	-.06573	.05228	
V63SO	-.02089	-.08990	.05004	.02608	.10759	-.09806	-.04273	.10632	-.07508	-.03746	.04328	-.09184	
V65SO	-.09550	.04780	-.06800	-.07032	-.03352	-.03221	-.04534	-.08660	-.02754	.05713	-.04451	-.05604	
V66SD	-.18910	.09213	.30679	.01234	-.06151	.06057	-.04056	.04383	-.00473	-.03536	-.14944	.01027	
V67SD	.07080	.08033	-.04917	.01142	-.02176	.07308	-.00294	.03332	-.00023	.00412	-.02851	.09013	
V68SD	-.04440	.12455	-.07427	.01981	-.13490	.02069	-.06220	.00427	.03227	.02267	.04734	-.03855	
V69SD	.00358	-.06270	.14820	-.04372	.00295	.07795	-.05245	.01779	-.04251	.04417	-.03197	.02551	
V70SD	.12785	.04816	-.01139	-.04984	-.15580	-.09874	.11054	-.09262	.11270	-.04803	-.08754	.00876	
V71SD	-.08055	-.07422	-.08360	.06719	.05843	.07695	.02614	.01475	-.05500	.02372	.12897	.05877	

V61SO	V62SO	V63SO	V65SO	V66SD	V67SD	V68SD	V69SD	V70SD	V71SD				
V61SO	.90786												
V62SO	.13098	.90071											
V63SO	-.22112	-.09240	.83135										
V65SO	-.17331	.06815	-.42111	.87078									
V66SD	.01003	-.02123	-.05594	-.05208	.82334								
V67SD	.04397	-.06474	-.00983	.11688	-.05502	.93984							
V68SD	.06886	.02937	-.04941	.00366	-.02828	-.12517	.81000						
V69SD	.07794	-.04607	.07410	-.02430	-.30816	-.13382	-.10725	.87189					
V70SD	-.05469	-.09272	-.00164	.00718	-.06787	-.08369	-.13266	-.17260	.85605				
V71SD	-.10721	-.01202	-.14713	.08265	-.03930	.01704	.09421	-.04040	.12577	.80673			

Measures of Sampling Adequacy (MSA) are printed on the diagonal.

----- FACTOR ANALYSIS -----

Extraction 1 for analysis 1. Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Community *	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V48SC	1.00000	* 1	5.69665	25.9	25.9
V49SC	1.00000	* 2	1.96265	8.9	34.8
V50SC	1.00000	* 3	1.48284	6.7	41.6
V51SC	1.00000	* 4	1.29057	5.9	47.4
V52SC	1.00000	* 5	1.22146	5.6	53.0
V53SC	1.00000	* 6	1.14427	5.2	58.2
V54SC	1.00000	* 7	.90339	4.1	62.3
V55SF	1.00000	* 8	.78983	3.6	65.9
V56SF	1.00000	* 9	.72217	3.3	69.2
V57SF	1.00000	* 10	.71807	3.3	72.4
V58SF	1.00000	* 11	.69430	3.2	75.6
V60SF	1.00000	* 12	.68944	3.1	78.7
V61SO	1.00000	* 13	.64330	2.9	81.6
V62SO	1.00000	* 14	.59360	2.7	84.3
V63SO	1.00000	* 15	.57451	2.6	86.9
V65SO	1.00000	* 16	.50145	2.3	89.2
V66SD	1.00000	* 17	.47711	2.2	91.4
V67SD	1.00000	* 18	.44289	2.0	93.4
V68SD	1.00000	* 19	.42333	1.9	95.3



V69SD	1.00000 *	20	.38170	1.7	97.1
V70SD	1.00000 *	21	.33568	1.5	98.6
V71SD	1.00000 *	22	.31080	1.4	100.0

PC extracted 6 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
V50SC	.63624		-.41674			
V65SO	.63553	.31895			-.32279	
V61SO	.63327				-.38881	
V49SC	.59979				.31097	.26510
V63SO	.59188		.26952		-.42596	
V53SC	.58991	.35152	-.28938			
V67SD	-.58944					
V54SC	.56377	.40934				
V69SD	-.55464		.48277			
V51SC	.54761			.39628		
V60SF	.54705	.29628				
V62SO	-.52090				.38010	
V70SD	-.47455	.45654				
V48SC	.46416		.42917	-.33574		
V52SC		.54177				
V58SF	-.40995	.42435			-.37348	
V66SD	-.51170	.28878	.58675			
V71SD	.31466	-.32224	.39207			
V56SF	.39171		.70797			
V55SF	.46798		.64581			
V57SF	-.32496	.38144				.59965
V68SD	-.29286	.41296			.25959	-.45910

Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V48SC	.61730 *	1	5.69665	25.9	25.9
V49SC	.57272 *	2	1.96265	8.9	34.8
V50SC	.62963 *	3	1.48284	6.7	41.6
V51SC	.54977 *	4	1.29057	5.9	47.4
V52SC	.41892 *	5	1.22146	5.6	53.0
V53SC	.61279 *	6	1.14427	5.2	58.2
V54SC	.57712 *				
V55SF	.68886 *				
V56SF	.75050 *				
V57SF	.64961 *				

V58SF	.56049 *
V60SF	.48036 *
V61SO	.63837 *
V62SO	.48983 *
V63SO	.67268 *
V65SO	.67832 *
V66SD	.70199 *
V67SD	.40767 *
V68SD	.53490 *
V69SD	.64322 *
V70SD	.50855 *
V71SD	.41485 *

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
V65SO	.76820					
V63SO	.76609					
V61SO	.73826					
V60SF	.49715	-.33423				.29374
V66SD		.78036				
V69SD		.71841		.30196		
V50SC		-.68083	.32018			
V53SC	.35783	-.55056	.40709			
V48SC			.72433			
V51SC			.65400		-.25618	
V54SC	.31798		.64719			
V49SC			.61277	-.30026		.25321
V68SD				.69304		
V70SD				.61129		
V71SD				-.57188		
V52SC				.48635	.37913	
V67SD	-.31035	.34807		.36883		
V57SF					.79096	
V58SF			-.27545		.62915	
V62SO		.25196			.56962	
V56SF						.84003
V55SF						.78367

----- FACTOR ANALYSIS -----

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Factor 1	.52564	-.48791	.47459	-.30717	-.29255	.28366
Factor 2	.42633	.07044	.33386	.65480	.52216	.02017
Factor 3	.19617	.85017	.36472	-.28950	-.14595	.02459
Factor 4	.10386	.15980	-.41413	.08306	.02005	.88593
Factor 5	-.64507	-.02880	.55538	.33288	-.25414	.31497
Factor 6	-.27670	-.08850	.22433	-.52475	.74530	.18560

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	88.0285	105.1223	10.2529	22

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V48SC	83.9232	97.6930	.3848	.3290	.8512
V49SC	83.6732	98.1238	.5292	.3594	.8482
V50SC	83.7632	94.7262	.5539	.4897	.8453
V51SC	83.9846	95.0437	.4631	.3448	.8484
V53SC	84.5899	92.1194	.4986	.4701	.8471
V54SC	84.7895	93.2259	.4736	.4300	.8481
V55SF	83.8531	97.7212	.3980	.3435	.8508
V56SF	83.9254	99.3746	.3237	.3099	.8532
V60SF	84.3618	95.1721	.4610	.3159	.8485
V61SO	84.2829	92.8758	.5622	.4229	.8443
V63SO	84.3618	93.1457	.5135	.4778	.8463
V65SO	84.3092	92.2888	.5576	.4944	.8443
V71SD	83.4671	100.8385	.2673	.1922	.8546
RV52SC	84.4276	100.6585	.1981	.1833	.8578
RV57SF	83.4276	99.9904	.2758	.2129	.8547
RV58SF	83.3553	100.5153	.3549	.2897	.8525
RV62SO	83.9496	95.3095	.4562	.2878	.8487
RV66SD	83.9079	95.8728	.4323	.4413	.8496
RV67SD	84.4079	93.2003	.5178	.3025	.8461
RV68SD	84.3947	99.1801	.2478	.1799	.8567
RV69SD	83.8509	96.1316	.4841	.4061	.8479
RV70SD	83.5921	98.4970	.4228	.3174	.8503

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	2174.1195	455	4.7783		
Within People	8102.8636	9576	.8462		
Between Measures	1514.1871	21	72.1041	104.5665	.0000
Residual	6588.6765	9555	.6896		
Nonadditivity	105.1632	1	105.1632	154.9668	.0000
Balance	6483.5133	9554	.6786		
Total	10276.9832	10031	1.0245		
Grand Mean	4.0013				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 3.2651

Hotelling's T-Squared = 1853.7178 F = 84.3922 Prob. = .0000  
Degrees of Freedom: Numerator = 21 Denominator = 435

Reliability Coefficients 22 items

Alpha = .8557 Standardized item alpha = .8560

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	14.7982	10.4955	3.2397	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V65SO	11.0789	5.9278	.6393	.4370	.6796
V63SO	11.1316	6.0178	.6164	.4210	.6926
V61SO	11.0526	6.3313	.5968	.3568	.7040
V60SF	11.1316	7.1387	.4443	.2052	.7787

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1193.8596	455	2.6239		
Within People	821.5000	1368	.6005		

Between Measures	2.1316	3	.7105	1.1837	.3146
Residual	819.3684	1365	.6003		
Nonadditivity	1.4453	1	1.4453	2.4102	.1208
Balance	817.9231	1364	.5997		
Total	2015.3596	1823	1.1055		
Grand Mean	3.6996				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = -2.7654

Hotelling's T-Squared = 4.0592 F = 1.3471 Prob. = .2585  
Degrees of Freedom: Numerator = 3 Denominator = 453

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .7712 Standardized item alpha = .7695

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	16.0022	8.9385	2.9897	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
RV66SD	11.8816	5.4936	.5415	.3638	.6804
RV69SD	11.8246	5.9384	.5313	.3227	.6897
V50SC	11.7368	5.4735	.6412	.4178	.6319
V53SC	12.5636	4.9322	.4760	.2907	.7381

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1016.7495	455	2.2346		
Within People	982.2500	1368	.7180		
Between Measures	196.8481	3	65.6160	114.0383	.0000
Residual	785.4019	1365	.5754		
Nonadditivity	16.5089	1	16.5089	29.2864	.0000
Balance	768.8930	1364	.5637		
Total	1998.9995	1823	1.0965		
Grand Mean	4.0005				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 2.5517

Hotelling's T-Squared = 287.6178 F = 95.4512 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 3 Denominator = 453

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .7425 Standardized item alpha = .7560

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	15.7434	7.2505	2.6927	4

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V48SC	11.6382	4.6666	.4802	.2408
V51SC	11.6996	4.1843	.5006	.2517
V54SC	12.5044	3.7275	.4909	.2452
V49SC	11.3882	5.4292	.4855	.2382

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	824.7451	455	1.8126		
Within People	1090.7500	1368	.7973		
Between Measures	320.0323	3	106.6774	188.9339	.0000
Residual	770.7177	1365	.5646		
Nonadditivity	46.7695	1	46.7695	88.1189	.0000
Balance	723.9482	1364	.5308		
Total	1915.4951	1823	1.0507		
Grand Mean	3.9359				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 3.2376

Hotelling's T-Squared = 481.9334 F = 159.9383 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 3 Denominator = 453

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .6885 Standardized item alpha = .7069

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	19.8531	7.5322	2.7445	5

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
RV68SD	16.2193	4.8837	.3722	.1405	.5094
V71SD	15.2917	6.0268	.2911	.0976	.5540
RV70SD	15.4167	5.4700	.4515	.2065	.4821
RV52SC	16.2522	5.4066	.3042	.1093	.5476
RV67SD	16.2325	4.8294	.3263	.1262	.5435

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	685.4311	455	1.5064		
Within People	1571.6000	1824	.8616		
Between Measures	428.0289	4	107.0072	170.3026	.0000
Residual	1143.5711	1820	.6283		
Nonadditivity	26.6017	1	26.6017	43.3212	.0000
Balance	1116.9694	1819	.6141		
Total	2257.0311	2279	.9904		
Grand Mean	3.9706				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.8053

Hotelling's T-Squared = 773.3727 F = 192.0684 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 4 Denominator = 452

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .5829 Standardized item alpha = .5967

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	13.3531	3.1608	1.7779	3

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
RV57SF	8.7522	1.6505	.4089	.1772	.3769
RV58SF	8.6798	2.1566	.3691	.1461	.4784
RV62SO	9.2741	1.3511	.3588	.1289	.4980

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	479.3852	455	1.0536		
Within People	525.3333	912	.5760		
Between Measures	95.8874	2	47.9437	101.5932	.0000
Residual	429.4459	910	.4719		
Nonadditivity	29.0057	1	29.0057	65.8430	.0000
Balance	400.4402	909	.4405		
Total	1004.7186	1367	.7350		
Grand Mean	4.4510				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 5.1354

Hotelling's T-Squared = 163.6170    F = 81.6287    Prob. = .0000  
Degrees of Freedom:    Numerator = 2    Denominator = 454

Reliability Coefficients    3 items

Alpha = .5521    Standardized item alpha = .5743

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	8.2785	2.0124	1.4186	2

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V55SF	4.1031	.6289	.4921	.2422	.
V56SF	4.1754	.7208	.4921	.2422	.



## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	457.8147	455	1.0062		
Within People	157.5000	456	.3454		
Between Measures	1.1941	1	1.1941	3.4759	.0629
Residual	156.3059	455	.3435		
Nonadditivity	.9545	1	.9545	2.7896	.0956
Balance	155.3514	454	.3422		
Total	615.3147	911	.6754		
Grand Mean	4.1393				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = -4.2234

Hotelling's T-Squared = 3.4759    F = 3.4759    Prob. = .0629  
Degrees of Freedom:    Numerator = 1    Denominator = 455

Reliability Coefficients    2 items

Alpha = .6586    Standardized item alpha = .6596

## APENDICE 6

### VARIABLE CULTURA (CULTIN, CULTRAD)

#### ----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
V22EE	2.36842	1.07734	El esquema de relación entre las persona
V23EE	2.85746	1.18018	Se observa un actuar de las personas en
V24EE	3.50439	1.00109	Se trabaja para alcanzar las metas institución
V25EE	3.17105	1.07994	Al tomar las decisiones se involucra a o
V26EE	3.26535	1.10830	Las conductas de las personas hacen que
V27EE	2.84430	1.02705	Si una persona se desempeña mejor que su
V28EE	3.43202	.97653	Cada uno se siente un colaborador que ha
V29EE	3.38377	1.12498	En lo que se hace aquí, el énfasis está
V30EE	3.66228	1.11925	Se trabaja duro largas horas (por mucho
V31EE	2.99342	1.17761	Se percibe permanentemente el ejercicio
V32EE	3.17325	1.12055	Aquí. en esta institución se ve el traba
V34EM	3.50877	1.08735	La estructura organizacional define claramente
V35EM	3.97807	.78696	Las decisiones tienen que ser verificada
V36EM	3.84211	.78814	Se trata de evitar las confrontaciones.
V37EC	2.73026	1.01399	Se busca identificar y señalar los error
V38EC	2.83991	1.11268	La autoridad personalmente hace todo.
V39EC	3.22149	1.18658	Las nuevas ideas son lentamente analizad

Number of Cases = 456

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .88029

Bartlett Test of Sphericity = 2098.8850. Significance = .00000

Anti-image Correlation Matrix:

	V22EE	V23EE	V24EE	V25EE	V26EE	V27EE	V28EE	V29EE	V30EE	V31EE	V32EE	V34EM
V22EE	.86829											
V23EE	-.43325	.86150										
V24EE	.08152	-.01014	.88218									
V25EE	.00102	-.00586	-.29526	.86332								
V26EE	-.06306	-.23659	-.06494	.02874	.91906							
V27EE	-.03134	-.11462	.03039	-.02708	-.14868	.79266						
V28EE	.04221	.17060	-.03627	-.14685	.05501	-.03516	.91786					
V29EE	.08298	.00457	-.23701	-.06327	.05172	-.02585	-.23905	.89940				
V30EE	-.02975	-.00700	-.03531	-.05875	-.00141	-.12083	-.05794	.00476	.74733			
V31EE	-.05045	-.10887	-.00655	.11923	-.14261	-.05599	.00332	-.00527	-.07018	.89429		
V32EE	.01373	-.09057	.05406	.01979	-.05463	.05347	-.03224	-.00907	-.16110	-.19081	.86809	
V34EM	-.07613	.09061	-.05732	-.30707	.01663	-.14847	-.07314	-.15054	.13716	-.12952	-.01901	.83350
V35EM	.00550	.00731	.02744	.03004	-.06074	.00054	.02248	-.01587	-.03795	.02604	-.13354	-.09575
V36EM	-.02363	.02272	-.17910	.14538	.01319	-.05723	-.15613	-.00878	-.02707	.07249	-.04086	-.07371
V37EC	-.11007	.03609	.05734	.01187	-.09322	-.09660	.04149	-.05596	.02289	-.10260	-.07621	-.01091
V38EC	-.03042	-.00095	.01923	.02236	-.06548	.01179	.07711	-.02923	-.01823	-.13024	-.00688	.11657
V39EC	.02423	-.07489	.13586	.10205	-.08095	-.04113	.08612	.04971	-.06780	.01661	-.06209	.04506

	V35EM	V36EM	V37EC	V38EC	V39EC
V35EM	.70034				
V36EM	-.11404	.80076			
V37EC	-.11587	.10435	.89366		
V38EC	-.05895	.00812	-.23721	.90759	
V39EC	.04947	.01616	-.03429	-.19792	.93453

Measures of Sampling Adequacy (MSA) are printed on the diagonal.

Extraction 1 for analysis 1. Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V22EE	1.00000 *	1	5.11902	30.1	30.1
V23EE	1.00000 *	2	1.82430	10.7	40.8
V24EE	1.00000 *	3	1.12932	6.6	47.5
V25EE	1.00000 *	4	1.01166	6.0	53.4
V26EE	1.00000 *	5	.95777	5.6	59.1
V27EE	1.00000 *	6	.84888	5.0	64.1
V28EE	1.00000 *	7	.79957	4.7	68.8
V29EE	1.00000 *	8	.74111	4.4	73.1
V30EE	1.00000 *	9	.63946	3.8	76.9
V31EE	1.00000 *	10	.62626	3.7	80.6
V32EE	1.00000 *	11	.59155	3.5	84.1
V34EM	1.00000 *	12	.56602	3.3	87.4
V35EM	1.00000 *	13	.51687	3.0	90.4
V36EM	1.00000 *	14	.49384	2.9	93.3
V37EC	1.00000 *	15	.44234	2.6	95.9
V38EC	1.00000 *	16	.36756	2.2	98.1
V39EC	1.00000 *	17	.32446	1.9	100.0

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
V23EE	.71738	
V28EE	-.69499	.26003
V24EE	-.64701	.35610
V39EC	.64576	
V25EE	-.64346	.35598
V26EE	.64302	.31259
V22EE	.63074	
V38EC	.61740	
V29EE	-.59588	.39693
V31EE	.55935	.36946
V37EC	.55326	.27315
V34EM	-.51376	.51322
V32EE	.42682	.34554
V36EM	-.34876	.25151
V27EE	.25238	.51746
V35EM		.35916

V30EE .28885

Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor *	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
V22EE	.44762 *	1	5.11902	30.1	30.1
V23EE	.55887 *	2	1.82430	10.7	40.8
V24EE	.54543 *				
V25EE	.54076 *				
V26EE	.51119 *				
V27EE	.33146 *				
V28EE	.55062 *				
V29EE	.51262 *				
V30EE	.13479 *				
V31EE	.44937 *				
V32EE	.30157 *				
V34EM	.52735 *				
V35EM	.15134 *				
V36EM	.18489 *				
V37EC	.38071 *				
V38EC	.38702 *				
V39EC	.42769 *				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
V24EE	.72799	
V25EE	.72513	
V34EM	.72159	
V29EE	.71341	
V28EE	.70568	
V39EC	-.56959	.32134
V36EM	.42951	
V26EE	-.30839	.64505
V31EE		.63743
V23EE	-.43026	.61135
V22EE	-.35449	.56741
V27EE		.56203
V37EC	-.26273	.55829
V32EE		.53617
V38EC	-.43544	.44431
V35EM		.37411
V30EE		.36714

## Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	-.78236	.62282
Factor 2	.62282	.78236

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	49.0921	92.7080	9.6285	17

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V22EE	46.7237	81.0268	.5424	.4318	.8290
V23EE	46.2346	78.0393	.6367	.5385	.8230
V26EE	45.8268	80.1611	.5703	.3945	.8273
V27EE	46.2478	87.5451	.2137	.1647	.8454
V30EE	45.4298	87.2170	.2027	.1050	.8470
V31EE	46.0987	80.9375	.4901	.3240	.8317
V32EE	45.9189	83.7538	.3754	.2164	.8379
V35EM	45.1140	90.1584	.1292	.0889	.8466
V37EC	46.3618	82.7853	.4820	.3056	.8323
V38EC	46.2522	80.8000	.5334	.3421	.8293
V39EC	45.8706	79.5986	.5527	.3474	.8280
RV24EE	46.5965	81.8544	.5438	.4378	.8293
RV25EE	46.2632	81.1262	.5354	.4589	.8293
RV28EE	46.5241	81.4016	.5875	.4437	.8274
RV29EE	46.4759	81.6654	.4809	.3795	.8322
RV34EM	46.6009	83.5458	.4014	.3761	.8364
RV36EM	46.9342	88.2198	.2612	.1688	.8418

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	2481.3019	455	5.4534		
Within People	7839.0588	7296	1.0744		
Between Measures	1576.8738	16	98.5546	114.5730	.0000
Residual	6262.1850	7280	.8602		
Nonadditivity	18.6247	1	18.6247	21.7135	.0000
Balance	6243.5603	7279	.8577		
Total	10320.3607	7751	1.3315		
Grand Mean	2.8878				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 1.5547

Hotelling's T-Squared = 1780.8769 F = 107.6354 Prob. = .0000  
Degrees of Freedom: Numerator = 16 Denominator = 440

Reliability Coefficients 17 items

Alpha = .8423 Standardized item alpha = .8374

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	30.7127	38.1041	6.1729	Variables
				10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V26EE	27.4474	29.8302	.5820	.3798	.7332
V31EE	27.7193	29.8463	.5340	.3049	.7394
V23EE	27.8553	29.0296	.6040	.5009	.7288
V22EE	28.3443	30.5955	.5326	.4158	.7405
V27EE	27.8684	33.3717	.3099	.1244	.7689
V37EC	27.9825	31.5118	.4888	.2870	.7470
V32EE	27.5395	31.6556	.4118	.2070	.7568
V38EC	27.8728	31.1574	.4596	.2668	.7502
V35EM	26.7346	35.6723	.1928	.0613	.7782
V30EE	27.0504	33.7799	.2361	.0794	.7798

#### Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1733.7366	455	3.8104		
Within People	4458.1000	4104	1.0863		
Between Measures	905.9572	9	100.6619	116.0456	.0000
Residual	3552.1428	4095	.8674		
Nonadditivity	57.6734	1	57.6734	67.5681	.0000
Balance	3494.4694	4094	.8536		
Total	6191.8366	4559	1.3582		
Grand Mean	3.0713				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 2.2567

Hotelling's T-Squared = 1064.9942    F = 116.2521    Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom:            Numerator = 9    Denominator = 447

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7724            Standardized item alpha = .7657

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 456.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	23.6206	24.5393	4.9537	7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V24EE	20.1162	18.1425	.6326	.4245	.7637
V25EE	20.4496	17.7865	.6133	.4427	.7660
V34EM	20.1118	18.3281	.5401	.3209	.7799
V29EE	20.2368	17.7636	.5811	.3685	.7721
V28EE	20.1886	18.4655	.6101	.3858	.7681
RV39EC	20.8421	18.0629	.5025	.2649	.7887
V36EM	19.7785	21.7464	.2954	.1382	.8149

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1595.0523	455	3.5056		
Within People	2160.5714	2736	.7897		
Between Measures	298.0163	6	49.6694	72.8018	.0000
Residual	1862.5551	2730	.6823		
Nonadditivity	36.7085	1	36.7085	54.8664	.0000
Balance	1825.8466	2729	.6691		
Total	3755.6237	3191	1.1769		
Grand Mean	3.3744				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.6753

Hotelling's T-Squared = 345.9693    F = 57.0279    Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom:            Numerator = 6    Denominator = 450

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = .8054            Standardized item alpha = .8026

## APENDICE 7

### HIPOTESIS CENTRAL

\* \* \* \* MULTIPLE REGRESSION \* \* \* \*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP compromiso

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

CULTIN CULTRAD SATIS NALUM NPROG NPROFEMP COMPIG EDAD GENERO  
 TIPEMP NDOCT NMAEST NLICEN NSECUND  
 ANTIG FACSALA STALAB

Variable(s) Entered on Step Number 1.. SATIS Satisfacción

Multiple R	.70993	Analysis of Variance			
R Square	.50400		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.50270	Regression	1	21039.28728	21039.28728
Standard Error	7.36225	Residual	382	20705.46011	54.20278

F = 388.15886 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
SATIS	.718889	.036489	.709928	1.000000	1.000	19.702	.0000
(Constant)	20.677590	3.229502				6.403	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTIN	.362873	.402471	.610160	1.639	.610160	8.582	.0000
CULTRAD	-.132546	-.168304	.799726	1.250	.799726	-3.333	.0009
NALUM	.051866	.073518	.996554	1.003	.996554	1.439	.1510
NPROG	.020641	.029308	.999995	1.000	.999995	.572	.5675
NPROFEMP	.003370	.004784	.999210	1.001	.999210	.093	.9257
COMPIG	.327410	.390665	.706168	1.416	.706168	8.284	.0000
EDAD	.052027	.072742	.969589	1.031	.969589	1.424	.1554
GENERO	-.068093	-.096048	.986856	1.013	.986856	-1.883	.0604
TIPEMP	.029106	.041322	.999743	1.000	.999743	.807	.4200
NDOCT	.049454	.070192	.999225	1.001	.999225	1.373	.1704
NMAEST	.031288	.044415	.999521	1.000	.999521	.868	.3860
NLICEN	-.033033	-.046902	.999927	1.000	.999927	-.916	.3600
NSECUND	-.034537	-.049038	.999959	1.000	.999959	-.958	.3385
ANTIG	.072634	.103122	.999774	1.000	.999774	2.024	.0437
FACSALA	.105506	.149232	.992316	1.008	.992316	2.946	.0034
STALAB	.115549	.163855	.997400	1.003	.997400	3.242	.0013



Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions SATIS
1	1.99321	1.000	.00339	.00339
2	.00679	17.133	.99661	.99661

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 2.. CULTIN Cultura: Estilo innovador

Multiple R		Analysis of Variance	
R Square	.58216	DF	Sum of Squares
Adjusted R Square	.58216	Regression	2
Standard Error	6.74849	Residual	381
			Mean Square
			24393.22616
			45.54205

F = 267.80992 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	.848926	.098923	.362873	.610160	1.639	8.582	.0000
SATIS	.489461	.042818	.483361	.610160	1.639	11.431	.0000
(Constant)	22.304155	2.966330				7.519	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.039341	-.051958	.725012	1.379	.553157	-1.014 .3111
NALUM	.066747	.103212	.993882	1.006	.606435	2.023 .0438
NPROG	.041855	.064742	.994514	1.006	.606816	1.265 .2068
NPROFEMP	.001621	.002513	.999172	1.001	.609960	.049 .9609
COMPIG	.280741	.361238	.688192	1.453	.522536	7.552 .0000
EDAD	.042251	.064493	.968460	1.033	.601907	1.260 .2085
GENERO	-.045899	-.070503	.980731	1.020	.598468	-1.378 .1691
TIPEMP	.060502	.093280	.988028	1.012	.603010	1.826 .0686
NDOCT	.043645	.067656	.998804	1.001	.609902	1.322 .1870
NMAEST	.015456	.023930	.996385	1.004	.608246	.467 .6410
NLICEN	-.021170	-.032806	.998165	1.002	.609085	-.640 .5227
NSECUND	-.025975	-.040270	.999041	1.001	.609600	-.786 .4326
ANTIG	.063439	.098334	.998706	1.001	.609509	1.926 .0548
FACSALA	.075629	.116169	.980719	1.020	.603029	2.280 .0232
STALAB	.105648	.163552	.996153	1.004	.609398	3.232 .0013

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions CULTIN	Proportions SATIS
1	2.97381	1.000	.00151	.00272	.00093
2	.02087	11.936	.23646	.70661	.01151
3	.00532	23.648	.76203	.29066	.98756

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 3.. COMPIG compromiso con la Iglesia

Multiple R	.79911	Analysis of Variance			
R Square	.63858		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.63573	Regression	3	26657.47284	8885.82428
Standard Error	6.30106	Residual	380	15087.27456	39.70335

F = 223.80538    Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	.736197	.093563	.314687	.594629	1.682	7.868	.0000
SATIS	.365827	.043202	.361267	.522536	1.914	8.468	.0000
COMPIG	.502373	.066524	.280741	.688192	1.453	7.552	.0000
(Constant)	15.570994	2.909636				5.352	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.037108	-.052556	.724964	1.379	.504079	-1.025	.3062
NALUM	.049653	.082112	.988388	1.012	.521505	1.604	.1096
NPROG	.032236	.053428	.992807	1.007	.522100	1.042	.2982
NPROFEMP	-.017437	-.028897	.992567	1.007	.522432	-.563	.5739
EDAD	.008168	.013229	.948170	1.055	.521013	.258	.7969
GENERO	-.045376	-.074747	.980726	1.020	.513827	-1.459	.1453
TIPEMP	.061161	.101124	.988020	1.012	.521110	1.979	.0486
NDOCT	.031162	.051728	.995896	1.004	.522458	1.008	.3139
NMAEST	.017129	.028440	.996334	1.004	.521454	.554	.5800
NLICEN	-.017528	-.029125	.997921	1.002	.521845	-.567	.5709
NSECUND	-.022880	-.038037	.998865	1.001	.522369	-.741	.4591
ANTIG	.038976	.064419	.987297	1.013	.519939	1.257	.2096
FACSALA	.070535	.116163	.980253	1.020	.522510	2.277	.0234
STALAB	.076779	.126400	.979523	1.021	.521976	2.481	.0135

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions		
	Index	Constant	CULTIN	SATIS	COMPIG	
1	3.96225	1.000	.00077	.00149	.00045	.00091
2	.02208	13.396	.12180	.74865	.00223	.05029
3	.01053	19.399	.36371	.00935	.02212	.88455
4	.00514	27.765	.51372	.24050	.97520	.06425

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 4.. STALAB Estatus laboral

Multiple R	.80272	Analysis of Variance			
R Square	.64436		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.64060	Regression	4	26898.52240	6724.63060
Standard Error	6.25876	Residual	379	14846.22500	39.17210

F = 171.66889    Signif F = .0000

## ----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	.732871	.092945	.313265	.594505	1.682	7.885	.0000
SATIS	.369313	.042935	.364710	.521976	1.916	8.602	.0000
COMPIG	.481015	.066636	.268805	.676703	1.478	7.219	.0000
STALAB	1.644844	.663071	.076779	.979523	1.021	2.481	.0135
(Constant)	15.179314	2.894414				5.244	.0000

## ----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.034280	-.048917	.724217	1.381	.503344	-.952	.3416
NALUM	.055485	.092254	.983196	1.017	.521049	1.801	.0725
NPROG	.035453	.059184	.991107	1.009	.521580	1.153	.2498
NPROFEMP	-.011118	-.018508	.985585	1.015	.521828	-.360	.7191
EDAD	-.025962	-.039081	.805860	1.241	.519256	-.760	.4475
GENERO	-.029692	-.048056	.931615	1.073	.513820	-.935	.3502
TIPEMP	.054673	.090752	.979882	1.021	.520374	1.772	.0772
NDOCT	.016776	.027519	.957039	1.045	.521959	.535	.5928
NMAEST	.006102	.010103	.974932	1.026	.521093	.196	.8444
NLICEN	-.007729	-.012836	.980914	1.019	.521430	-.250	.8030
NSECUND	-.010483	-.017323	.971046	1.030	.521893	-.337	.7364
ANTIG	.014399	.022531	.870744	1.148	.519897	.438	.6615
FACSALA	.049729	.077312	.859595	1.163	.521965	1.508	.1325

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP compromiso

## Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance Proportions				
			Index	Constant	CULTIN	SATIS	COMPIG
1	4.63589	1.000	.00055	.00107	.00032	.00064	.01273
2	.32652	3.768	.00139	.00323	.00091	.00143	.97496
3	.02199	14.521	.12479	.74589	.00258	.04893	.00443
4	.01048	21.033	.36086	.01051	.02049	.88061	.00492
5	.00512	30.076	.51241	.23930	.97571	.06839	.00296

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

## APENDICE 8

### HIPOTESIS N°1

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP compromiso

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000 CULTIN CULTRAD

Variable(s) Entered on Step Number 1.. CULTIN Cultura: Estilo innovador= V24EE.V25

Multiple R	.67947	Analysis of Variance			
R Square	.46168		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.46050	Regression	1	23603.16785	23603.16785
Standard Error	7.78579	Residual	454	27520.82338	60.61855

F = 389.37201 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	1.602682	.081220	.679474	1.000000	1.000	19.733	.0000
(Constant)	48.680642	1.818606				26.768	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.138123	-.165070	.768857	1.301	.768857	-3.562	.0004

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions
		Index	Constant	CULTIN
1	1.97970	1.000	.01015	.01015
2	.02030	9.875	.98985	.98985

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP compromiso

Variable(s) Entered on Step Number 2.. CULTRAD Cultura: Estilo tradicional

Multiple R	.69018	Analysis of Variance			
R Square	.47635		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.47404	Regression	2	24353.06158	12176.53079
Standard Error	7.68746	Residual	453	26770.92965	59.09697

F = 206.04322 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	1.446050	.091458	.613068	.768857	1.301	15.811	.0000
CULTRAD	-.237184	.066584	-.138123	.768857	1.301	-3.562	.0004
(Constant)	59.401138	3.504503				16.950	.0000

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions		
			Constant	CULTIN	CULTRAD
1	2.93457	1.000	.00122	.00348	.00335
2	.05845	7.086	.00001	.26695	.25234
3	.00698	20.503	.99877	.72957	.74430

End Block Number 1 POUT = .100 Limits reached.

APENDICE 9

HIPÓTESIS N°2

\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. CULTIN Cultura: Estilo innovador

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000

NALUM NPROG NPROFEMP EDAD GENERO TIPEMP NDOCT NMAEST NLICEN  
NSECUND ANTIG FACSALA STALAB

Variable(s) Entered on Step Number 1.. FACSALA Factor salario denominacional

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error	Analysis of Variance		
				DF	Sum of Squares	Mean Square
.13885	.01928	.01671	4.42514	Regression	1	147.05239
				Residual	382	7480.25751

F = 7.50964 Signif F = .0064

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
----------	---	------	------	-----------	-----	---	-------

FACSALA	.022187	.008096	.138851	1.000000	1.000	2.740	.0064
(Constant)	19.946352	.727378				27.422	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.004648	.004685	.996382	1.004	.996382	.091	.9272
NPROG	-.042703	-.042898	.989677	1.010	.989677	-.838	.4025
NPROFEMP	.029969	.030218	.997070	1.003	.997070	.590	.5555
EDAD	.102267	.098334	.906721	1.103	.906721	1.929	.0545
GENERO	.058744	.056439	.905285	1.105	.905285	1.103	.2705
TIPEMP	-.135768	-.133079	.942256	1.061	.942256	-2.621	.0091
NDOCT	.001100	.001080	.945614	1.058	.945614	.021	.9832
NMAEST	-.008011	-.007789	.927063	1.079	.927063	-.152	.8792
NLICEN	-.007711	-.007706	.979447	1.021	.979447	-.150	.8805
NSECUND	.021152	.020128	.888067	1.126	.888067	.393	.6946
ANTIG	-.015647	-.015401	.950173	1.052	.950173	-.301	.7638
STALAB	.011608	.010959	.874089	1.144	.874089	.214	.8307

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions
		Index	Constant	FACSALA
1	1.95059	1.000	.02471	.02471
2	.04941	6.283	.97529	.97529

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 2.. TIPEMP Tipo de empleado

Multiple R	.19144	Analysis of Variance		
R Square	.03665	DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	.03159	Regression	2	279.52856
Standard Error	4.39153	Residual	381	7347.78134
				19.28552

F = 7.24711 Signif F = .0008

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
TIPEMP	-1.223254	.466728	-.135768	.942256	1.061	-2.621	.0091
FACSALA	.027401	.008278	.171477	.942256	1.061	3.310	.0010
(Constant)	20.201965	.728413				27.734	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
----------	---------	---------	-----------	-----	-----------	---	-------

NALUM	-.005377	-.005453	.990673	1.009	.936857	-.106	.9154
NPROG	-.048018	-.048632	.988128	1.012	.934734	-.949	.3432
NPROFEMP	.019602	.019879	.990771	1.009	.936303	.388	.6985
EDAD	.110030	.106592	.904098	1.106	.865001	2.090	.0373
GENERO	.047080	.045467	.898470	1.113	.867179	.887	.3755
NDOCT	.018456	.018140	.930625	1.075	.904552	.354	.7238
NMAEST	.020775	.019951	.888485	1.126	.888485	.389	.6975
NLICEN	-.015119	-.015221	.976454	1.024	.927177	-.297	.7668
NSECUND	-.021046	-.019343	.813814	1.229	.813814	-.377	.7063
ANTIG	-.008886	-.008814	.947781	1.055	.902277	-.172	.8637
STALAB	.011455	.010912	.874088	1.144	.829507	.213	.8317

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions
	Index	Constant	TIPEMP	FACSALA
1	2.65385	1.000	.01246	.04524 .01205
2	.29692	2.990	.05237	.95018 .04118
3	.04922	7.343	.93516	.00458 .94677

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 3.. EDAD Años de vida

Multiple R	.21816	Analysis of Variance			
R Square	.04759	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.04007	Regression	3	363.01355	121.00452
Standard Error	4.37225	Residual	380	7264.29634	19.11657

F = 6.32982 Signif F = .0003

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
EDAD	.048430	.023175	.110030	.904098	1.106	2.090	.0373
TIPEMP	-1.275560	.465352	-.141574	.939530	1.064	-2.741	.0064
FACSALA	.022254	.008601	.139267	.865001	1.156	2.587	.0100
(Constant)	18.702729	1.020109				18.334	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	-.011254	-.011461	.987612	1.013	.862418	-.223	.8236
NPROG	-.063673	-.064242	.969492	1.031	.851383	-1.253	.2109
NPROFEMP	.020644	.021055	.990674	1.009	.864255	.410	.6821
GENERO	.056292	.054499	.892694	1.120	.810310	1.063	.2887
NDOCT	-5.216E-04	-.000508	.902176	1.108	.846502	-.010	.9921
NMAEST	.022147	.021390	.888350	1.126	.824355	.417	.6773
NLICEN	-4.332E-04	-.000434	.957647	1.044	.859047	-.008	.9933
NSECUND	-.029507	-.027205	.809637	1.235	.795034	-.530	.5965

ANTIG	-.087331	-.074694	.696711	1.435	.664599	-1.458	.1456
STALAB	-.028606	-.025868	.778819	1.284	.778819	-.504	.6147

## Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions				
			Constant	EDAD	TIPEMP	FACSALA	
1	3.58154	1.000	.00355	.00390	.02310	.00613	
2	.33005	3.294	.01141	.01306	.96246	.01213	
3	.05907	7.787	.08278	.19148	.01442	.96189	
4	.02934	11.049	.90226	.79156	.00002	.01985	

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

## APENDICE 10

## HIPÓTESIS N°3

\*\*\*\*\* MULTIPLE REGRESSION \*\*\*\*\*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. CULTRAD Cultura: Estilo tradicional

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000  
 NALUM NPROG NPROFEMPEAD GENERO TIPEMP NDOCT NMAEST NLICEN  
 NSECUND ANTIG FACSALA STALAB

Variable(s) Entered on Step Number 1.. FACSALA Factor salario denominacional

Multiple R	.18222	Analysis of Variance			
		R Square	.03320	DF	Sum of Squares
Adjusted R Square	.03067	Regression	1	482.16257	482.16257
Standard Error	6.06229	Residual	382	14039.02233	36.75137

F = 13.11958 Signif F = .0003

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
FACSALA	-.040176	.011092	-.182220	1.000000	1.000	-3.622	.0003
(Constant)	34.042995	.996485				34.163	.0000

----- Variables not in the Equation -----



Variable	Beta	In Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.070248	.071315	.996382	1.004	.996382	1.396	.1637
NPROG	.075810	.076702	.989677	1.010	.989677	1.502	.1340
NPROFEMP	.105915	.107560	.997070	1.003	.997070	2.112	.0354
EDAD	-.118698	-.114951	.906721	1.103	.906721	-2.259	.0245
GENERO	-.051916	-.050238	.905285	1.105	.905285	-.982	.3268
TIPEMP	.086780	.085671	.942256	1.061	.942256	1.678	.0941
NDOCT	.084941	.084005	.945614	1.058	.945614	1.646	.1007
NMAEST	-.020394	-.019971	.927063	1.079	.927063	-.390	.6968
NLICEN	-.005591	-.005627	.979447	1.021	.979447	-.110	.9126
NSECUND	-.037771	-.036200	.888067	1.126	.888067	-.707	.4800
ANTIG	.021197	.021014	.950173	1.052	.950173	.410	.6818
STALAB	.004861	.004622	.874089	1.144	.874089	.090	.9282

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions
	Index	Constant	FACSALA	
1	1.95059	1.000	.02471	.02471
2	.04941	6.283	.97529	.97529

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 2.. EDAD Años de vida

	Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error	Analysis of Variance			
					DF	Sum of Squares	Mean Square	
	.21443	.04598	.04097	6.03000	Regression	2	667.67013	333.83507
					Residual	381	13853.51476	36.36093

F = 9.18115 Signif F = .0001

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
EDAD	-.072088	.031916	-.118698	.906721	1.103	-2.259	.0245
FACSALA	-.032183	.011586	-.145968	.906721	1.103	-2.778	.0057
(Constant)	36.290871	1.404581				25.837	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta	In Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.076254	.077827	.993763	1.006	.901897	1.522	.1289
NPROG	.092826	.093680	.971667	1.029	.889357	1.834	.0674
NPROFEMP	.104337	.106654	.996871	1.003	.904696	2.091	.0372
GENERO	-.062390	-.060559	.898832	1.113	.839387	-1.183	.2377
TIPEMP	.093312	.092601	.939530	1.064	.865001	1.813	.0706
NDOCT	.109402	.107141	.914986	1.093	.877353	2.101	.0363
NMAEST	-.020522	-.020230	.927062	1.079	.846205	-.394	.6935

NLICEN	-.022176	-.022244	.959879	1.042	.888606	-.434	.6647
NSECUND	-.031510	-.030359	.885579	1.129	.805381	-.592	.5542
ANTIG	.110430	.094402	.697189	1.434	.665307	1.848	.0653
STALAB	.050157	.045327	.779129	1.283	.779129	.884	.3770

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions EDAD	FACSALA
1	2.91088	1.000	.00553	.00609	.00990
2	.05978	6.978	.08899	.20013	.96967
3	.02934	9.961	.90547	.79379	.02043

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 3.. NDOCT Nivel educacional

Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error	Analysis of Variance	DF	Sum of Squares	Mean Square
.23860	.05693	.04949	6.00318	Regression	3	826.69683	275.56561
				Residual	380	13694.48807	36.03813

F = 7.64650 Signif F = .0001

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
EDAD	-.084300	.032301	-.138805	.877353	1.140	-2.610	.0094
NDOCT	2.279963	1.085360	.109402	.914986	1.093	2.101	.0363
FACSALA	-.036454	.011713	-.165340	.879396	1.137	-3.112	.0020
(Constant)	36.932363	1.431290				25.804	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.077944	.080001	.993511	1.007	.874861	1.562 .1190
NPROG	.089393	.090688	.970591	1.030	.861662	1.773 .0771
NPROFEMP	.108088	.111062	.995681	1.004	.877301	2.176 .0302
GENERO	-.049470	-.047923	.885025	1.130	.823949	-.934 .3509
TIPEMP	.081681	.080955	.926376	1.079	.846502	1.581 .1147
NMAEST	.013836	.013068	.841202	1.189	.792119	.254 .7993
NLICEN	.004305	.004211	.902031	1.109	.859843	.082 .9347
NSECUND	-.022687	-.021913	.879816	1.137	.789981	-.427 .6698
ANTIG	.140545	.118478	.670178	1.492	.622130	2.323 .0207
STALAB	.040940	.037092	.774148	1.292	.774148	.723 .4704

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions EDAD	NDOCT	FACSALA
1	3.08086	1.000	.00456	.00516	.02027	.00845
2	.83217	1.924	.00221	.00130	.91598	.00172
3	.05911	7.219	.07200	.21092	.01082	.95067
4	.02785	10.518	.92123	.78262	.05293	.03916

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 4.. ANTIG Antigüedad

Multiple R	.26489	Analysis of Variance			
R Square	.07017	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.06035	Regression	4	1018.92664	254.73166
Standard Error	5.96875	Residual	379	13502.25825	35.62601

F = 7.15016 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
EDAD	-.132082	.038139	-.217481	.622130	1.607	-3.463	.0006
NDOCT	2.783215	1.100669	.133551	.879536	1.137	2.529	.0119
ANTIG	.156242	.067262	.140545	.670178	1.492	2.323	.0207
FACSALA	-.039315	.011711	-.178315	.869670	1.150	-3.357	.0009
(Constant)	37.847079	1.476560				25.632	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.080661	.083355	.992978	1.007	.620084	1.626	.1047
NPROG	.089857	.091805	.970576	1.030	.614702	1.792	.0739
NPROFEMP	.108309	.112078	.995677	1.004	.622112	2.193	.0289
GENERO	-.066605	-.064422	.869887	1.150	.612799	-1.255	.2102
TIPEMP	.075799	.075560	.923981	1.082	.622130	1.473	.1415
NMAEST	.016021	.015236	.840948	1.189	.620126	.296	.7672
NLICEN	.003914	.003855	.902021	1.109	.617630	.075	.9403
NSECUND	-.024781	-.024102	.879561	1.137	.620750	-.469	.6395
STALAB	.018022	.016176	.749146	1.335	.601752	.315	.7533

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions EDAD	NDOCT	ANTIG	FACSALA
1	3.83197	1.000	.00271	.00240	.01007	.01223	.00534
2	.86402	2.106	.00071	.00026	.86431	.00952	.00028
3	.22438	4.133	.02695	.00227	.03111	.71990	.04147
4	.05762	8.155	.11675	.12724	.00968	.02232	.92189
5	.02200	13.198	.85288	.86783	.08482	.23603	.03101

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 5.. NPROFEMP Número de miembros del personal

		Analysis of Variance		
Multiple R	.28609	DF	Sum of Squares	Mean Square
R Square	.08185	Regression	5	1188.53474
Adjusted R Square	.06970	Residual	378	13332.65015
Standard Error	5.93899			35.27156

F = 6.73934 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
NPROFEMP	.007683	.003504	.108309	.995677	1.004	2.193	.0289
EDAD	-.131629	.037949	-.216736	.622112	1.607	-3.469	.0006
NDOCT	2.865540	1.095823	.137501	.878504	1.138	2.615	.0093
ANTIG	.156522	.066927	.140797	.670175	1.492	2.339	.0199
FACSALA	-.038288	.011662	-.173658	.868268	1.152	-3.283	.0011
(Constant)	36.394741	1.611578				22.583	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.029369	.025368	.685004	1.460	.618831	.493	.6225
NPROG	.046475	.041315	.725605	1.378	.611727	.803	.4225
GENERO	-.064127	-.062404	.869480	1.150	.612759	-1.214	.2255
TIPEMP	.084750	.084777	.918737	1.088	.622111	1.652	.0994
NMAEST	.003297	.003137	.831085	1.203	.620042	.061	.9515
NLICEN	.004529	.004489	.901995	1.109	.617609	.087	.9306
NSECUND	-.010401	-.010098	.865546	1.155	.620750	-.196	.8447
STALAB	.024487	.022090	.747177	1.338	.601743	.429	.6682

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions					
			Constant	NPROFEMP	EDAD	NDOCT	ANTIG	FACSALA
1	4.61715	1.000	.00158	.00766	.00165	.00601	.00818	.00366
2	.87893	2.292	.00033	.00396	.00007	.85997	.00510	.00003
3	.28431	4.030	.00411	.23448	.00035	.00116	.48984	.00093
4	.14525	5.638	.01918	.59354	.01094	.05703	.23774	.15973
5	.05357	9.284	.10871	.09472	.19723	.00147	.05116	.79145
6	.02079	14.903	.86609	.06565	.78976	.07435	.20798	.04420

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

APENDICE 11  
HIPOTESIS N°4

CHI-SQUARE

RCOMP compromiso recodificado en categorías by STALAB Estatus laboral

	CREDEN			
	Count	no	si	Total
	Exp Val Tot Pct Row			
		0	1	
RCOMP	-----			
neutro	2	47	61	108
		41.2	66.8	25.4%
		11.1%	14.4%	
	-----			
alto	3	115	202	317
		120.8	196.2	74.6%
		27.1%	47.5%	
	-----			
Column		162	263	425
Total		38.1%	61.9%	100.0%
Chi-Square	Value	DF	Significance	
-----	-----	---	-----	
Pearson	1.79056	1	.18086	
Continuity Correction	1.49674	1	.22117	
Likelihood Ratio	1.77252	1	.18307	
Linear-by-Linear	1.78634	1	.18137	
Association				
Fisher's Exact Test:				
One-Tail			.11094	
Two-Tail			.20711	
Minimum Expected Frequency -	41.167			
Number of Missing Observations:	30			

## APENDICE 12

### HIPOTESIS N°5

\* \* \* \* MULTIPLE REGRESSION \* \* \* \*

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. SATIS Satisfacción

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT .1000  
 CULTIN CULTRAD NALUM NPROG NPROFEMP COMPIG EDAD GENERO TIPEMP  
 NDOCT NMAEST NLICEN NSECUND FACSALA  
 STALAB

Variable(s) Entered on Step Number 1.. CULTIN Cultura: Estilo innovador

Multiple R	.62437	Analysis of Variance			
R Square	.38984	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.38824	Regression	1	15870.62731	15870.62731
Standard Error	8.06388	Residual	382	24839.99769	65.02617

F = 244.06523 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	1.442485	.092333	.624372	1.000000	1.000	15.623	.0000
(Constant)	56.400722	2.058222				27.403	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.184604	-.205623	.757020	1.321	.757020	-4.101	.0001
NALUM	.061031	.078131	.999986	1.000	.999986	1.530	.1269
NPROG	.037654	.048127	.996822	1.003	.996822	.940	.3476
NPROFEMP	.014149	.018109	.999500	1.001	.999500	.354	.7239
COMPIG	.330212	.378956	.803595	1.244	.803595	7.993	.0000
EDAD	.091686	.116300	.981738	1.019	.981738	2.286	.0228
GENERO	.108134	.138426	.999891	1.000	.999891	2.728	.0067
TIPEMP	.043388	.055296	.991058	1.009	.991058	1.081	.2804
NDOCT	.006970	.008918	.998883	1.001	.998883	.174	.8619
NMAEST	-.040706	-.052089	.999096	1.001	.999096	-1.018	.3093
NLICEN	.025704	.032894	.999246	1.001	.999246	.642	.5210
NSECUND	.010863	.013901	.999234	1.001	.999234	.271	.7863
FACSALA	9.828E-04	.001246	.980720	1.020	.980720	.024	.9806
STALAB	.013944	.017819	.996470	1.004	.996470	.348	.7281

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions CULTIN
1	1.97981	1.000	.01010	.01010
2	.02019	9.902	.98990	.98990

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 2.. COMPIG compromiso con la Iglesia: v40ig.v41ig.r

Multiple R	.69099	Analysis of Variance			
R Square	.47746	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.47472	Regression	2	19437.84896	9718.92448
Standard Error	7.47222	Residual	381	21272.77604	55.83406

F = 174.06803 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	1.104392	.095443	.478030	.803595	1.244	11.571	.0000
COMPIG	.583534	.073005	.330212	.803595	1.244	7.993	.0000
(Constant)	40.480197	2.757650				14.679	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
CULTRAD	-.156716	-.187941	.751509	1.331	.657299	-3.730	.0002
NALUM	.032273	.044430	.990343	1.010	.795846	.867	.3865
NPROG	.020961	.028904	.993637	1.006	.799006	.564	.5733
NPROFEMP	-.010225	-.014094	.992765	1.007	.798180	-.275	.7836
EDAD	.040029	.054000	.950943	1.052	.778388	1.054	.2925
GENERO	.093446	.129100	.997349	1.003	.801552	2.538	.0116
TIPEMP	.037942	.052245	.990724	1.009	.796660	1.020	.3085
NDOCT	-.008845	-.012211	.996044	1.004	.801311	-.238	.8120
NMAEST	-.032923	-.045508	.998401	1.002	.802395	-.888	.3751
NLICEN	.026297	.036365	.999242	1.001	.803143	.709	.4785
NSECUND	.012948	.017904	.999185	1.001	.803217	.349	.7272
FACSALA	-.005192	-.007111	.980302	1.020	.792823	-.139	.8898
STALAB	-.023892	-.032729	.980573	1.020	.790775	-.638	.5236

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Constant	Proportions CULTIN	Proportions COMPIG
1	2.96779	1.000	.00215	.00359	.00189
2	.02192	11.635	.21256	.96288	.07567
3	.01029	16.984	.78529	.03353	.92245

\*\*\*\*\*

Variable(s) Entered on Step Number 3.. CULTRAD Cultura: Estilo tradicional

Multiple R	.70422	Analysis of Variance			
R Square	.49592	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.49194	Regression	3	20189.24402	6729.74801
Standard Error	7.34872	Residual	380	20521.38098	54.00363

F = 124.61658    Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	.939209	.103787	.406531	.657299	1.521	9.049	.0000
CULTRAD	-.262401	.070347	-.156716	.751509	1.331	-3.730	.0002
COMPIG	.560599	.072061	.317234	.797745	1.254	7.780	.0000
(Constant)	53.036548	4.322809				12.269	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.046413	.064728	.980407	1.020	.657299	1.263	.2075
NPROG	.032203	.045065	.987127	1.013	.656535	.878	.3804
NPROFEMP	.010963	.015202	.969373	1.032	.655575	.296	.7674
EDAD	.026505	.036226	.941634	1.062	.657296	.706	.4808
GENERO	.096312	.135444	.996919	1.003	.657293	2.661	.0081
TIPEMP	.036794	.051581	.990654	1.009	.652250	1.006	.3153
NDOCT	3.228E-04	.000453	.991528	1.009	.656515	.009	.9930
NMAEST	-.041765	-.058659	.994339	1.006	.657259	-1.144	.2534
NLICEN	.027391	.038564	.999177	1.001	.657085	.751	.4529
NSECUND	.015031	.021160	.998951	1.001	.657186	.412	.6806
FACSALA	-.023540	-.032546	.963533	1.038	.655657	-.634	.5265
STALAB	-.027387	-.038186	.979943	1.020	.657184	-.744	.4574

#### Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance	Proportions		
	Index	Constant	CULTIN	CULTRAD	COMPIG	
1	3.91784	1.000	.00049	.00166	.00183	.00107
2	.06223	7.935	.00062	.15238	.27251	.01396
3	.01436	16.515	.00095	.63212	.11244	.69124
4	.00557	26.515	.99794	.21383	.61322	.29373

Variable(s) Entered on Step Number 4.. GENERO    genero: formato dummy

Multiple R	.71075	Analysis of Variance			
R Square	.50517	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	.49995	Regression	4	20565.71201	5141.42800
Standard Error	7.29060	Residual	379	20144.91299	53.15280

F = 96.72919    Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----



Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
CULTIN	.940002	.102967	.406875	.657293	1.521	9.129	.0000
CULTRAD	-.266258	.069805	-.159019	.751185	1.331	-3.814	.0002
COMPIG	.550690	.071588	.311626	.795587	1.257	7.693	.0000
GENERO	2.019156	.758698	.096312	.996919	1.003	2.661	.0081
(Constant)	52.712740	4.290346				12.286	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Tolerance	VIF	Min Toler	T	Sig T
NALUM	.044314	.062361	.979940	1.020	.657293	1.215	.2252
NPROG	.028539	.040279	.985680	1.015	.656533	.784	.4337
NPROFEMP	.011566	.016188	.969336	1.032	.655570	.315	.7531
EDAD	.046365	.062862	.909586	1.099	.657289	1.225	.2215
TIPEMP	.053022	.074118	.966911	1.034	.652069	1.445	.1493
NDOCT	.020875	.028929	.950332	1.052	.656503	.563	.5740
NMAEST	-.027159	-.038012	.969348	1.032	.657257	-.740	.4600
NLICEN	.015511	.021865	.983300	1.017	.657085	.425	.6709
NSECUND	-.003621	-.005049	.961945	1.040	.657186	-.098	.9218
FACSALA	.007989	.010584	.868651	1.151	.655538	.206	.8371
STALAB	-.005765	-.007903	.930065	1.075	.657160	-.154	.8780

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond	Variance Proportions				
		Index	Constant	CULTIN	CULTRAD	COMPIG	GENERO
1	4.38861	1.000	.00038	.00130	.00143	.00084	.01645
2	.52925	2.880	.00043	.00161	.00163	.00092	.98194
3	.06222	8.398	.00063	.15206	.27282	.01388	.00009
4	.01434	17.492	.00099	.63104	.11139	.69212	.00144
5	.00557	28.064	.99757	.21399	.61272	.29223	.00008

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

APENDICE 13

HIPOTESIS N°6

t de Student

t-tests for Paired Samples

Variable	Number of pairs	Corr	2-tail Sig	Mean	SD	SE of Mean
CULTEX	456	-.481	.000	3.1338	.642	.030
CULTRA				3.0713	.617	.029

Paired Differences					
Mean	SD	SE of Mean	t-value	df	2-tail Sig
.0625	1.084	.051	1.23	455	.219

95% CI (-.037 .162)

## LISTA DE REFERENCIAS

- Anderman, Eric. (1991). *Teacher commitment and Job Satisfaction: the Role of School Culture and Principal Leadership*. Trabajo presentado en el Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, Illinois, 3 al 7 de abril de 1991.
- Castro, J. (1989, 11 de septiembre). Were did the Gung-Ho go? New York: *Time International*, p. 53.
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cooke, R. A. Y Szumal, Janet L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Feldman, D.C. y Arnold, H. J. (1995). Personality types and career patterns: Some empirical evidence on Holland's model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 49, 192-210.
- Gordon, Judith R. 1997. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Gordon, Michael E. Philpot, John W., Burt, Robert E., Thompson Cyntia A., and Spiller, William E. (1980). Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 65 (4),485-487.
- Graham, Sannders (1991). *El compromiso empresarial*. Bogotá: Legis.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. Y Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: a quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quartely*, 18, 286-316.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día. (1992). *Reglamento de Educación*. Brasilia: División Sudamericana.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día. (1996). *Yearbook*. Washington: General Conference.

- Kast, Fremont y Rosenzweig, James (1994). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Kinsey Goma, Carol (1992). *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. México: Panamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, Heinz. (1995). *Administración*. México: McGraw-Hil. Maher,
- Martin. (1990). *Teacher commitment and job setistection*. Project Report. Urbana, Illinois: National Center for School Leadership.
- Martin, Joanne y Siehl, Careno (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *OrganizationalDynamiscs*, 32, 52-64.
- McFarland, Joy, Senn, Larry E. y Childress, Jhon R. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Medley, Carlos. (1996, 14 de noviembre). Church leaders address commitment, AIDS, and family violence. *Adventist Review*, pp. 12-15.
- Morrissey, George L. (1996). *Planeación táctica*. Vol 2. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Naisbitt, John y Aburdene, Patricia. (1985). *Re-inventando la empresa*. Nueva York: Warner Books.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Jo urna* 1, 22, 487-516.
- Pickett, Terry A. y Sorenson, Ritch L. (1983). *An exploratory investigation of the relationships among organizational cultures. organizational communications systems, and member satisiaction and commitment*. Trabajo presentado en el 33° Annual Meeting of the International Communication Association, Dalias, Texas, 26 al 30 de mayo de 1983.
- Porter, L. W. y Smith, F. J. (1970). *The etiology of the initial stages ot employee-organizational reactions*. Unpublished manuscript, Graduate School of Administration, University of California at Irvine.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional* (6a. ed). México: Prentice Hall.
- Sathe, Vijay (1983). Some action implications of corporative culture. *Organizational Dynamics*, 32, 4-23.

- Saunders, Graham. (1991). *El compromiso empresarial*. Bogotá: Legis. Serra, Roberto (1997). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires: Macchi.
- Shin, Hyun-Seok y Reyes, Pedro. (1991). *Assessing personal and organizational predictors of managerial commitment in schools*. Trabajo presentado en la convención anual de la Midwestern Educational Research Association. Chicago, Illinois, octubre de 1991.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 43, 4-23.
- Stoner, James; Freeman, E. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Traub, J. (1990). Loyalty: A spasm of layoff and downsizing in the 1980s Obliterated what was left of corporate loyalty. *Business Month*, 15,85-87.
- Viera Padilla, Sara. (1998). *Las expectativas formales e informales del sistema educativo como predictoras de la satisfacción en el trabajo, de los docentes de secundaria en el estado de Nuevo León*. Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos, México.
- Werbel, James D. y Gould, Sam. (1984). A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 687-690.
- Werther, William B. Jr. y Davis Keith (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana de México.
- White, Ellen. (1885, 28 de octubre). Carta 12, a Butler y Haskell. *Seminario de Liderazgo Cristiano*. Florida: División Interamericana.
- White, Ellen. (1899). Manuscrito 143. *Seminario de Liderazgo Cristiano*. Florida: División Interamericana.
- White, Ellen. (1907). Manuscrito 20. *Seminario de Liderazgo Cristiano*. Florida: División Interamericana.
- Zambra, Leopoldo (1994). *Con su Espíritu*. Santiago de Chile: Servicio Educativo Hogar y Salud.