



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

El clima organizacional como factor de competitividad

Jaime Apolinar Martínez Arroyo¹

*Marco Alberto Valenzo Jiménez**

*Angélica Guadalupe Zamudio**

Resumen

El clima organizacional tiene un rol fundamental en la competitividad organizacional, además, juega un papel importante en el logro de los objetivos de la organización, este trabajo tiene el propósito de identificar, medir y describir la relación entre el clima organizacional y las variables motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional en el Centro de Actualización del Magisterio de Michoacán (CAMM), se revisó y estableció el modelo teórico, se constituyó el cuestionario que contenía 70 preguntas 8 de información sociodemográfica y 62 para medir las variables independientes, se realizó un censo, la confiabilidad del instrumento se midió con la correlación de Spearman y la validez del instrumento se realizó a través de un estudio exploratorio y confirmatorio. Se verificaron las hipótesis establecidas. Entre los hallazgos, se destaca la alta relación de las variables independientes con el clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional.

Abstract

The organizational climate has a fundamental role in organizational competitiveness, in addition, it plays an important role in achieving the objectives of the organization, this work has the purpose of identifying, measuring and describing the relationship between the organizational climate and the motivation variables, Leadership, communication and organizational structure at the Michoacán Teaching Update Center (CAMM), the theoretical model was revised and established, the questionnaire containing 70 questions 8 of sociodemographic information and 62 to measure independent variables was established, a Census, the reliability of the instrument was measured with Spearman's correlation and the validity of the instrument was performed through an exploratory and confirmatory study. The established hypotheses were verified. Among the findings, the high relationship of the independent variables with the organizational climate stands out.

Keywords: Organizational climate, motivation, leadership, communication and organizational structure.

¹ Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de UMSNH

Introducción

Las instituciones de educación superior representan un importante sistema que requiere mucha más atención, actualmente existe una gran cantidad de investigaciones de diversos tópicos en estas instituciones, uno de estos temas investigados es, el clima organizacional, principalmente porque juega un papel importante en la competitividad institucional. Los investigadores se han enfocado en identificar los factores que inciden en el clima organizacional en estas instituciones, para mejorar su actuación, con particular interés lo relacionado a los profesores.

En el contexto actual, el proceso de la globalización exige a las organizaciones, entre ellas a las educativas, ser eficientes y eficaces en sus procesos, para así lograr sus objetivos y poder estar a la altura de las expectativas que el mercado exige. Entre los múltiples factores que influyen en el codiciado logro de la eficiencia y eficacia en las organizaciones educativas, destaca el clima organizacional como un elemento vital para favorecer ambientes laborales propicios para que los trabajadores desempeñen con excelencia sus funciones y así colaboren al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El clima organizacional, en las entidades educativas, es el ambiente percibido por los empleados de una institución y en el que desarrollan sus actividades; es influenciado por varios factores tanto físicos como emocionales, por tanto, susceptible de cambios de un momento a otro y de una organización a otra. Del señalamiento anterior, se deduce que los diversos factores que influyen en la determinación del clima organizacional de una institución educativa, pueden variar en importancia entre una institución a otra en función de la situación particular que prevalezca en cada una de ellas.

El clima organizacional, es punto clave para lograr la eficiencia y calidad en las organizaciones educativas; sin embargo, no se debe perder de vista que la atmósfera de los centros escolares depende en particular de las percepciones que tengan los miembros involucrados, entre ellos su personal, pilar fundamental en el funcionamiento de dichas instituciones.

En este estudio se analiza la influencia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM). Se pretende que los resultados sean una herramienta de utilidad a la institución objeto de estudio para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental para la eficiencia y eficacia en sus actividades y el logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Posteriormente, se emiten las recomendaciones para mejorar el clima organizacional del CAMM y contribuir en la mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos, de tal manera que se llegue al logro de la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral y así contribuir al logro de sus objetivos.

Marco teórico

El clima organizacional es "una percepción compartida de cómo es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas: qué es importante y qué comportamientos se esperan y recompensan" (Bowen & Ostroff , 2004), ha sido durante mucho tiempo como un criterio determinante de la efectividad organizacional (Ostroff, Kinicki , & Muhammad, 2013). Cada vez más, los académicos conceptualizan el clima organizacional con un cierto enfoque, como los objetivos estratégicos, entre los cuales podemos mencionar los procesos en la organización, la comunicación, el logro de los objetivos.

El clima organizacional está determinado por una serie de características que forman un ambiente de trabajo único en cada organización y la percepción de que cada uno de los miembros tiene e influye en el desempeño de sus funciones. El análisis del clima organizacional brinda herramientas a los gerentes o gerentes que tienden a mejorarlo, a fin de convertirse en un medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

El clima se puede definir como una descripción psicológicamente significativa del ambiente de trabajo (Aarons & Sawitzky, 2006) y "un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que pueden ser inducidos por la forma en que la organización trata con sus miembros y su entorno" (Campbell , Dunnette , Lawler, & Weick, 1970) "Para el miembro individual dentro de una organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas y de comportamiento-resultado y resultado-contingencias".

Teóricamente, el clima organizacional se considera una variable intermedia entre el contexto organizacional y las respuestas o percepciones de los miembros organizacionales (Ruiz-Moreno , García-Morales, & Llorens-Montes, 2008). La formación del clima organizacional se ve afectada por la naturaleza de las relaciones interpersonales, la naturaleza de la jerarquía, la naturaleza del trabajo y el apoyo y la recompensa de la gerencia (Schneider , Gunnarson , & Niles-Jolly, 1994), que a su vez influyen en la percepción de un clima de apoyo a la innovación.

Para ser innovadores, se aconseja a las organizaciones que desarrollen un clima de innovación organizacional (Hsu & Fan, 2010).

Podemos definir el clima organizacional, como el conjunto de percepciones compartidas, relacionadas con políticas, prácticas y procesos que una organización recompensa, apoya y espera (Schneider y Reichers, 1983). Entre los elementos que pueden afectar el entorno social de la organización, la comunicación de las funciones gerenciales se define dentro de los comportamientos del superior inmediato, cuyo propósito es aclarar las responsabilidades y los objetivos de desempeño (Yukl, 2006). Trabajos de investigación recientes han demostrado una relación directa, significativa y positiva entre estas variables (Pérez, Guzmán , & Santa Cruz, 2014).

Motivación

La motivación en términos coloquiales, es la fuerza que alienta al individuo a hacer algo, lo que transfiere a la organización es un factor que logra cierto comportamiento en sus miembros a favor del logro de objetivos institucionales; Es un factor primario para el éxito de la organización. Stephen y Robbins (2009) definen la motivación como los procesos que afectan la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que un individuo hace para alcanzar una meta.

Por su parte, Luthans (2008) menciona que: la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia o necesidad fisiológica o psicológica, activando una conducta o tendencia dirigida hacia una meta o incentivo. De acuerdo con los conceptos anteriores, se deduce que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una organización, con el objetivo de provocar un cierto comportamiento de sus trabajadores, dirigido al bienestar colectivo y de la organización.

Liderazgo

El liderazgo es uno de los aspectos que más impacta el clima organizacional, es el líder quien frecuentemente dirigirá al personal hacia el logro de las metas organizacionales. El tipo de liderazgo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la organización. La importancia del líder radica en su logro de hacer que sus miembros trabajen hacia los objetivos organizacionales.

Robbins y Judge (2009) aseguran que el liderazgo desempeña un papel clave en una organización, ya que es el líder quien dirige e influye en las personas que lo componen, hacia el logro de los objetivos de la organización. Del mismo modo, Lussier y Achua (2011) afirman que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales a través del cambio.

Comunicación

El proceso de comunicación en una organización dada abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta complejos sistemas de información. La comunicación impacta el clima organizacional de las empresas, fomentando la comprensión, la aceptación y la ejecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, desempeña un papel clave en la organización. Para Robbins y Judge, (2009), la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Keith, D y Newstrom (2003), afirman que la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Agregan que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. En ausencia de esto, los empleados no sabrían lo que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información y los supervisores y líderes de equipo no darían instrucciones. Con los conceptos antes mencionados, se define la importancia de la comunicación en las organizaciones, que se basa en una comunicación efectiva y permite que los valores, la misión y los objetivos de la organización se transmitan, conserven y conviertan en acciones.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, tanto para la formulación, el desarrollo y la implementación de estrategias, como para favorecer una actitud comprometida de los miembros hacia su organización dentro de un contexto, cultura o ambiente dado.

En otras palabras, la comunicación tiene un impacto fundamental en el clima organizacional de las empresas, que debe ser eficiente para alcanzar los objetivos institucionales.

Una vez que se establece el modelo teórico, este trabajo tiene como objetivo describir la relación que tiene el clima organizacional con la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el Centro de Actualización Docente de Michoacán (CAMM), planteando la siguiente pregunta, hipótesis y objetivo general.

Pregunta general

¿Cómo influyen los factores: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizativa en el clima organizacional del Centro de Actualización de Magisterio en Michoacán?

Objetivo general

Analizar la influencia de los factores: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

Hipótesis general

La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

Metodología

Este trabajo de investigación es descriptivo, transversal, correlacional y cuantitativo cualitativo, se realizó un censo con la población mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, para medir la percepción de los sujetos de investigación el clima organizacional en su lugar de trabajo. Esta investigación se realizó en el CAMM (Centro de Actualización Docente de Michoacán) en junio de 2018, realizando un censo con el personal que trabaja en este centro, obteniendo una respuesta del total de sus elementos (40), que consta de veintiséis (26) maestros, (incluido el Director y dos Subdirectores: Académico y Administrativo); nueve (9) empleados administrativos y cinco (5) trabajadores de apoyo. La aplicación del cuestionario se realizó individualmente en la institución donde trabajan, además la aplicación fue asistida para aclarar dudas en las preguntas del cuestionario.

Recopilación de datos

El instrumento para esta investigación fue diseñado con 70 preguntas, las ocho primeras corresponden a datos socioeconómicos de los sujetos de investigación y las 62 restantes corresponden a variables independientes; Cada pregunta contiene una escala Likert de cinco rangos, las preguntas del instrumento de medición fueron escritas en un lenguaje convencional para mejorar su comprensión. Se establecieron 13 preguntas para la variable de motivación independiente, 14 para el liderazgo, 18 para la comunicación y 17 para la estructura.

La prueba piloto se realizó con 10 personas, 8 docentes y 2 administradores en los que se detectaron algunos errores de redacción, que fueron corregidos; Esta recopilación de datos permitió medir la confiabilidad del instrumento de medición a través del Alfa de Cronbach utilizando el paquete estadístico Statistical Pack Social Science (SPSS) para este propósito y algunos otros resultados. En otras mediciones, el programa Lisrel se utilizó para ecuaciones estructurales. En este caso, se

realizó un estudio exploratorio y posteriormente el estudio confirmatorio para validar el modelo. Se revisaron las bases de datos de Web of Science y Scopus para obtener artículos para la elaboración del marco teórico.

Las pruebas que se llevaron a cabo fueron las siguientes: medición de frecuencia, cruce de información o tablas de contingencia, correlación y verificación de hipótesis utilizando el SPSS y Lisrel.

Resultados

Existen varios datos socioeconómicos de los sujetos de investigación, sin embargo, el último grado obtenido es importante para resaltarlo y los resultados se muestran en la tabla 1

La validación del instrumento de medición fue el primer resultado obtenido y se muestra en la tabla 2, para ello se utilizó el software SPSS, el resultado muestra un alto nivel de confianza en la estructura del cuestionario; La correlación entre Motivación, Liderazgo, Comunicación y Estructura Organizacional con el Clima Organizacional del CAMM, esta medición se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, ya que son variables no paramétricas, se visualiza en la Tabla 3. Los resultados del coeficiente de correlación fueron significantes.

Tabla 1. Último grado obtenido

Nivel educativo	Cantidad
Educación Básica	7
Preparatoria	6
Licenciatura	7
Maestría	13
Doctorado	7
Total	40

Fuente: Elaboración propia

La preparación académica es importante, ya que permite un mejor análisis de las respuestas a cada pregunta del cuestionario, por lo tanto, estos datos socioeconómicos de la muestra son relevantes mencionar.

Tabla 2. Medición de la fiabilidad del cuestionario

Alfa de Cronbach	Ítems
.967	62

Fuente: Elaboración propia

La fiabilidad del instrumento demostró ser muy aceptable, lo que muestra es una alta consistencia interna, ya que se ha aplicado en varios estudios anteriores y muestra regularmente un alto alfa de Cronbach.

Tabla 3. Coeficiente de Correlación de Spearman

variable Dependiente	variables Independientes	Spearman Correlation
Clima Organizacional	Motivación	.835
	Liderazgo	.907
	Comunicación	.968
	Estructura Organizacional	.877

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la correlación (Tabla 3) indican que el clima organizacional se correlaciona positivamente con todas las variables independientes, sin embargo, la comunicación y el liderazgo son los más relacionados, en la medición de los indicadores de comunicación los resultados muestran que hay una buena transmisión de los objetivos organizacionales, La resolución de problemas oportunos y considerar que la comunicación es muy importante para crear y mantener un buen clima organizacional en esta institución.

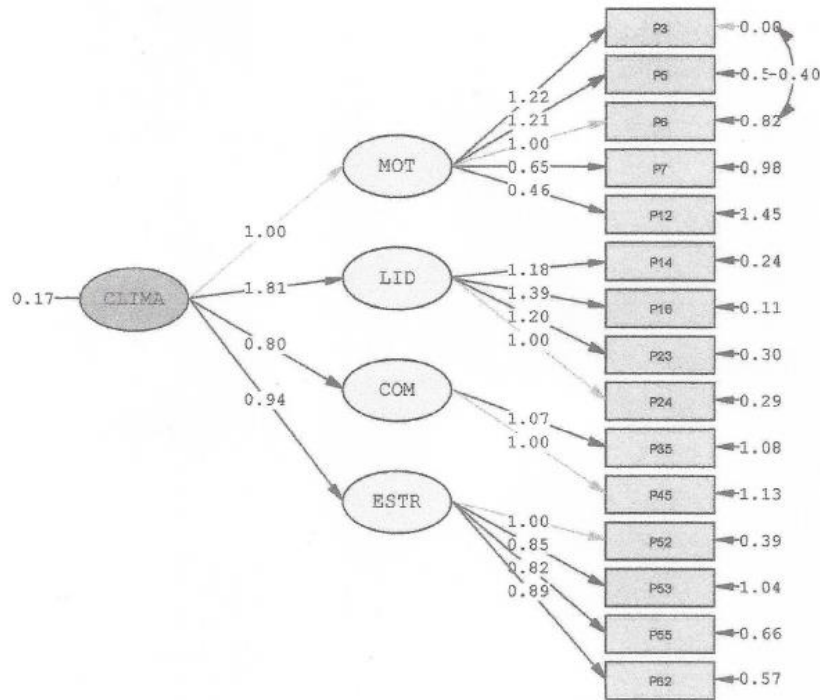
Modelo de ecuaciones estructurales del clima organizacional

Se utilizó un modelo de ecuación estructural (SEM) para el análisis del clima organizacional en el CAMM, a través del software Lisrel, se utilizaron dos análisis factoriales principales, primero, el estudio exploratorio. Análisis (EFA) utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), segundo análisis factorial confirmatorio (CFA).

Las variables independientes se conocen como variables exógenas, las variables endógenas son similares a las variables dependientes. Estos son otros dos términos que están asociados con SEM (Schreiber, Nora, Stage, & Barlow, 2006). El propósito del modelo SEM es explorar la interrelación entre las variables latentes, como se describe en (Xiong , Skitmore, & Xia, 2015).

Para medir las relaciones de las variables de investigación, se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales. El modelo básico estimado se mapeó determinando las variables latentes independientes y dependientes y definiendo las relaciones externas e internas entre ellas utilizando el software LISREL (Figura 1).

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación

Modelo de bondad ajustado

La prueba del modelo y la evaluación del ajuste es uno de los temas más debatidos y discutidos en los modelos de ecuaciones estructurales. (Jöreskog, Olsson y Wallentin, 2016). Lisrel proporciona algunos indicadores para el modelo de bondad de ajuste. En la Tabla 4, se mostraron varios indicadores principales de este tipo con sus valores. Considerando los valores de los indicadores de bondad de ajuste.

Tabla 4. Resultados del ajuste del modelo

Indicador	Value
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square	109.767
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square	102.801
RMSEA	0.0118
Standardized RMR	0.0113
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.967
Comparative Fit Index (CFI)	0.957

Fuente: Elaboración propia

El índice RMSEA es limitado cuando sus valores son inferiores a 0,06 (Hu & Bentler, 1998). Para este caso particular, los resultados de RMSEA son aceptables.

El RMR estandarizado su valor de 0.0113 es claramente menor que 0.05 es por lo tanto, es altamente aceptado. El índice de ajuste no normalizado NNFI muestra un valor de .096 ligeramente superior a 0.95 indica un ajuste aceptable y el índice de ajuste comparativo (CFI) t también muestra un valor ligeramente superior a .95 indica un ajuste aceptable.

Verificación de Hipótesis

Table 5. Resumen de la Verificación de hipótesis

	Test	Signi.	Decisión
Clima Organizacional - Motivación	Ranks test with Wilcoxon signs for related samples	.000	Reject null hypothesis
Clima Organizacional - Liderazgo	Ranks test with Wilcoxon signs for related samples	.000	Reject null hypothesis
Clima Organizacional - Comunicación	Ranks test with Wilcoxon signs for related samples	.000	Reject null hypothesis
Clima Organizacional – Estructura Organizacional	Ranks test with Wilcoxon signs for related samples	.000	Reject null hypothesis
El nivel de significancia es .05			

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación

La Tabla 5 muestra el resumen de la prueba de hipótesis para cada variable independiente con la variable dependiente, a través del software SPSS, la prueba de Wilcoxon se realizó para muestras relacionadas además de tener el criterio de que son variables no paramétricas y ordinales. Los resultados muestran que en todas las pruebas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo.

Discusión y conclusiones

El objetivo de esta investigación fue "Analizar la influencia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización de Magisterio en Michoacán".

Los resultados que se lograron con las mediciones realizadas en esta investigación, explican el objetivo establecido y dilucidan las hipótesis planteadas. Es importante mencionar que los estudios realizados sobre el clima organizacional global son amplios, sin embargo, este fenómeno multifactorial no le resta valor, ya que a través del clima existente en las organizaciones puede ser un factor de eficiencia o ineficiencia en la institución. . Está claro que con cada investigación sobre

este tema, el conocimiento y la información aumentan, pero también muestra las asimetrías que existen en las diferentes instituciones, ciudades y países con respecto a este fenómeno.

Las publicaciones sobre este tema no muestran la verificación de los resultados de la investigación con los hechos, es decir, las actitudes evaluadas no se contrastan con la realidad, lo que debilita la veracidad de la información generada en relación con la objetividad de los resultados.

Todas las instituciones son diferentes, pero todas se ven afectadas por el clima organizacional, en el caso de CAMM los resultados muestran que el clima de la organización es sensible a las variables estudiadas, destacando la comunicación como la que tiene la mayor relación, tal vez para otras organizaciones la motivación. Sería más impactante. 29 encuestados tienen una antigüedad en el empleo que va de 11 años a 32 años de trabajo, los que tienen entre 20 y 32 años perciben con mayor incredulidad la mejora del ambiente de trabajo, se infiere que cuanto mayor es la antigüedad en el trabajo, hay menos Convenza de que las cosas funcionarían mejoraría. 26 trabajadores con la mejor preparación académica creen que la motivación es el factor más impresionante para mejorar el clima organizacional de CAMM. El liderazgo es otro factor que 18 de los encuestados consideran que las decisiones de los gerentes no ayudan a la creación de un buen clima en la organización, en relación con la comunicación 32 de los encuestados consideran la comunicación vital en la creación del buen clima laboral.

En las organizaciones, las reuniones para expresar y conocer el estado del entorno de trabajo deben ser frecuentes y detectar los factores que afectan y tomar acciones proactivas y no reactivas. En organizaciones como CAMM, se ven afectadas por otras variables exógenas como la política, los sindicatos y el medio ambiente en general. En esta situación, los trabajadores a menudo no tienen la capacidad de discernir estas situaciones. Finalmente, es evidente profundizar la investigación sobre el clima organizacional al agregar otras variables y profundizar con las ya examinadas.

Destinadas o no, las organizaciones desarrollan climas específicos de dominio que impactan sus resultados estratégicos. En este artículo buscamos identificar un dominio crítico de la organización, su correcto funcionamiento es el resultado de un clima afectivo en el que las organizaciones configuran sistemáticamente los procesos afectivos. A nivel organizacional, la teoría proporciona la base para comprender lo que afecta el clima organizacional, sin embargo, a veces la realidad excede los resultados de la investigación. El clima en la organización juega el papel de crear y mantener la eficiencia organizacional. Como se mencionó anteriormente, es importante desarrollar investigaciones futuras para continuar identificando los elementos que afectan el clima organizacional, así como sus efectos en los procesos de la organización y conocer su eficiencia

mediante el desarrollo de múltiples niveles de análisis. Esta investigación arrojó datos interesantes sobre los indicadores que afectan las variables independientes y que impactan el clima en el CAMM y que servirá como un aporte importante para la toma de decisiones en esta institución con el propósito de buscar una mejora continua y es a través de la investigación cómo las cosas pueden hacerse y mejorar buscando la excelencia para los clientes internos y externos de la organización.

Referencias

- Aarons , G. A., y Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychol. Serv.*, 3(1), 61–72.
- Bowen , D. E., y Ostroff , C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Campbell , J. P., Dunnette , M. D., Lawler, E. E., y Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hsu, M. L., y Fan, H. L. (2010). Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure. *Creativity Research Journal*, 22(4), 378-386.
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1998). Fit índices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Keith, D , D., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano* (Onceava ed.). .. México, D.F: Litográfica Ingramex.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo, Teoría y Aplicación de habilidades*. (Cuarta ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores SA de CV.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima ed.). .. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Ostroff, C., Kinicki , A. J., y Muhammad, R. S. (2013). *Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley y Sons Inc.
- Pérez, F. P., Guzmán , T. L., y Santa Cruz, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*(6), 528-561.

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera ed.). México, D.F: Pearson Prentice Hall.
- Ruiz-Moreno , A., García-Morales, V. J., y Llorens-Montes, F. J. (2008). The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. *Personnel Rev.*, 37 .(5), 509–525.
- Schneider , B., Gunnarson , S. K., y Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., y Barlow, E. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. *Journal Education Res.*, 323–338.
- Stephen , P., y Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México,D.F: Litográfica Ingramex, S.A.
- Xiong , B., Skitmore, M., y Xia, B. (2015). A critical review of structural equation modeling applications in construction research. *Autom. Construction*(49), 59–70.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2014.09.006>.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* 6 Edit. Upper Saddle River, NJ:: Prentice Hall.