

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DE LOS PÚBLICOS EN ESCUELAS PRIMARIAS ADVENTISTAS EN EL NORTE DE MÉXICO

Jair Arody del Valle López y Manuel Ramón Meza Escobar
Universidad de Morelos, México

RESUMEN

Esta investigación evaluó si es aceptable la bondad de ajuste con el modelo teórico por parte del modelo empírico en el cual la gestión administrativa predice la administración funcional y el clima organizacional, los cuales a su vez predicen, junto con la misión institucional y el entorno organizacional, al desempeño organizacional y este a la satisfacción de los públicos de escuelas primarias adventistas del norte de México.

Una muestra de 336 miembros de comités evaluadores completaron siete instrumentos. Se validó su constructo mediante la técnica de análisis factorial con resultados de varianza total explicada muy aceptables y muy alta confiabilidad, medida con el coeficiente alfa de Cronbach. Se sometieron las hipótesis nulas al análisis multivariante denominado modelo de ecuaciones estructurales. Se retuvieron las hipótesis nulas para los modelos confirmatorio y alterno primario; fueron evaluados con la totalidad de indicadores de los constructos, con dimensiones de los constructos y con los siete indicadores de mayor coeficiente estandarizado. Se rechazó la hipótesis nula para el modelo alterno secundario, ya que se cumplió con la exigencia de ajuste del modelo, al lograr cinco criterios seleccionados de ocho.

Para las escuelas evaluadas, se puede concluir que el esfuerzo deliberado y consciente que se realice por elevar los niveles de desempeño directivo, en las actividades propias de la planeación, organización, dirección y control, puede impactar positiva y significativamente el desempeño institucional y la satisfacción de públicos como los de padres, directivos, docentes y empleados.

Palabras clave: desempeño organizacional; satisfacción público; instituciones educativas

Jair Arody del Valle López, Dirección de Posgrado e Investigación, Universidad de Morelos, Morelos, Nuevo León, México.

Manuel Ramón Meza Escobar, Universidad de Morelos, Morelos, Nuevo León, México

La correspondencia concerniente a este artículo puede ser enviada a Jair Arody del Valle López, correo electrónico: jdvalle@um.edu.mx

Introducción

Para Bravo Santillán, Lambrentón Torres y Márquez González (2007), desempeño significa cumplimiento, de tal forma que se tiene que encontrar una forma directa y objetiva para medirlo. Gopalakrishnan, Lee y Miller (2000, citados en Yamakawa Tsuja y Ostos

Mariño, 2011) dicen que el desempeño organizacional está ligado al comportamiento de factores internos y externos como los siguientes: (a) eficiencia, (b) efectividad, (c) resultados financieros, (d) crecimiento, (e) segmento de mercado, (f) desarrollo de nuevos productos, (g) satisfacción de empleados y (h) satisfacción de clientes. Acerca de la declaración anterior, Pérez Zapata y Cortés Ramírez (2009) mencionan que va más allá de lo expuesto; se tiene que considerar que muchos de los resultados obtenidos por una organización en un momento dado quizá no sean los previstos; por lo tanto, el desempeño organizacional debería ser revisado en función de dimensionar cuáles son los resultados obtenidos por la dinámica de una organización.

Del Castillo y Vargas (2009) sostienen que medir el desempeño organizacional va más allá del insumo fundamental que son las personas; se requiere medir las políticas de mayor nivel en la organización, la labor gerencial y el logro de metas de las áreas operativas. Para Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002), no solo la efectividad y la eficiencia son parámetros para medir el desempeño organizacional, sino que hay que equilibrarlos con respecto a su relevancia y viabilidad financiera.

Por otro lado, Kotler y Lane (2006, citados en García Fernández, Cepeda Carrión y Martín Ruíz, 2012) indican que la importancia de estudiar la satisfacción de los públicos está en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y, por lo general, vuelve a adquirir el producto o servicio, comunicando a otros de su experiencia positiva. Según Candelas Zamorano, Gurruchaga Rodríguez, Mejías Acosta y Flores Ávi-

la (2013), el negocio de cualquier organización parte de su público o mercado meta; es decir, el objetivo es cumplir sus necesidades o expectativas.

Gargallo Castel y Freundlich (2010) afirman que la satisfacción es una respuesta acumulativa, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y en un tiempo específico, observándose el factor del individuo, es decir, sus valores y percepción respecto de las expectativas que él considera adecuadas, comparadas con lo obtenido.

Para Oliver (1993, citado en García Fernández et al., 2012), la satisfacción es un resultado psicológico que emana de una experiencia. Según Gento y Vivas (2003, citados en Candelas Zamorano et al., 2013), la satisfacción es el resultado de un proceso valorativo. Cuando una persona expresa estar satisfecha con respecto a algo, está emitiendo un juicio de valor a partir de un proceso de evaluación. Robbins y Judge (2013) mencionan que el individuo con un alto nivel de satisfacción tendrá sentimientos positivos del producto o servicio.

Gestión administrativa y desempeño organizacional

Sánchez Peinado, Sánchez Peinado y Escribá Esteve (2010) resaltan que, cuando el desempeño organizacional es deficiente, es un indicador de que la forma actual de la gestión administrativa no es adecuada, debido a lo cual los directivos tratarán de realizar los cambios que consideren pertinentes. La evidencia apunta a que, en efecto, ante situaciones de adversidad y desempeño deficiente, las organizaciones responden con cambios en la gestión administrativa.

Un aspecto importante para responder a los cambios se encuentra en el estudio conducido por Tseng y Lee (2014),

donde se concluye que tener capacidad dinámica en la gestión administrativa es un recurso organizacional muy importante, ya que esto implica mejores resultados y ventajas competitivas para el desempeño organizacional.

Otras evidencias de la relación entre la gestión administrativa y el desempeño organizacional son aportadas por Walker, Damanpour y Devece (2011), quienes observaron una correlación positiva entre estas variables. Mohammed (2013) afirma que es importante el impacto que tiene el conocimiento del recurso humano del que dispone la gestión administrativa para alcanzar un mejor desempeño organizacional. Keh-Luh, Chi y Chiu-Mei (2012) confirman la declaración anterior y afirman que, en esta era de la economía del conocimiento, una organización aumentará su productividad, flexibilidad y creatividad mediante el uso de sus conocimientos acumulados en una amplia variedad de procesos para mejorar su competitividad en el mercado. Entre estos conocimientos se encuentran aspectos como la gestión de recursos humanos y el conocimiento del giro empresarial, aspectos que sustentan y guían la gestión administrativa, la cual tiene una relación con el desempeño organizacional.

Para Collison y Parcell (2004, citados en Cho, 2011), el conocimiento involucra (a) saber hacer, es decir, conocer y dominar procesos, procedimientos, técnicas y herramientas; (b) saber por qué, la capacidad de ver el panorama completo, que incluye una visión estratégica en relación con el contexto de los roles y el valor de la acción; (c) saber qué, que es la comprensión de un determinado hecho o información que se requiere antes de tomar una decisión correcta o completar una tarea; (d) saber

quién, referido a las relaciones sociales, contactos y redes sociales por medio de los cuales las personas brindan y reciben apoyo de otros, conocimiento que se crea de forma dinámica por medio de las interacciones sociales entre los individuos y organizaciones; (e) saber dónde, que significa la capacidad de enfrentar una situación y encontrar la información correcta; y (f) saber cuándo, que se refiere a identificar el mejor momento para hacer algo, tomar una decisión o detener algo. Partiendo del significado del conocimiento expuesto anteriormente, se infiere que el saber hacer, saber por qué, saber qué, saber quién, saber dónde y saber cuándo son decisiones involucradas en la gestión administrativa.

Cho (2011) tuvo por objetivo principal examinar la relación entre la capacidad de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. El diseño de esta investigación fue correlacional y cuantitativo. El estudio fue aplicado a administradores de nivel medio con, por lo menos, seis meses de antigüedad en el cargo. Se consideró la participación de 200 empresas en Corea del Sur, de las cuales 161 aceptaron colaborar en el estudio. Estas empresas contaban entre su personal con 612 administradores de nivel medio, de los cuales 273 completaron los instrumentos; es decir, el 44.6%. Cho encontró que existe una fuerte relación positiva entre la capacidad general de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, concluyendo que la inversión en las capacidades de gestión del conocimiento mejoran el rendimiento o el desempeño de la organización.

En lo que respecta a la variable gestión administrativa y cómo se relaciona con el desempeño organizacional, se encuentra el estudio reportado por Walker

et al. (2011), el cual se enfocó en la innovación de la gestión administrativa de instituciones del sector público. El estudio se realizó en instituciones gubernamentales inglesas de varios sectores, tales como la educación, el cuidado social, las prestaciones sociales, la vivienda y la cultura, entre otros. La técnica de muestreo fue por censo de 139 altas autoridades de instituciones gubernamentales. La muestra poblacional ($n = 136$) que se utilizó para el análisis estadístico representó el 98% de estas autoridades. En conclusión, los hallazgos principales fueron los siguientes: (a) la innovación de la gestión administrativa no tiene un impacto directo sobre el desempeño organizacional; (b) el desempeño de la gestión administrativa afecta directamente el desempeño organizacional, y (c) el efecto de la innovación en la gestión administrativa sobre el desempeño organizacional es completamente por medio del desempeño de la gestión administrativa.

Clima organizacional y desempeño organizacional

Raineri Bernain (2006) menciona que existen diversas investigaciones empíricas que han encontrado una relación entre el clima organizacional y el desempeño. Burton y Lauridsen (2004, citados en Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo, 2011) mencionan el impacto potencial del clima organizacional como un predictor del desempeño.

Para Van De Voordea, Van Veldhoven y Paauwe (2010), la literatura de clima organizacional asume una causalidad sobre el desempeño organizacional, donde la mayor percepción del clima organizacional resulta en un mejor desempeño laboral. Shahin, Naftchali y Pool (2014) observaron que una per-

cepción positiva del clima organizacional tiene influencia sobre el desempeño organizacional y Riordan, Vandenberg y Richardson (2005) reportan resultados similares, manifestando una mejor efectividad organizacional. En un estudio conducido por Rodríguez et al. (2011), se encuentra registrada una relación moderada, positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño.

Según Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia (2009), el clima que permea la organización induce a los individuos a comportarse de cierta forma; este comportamiento impacta en las actividades de la organización y, por lo tanto, en la calidad de servicios que presta, su efectividad, eficiencia, impacto social y, en síntesis, en su desempeño general.

Van De Voordea et al. (2010) hacen referencia a la existencia de análisis que asumen la relación o el efecto que tanto administradores como investigadores señalan respecto del clima organizacional y del desempeño organizacional.

En lo que respecta a la variable clima organizacional y cómo se relaciona con el desempeño organizacional, Van De Voordea et al. (2010) midieron cinco dimensiones del clima organizacional y el desempeño organizacional en dos momentos. El estudio longitudinal mostró la relación entre las dos variables en 171 instituciones de servicios financieros en Holanda. Este tipo de organizaciones está constituida por una población de unos 300 locales, con 35000 empleados. Los instrumentos fueron administrados entre los años 2000 y 2005, con una muestra poblacional de 14477 para la primera medición, representando el 41.36% de la población. La muestra poblacional ($n = 14860$) de la segunda medición representó el 42.46% de la población.

El instrumento de clima organizacional se conformó de cinco dimensiones que comúnmente son utilizadas, como el énfasis en las metas, el énfasis en el significado, la recompensa, el apoyo en las tareas y el apoyo socio-emocional. Los resultados mostraron una fuerte evidencia de que las dimensiones del clima organizacional observadas en el primer momento influyeron en el desempeño organizacional del segundo momento.

Entorno organizacional y desempeño organizacional

Dess y Lumpkin (2003, citados en Yori Conill, Hernández de Velasco y Chumaceiro Hernández, 2011) expresan que un buen análisis y exploración del entorno organizacional alerta sobre las tendencias y acontecimientos críticos antes que los competidores lo reconozcan; de lo contrario, la organización puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva. Esta última posición es deseable para alcanzar niveles eficientes de desempeño. El conceptualizar la organización como un sistema que recibe la influencia del entorno ha dado lugar a estudios teóricos y empíricos en los que se analiza el efecto del entorno sobre el desempeño de la organización. Por esta razón se lo conoce como la teoría de la contingencia (Marín Idárraga y Cuartas Marín, 2013). El desempeño organizacional es un indicador resultante del ajuste entre la gestión administrativa y las condiciones impuestas por el entorno (Sánchez Peinado et al., 2010). Al respecto, Tuan Mat y Smith (2014) reportan una relación que impacta positivamente.

Para Haveman, Russo y Meyer (2001), las organizaciones que utilizan la adaptación reducen la presión al cambio y, en recompensa, tienen mayor

probabilidad de un mejor desempeño organizacional. Existen dos formas en que la organización considera el entorno: la adaptación y la selección. La adaptación es la respuesta inmediata a las demandas del entorno y la selección tiene que ver con los cambios que la organización decide si le afectan o no a través del tiempo.

En contraparte, Morelos Gómez y Fontalvo Herrera (2012) mencionan que, si la organización decide ser selectiva, los cambios no planeados que, afectan las políticas y objetivos institucionales son mirados con escepticismo; asimismo, las amenazas y cambios y disposiciones políticas del entorno no son tenidos en cuenta, teniendo implicaciones negativas.

Para Sillince (2005, citado en Marín Idárraga y Cuartas Marín, 2013), la teoría de la contingencia establece que, en respuesta a las condiciones del entorno, las organizaciones diseñan diferentes formas de funcionamiento, dado el impacto que reciben de estos factores externos denominados entorno. Por ello, tiene lugar la teoría de la coalineación estructural, donde existe una asociación e influencia recíproca entre los factores contingentes y la estructura de la organización; por ello, esta última es sometida a una adaptación, dados los factores contingentes del entorno para alcanzar un mejor desempeño.

De acuerdo con las declaraciones anteriores, la estructura organizacional puede ser así: (a) de diferenciación, es decir aquella estructura asociada con la complejidad y que tiene una relación directa con el tamaño de la organización, (b) de formalización, donde la estructura es controlada por medio de normas y protocolos de trabajo documentados y (c) de centralización, donde el derecho

a la toma de decisiones está concentrado en los más altos niveles. Al respecto, un estudio realizado por Marín Idárraga y Cuartas Marín (2013) tuvo el objetivo de examinar la relación entre la coalineación estructural y el desempeño organizacional. El diseño de la investigación referida es correlacional y cuantitativo, utilizando el modelado de ecuaciones estructurales. El estudio fue realizado con administradores de nivel medio y alta gerencia. Se consideró la participación de 309 empresas colombianas, de las cuales 152 completaron los instrumentos; es decir, el 49.19%. Los indicadores de ajuste del modelo confirmaron un modelo con buen ajuste ($\chi^2 = 52.05$, $p \geq .05$; IFI .99; CFI .99; NNFI .99; RMSEA .02). Este estudio confirma la hipótesis de la teoría de la coalineación estructural, que establece que los factores estructurales como la diferenciación, centralización y formalización, todos ellos en conjunto, contribuyen a un mejor desempeño.

Desempeño organizacional y satisfacción de los públicos

Según Gargallo Castel y Freundlich (2010), existe una relación positiva entre la satisfacción y el desempeño de la organización.

Para García Fernández et al. (2012), la satisfacción de los públicos está determinada por una experiencia, pero a su vez puede ser enriquecida por la calidad percibida del desempeño del producto o servicio, sin necesidad de experiencia de consumo.

Existen investigaciones, como la de Matzler, Bailon, Hinterhuber, Renzl y Pichler (2004, citados en Moliner Velázquez y Berenguer Contrí, 2011), que resaltan la importancia e influencia del desempeño sobre la satisfacción de los públicos.

Según Candelas Zamorano et al. (2013), no basta que las organizaciones utilicen encuestas que solo evalúen cuán bien están sus productos o servicios, en términos de satisfacción de los públicos desde una perspectiva de lo que se desea, sino que hace falta además la eficiencia o el desempeño del producto o servicio.

Moliner Velázquez y Berenguer Contrí (2011) identificaron los antecedentes más relevantes de la satisfacción y determinaron su influencia sobre la lealtad por medio de los juicios de satisfacción, desempeño y desconfirmación. La investigación se desarrolló en el contexto del sector comercial en la industria de alimentación y de vestimenta de comercios minoristas en una ciudad de España y su zona metropolitana. Se utilizó un método de carácter cuantitativo, con encuestas aplicadas a los clientes a la salida de los establecimientos, repartiéndose las encuestas en partes iguales entre los establecimientos de ropa y de alimentos. La muestra poblacional utilizada para los análisis estadísticos estuvo formada por hombres y mujeres ($n = 400$) mayores de 18 años de edad. Se utilizó el análisis estadístico de regresión lineal simple, cuyos resultados ($\beta = .830$, $R^2 = .792$, $p = .000$) proveyeron información para determinar que el desempeño y la desconfirmación contribuyen de forma directa y significativa a la estimación de la satisfacción, con un ajuste del modelo elevado. Además, se observó que el desempeño, por sí solo, permite explicar la mayor parte de la satisfacción, por lo que se afirma que el desempeño es el principal determinante de la satisfacción.

Planteamiento del problema

Esta investigación evaluó si es aceptable la bondad de ajuste con el modelo

teórico por parte del modelo empírico en el cual la gestión administrativa predice la administración funcional y el clima organizacional, los cuales a su vez predicen, junto con la misión institucional y el entorno organizacional, al desempeño organizacional y este a la satisfacción de los públicos de escuelas primarias adventistas de la Unión Mexicana del Norte.

En la Figura 1 se observa el modelo teórico que pretende identificar las posibles relaciones entre las variables involucradas en este estudio, las cuales son las siguientes: misión institucional, gestión administrativa, administración funcional, clima organizacional, entorno organizacional, desempeño organizacional y satisfacción de los públicos.

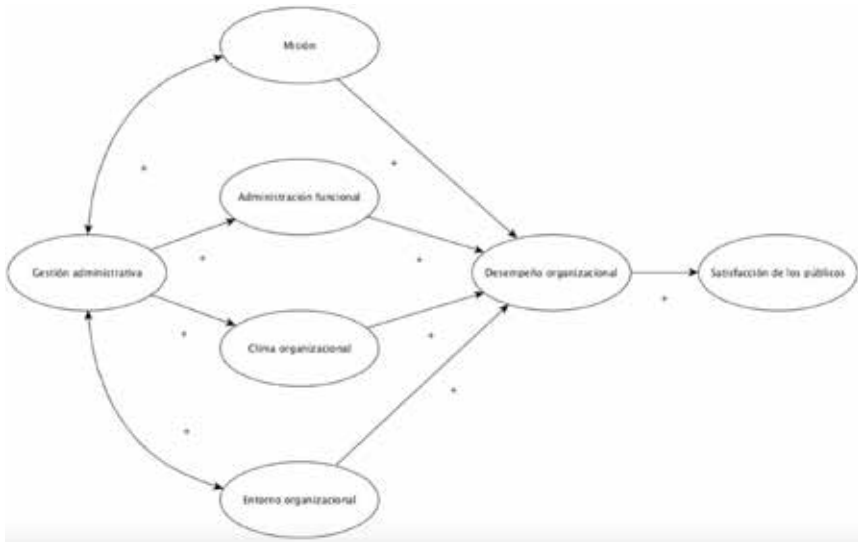


Figura 1. Modelo confirmatorio: diagrama de secuencia del modelo teórico de factores determinantes del desempeño organizacional y la satisfacción de los públicos.

Metodología

Esta investigación fue empírica cuantitativa, transversal, exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional.

Población y muestra

Para esta investigación se consideraron los públicos internos y externos relacionados con las instituciones educativas adventistas de nivel primario en la Unión Mexicana del Norte durante el período lectivo de enero a junio de 2015.

A causa del tamaño de la población del estudio, en 42 planteles educativos agrupados en 11 asociaciones político-geográficas, se tomó la decisión de que la población estuviera compuesta por un comité evaluador dirigido o coordinado por el presidente de la sociedad de padres de familia por cada plantel educativo. Cada comité evaluador estuvo compuesto por dos madres con hijo(s) en la institución, dos padres con hijo(s) en la institución, dos miembros de la iglesia

adventista local de género femenino, dos miembros de la iglesia adventista local de género masculino, dos maestras activas, dos maestros activos, un(a) subdirector(a), un(a) secretario(a), un(a) contador(a) y un(a) capellán(a).

Se tomó la decisión de considerar a 16 sujetos por plantel educativo, por lo que se estimó una población en 672 individuos. Para la selección de los participantes, se aprovechó la oportunidad de la facilidad de acceso a los directivos de cada uno de los planteles educativos por medio de la persona responsable del departamento de educación de la Unión Mexicana del Norte. En síntesis, la elección de la muestra poblacional se realizó

de forma estratificada y por conveniencia.

En la Tabla 1 se observan detalles de la muestra poblacional que participó del estudio. En esta tabla se reflejan las asociaciones político-geográficas que participaron de forma voluntaria, así como la cantidad de escuelas de cada una de esas asociaciones y la cantidad de individuos que contestaron completamente todos los instrumentos. En resumen, se logró una muestra poblacional de ocho asociaciones que representan el 73% del total, 28 planteles educativos que representan el 67% de las instituciones y 336 individuos que representan el 62% de la población representada por los comités evaluadores.

Tabla 1

Distribución de la muestra poblacional

Asociación político-geográfica	Número de planteles educativos	Número de participantes
Noreste	5/5	60/80
Sinaloa	5/5	62/80
Baja California Sur	1/1	10/16
Sonora	4/7	51/64
Baja California	4/6	32/64
Norte	3/4	38/64
Golfo	4/4	55/64
Norte de Tamaulipas	2/2	28/32
Totales	28/34	336/544

Instrumentos

Se elaboraron siete instrumentos que permitieron valorar las relaciones entre las variables del estudio. Los instrumentos quedaron conformadas por la siguiente cantidad de indicadores por constructo: (a) misión institucional, 23; (b) gestión administrativa, 21; (c) administración funcional, 20; (d) clima organizacional, 18; (e) entorno organizacional, 21; (f) desempeño organizacional, 21; y (g) satisfacción de los públicos

evaluadores, 23. Se realizaron análisis para evaluar la validez de contenido, con resultados muy satisfactorios, y una prueba piloto de entre 100 y 115 participantes para evaluar la validez de constructo. Se determinó que el instrumento cumple con los parámetros para ser considerado con una validez de constructo favorable.

En la Tabla 2, se muestra la confiabilidad general de los instrumentos, así como la confiabilidad de cada uno de sus

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

factores o dimensiones. Además de ver la confiabilidad de forma general y por factores en los instrumentos, se analizó si la confiabilidad mejoraba al excluir algún indicador, no encontrándose mejora alguna.

Procedimientos

Para el análisis de los datos se utili-

zó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste del modelo confirmatorio y de los modelos alternos se presentan en la Tabla 3. Los criterios de rechazo de las hipótesis nulas fueron de, al menos, cinco de los ocho índices. En la misma tabla se muestra el criterio de rechazo según el índice referido.

Tabla 2

Coefficientes de confiabilidad del instrumento

Instrumento	Factor	α
Misión institucional	General (23 indicadores)	.964
	Factor 1: Recursos humanos	.925
	Factor 2: Procedimientos	.919
	Factor 3: Comunicación	.836
	Factor 4: Aspectos esenciales	.866
Gestión administrativa	Factor 5: Políticas internas	.833
	General (21 indicadores)	.958
	Factor 1: Planeación	.898
	Factor 2: Organización	.848
	Factor 3: Dirección	.901
Administración funcional	Factor 4: Control	.869
	General (20 indicadores)	.956
	Factor 1: Recursos humanos	.888
	Factor 2: Servicios	.878
	Factor 3: Finanzas	.874
Clima organizacional	Factor 4: Mercadotecnia	.878
	General (18 indicadores)	.942
	Factor 1: Conducta y desarrollo	.899
	Factor 2: Relaciones laborales	.899
	Factor 3: Seguridad y confort	.848
Entorno organizacional	General (21 indicadores)	.938
	Factor 1: Tecnológico/geográfico	.927
	Factor 2: Sociales	.914
	Factor 3: Económicos	.870
	Factor 4: Jurídicos	.740
Desempeño organizacional	Factor 5: Políticos	.778
	General (21 indicadores)	.958
	Factor 1: Efectividad en los individuos	.943
	Factor 2: Eficiencia financiera	.928
Satisfacción de los públicos	Factor 3: Efectividad en la rentabilidad	.897
	General (23 indicadores)	.947
	Factor 1: Lo académico	.908
	Factor 2: Las instalaciones	.873
	Factor 3: Atención de los docentes	.826
	Factor 4: Otros servicios	.886

Tabla 3
Indices de bondad de ajuste y criterios de referencia

Categoría	Estadístico	Abreviatura	Criterio
Medida de ajuste absoluto	p de la chi-cuadrada	p de χ^2	Mayor o igual a .05
	chi-cuadrada relativa o normada	χ^2/df	Menor o igual a 3.0
	Raíz del error cuartico de la aproximación	RMSEA	Menor o igual a .07
	Raíz cuadrada media residual	RMR	Menor o igual a .08
	Bondad de ajuste estadística	GFI	Mayor o igual a .90
	Bondad de ajuste estadística ajustada	AGFI	Mayor o igual a .90
Medida de ajuste incremental	Índice de ajuste normado	NFI	Mayor o igual a .90
	Índice de ajuste comparativo	CFI	Mayor o igual a .90

Los análisis estadísticos se realizaron en SPSS y en AMOS versión 22 para Windows 8.1. Posteriormente, se obtuvieron las puntuaciones para medir el grado o nivel para cada una de las variables latentes. Después de tener completa la base de datos, se recurrió a la estadística descriptiva y se sometieron los modelos propuestos a validación psicométrica con el modelo de ecuaciones estructurales para determinar su bondad de ajuste. Las hipótesis nulas complementarias fueron probadas con la técnica de análisis de varianza factorial.

Resultados

Se formularon y analizaron tres hipótesis nulas correspondientes a un modelo confirmatorio (MC), un modelo alterno primario (MAP) y un modelo alterno secundario (MAS). Para el análisis, cada una de las hipótesis fue sometida a las siguientes evaluaciones: (a) evaluación con totalidad de indicadores, (b) evaluación con dimensiones y (c) evaluación con indicadores jerarquizados.

La primera evaluación consistió en considerar como variables observadas todos los indicadores de cada una de las variables latentes. Los resultados mostraron que ninguno de los modelos

tuvo suficiente bondad de ajuste con el modelo teórico subyacente de acuerdo con los criterios preestablecidos en esta investigación, como se puede ver en la Tabla 4. Considerándose los resultados obtenidos, se infiere que el modelo que mejor ajuste presentó para la evaluación con la totalidad de indicadores, es el modelo alterno secundario (MAS); aunque se reconoce que los índices alcanzados no fueron suficientes, según los criterios seleccionados, para poder rechazar la hipótesis nula.

La segunda evaluación consistió en considerar como variables observadas todas las dimensiones de cada una de las variables latentes; la aportación de cada una de ellas, en cuanto a dimensiones fue la siguiente: (a) misión institucional, con 5, (b) gestión administrativa, con 4; (c) administración funcional, con 4; (d) clima organizacional, con 3; (e) entorno organizacional, con 5; (f) desempeño organizacional, con 3; (g) satisfacción de los públicos evaluadores, con 4. En síntesis, la evaluación con dimensiones de los constructos se conformó por 28 ítems.

Los resultados mostraron que el modelo confirmatorio alcanzó un criterio de ajuste de los ocho criterios seleccionados, el modelo alterno primario no alcanzó ninguno de los criterios de ajuste

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

seleccionados, y el modelo alterno secundario alcanzó tres criterios de ajuste de los ocho criterios seleccionados (ver Tabla 5).

La tercera evaluación consistió en considerar como variables observadas los

siete indicadores de cada variable latente con mejor evaluación en los modelos de medida en lo que respecta al coeficiente estandarizado. En síntesis, la evaluación con indicadores jerarquizados de los constructos se conformó por 49 ítems.

Tabla 4

Índices de bondad de ajuste de los modelos con totalidad de indicadores

Índice	MC	MAP	MAS
χ^2	18306.889	17981.442	8496.756
<i>p de χ^2</i>	.000	.000	.000
χ^2/gl	1.921	1.895	1.941
RMSEA	.052	.052	.053
RMR	.245	.068	.066
GFI	.603	.604	.688
AGFI	.546	.546	.618
NFI	.722	.727	.798
CFI	.841	.846	.888

Tabla 5

Índices de bondad de ajuste de los modelos por dimensiones

Índice	MC	MAP	MAS
χ^2	1333.217	1515.334	549.057
<i>p de χ^2</i>	.000	.000	.000
χ^2/gl	4.179	4.765	4.653
RMSEA	.097	.106	.104
RMR	.249	.084	.043
GFI	.782	.774	.840
AGFI	.723	.712	.768
NFI	.878	.861	.922
CFI	.904	.886	.937

En la Tabla 6 se visualiza que los tres modelos ($MC(\chi^2/gl) = 2.339$; $MAP(\chi^2/gl) = 2.049$ y $MAS(\chi^2/gl) = 2.374$) cumplen el criterio propuesto para la chi-cuadrada normada ($\chi^2/gl \leq 3.0$). Los tres modelos ($MC(RMSEA) = .063$; $MAP(RMSEA) = .056$ y $MAS(RMSEA) = .064$) cumplen el criterio pro-

puesto para RMSEA ($RMSEA \leq .07$). El modelo alterno secundario ($MAS(RMR) = .065$) cumplió con el criterio para el indicador RMR ($RMR \leq .08$). De la misma forma, el modelo alterno secundario ($MAS(NFI) = .912$) cumplió con el criterio para el indicador NFI ($NFI \leq .90$). Los tres modelos ($MC(CFI)$

= .919; $MAP_{(CFI)} = .937$ y $MAS_{(CFI)} = .947$) cumplen el criterio propuesto para el CFI ($CFI \leq .90$).

En conclusión, el modelo alterno secundario (ver Figura 2) alcanzó cinco criterios de ajuste de los ocho criterios seleccionados. Se reconoce que los índices alcanzados fueron suficientes (cinco de ocho) para poder rechazar la hipótesis nula. Valorándose los resultados obtenidos, se infiere que el modelo que mejor ajuste presentó para la evaluación con siete indicadores je-

rarquizados es el MAS (Modelo Alterno Secundario). Por ello se acepta la hipótesis de investigación según la cual tiene una bondad de ajuste aceptable al modelo teórico el modelo empírico en el cual la gestión administrativa predice la administración funcional y al clima organizacional, los cuales a su vez predicen el desempeño organizacional y este la satisfacción de los públicos de instituciones educativas adventistas de nivel primario en la Unión Mexicana del Norte.

Tabla 6
Índices de bondad de ajuste de los modelos con indicadores jerarquizados

Índice	MC	MAP	MAS
χ^2	2350.207	2034.717	1104.082
<i>p</i> de χ^2	.000	.000	.000
χ^2/gl	2.339	2.049	2.374
RMSEA	.063	.056	.064
RMR	.244	.163	.065
GFI	.780	.798	.839
AGFI	.731	.750	.782
NFI	.868	.885	.912
CFI	.919	.937	.947

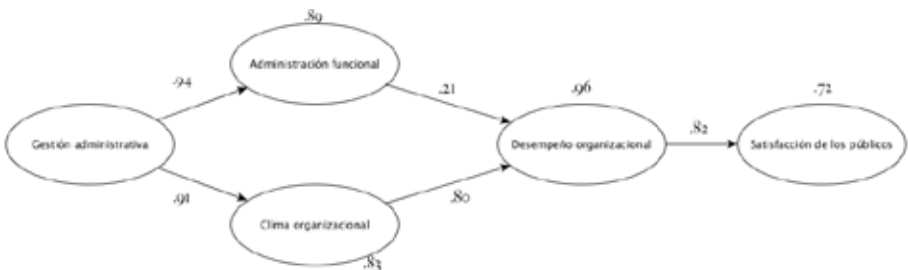


Figura 2. Modelo alternativo secundario.

El modelo alterno secundario, bajo la evaluación con indicadores jerarquizados, presentó los siguientes coeficientes estandarizados con resultados positivos y estadísticamente significativos: ges-

tión administrativa con administración funcional ($\gamma_{GA,CO} = .94, p = .000$), gestión administrativa con clima organizacional ($\gamma_{GA,CO} = .91, p = .000$), administración funcional con desempeño organizacional

($\beta_{AFDO} = .21, p = .002$), clima organizacional con desempeño organizacional ($\beta_{CO,DO} = .80, p = .000$) y desempeño organizacional con satisfacción de los públicos evaluadores ($\beta_{DO,SP} = .82, p = .000$). En cuanto a los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena, se observó lo siguiente: administración funcional ($R^2 = .89$), clima organizacional ($R^2 = .83$), desempeño organizacional ($R^2 = .96$) y satisfacción de los públicos evaluadores ($R^2 = .72$).

Discusión

En esta sección se presenta una discusión respecto de las relaciones de causalidad significativas que resultaron de someter el modelo alterno secundario a la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, conociendo de esta forma el valor resultante para los índices de bondad de ajuste utilizados como criterios para rechazar la hipótesis nula correspondiente y los coeficientes estandarizados resultantes en el modelo.

Las relaciones de causalidad significativas que se presentaron en el modelo alterno secundario fueron las siguientes: (a) gestión administrativa con administración funcional, (b) gestión administrativa con clima organizacional, (c) administración funcional con desempeño organizacional, (d) clima organizacional con desempeño organizacional y (e) desempeño organizacional con satisfacción de los públicos evaluadores; por lo tanto, a continuación se presenta la discusión de cada relación de causalidad del modelo elegido en el estudio.

Gestión administrativa y administración funcional

Según Stanton, Etzel y Walker

(2007), lo que acontece en la gestión administrativa, como lo es la planeación de estrategias en la organización, se convierte en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, tales como producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.

Considerándose la literatura examinada y los hallazgos resultantes de esta investigación, se puede afirmar que las actividades de la gestión administrativa, como la planeación, la organización, la dirección y el control, contribuyen de una manera muy fuerte, positiva y significativa en la variabilidad del constructo administración funcional.

Gestión administrativa y clima organizacional

Según Pons Verdú y Ramos López (2012) y Raineri Bernain (2006), la percepción que los empleados tienen del clima organizacional es por medio de la gestión administrativa y de la persona responsable de la misma. Para Baguer (2006, citado en González Herrera, Figueroa González y González Peyro, 2014), los cimientos de un buen clima organizacional están relacionados con la gestión administrativa y su liderazgo. Como dicen Peraza Rodríguez y García Remus (2004), la gestión administrativa desempeña un papel sumamente importante en el desarrollo de un clima favorable o desfavorable en las organizaciones.

Considerándose la literatura explorada y los hallazgos resultantes de esta investigación, se puede afirmar que las actividades de la gestión administrativa —como planeación, organización, dirección y control— contribuyen de una manera muy fuerte, positiva y significativa en la variabilidad del constructo clima organizacional.

Administración funcional y desempeño organizacional

Para Bravo Santillán et al. (2007), la administración funcional representa la forma en la cual la organización lleva a cabo las distintas actividades relacionadas con el giro de su negocio, resumiendo que son segmentos dentro de la organización donde se realizan las funciones necesarias para estar en condiciones de alcanzar la misión y donde las áreas más frecuentemente utilizadas son las siguientes: (a) producción, (b) ventas y mercadotecnia, (c) recursos humanos y (d) finanzas.

Según Uribe Saavedra, Rialp Criado y Llonch Andreu (2013), se ha encontrado que la orientación al mercado tiene una relación positiva que influye en el desempeño organizacional. De acuerdo con Martínez Avella (2010), las organizaciones que le dan importancia a sus recursos humanos tienen mejores tendencias y predicen mejor el desempeño organizacional.

Para Mendoza Velázquez (2010), los índices financieros permiten al administrador identificar información para la toma de decisiones y, de esta manera, se contribuye al desempeño de una organización.

Considerándose la literatura analizada y los hallazgos resultantes de esta investigación, se puede afirmar que las actividades de la administración funcional que se efectúan en el área funcional de producción/servicios, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas contribuyen de una manera moderada, positiva y significativa en la variabilidad del constructo desempeño organizacional.

Clima organizacional y desempeño organizacional

Para Van De Voorde et al. (2010), la literatura de clima organizacional asume

una causalidad sobre el desempeño organizacional, donde una mayor percepción del clima organizacional resulta en un mejor desempeño. De acuerdo con Chiang Vega (2004, citado en Rodríguez et al., 2011), el clima organizacional es una herramienta muy útil para mejorar el desempeño de la organización, ya que la evidencia muestra que al mejorar la percepción que los empleados tienen respecto del clima organizacional, aumentará el desempeño de los trabajadores y, como consecuencia, el desempeño organizacional. Según Burton y Lauridsen (2004, citados en Rodríguez et al., 2011), el impacto potencial del clima organizacional como un predictor del desempeño es indudable.

Por otro lado, Raineri Bernain (2006) menciona que existen diversas investigaciones empíricas que han encontrado una relación entre el clima organizacional y el desempeño organizacional. Por ejemplo, Shahin et al. (2014) afirman que una percepción positiva del clima organizacional tiene influencia sobre el desempeño organizacional y Riordan et al. (2005) reportan resultados similares.

Considerándose la literatura explorada y los hallazgos resultantes de esta investigación, se puede afirmar que las actividades del clima organizacional entre las que se destacan los factores de conducta o desarrollo personal y el factor de relaciones laborales, contribuyen de una manera fuerte, positiva y significativa en la variabilidad del constructo desempeño organizacional.

Desempeño organizacional y satisfacción de los públicos

Según Gargallo Castel y Freundlich (2010), existe una relación positiva entre la satisfacción y el desempeño de la organización. Existen investigaciones como la de Matzler et al. (2004, citados

en Moliner Velázquez y Berenguer Contrí, 2011) que resaltan la importancia e influencia del desempeño sobre la satisfacción de los públicos. Por su parte, Moliner Velázquez y Berenguer Contrí (2011) concluyen que el desempeño por sí solo permite explicar la mayor parte de la satisfacción, por lo que afirman que el desempeño es el principal determinante de la satisfacción.

Tomándose en cuenta la literatura analizada y los hallazgos resultantes de esta investigación, se encontró que las actividades del desempeño organizacional, entre las que se destacan la efectividad de los individuos y la eficiencia financiera, contribuyen de una manera fuerte, positiva y significativa a la variabilidad del constructo satisfacción de los públicos.

Referencias

- Bravo Santillán, M. L., Lambretón Torres, V. y Márquez González, H. (2007). *Introducción a las finanzas*. México: Pearson Educación.
- Candelas Zamorano, C. O., Gurruchaga Rodríguez, M. E., Mejías Acosta, A. y Flores Ávila, L. C. (2013). Medición de la satisfacción estudiantil universitaria: un estudio de caso en una institución mexicana. *Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial*, 5(9), 261-274.
- Cho, T. (2011). *Knowledge management capabilities and organizational performance: An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance* (Tesis doctoral). Universidad de Illinois, Urbana-Champaign, ILL, USA.
- Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*, 14(26), 57-80.
- García Fernández, J., Cepeda Carrión, G. y Martín Ruíz, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Gargallo Castel, A. y Freundlich, F. (2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 33-58.
- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G. y González Peyro, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(2), 45-62.
- Haveman, H. A., Russo, M. V. y Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in flux: The impact of regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*, 12(3), 253-273. doi:10.1287/orsc.12.3.253.10104
- Keh-Luh, W., Chi, C. y Chiu-Mei, T. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Lusthaus, C., Adrien, M. M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván G. P. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marín Idárraga, D. y Cuartas Marín, J. (2013). Structural co-alignment influence on SMES performance. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 76-91. doi:10.5539/ijbm.v8n22p76
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Mendoza Velázquez, A. (2010). Indicadores de desempeño, presión y vulnerabilidad de las finanzas públicas estatales en México. *El Trimestre Económico*, 77(307), 605-649.
- Mohammed, I. (2013). Enhancing organizational performance: Indian IT sector. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(3), 86-94.
- Moliner Velázquez, B. y Berenguer Contrí, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 23(42), 101-124.
- Morelos Gómez, J. y Fontalvo Herrera, T. J. (2012). Evaluación de la empresa energética estatal de servicios públicos en Colombia. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 12(18), 89-116.
- Peraza Rodríguez, Y. y García Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1), 27-30.
- Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.

- Pons Verdú, F. J. y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. doi:10.5093/tr2012a7
- Raineri Bernain, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3-33.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. y Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488. doi:10.1002/hrm.20085
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez Peinado, L., Sánchez Peinado, E. y Escribá Esteve, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 75-112. doi:10.1016/51138-5758(10)70004-9
- Shahin, A., Naftchali, J. y Pool, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307. doi:10.1108/IJPPM-03-2013-0044
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tseng, S. y Lee, P. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179. doi:10.1108/JEIM-05-2012-0025
- Tuan Mat, T. Z. y Smith, M. (2014). The impact of changes in environment and AMT on management accounting practices and organizational strategy, structure and performance. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 12(1), 55-82.
- Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J. y Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.
- Van De Voorde, K. K., Van Veldhoven, M. M. y Paauwe, J. J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1712-1732. doi:10.1080/09585192.2010.500491
- Walker, R. M., Damanpour, F. y Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(2), 367-386. doi:10.1093/jopart/muq043
- Yamakawa Tsuja, P. y Ostos Mariño, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y Empresa*, 21, 93-115.
- Yori Conill, L., Hernández de Velasco, J. y Chumaceiro Hernández, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 274-290.

Recibido: 24 de octubre de 2017

Revisado: 03 de noviembre de 2017

Aceptado: 28 de noviembre de 2017