



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en empleados de Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora”

Tesis

Que para obtener el grado de Maestra en
Gestión Organizacional

Presenta

María Nélida Sánchez Bañuelos

RESUMEN

Mediante la apreciación de recursos intangibles, se ha podido brindar un mayor panorama en la gestión estratégica de la organización, de tal forma que es posible destacar la cultura organizacional y la motivación laboral. Ambas variables juegan un papel relevante para entender el comportamiento dentro de las organizaciones; sin embargo, se carece de suficiente evidencia teórica y empírica que las asocie. Por lo tanto, el presente estudio tiene como principal objetivo, medir la asociación entre los tipos tanto de cultura organizacional como motivación laboral de los empleados de instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, para la obtención de información estratégica a través de dichos recursos intangibles. La presente investigación es de tipo cuantitativa, con diseño no experimental, de alcance correlacional y corte transversal; se realizó una traducción y adaptación propia del instrumento *Organizational culture assessment instrument* para cultura organizacional, mientras que en el caso de motivación laboral el instrumento *Manifest Needs Questionnaire*. Partiendo de una muestra de 309 empleados de seis Instituciones de Educación Superior, se realizaron distintas pruebas estadísticas que permitieron la comprobación de las hipótesis de estudio, encontrando que existe una asociación positiva y significativa entre los tipos tanto de cultura organizacional como motivación de los empleados en Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora, ello mediante una correlación de Pearson; mientras que a través de un prueba de regresión lineal simple se encuentra que existen tipos de cultura organizacional que influyen positiva y significativamente en la motivación laboral. Dentro de las principales aportaciones del estudio, es la comprobación de la relación que existe entre ambas variables, así como la caracterización de la cultura organizacional y motivación en empleados de Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora; destacando el soporte empírico que da sustento al abordaje teórico de las taxonomías retomadas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	i
ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes.	6
1.2. Planteamiento del Problema.	12
1.3. Justificación.	14
1.4. Objetivos.	15
1.5. Hipótesis.	16
1.6. Delimitaciones.	18
1.7. Limitaciones.	19
CAPÍTULO II	
MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Desarrollo del modelo universitario en el mundo.	20
2.1.1. Sistemas de medición de calidad y prestigio de las Universidades.	23
2.1.2. Sistema de Educación Superior en Sonora.	25
2.2. Estudio de activos intangibles por la teoría de recursos y capacidades.	26
2.2.2. Cultura organizacional como activo intangible, definiciones y características.	28
2.2.2. Dimensiones y modelos de la cultura en las organizaciones.	31
2.2.3. Motivación laboral como activo intangible, definiciones y características.	38
2.2.4. Dimensiones y modelos de Motivación Laboral.	40
2.3 Evidencia empírica de las variables de estudio.	49
2.3.1. Cultura organizacional en Instituciones de educación Superior.	49
2.3.2. Motivación laboral en Instituciones de educación Superior.	51

2.3.3. Cultura organizacional y motivación laboral en Instituciones de educación superior.	52
CAPÍTULO III	
MÉTODO	
3.1. Sujetos.	56
3.2. Materiales.	58
3.3. Procedimiento.	60
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Resultados descriptivos de cultura organizacional.	63
4.2. Resultados descriptivos de Motivación.	70
4.3. Resultados inferenciales, pruebas de hipótesis.	72
4.4. Discusión.	74
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.	79
5.2. Recomendaciones.	82
APÉNDICES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Corrientes de estudio de la Cultura Organizacional.	29
Tabla 2. Definiciones de cultura y cultura organizacional.....	30
Tabla 3. Dimensiones de cultura organizacional.	35
Tabla 4. Definición de motivación y motivo.	40
Tabla 5. Comparación de la teoría x y.....	45
Tabla 6. Principios de la carga vertical de trabajo.	47
Tabla 7. Características demográficas de los participantes (N=309)	57
Tabla 8. Operacionalización de las variables.	58
Tabla 9. Media y desviación estándar las dimensiones de cultura organizacional	65
Tabla 10. Media y desviación estándar de tres dimensiones de motivación laboral	71
Tabla 11. Media y desviación estándar de motivación de logro.	71
Tabla 12. Media y desviación estándar de motivación de poder.	72
Tabla 13. Media y desviación estándar de motivación de afiliación.	72
Tabla 14. Correlación entre Cultura organizacional y Motivación laboral	73
Tabla 15. Regresión lineal entre Cultura Organizacional y Motivación laboral... ..	74
Tabla 16. Varianza total explicada de cultura organizacional (n=309).	90
Tabla 17. Análisis de componentes rotados de Cultura organizacional.	91
Tabla 18. Varianza total explicada para motivación laboral (n=309).	91
Tabla 19. Análisis de componentes rotados de Motivación laboral.	92
Tabla 20. Medidas de bondad de ajuste del modelo hipotético.	96
Tabla 21. Pesos de regresión de valores no estandarizados del modelo hipotético.	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo hipotético.	18
Figura 2. Marco de valores de competencia.....	38
Figura 3. Teorías de Motivación.	41
Figura 4. Tipo de cultura organizacional.....	64
Figura 5. Tipo de cultura organizacional dimensión CO	66
Figura 6. Tipo de cultura organizacional dimensión LO.....	67
Figura 7. Tipo de cultura organizacional dimensión ARH.....	68
Figura 8. Tipo de cultura organizacional dimensión UO	69
Figura 9. Tipo de cultura organizacional dimensión EE.....	69
Figura 10. Tipo de cultura organizacional dimensión CE	70
Figura 11. Modelo de ecuaciones estructurales de Cultura organizacional.....	93
Figura 12. Modelo de ecuaciones estructurales de Cultura organizacional.....	94
Figura 13. Modelo de ecuaciones estructurales de modelo hipotético.	97

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El enfoque estratégico, ha permitido la búsqueda de ventajas competitivas a través de los recursos intangibles, es así, que mediante la Teoría de recursos y capacidades se ha podido observar un activo intangible valioso como lo es la cultura organizacional, al igual que la motivación laboral; sin embargo, esta última no se ha estudiado bajo mencionado enfoque. Dichas variables –como recursos inmateriales– juegan un papel relevante para entender el comportamiento dentro de las organizaciones; sin embargo, se carece de suficiente evidencia teórica y empírica que la asocie. Por tanto, en el presente capítulo se aborda dicha problemática, generando una línea de investigación.

1.1. Antecedentes.

Dentro de la administración estratégica han surgido diferentes posturas que tratan de explicar la fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Entre dichas aproximaciones ha sobresalido la teoría de recursos y capacidades *Resources Based View* (RBV), la cual sostiene la importancia de los activos intangibles para

obtener una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991). Cabe señalar que los inicios de esta postura se remontan a Penrose (1959), quien menciona que las empresas deben poner mayor énfasis en los recursos, más que en sus productos, porque sólo los primeros pueden garantizar el desarrollo. Es, mediante dicha visión, donde por primera vez se coloca a los recursos como elementos centrales, que permiten desarrollar estrategias para alcanzar posicionamiento en el mercado (Wernerfelt, 1984).

El autor anterior fue quien definió a los recursos como cualquier cosa que pueda ser una fortaleza o debilidad para una empresa. Incluso, son aquellos elementos organizacionales que al ser únicos, raros, difíciles de imitar e intransferibles pueden otorgar una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991). Bajo esta misma perspectiva, se clasifica a los recursos en tres tipos: el capital físico, que incluye tecnología, equipo, infraestructura, ubicación geográfica y acceso a materias primas; capital humano, que involucra a la experiencia, relaciones interpersonales e inteligencia; y el capital organizacional, es decir, la estructura formal, comunicación, planificación, control y coordinación (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Fierro, & Mercado, 2012).

Dentro de la gran variedad de recursos con los que dispone una organización, la RBV hace énfasis en una clasificación básica, al dividirlos en activos tangibles e intangibles, donde sobresalen los segundos como aspectos inmateriales que por su constitución pueden generar valor futuro que, a su vez garantizará una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991; Grant, 1991; 1996a; 1996b; Barney, 2001).

Tomando en cuenta la teoría mencionada, es posible destacar a recursos o variables como la cultura organizacional (Barney, 1986) y la motivación (Robbins, 2002), los cuales son activos intangibles valiosos. Sin embargo, en dicha teoría sólo se ha encontrado evidencia que permita identificar a la cultura dentro de este enfoque, más no a la motivación (Barney, Ketchen, & Wright, 2011), la cual dentro de las ciencias administrativas comúnmente ha sido explicada a través de la teoría de relaciones humanas (Mayo, 1946) y del comportamiento (Maslow, 1954).

La cultura organizacional, de acuerdo a Barney (1986), es un factor clave para el éxito de la organización. A pesar que la cultura comenzó con el origen de la misma sociedad, sus primeros estudios se remontan a Tylor (1871), quién la conceptualizó como aquel complejo constituido por conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad adquirida por el hombre como miembro dentro de una sociedad.

Cabe señalar que a lo largo del tiempo han surgido distintos conceptos referentes a la cultura organizacional; no obstante, actualmente se carece de un concepto totalmente aceptado por la comunidad académica. Esto ha sido causa de un debate continuo, donde se han desprendido diferentes corrientes y aportaciones (Schein, 1992), mediante la intervención de diversas ciencias como la antropología y sociología, prestando atención al estudio de los rituales, tradiciones y los vestigios históricos (Hofstede, 1999; Morril, 2008; Rossi, & Ohigginis, 1980).

Dentro de las principales corrientes de la antropología, se encuentra el estudio de la cultura a través de la semiótica y el funcionalismo, donde se ve la cultura como aquel conjunto de artefactos -lenguaje, símbolos y rituales- que reside en el pensamiento de los individuos (Cameron, & Ettington, 1986). Aquí es posible destacar a Tylor (1871), como uno de los principales exponentes de mencionada corriente, denominado pensamiento nativo; al igual que Geertz (1973), quien ve la concibe como una ciencia interpretativa en busca de significaciones –mediante la explicación e interpretación de expresiones sociales– contenidas en una doctrina que exige una explicación.

Por otro lado, la cultura en la sociología es vista como una parte integral de la actividad y comportamiento social (Cameron, & Ettington, 1986). En este enfoque destacan corrientes como el *weberianismo* y *durkheimianismo* (Tunal & Camarena, 2007), donde el primero menciona que el hombre está suspendido en redes de significados, es decir, es una red de interacción simbólica social. Mientras tanto,

Durkheim (1893) enfatiza en la interacción entre los rituales, los mitos y la conciencia colectiva, la cual se deriva de la homogeneidad moral y de pensamiento de las personas.

A pesar que el estudio de la cultura tuvo sus orígenes a finales del siglo XIX, fue hasta los años 70 y 80 del siglo XX cuando cobró mayor interés para el análisis de las organizaciones (Hatch, 1993; Podestá, 2006; Tunal & Camarena, 2007), donde es posible destacar las investigaciones en empresas japonesas (Ouchi, & Wilkins, 1985).

Posteriormente, a finales de los ochenta y principios de los noventa, la cultura organizacional fue concebida como uno de los elementos más importantes dentro de la organización para obtener éxito (Morril, 2008). Esta nueva percepción enmarcó aspectos centrales de la organización, dentro de una gama de temas referentes a la misma, priorizando recursos, ventajas competitivas y cambios organizacionales mediante el estudio del compromiso y la motivación (Alvesson, & Sveningsson, 2007). Actualmente, la cultura organizacional se ha vuelto una de las variables más estudiadas por los académicos del área donde es posible destacar la existencia de múltiples posturas como las de Hofstede (1980), Barney (1986), Schein (1992), Cameron y Quinn (2006), subrayando que para la presente investigación se basará en esta última propuesta teórica.

Por otro lado, un activo intangible de relevancia para las organizaciones es la motivación –retomando la postura de *RBV*–, la cual ha tenido aproximaciones como las de Maslow (1954), Herzberg (1954), McClelland (1961), Argyris (1964), McGregor (1972). De esta forma se puede ver cómo la motivación laboral ha generado un gran interés en el ámbito de la investigación organizacional, despertando la inquietud por conocer los motivos que llevan al empleado a desarrollar un mejor desempeño (Robbins, 2002).

El inicio por el interés en el estudio de la motivación puede remontarse a los experimentos realizados por Elton Mayo (1992) en la fábrica Hawthorne, donde se aplicó el método científico al estudio de la interacción de los individuos dentro de su área laboral en función de las necesidades y objetivos de la misma organización.

Posteriormente, surgió la teoría de las necesidades de Maslow (1954), donde se destacan los motivos que dirigen los comportamientos de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Luego, Herzberg (1954) propuso una teoría de motivación-higiene, la cual sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal de tal forma que se creen estímulos suficientes para el trabajador. Mientras que Argyris (1964), menciona la necesidad de mantener un armonioso balance entre las necesidades del individuo con las de la organización. Por su parte, McGregor (1972) propuso dos teorías denominadas X y Y, las cuales se orientaban hacia los niveles más bajo y alto de integración del individuo respectivamente dentro de la empresa.

Siguiendo las visiones basadas en las necesidades, posteriormente, McClelland (1961) sugiere que las personas son influenciadas por la necesidad de logro, poder y afiliación, esto debido a que estas son inferencias relativas a propósitos consientes que se hace a partir de la observación de conductas adquiridas socialmente. Cabe señalar que el presente estudio tomará como base a dicha visión.

Por otro lado, partiendo de que RBV considera a los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Barney, Ketchen, & Wright, 2011), es posible señalar la relevancia de variables como la cultura organizacional (Ouchi, & Wilkins, 1985; Barney, 1986; Schein, 1992; Cameron, & Quinn, 2006) y la motivación laboral (Maslow, 1954; Herzberg, 1954; McClelland, 1961; McGregor 1972). Dichas variables –como recursos inmateriales– juegan un papel relevante para entender el comportamiento dentro de las organizaciones; sin embargo, se carece de suficiente evidencia teórica y empírica que la asocie. Sólo es posible señalar pocos estudios como los que se mencionan más adelante.

Primeramente, Luckman, Armanu y Umar (2015) encontraron que existe una correlación significativa entre motivación y cultura organizacional, concluyendo que dichas variables son factores importantes en la influencia del estilo de liderazgo en organizaciones.

Por otra parte, Panagiotis, Alexandros, y George (2014), realizaron un estudio referente a la relación que existe entre Cultura organizacional y Motivación en el Sector Público de Atenas, donde investigaron la dinámica de motivación de los empleados y su relación con la cultura. Sus principales hallazgos fueron: la existencia de una cultura dominante de tipo jerárquica, la cual es caracterizada por la regularización y estandarización. Ésta genera alta insatisfacción debido a la poca oportunidad de participación en la toma de decisiones presentando una correlación negativa entre la motivación y el tipo de cultura dominante en el sector público de Grecia.

La evidencia empírica que asocia a la cultura y la motivación en las organizaciones no sólo se ha efectuado dentro del sector empresarial, sino que también, en Instituciones de Nivel Superior (IES). Por ejemplo, Cucu y Guita (2014), encontraron la existencia de una cultura dominante de poder en la universidad pública del estado de Rumania, reflejando la existencia de una alta motivación de logro; no obstante, se encontró la necesidad de un cambio cultural que favorezca las relaciones e interacciones a través de una cultura de adhocracia.

A nivel Latinoamérica también existe evidencia empírica que asocie dichas variables en IES. Tal es el caso de Ollarves (2006), quien caracterizó la cultura organizacional, encontrando una fuerte asociación positiva entre la cultura organizacional y la motivación, con un fuerte predominio cultural enfocado en las tareas en las universidades de Venezuela.

Asimismo, Añez (2006), mediante una investigación cuantitativa, buscó la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de una institución de educación superior en Zulia, Venezuela, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Herzberg. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la cultura organizacional y los factores motivacionales.

Por otro lado, Linares, Ochoa y Ochoa (2013) realizaron un diagnóstico de cultura organizacional de una IES mexicana, encontrando elementos culturales como valores institucionales, estructuras de comunicación, prácticas e involucramiento, creencias y expectativas que facilitan la evaluación del desempeño del personal académico.

En el caso del estado de Sonora, existen pocos estudios que reflejen el panorama de las IES, teniendo quizá como única aproximación el estudio realizado por González, Ochoa y Celaya (2016), donde se aplicó un modelo de diagnóstico de cultura organizacional en una IES ubicada en Navojoa Sonora, con el fin de encontrar elementos culturales que limitan o facilitan la implementación de una propuesta de mejoramiento del desempeño, encontrando que el factor de la cultura organizacional no presenta elementos que obstaculicen dicho proceso.

A través de la búsqueda de los estudios se encontró poca evidencia sobre la relación que se presenta entre la cultura organizacional y motivación laboral. Cabe resaltar que existen escasos estudios que relacionan dichas variables en universidades, sobre todo en las mexicanas. Por tal surge la inquietud de realizar la presente investigación.

1.2. Planteamiento del Problema.

Las instituciones públicas, como es el caso de las IES, cumplen con un papel transcendental en los cambios manifestados en la sociedad (Añez, 2006). De tal

forma que la universidad como organización pretende contribuir a la comunidad mediante la creación, conservación y análisis crítico de la cultura. Por lo tanto, es a través de este nivel de enseñanza superior, donde el cambio y la mejora pueden ser concebidos como facilitadores para resolver problemas de las organizaciones respecto a su supervivencia y adaptación al medio que los rodea (Tomas, 2001).

La motivación y la cultura organizacional son elementos determinantes en el desarrollo de las relaciones laborales en las IES. Sin embargo, la restricción por estructuras rígidas, enfoques gerenciales tradicionales, tendencias convencionales, burocracia administrativa, normas y falta de sentido de pertenencia, han influenciado en gran medida el comportamiento de los trabajadores (Añez, 2006).

No obstante, existe poca evidencia empírica que demuestre la dinámica entre cultura organizacional y motivación en IES del país. En el caso del estado de Sonora, la evidencia es casi nula, destacando una sola investigación enfocada en la determinación del tipo de cultura que prevalece en las universidades del sur del estado y cómo influye está en el desempeño del docente, considerándola como la única aproximación a la cultura organizacional en IES del estado (González, Ochoa, & Celaya, 2016).

Por tal motivo, han surgido las siguientes interrogantes en referencia a la relación que existe entre la cultura organizacional y motivación laboral de los empleados de instituciones educativas de nivel superior:

Pregunta general:

¿Cómo se asocian los tipos tanto de cultura organizacional como motivación laboral de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora?

Preguntas específicas:

¿Cómo influye la cultura de clan sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora?

¿Cómo influye la cultura de adhocracia sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora?

¿Cómo influye la cultura de jerarquía sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora?

¿Cómo influye la cultura de mercado sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora?

1.3. Justificación.

Las instituciones de educación superior se han visto influenciadas por los nuevos escenarios de competencia y calidad global, planteando nuevas exigencias de la sociedad. Con el fin de adaptarse, las IES han optado por cambiar sus esquemas competitivos ya que ello forma parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos, y a su vez son responsables de hacer un cambio sustancial en la sociedad (Añez, 2006). Sin embargo, esto ha generado de igual forma un cambio en las estructuras organizacionales, lo cual ha incidido en las actitudes del personal. De tal forma que se hace necesaria el entendimiento de la relación que se pueda presentar entre la cultura organizacional y motivación en dichas IES.

De esta forma, la presente investigación correlacional tiene como finalidad medir la interacción de la cultura organizacional con la motivación laboral. Este estudio se justifica teóricamente al pretender abordar el hueco en el conocimiento que brota de la necesidad de considerar a la motivación como un activo intangible importante dentro de la teoría de recursos y capacidades; ya que esta, a pesar de hablar de la importancia de los activos intangibles en la organización (Barney, 1991; Grant, 1996), no se considera la motivación como uno de ellos (Barney, Ketchen, & Wright, 2011), por lo cual, esta variable como activo inmaterial requiere incorporarse a dicha postura.

Por otra parte, el presente estudio servirá como evidencia empírica para entender la relación de tales variables en IES del Sur de Sonora, México, ya que el sistema de educación superior del estado de Sonora, se ve soportado tanto de bases públicas como privadas, cubriendo satisfactoriamente la demanda de los consumidores (Rodríguez, & Pérez, 2009).

De tal forma que a través del estudio las IES se puede obtener información estratégica para la toma de decisiones, ya que estas requieren del desarrollo de dichas variables para mejorar su nivel académico respecto a los índices de calidad y prestigio. Por tal motivo, activos intangibles como cultura y motivación pueden dar ventajas competitivas en las IES para mejorar el nivel académico, aumento de matrícula, certificaciones y consecuentemente su posición en los rankings nacionales.

Cabe señalar que por medio del estudio y desarrollo de variables como cultura organizacional y motivación laboral las IES pueden alcanzar niveles más altos de competitividad, ya que, del Sur de Sonora, la única institución dentro del ranking de las mejores Universidades a nivel nacional, sólo se encuentra el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) que se encuentra en la posición 46 (El Economista, 2013). De esta forma, se pretende brindar a las IES un reporte con información de interés y recomendaciones generadas a través del análisis de los datos recabados en dicha investigación, la cual les servirá de base en futuras decisiones.

1.4. Objetivos.

Objetivo general:

Medir la asociación entre los tipos tanto cultura organizacional como motivación laboral de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora;

mediante una investigación cuantitativa, para la obtención de información estratégica a través de dichos recursos intangibles.

Objetivos específicos:

Determinar el nivel de influencia de la cultura de clan sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora.

Determinar el nivel de influencia de la cultura de adhocracia sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora.

Determinar el nivel de influencia de la cultura de jerarquía sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora.

Determinar el nivel de influencia de la cultura de mercado sobre los tipos de motivación de los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora.

1.5. Hipótesis.

H_1 Existe una relación significativa y positiva entre los tipos tanto de cultura organizacional como motivación laboral en los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H_2 Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de clan y la motivación de logro en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₃ Existe una influencia negativa entre cultura de clan y la motivación de poder en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₄ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de clan y la motivación de afiliación en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₅ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de adhocracia y la motivación de logro en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₆ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de adhocracia y la motivación de poder en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₇ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de adhocracia y la motivación de afiliación en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₈ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de mercado y la motivación de logro en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₉ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de mercado y la motivación de poder en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H₁₀ Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de mercado y la motivación de afiliación en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H_{11} Existe una influencia significativa y positiva entre cultura de jerarquía y la motivación de logro en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H_{12} Existe una influencia significativa y positiva a entre cultura de jerarquía y la motivación de poder en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

H_{13} Existe una influencia negativa entre cultura de jerarquía y la motivación de afiliación en empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México.

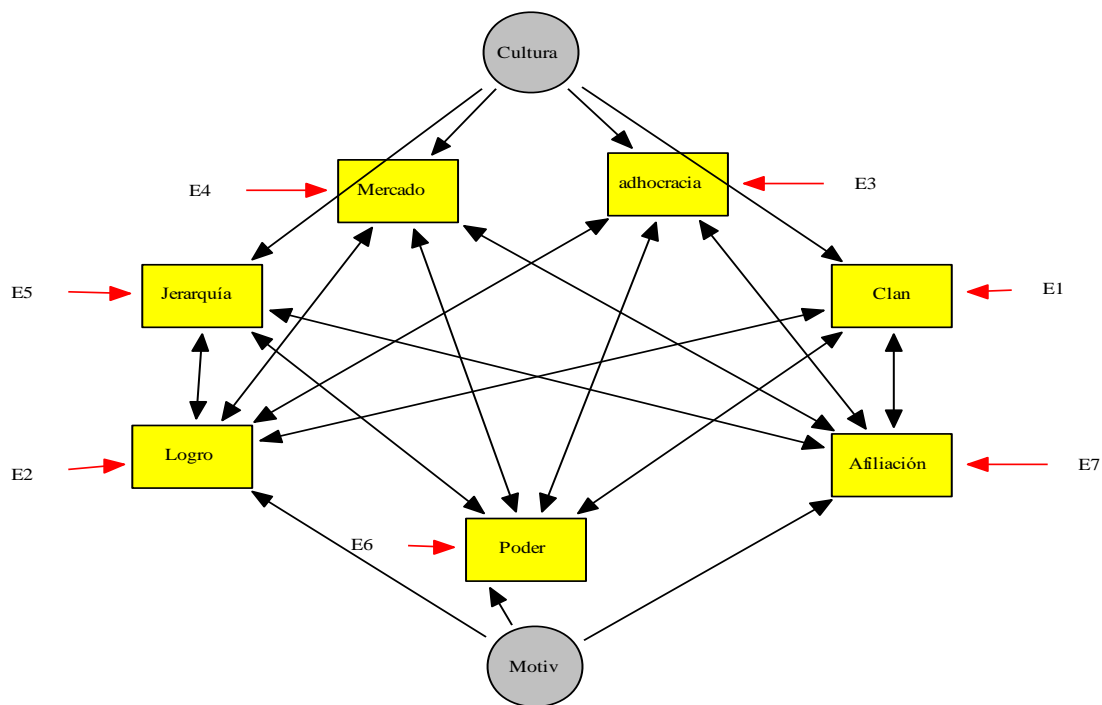


Figura 1. Modelo hipotético.
Fuente: Elaboración propia en EQS.

1.6. Delimitaciones.

El presente estudio explorará la asociación de la cultura organizacional con la motivación de los empleados de instituciones educativas de nivel superior del Sur de Sonora, México. En donde se tomarán para el análisis el Instituto Tecnológico de Sonora, Universidad La Salle Noroeste, Universidad Tecnológica del Sur de Sonora, Universidad del Desarrollo Profesional plantel Ciudad Obregón, Universidad Vizcaya de las Américas plantel Ciudad Obregón, Universidad Estatal de Sonora plantel Benito Juárez; ya que estas aceptaron la realización de dicho estudio con información del personal de su institución.

1.7. Limitaciones.

Las posibles limitaciones que se pudieran enfrentar, es el acceso a información dentro de las IES, en especial con las instituciones privadas. De igual forma es necesario considerar el tiempo que los participantes puedan destinar al llenado del instrumento, ya que es necesario brindarle alrededor de diez o quince minutos con el fin de obtener resultados fidedignos. Por otra parte, es necesario acatar las restricciones o permisos otorgados por las universidades de acuerdo al requerimiento de las mismas en la obtención de información del presente estudio.

CAPÍTULO II

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance teórico de la investigación, es un marco de referencia importante para toda investigación, ya que este permite generar deducciones y poner a prueba hipótesis. Es por ello que, en el presente apartado, se mencionarán generalidades del contexto donde se desarrolla el fenómeno de estudio, en este caso de las Instituciones de Educación Superior, así como su desarrollo y esquemas competitivos. De igual forma se expondrá información relevante respecto a las dos variables de investigación utilizadas en el desarrollo del trabajo, así mismo se desplegarán los conceptos de cultura organizacional y motivación laboral, así como los principales autores y modelos utilizados para la explicación de dichos fenómenos organizacionales.

2.1. Desarrollo del modelo universitario en el mundo.

Con el paso del tiempo, el saber ha generado el desarrollo de grandes civilizaciones en el mundo entero, de tal forma que se ha visto la necesidad cada vez más creciente de difundir dicho conocimiento a más y más personas. Este es el papel principal de las Universidades, el cual, a lo largo del tiempo se han visto como un medio para transmitir conocimiento (De Miguel, 2004). Según Almarcha (2001), la educación superior se ha convertido en un tema de interés público ya que está vinculado al desarrollo económico y social en la mayoría de los países occidentales, de tal forma que debe tener como principal objetivo la formación de técnicos, profesionales, académicos y científicos suficientemente preparados y con capacidad para fomentar el bienestar colectivo y la transformación social.

De acuerdo a Jiménez (2007) la universidad se origina en la edad media y es paralela a la construcción de grandes catedrales de la iglesia católica en Europa, cabe resaltar que no surge de forma espontánea ya que se da continuidad al conocimiento heredado por Platón y Aristóteles mediante la sistematización de la educación básica para luego adentrarse al estudio avanzado de las matemáticas y filosofía, cuyo objeto final es la sabiduría, de esta forma se expande su historia a lo largo del continente europeo. De tal forma que las Universidades surgidas en América durante el dominio español son reflejo o trasplante del modelo de la Universidad de Salamanca, ya que en América esta emerge como consecuencia de la transferencia del modelo metropolitano, donde el impacto de la universidad ha sido distinto en las diferentes áreas como Estados Unidos de América y Canadá contra los países del sur (Gonzalez, 2010).

En este sentido, se presenta una diferencia basada en la colonización de ambas regiones, ya que mientras que en EUA y Canadá surge en consecuencia de la transferencia completa de un modelo de sociedad a otra región geográfica donde la universidad formo parte de los tecnócratas de la época a quienes surge la necesidad de interpretar esa nueva región inhóspita con el fin de adaptarse, para la parte de México a Argentina el proceso fue marcado por el mestizaje, lo que brinda un

desarrollo particular ya que la universidad tuvo funciones políticas y religiosas (González, 1995; Jiménez, 2007).

De esta forma es que se pueden apreciar modelos heterogéneos que fueron transferidos desde Europa a América Latina y el Caribe. Los cuales son traídos de acuerdo a las líneas de colonización, es decir el esquema institucional transferido a las regiones conquistadas por españoles, portugueses, holandeses, franceses y posteriormente norteamericanos. Posterior a 1945 hasta la fecha, los modelos coexisten con el modelo neo-colonizador o bien el modelo norteamericano (Jiménez, 2007).

Aunque el origen de las instituciones de educación superior en México se remonta a la colonia, la etapa del crecimiento real como universidades y la distribución de la oferta en escala nacional, se potencializa con la re apertura de la Universidad Nacional de México en 1910 (Padua, 1988), la cual se crea sobre la base de las antiguas escuelas e institutos de investigación establecidos en la segunda mitad del siglo XIX, a partir de las ideas del positivismo, difundido por grupos de intelectuales y científicos del Porfiriato (González & Carrión 2013). Con ello se agrega a la oferta académica universidades como la Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (1917); Yucatán (1922); San Luis Potosí (1923); Guadalajara (1925); Nuevo León (1933), y el Instituto Politécnico Nacional (1937). De tal forma que para los años de 1950 ya existían 12 universidades; creciendo y difundiéndose la educación superior a lo largo del país (Matute, 2004).

Como se menciona con anterioridad, el conocimiento ha sido base importante para el desarrollo de la sociedad, presentando un claro avance a nivel mundial y nacional. Sin embargo, este se presentó con esquemas distintos para las distintas regiones de América. En lo que compete a América Latina, en especial México, la universidad juega un papel importante en el desarrollo de la sociedad, siendo así que la difusión y crecimiento de la educación superior, es cada vez mayor.

2.1.1. Sistemas de medición de calidad y prestigio de las Universidades.

Las universidades a lo largo del tiempo, han jugado un rol muy importante en el desarrollo de la cultura y la civilización, concediendo formación académica. Sin embargo, gracias a las exigencias de un mundo globalizado, ha imperado la necesidad de conjugar dichas funciones con la tarea de facilitar la inserción de los profesionistas a un mercado laboral, motivo por el cual la competencia entre las instituciones de educación superior es cada vez más creciente (Almarcha, 2001) debido a que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, así como la estructura social en donde se desenvuelve la llamada sociedad del conocimiento (De Miguel, 2004). Las Instituciones de educación superior son por tradición impulsoras del cambio, generando esto en las organizaciones sociales y técnicas de trabajo, lo cual se ha conocido como la Revolución de la inteligencia o bien la tercera revolución industrial (Padua, 1988).

Desde principios del siglo XXI la competencia entre las universidades se ha intensificado en diferentes ámbitos como la obtención fondos y recursos financieros, la competencia por los estudiantes y por los mejores profesores y, desde comienzos del año 2000, la competencia por el prestigio institucional medido a través de la posición obtenida por las universidades en los rankings más reconocidos a nivel internacional (Villaseñor, Moreno & Flores, 2015). Esto debido a la publicación del Banco Mundial donde se presenta un nuevo sistema para la medición de la riqueza de los países donde incluye factores como el capital natural, activos de producción y capital social el cual se comprende la educación bienestar y salud de las personas.

Dicho instrumento fue aplicado a 190 países concluyendo que países con mayor desarrollo son aquellos que invierten en educación, salud y bienestar, crenado de esta manera un dogma sobre la inversión en recursos humanos (Almarcha, 2001). Los rankings internacionales son un componente y un estímulo importante en esta competencia posicional para lograr el estatus de “clase mundial” en una época de expansión educativa y de interconexión globales de la educación superior (Jürgen,

2015). En los últimos tiempos, las universidades se han visto presionadas por la influencia que tienen tales instrumentos como medios para la evaluación y el aseguramiento de la calidad de los sistemas de educación superior a través de la comparación internacional de las universidades (Villaseñor, Moreno & Flores, 2015). De este modo que la calidad de las universidades está determinada por las condiciones sociales, económicas e históricas de cada momento del desarrollo de las instituciones (Carrión, 2013).

Dicha dinámica da origen con el surgimiento del Academic Ranking of World Universities (arwu), producido por el Centro de las Universidades de Clase Mundial (Center for World-Class Universities, cwcu) de la Escuela Superior de Educación de la Universidad Jiao Tong de Shanghai de China, en 2003 (Ordorika, 2015). A partir de esto se desarrollaron nuevos ranking que aseguraran la calidad de las universidades como el Times Higher Education World Reputation Ranking, el qs World University, el ranking de la Universidad de Leiden y el Taiwan Higher Education Evaluation and Accreditation Council (Jürgen, 2015).

Al igual que en la mayoría de los países desarrollados, México ha buscado asegurar la calidad en la educación superior, creando organismos acreditadores y de control. En 1958 se funda la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), cuyo propósito es ordenar, integrar y articular la oferta de educación superior con planes y prioridades nacionales, regionales y locales (PADUA, 1988)

La calidad educativa es un concepto normativo que puede estar integrado por varias dimensiones: filosófica, pedagógica, económica, cultural y social (Mungaray, Ocegueda & Moctezuma, 2016). De esta manera es que desde la década de los años ochenta se ha discutido la evaluación de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México. El gobierno federal plantea el objetivo de realizar evaluaciones internas y externas a las IES públicas formando así la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) en 1989 por parte de la Coordinación para la

Planeación de la Educación Superior (CONPES) con el fin de desarrollar un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior, considerando la propiedad autónoma de algunas IES, por tal en 1991, los proyectos de evaluación se concretaron en organismos y procesos que involucraron a las propias instituciones, y las evaluaciones de pares, con los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Existen al igual otros sistemas que miden el desarrollo de las universidades, como es el caso del Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SII CYT) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Ordorika, 2014).

El rol de la educación superior a nivel mundial, ha fungido como motor e impulso de una economía en desarrollo, destacando la importancia del desarrollo del capital humano y social. El termino denominado sociedad del conocimiento, impera en las recientes décadas, debido al alto valor que brinda al ser un activo intangible. Es de esta forma, que las universidades, buscan no sólo ofrecer educación, si no, además brindar esquemas que permitan el desarrollo constante de la sociedad y su economía. El tema en cuestión a nivel nacional ha sido reciente, sin embargo, se han desarrollado planes de acción como comités, consejos, proyectos, que permitan la evaluación de la calidad de la educación en México.

2.1.2. Sistema de Educación Superior en Sonora.

En contraste con otras regiones de México, como las que se encuentran en el centro del país, la educación superior en Sonora aparece hasta mediados del siglo pasado (Rodríguez, Treviño & Urquidi, 2007). En 1942 se crea la Universidad de Sonora (UNISON), la cual surge como la primera institución de educación terciaria, que combina expectativas educativas, políticas y culturales de variados grupos en la entidad (Rodríguez, 2005). Para 1962 se funda el segundo establecimiento de

educación superior, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), con una orientación hacia la instrucción tecnológica superior. UNISON e ITSON, durante sus primeros años atienden preferentemente la educación media superior, debido al lento crecimiento que se presenta en la matrícula desde su apertura hasta mediados de la década de los 70 donde la educación superior fue en incremento gracias al aumento en sus dimensiones, de tal forma que entre 1990 y 2004, el sistema de educación superior presenta su ciclo de mayor crecimiento en el cual las instituciones ascienden a más de 33, esto se debe a la fuerte inversión pública y privada que se ha dado tanto en el país como en el estado (Rodríguez, Treviño & Urquidi, 2007).

Es mediante la conjunción de esfuerzos tanto gobiernos federales como estatales que se crean un nuevo tipo de establecimientos de educación superior llamados tecnológicos estatales o bien los tecnológicos descentralizados, donde destacan Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (ITESCA), Instituto Tecnológico Superior de Cananea (ITSC), Instituto Tecnológico Superior de Puerto Peñasco (ITSP), Universidad Tecnológica de Hermosillo (UTH), Universidad Tecnológica de Nogales (UTN), Universidad Tecnológica del Sur del Estado de Sonora (UTSS) (Rodríguez, 2002; Rodríguez, Treviño & Urquidi, 2007).

Si bien es cierto, que la educación superior en el estado de Sonora, es reciente a comparación de otras entidades federativas, su desarrollo y promoción ha crecido altamente, convirtiéndose en un sistema de educación superior amplio y diverso, dentro del cual se encuentran Universidades públicas y privadas, satisfaciendo altamente las necesidades tanto locales, como foráneas.

2.2. Estudio de activos intangibles por la teoría de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades o resource based theory (RBT), se ha consolidado con el paso del tiempo (Barney, Ketchen & Wright, 2011), mediante las aportaciones de tres corrientes importantes, como lo es la visión de la organización

basada en los recursos o resource based view (RBV), la visión basada en el conocimiento o knowledge based View (KBV) y finalmente la visión relacional o relational view (Acedo, Barroso & Galán, 2006).

En 1980 los principales desarrollos en estrategias, eran enfocados en el análisis de la estrategia y la conexión que existe con el medio ambiente externo (Grant, 1991). RVB surge como complemento a la teoría de la administración estratégica, la cual sugiere que las fuentes de ventaja competitiva sostenida son los recursos valiosos, raros, imperfectamente imitable, y no sustituibles, (Barney, 1991).

Es a partir de Wernerfelt (1984) que se empieza a considerar a la firma en términos de sus recursos, identificando cuales pueden dirigir a la obtención de mayores ganancias mediante la explotación y desarrollo estratégico de los mismos. Una contribución importante fue dirigir los estudios de estrategia hacia los recursos como antecedentes importantes a los productos y, en última instancia, los resultados empresariales (Priem & Butler, 2001).

Posterior a ello, se unieron diversos teóricos con el mismo enfoque de análisis, tal es el caso de las aportaciones de Prahalad & Hamel (1990), donde encuentran necesario alinear los recursos de la empresa -aprendizaje colectivo en la organización, la coordinación de habilidades de producción y la adecuada implementación de tecnología- para mantener su posición competitiva sostenible. Sin embargo, dicha aportación sobre la explotación de los recursos fue ignorado debido a que carecía de posicionamiento y proposiciones comprobables (Newbert, 2007).

Retomando las ideas de sus precursores, Barney (1991) da sustento a la RBV, como base para la ventaja competitiva sostenida mediante los recursos valiosos y raros de una empresa. Grant (1991) menciona que la primera tarea es maximizar las rentas a lo largo del tiempo, por lo cual surge la necesidad de encontrar la relación existente entre recursos y capacidades organizacionales, definiendo así las

capacidades como un complejo patrón coordinado entre las personas y otros recursos.

La RBV ha sido un paso importante en la gestión estratégica, ya que ha proporcionado un nuevo punto de vista para explicar el éxito de una empresa (Olalla, 1999). Se retoma la importancia de los recursos (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984) y capacidades (Grant, 1991) como base importante para entender las fuentes de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). De igual forma se define a la empresa como un conjunto de activos tangibles e intangibles (Grant, 1996), que pueden ser utilizados para ayudar a seleccionar y aplicar estrategias (Barney, Ketchen & Wright, 2011).

Tomando en cuenta la RBV, es posible destacar la cultura organizacional, como un activo intangible valioso gracias a su contribución en el éxito de la organización (Barney, 1986). Sin embargo, a pesar del paso del tiempo siguen existiendo huecos teóricos que no se han abordado a profundidad dentro de la teoría, como lo es, la necesidad de un equilibrio dentro de los recursos intangibles valiosos (Gent & Andalaf, 2007). Se han dejado de lado aspectos del capital humano, ya que no se ha encontrado la motivación como una variable de estudio por la teoría (Ramos & Ruíz, 2004; Acedo, Barroso & Galán, 2006; Newbert, 2007; Barney, Ketchen & Wright, 2011).

Mediante la apreciación de recursos intangibles, se ha podido brindar un mayor panorama en la gestión estratégica de la organización. Puntualizando de esta forma, aspectos relevantes, como lo es el capital humano, sin embargo, existen brechas por explorar en la investigación de los activos intangibles que generan ventajas competitivas, como lo es la asociación de la cultura organizacional con la motivación laboral, de tal forma que se busque, una contribución relevante a la TRC.

2.2.2. Cultura organizacional como activo intangible, definiciones y características.

A lo largo del tiempo han surgido distintos conceptos referentes a la cultura organizacional; sin embargo, no existe un concepto totalmente aceptado por la comunidad académica. De tal forma que ha sido causa de debate continuo, del cual se desprenden diferentes corrientes y aportaciones; reflejando así su importancia (Schein, 1992) (Tabla 2).

Tabla 1. Corrientes de estudio de la Cultura Organizacional.

DISCIPLINA	CORRIENTES DE ESTUDIO	
<p>Antropología <Cultura como variable dependiente del objeto de explicación>. La cultura es usualmente considerada el objeto de explicación o predicción. Cultura (lo que la organización es) METAFORA. Cultura como algo.</p>	<p>Funcionalismo tradicional La mayoría de los estudios de cultura organizacional, se enfocan en organizaciones de negocios y estos están relacionados con el funcionalismo tradicional en antropología, donde se enfocan en grupos, organizaciones o sociedad que consideran como las practicas, creencias y valores se encuentran relacionadas en función de mantener el control social. Visión de la cultura asumida por el sistema social y es manifestado en organizaciones. Se basa en los datos de la investigación.</p>	<p>Semiótica. Tradición representada por Geertz (1973) & Goodenough (1971). "Punto de vista nativo". Lenguaje, símbolos y rituales son los principales artefactos Visión de la cultura: esta reside en el pensamiento (minds) de los individuos. Se basa en los datos nativos</p>
<p>Sociología <Mayor énfasis en el concepto de cultura como variable independiente para explicar la estructura, desempeño o funcionamiento organizacional>. La cultura es utilizada para predecir el comportamiento y funcionamiento. Cultura (Lo que la organización tiene) Uno de los diversos atributos que la organización posee, la cual ayuda a explicar el desempeño efectivo. Cultura Para algo.</p>	<p>La visión tradicional en sociología donde la cultura es comprendida por un marco cognitivo individual. Realizaron la comprensión de dicho fenómeno en la vida en sociedad a través de los ojos de los participantes y no a través de sus propios ojos.</p>	<p>Selznicks, 1949; Whyte's, 1949; Stinchcombe's, 1959; Kanter's 1968; Spradley's, 1970 & Clark's, 1970: La cultura es analizada como parte integral de la actividad y comportamiento social (No individual), y el esquema de interpretación es generado por el investigador.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Cameron & Ettington (1986).

Si bien el estudio de la cultura organizacional, se ha presentado en distintas corrientes, esta se puede entender como el estudio de las relaciones, rituales,

creencias de las personas que interactúan dentro de una organización. No obstante, es necesario conocer a fondo como es que ha surgido dicho termino y cuál es su aplicación en la organización.

El estudio de la cultura organizacional se convirtió en tema de mayor dominio dentro de los estudios organizacionales, dejando de lado los estudios de estructuras, ambiente y burocracia en las organizaciones. El mayor impacto dentro de los estudios de cultura organizacional, surge a partir de 1970 y 1980 debido a las características de mayor rendimiento de las firmas japonesas, en donde no se encontraba mayores diferencias entre las empresas japonesas y las nacionales. Dentro de los estudios surge la posibilidad de que las diferencias entre culturas nacionales, podrían afectar el desempeño corporativo (Ouchi & Wilkins, 1985).

Tabla 2. Definiciones de cultura y cultura organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Tylor (1871).	La cultura o civilización, es todo aquel complejo, el cual se constituye por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro dentro de una sociedad.
Pettigrew (1979).	La cultura es un sistema de significados aceptados de forma colectiva por un grupo, durante un periodo de tiempo. Dicho sistema de formas, términos, imágenes y características son interpretados por las personas y adaptados a su propio contexto.
Trice & Beyer (1984).	La cultura en cualquier sistema social, engloba una red compartida de ideologías. Brinda un sentido de orientación a las prácticas, ayudando a crear una ideología a los miembros. El mensaje transmitido a través de dichas prácticas, no solo explica la realidad, sino, además las normas y valores que guían su adecuada ejecución de acuerdo a las creencias compartidas.
Morgan (1990).	Palabra derivada metafóricamente de la idea de “cultivo” proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Modelos de desarrollo reflejado en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario.
Schein (1992).	Aprendizaje de los grupos durante un periodo de tiempo, así como el medio con el cual resuelven problemas y sobreviven al ambiente externo y los problemas internos de integración.
Hofstede (1999).	Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otros grupos de personas. La cultura es aprendida no heredada (innata) se deriva del ambiente no de los genes. Esta se puede percibir como una programación del ser humano, la cual se puede dar mediante tres procesos; la naturaleza humana la cual determina el comportamiento o funcionamiento físico y fisiológico.
Barney (1986).	Complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades. En este sentido, la cultura tiene efectos generalizados en una empresa debido a la cultura de una empresa que no sólo define sus empleados correspondientes, clientes, proveedores y competidores

- son, sino que también define como una empresa va a interactuar con éstos actor clave.
- Alvesson (1987). Sistema de valores, normas y símbolos compartidos. El término cultura transmite una imagen, el cual es un conjunto integrado de dimensiones / características. "Comunidades profesionales", grupo de personas que se consideran que han de intervenir en el mismo tipo de trabajo; que se identifican (de forma positiva o negativa) con su trabajo; que comparten un conjunto de valores, normas y perspectivas que se aplican a los asuntos relacionados con el trabajo; y cuyas relaciones sociales dirigen el ocio y el ambiente de trabajo.
- Cameron & Quinn, (2006). Refleja la ideología dominante que las personas llevan dentro de sus cabezas. Transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece de forma no escrita y a menudo de forma tácita, directrices sobre cómo se llevan a cabo procesos en la organización, presentando mejora en la estabilidad del sistema social. Esta se ve reflejada por lenguaje, símbolos, reglas y sentimientos, esto mediante valores, estilos de liderazgo dominante, lenguaje, símbolos, procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.

Fuente: Elaboración propia en base autores.

2.2.2. Dimensiones y modelos de la cultura en las organizaciones.

Debido a la complejidad de la esencia de la cultura y sus estudios, estos se han dividido en escuelas que tratan de explicar la cultura de diferentes puntos de vista mediante la cultura organizacional en donde se encuentran autores como Cameron y Quinn, Denison entre otros que definen los rasgos culturales de la organización y relacionan variables con resultados en el ámbito organizacional. Así mismo se encuentran los estudios *crossculturales* como Hofstede, en donde se busca asociar rasgos de las culturas regionales o nacionales con características de las culturas organizacionales (Martínez, 2010).

Para Schein (1990) existen diferentes niveles de cultura los cuales se manifestaban como muestra cultural en los grupos, es así que se tienen artefactos, valores y supuestos básicos. De tal forma que a través de los artefactos se encuentra todo lo que se puede observar y sentir, lo que permite percibir fenómenos y manifestaciones. Indudablemente estos son palpables pero muy difíciles de descifrar. Los valores dentro de la organización pueden estar regidos por normas, ideologías, características o filosofías. Finalmente, mediante los supuestos se puede determinar a través de procesos, sentimientos y comportamiento. De tal forma que la cultura es aprendida mediante modelos, normas y creencias.

Por su parte Denison & Mishra (1995), identificó cuatro principales rasgos de la cultura de la organización competitiva que son la Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. La participación se refiere al fuerte sentido de propiedad psicológica y compromiso de las organizaciones y sus objetivos, mientras que la consistencia hace alusión al grado de integración normativa donde los líderes y seguidores tienen mentalidad común y alto grado de conformidad, este es un indicador de la estabilidad y la integración interna. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de cambios internos en respuesta a las condiciones externas y la misión se refiere a la visión a largo plazo que incluye componentes tales como dirección estratégica e intención, metas y objetivos y la visión.

Según Cameron & Quinn (2006), la cultura organizacional es en esencia la base de una ventaja competitiva que permite identificar a la organización de otras, es así que mediante esta se puede mejorar el desempeño organizacional, pero para ello es necesario adoptar formas eficaces de diagnosticar y cambiar la cultura, ya que es indudable que a pesar de la implementación o cambio de estrategias, existe una cultura persistente muy difícil de cambiar. La cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización única para ello propuso un modelo capaz de medir las dimensiones clave de la cultura, con el fin de facilitar el desarrollo de estrategias para el cambio, y comenzar un proceso de implementación, en donde proporciono cuatro dimensiones como clan, androcracia, jerarquía y mercado.

Dentro de los estudios crossculturales se encuentra las dimensiones propuestas por Hofstede (2011), en donde presenta un estudio de las culturas regionales y nacionales mediante el cual relaciona factores organizacionales con seis dimensiones como la distancia al poder, anulación de incertidumbre, individualismo, masculinidad/feminidad, orientación corto plazo y finalmente indulgencia vs moderación. En donde se encuentran claras diferencias entre países y las culturas que estas presentan.

Si bien se considera la cultura de las organizaciones como el conjunto de creencias, ídolos, características y valores dentro de una empresa, hay que tomar en cuenta que estos factores no actúan por sí solos. Debido a que esta puede ser la base de un buen desempeño, es necesario consolidar dichas estructuras, que permitan la sana interacción de los individuos ante la organización.

La intensificación de la investigación sobre la eficacia de la organización ha llevado a la formulación de teorías acerca de factores dentro de una organización que puede hacer una diferencia en el rendimiento. La cultura organizacional es un variable que ha recibido mucha atención en la literatura del comportamiento organizacional, ya que se ha postulado que dicho concepto puede ser un medio útil para evaluar la congruencia de la organización entre metas, estrategias y organización de las tareas y los resultados resultantes (Marcoulides & Heck, 1993).

De acuerdo con Martínez (2010), los modelos de cultura organizacional se dividen en los que identifican variables que definen la cultura organizacional y la relacionan con el ambiente organizacional, como es el caso de Pettigrew (1979), Denison (1990), Cameron & Quinn (2006). Por otra parte, existen los que buscan asociar los rasgos de la cultura de los países con regiones y características culturales (Crossculturales). De esta forma se expondrán a continuación los principales modelos utilizados para el análisis de la cultura y cultura organizacional.

Dimensiones de la Cultura por Hofstede: la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás (Hofstede, 1980). De tal forma que toda acción humana está determinada por cinco variables: Afectividad (necesidad de gratificación) versus neutralidad afectiva (moderación de los impulsos); Auto-orientación versus orientación colectiva; El universalismo (aplicando normas generales) versus particularismo (teniendo en cuenta las relaciones particulares); Adscripción (juzgando a otros por quienes son) versus el logro (a juzgar por lo que

hacen); Especificidad (limitando las relaciones con otros ámbitos específicos) versus diffuseness (sin limitaciones previas a la naturaleza de las relaciones) (Hofstede, 2011).

De tal forma que dentro de su modelo se encuentran seis dimensiones las cuales miden aspectos de la cultura en relación con otras: Distancia al Poder, relacionadas con las diferentes soluciones para el problema fundamental de la desigualdad humana; Anulación de la incertidumbre, relacionado con el nivel de estrés en una sociedad en la cara de un futuro desconocido; Individualismo versus colectivismo, relacionados con la integración de las personas en los grupos principales; Masculinidad vs. feminidad, relativos a la división de roles emocionales entre hombres y mujeres; Orientación a Largo plazo vs Corto plazo versus, relacionadas con la elección del foco de los esfuerzos del pueblo: el futuro o el presente y el pasado; Indulgencia frente a la moderación, relacionado con la gratificación frente al control de los deseos humanos básicos relacionados a disfrutar de la vida (Hofstede, 2016).

Mediante este modelo, cada país ha sido posicionado en relación a otros países a través de una puntuación en cada dimensión. Las dimensiones son estadísticamente distintas y ocurren en todas las combinaciones posibles, aunque algunas combinaciones son más frecuentes que otras.

Así mismo, existen corrientes de estudio, que menciona que la cultura es aprendida no heredada (innata) y esta se deriva del ambiente no de los genes de acuerdo a Schein (1990), de tal forma que propone diferentes niveles de la cultura organizacional ya que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad donde se encuentran: Los símbolos, como palabras, gestos, imágenes u objetos que conllevan un particular sentido, el cual solo se reconoce entre las personas que comparten una cultura (e.g. lenguaje, jerga, vestimenta, peinado, banderas) brindando un estatus; Héroes, personas ya sea vivas o muertas, reales o imaginarias quienes poseen características altamente apreciadas en la cultura y

los cuales sirven como modelo de comportamiento; Rituales, actividades colectivas, técnicamente superfluas con fines de alcanzar deseos, pero que dentro de las culturas son considerados como una esencia social. Estas están influenciadas por sus propios motivos (Schein,1992).

Igualmente, dicho autor especifica tres niveles de programación mental: Naturaleza humana, que determina el comportamiento o funcionamiento físico y fisiológico (e.g. la habilidad del humano por tener miedo, coraje, amor, gozo, tristeza, vergüenza, la necesidad de asociarse con otros y la facilidad de observar el medio ambiente y hablar de él con otros humanos, todo pertenece a una programación mental). Sin embargo estos sentimientos y como se exprese son modificados por la cultura; Rasgos culturales, estos han sido en la mayoría de sus casos atribuidos a la herencia, ya que los filósofos y otros estudiosos en el pasado no tenían otra forma de explicar la notable estabilidad de las diferencias de los patrones culturales pertenecientes entre grupos humanos; Personalidad, por otra parte es su único conjunto de programas mentales personales que no necesitan ser compartidos con cualquier otro ser humano, se basa en rasgos que son particularmente inherentes del individual, único por sus genes y parcialmente aprendido, es decir modificado por la influencia de la programación colectiva (cultura) así como la experiencia personal (Schein, 2010).

Por otra parte, Pettigrew (1979), menciona que la cultura organizacional se encuentra englobado en conceptos que han sido desarrollados por la antropología y sociología como lo son símbolos, lenguaje, ideología, las creencias, rituales y mitos, los cuales se encuentra altamente asociados al comportamiento organizacional, es de esta forma que define la cultura organizacional en cinco dimensiones ver Tabla 4.

Tabla 3. Dimensiones de cultura organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Símbolos	Los símbolos son objetos, actos, relaciones o formaciones lingüísticas que se destacan de forma ambigua para una

	<p>multiplicidad de significados, evocan emociones, y lo impulsan a los hombres a la acción. Símbolo de la construcción sirve como un vehículo para el grupo y la concepción de la organización.</p>
Idioma	<p>Con su inmensa variedad y complejidad, el lenguaje puede tipificar y estabilizar la experiencia e integrar esas experiencias en un todo significativo. El lenguaje es también un vehículo para lograr efectos prácticos. Las palabras son parte de la acción. Socialmente construido y mantenido, el lenguaje encarna exhortaciones implícitas y evaluaciones sociales.</p>
Ideología	<p>Ideologías y sus sistemas de componentes de creencia también son ampliamente aceptados para tener tal acción → cualidades que impulsan. "Una ideología es un conjunto de creencias sobre el mundo social y la forma en que opera, que contiene declaraciones acerca de la rectitud de determinados acuerdos sociales y qué medidas se llevarán a cabo a la luz de estas declaraciones." Las ideologías pueden desempeñar un papel importante en los procesos de creación de la organización, ya que tienen el potencial para vincular actitud y acción.</p>
Ritual	<p>El uso simbólico del movimiento corporal y el gesto en una situación social para expresar y significado articulado.</p>
Mito	<p>Así que contienen una narración de los hechos a menudo con una cualidad sagrada que explora los temas en forma dramática de origen y transformación. De este modo se anclan el presente en el pasado, ofrecer explicaciones y, por lo tanto, la legitimidad de las prácticas sociales y contienen niveles de significado que se ocupan simultáneamente con la social y psicológicamente importante en cualquier cultura.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Pettigrew (1979).

Finalmente, uno de los modelos con mayor aceptación dentro de la comunidad científica para la recolección de evidencia empírica se acuñe a la propuesta del marco de valores de competencias CVF (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011), el cual fue propuesto por Cameron y Quinn (1999); mencionados autores desarrollaron el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), conjuntamente con el marco de valores de competencias, el cual se ha utilizado en más de mil organizaciones, encontrándose útil para predecir el rendimiento de la organización (Suppiah, & Singh, 2011).

Donde se identifica el tipo de cultura de la organización mediante un nivel pertinente de análisis cultural, el cual es el nivel en el que se dirigen los esfuerzos de cambio. Y consecutivamente el tipo de cultura deseable que se ve reflejado como el destino,

siendo este el nivel en el que se requiere un cambio de cultura para mejorar el desempeño organizacional (Cameron & Quinn, 2006).

La cultura organizacional está fuertemente conectada con un cierto grupo de personas que han estado trabajando juntos durante un período de tiempo considerable (Tseng, 2010). Según Cameron y Quinn (2006), una cultura organizacional se compone de un complejo juego de factores como: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización, los cuales son agrupados en el marco de valores de competencia, para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional través de seis dimensiones que permite describir los elementos centrales de la cultura organizacional: características dominantes (CO), liderazgo organizacional (LO), Administración de recursos humanos (ARH), unión organizacional (UO), énfasis estratégico (EF) y criterios de éxito (CE).

Como se mencionó con anterioridad, el instrumento hace énfasis en la flexibilidad, discreción, y el dinamismo a partir de criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y el control. Es decir, algunas organizaciones son vistas como efectivas si son adaptables, cambiantes y orgánicas. Mientras que otras son vistas como efectivas si estas son estables, predecibles y mecanicistas. La segunda dimensión diferencia a criterios de eficacia que enfatizan una orientación interna, la integración y la unidad de criterios, las cuales hacen énfasis en una orientación externa, la diferenciación, y la rivalidad. Es decir, algunas organizaciones son vistas como efectivas si se encuentran características internas armoniosas. Otras son juzgadas como efectivas si estas se encuentran enfocadas en la interacción y competencia con otras personas fuera de sus fronteras ver Figura 2.

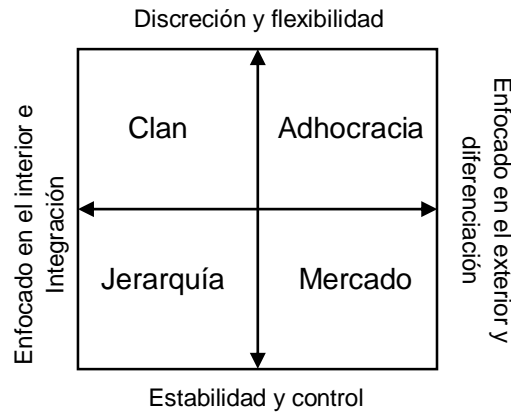


Figura 2. Marco de valores de competencia.
Fuente: Cameron & Quinn (2006).

A partir de ello, es notable en el marco de valores de competencia, la referencia a cuatro valores fundamentales que representan supuestos opuestos o concurrentes. Dichos cuadrantes han coincidido con precisión en las principales formas de organización que se han desarrollado en ciencias de la organización. También coincide con las teorías de gestión de claves sobre el éxito de la organización, los enfoques de calidad de la organización, roles de liderazgo y habilidades de gestión.

Dichos cuadrantes y sus dimensiones originaron que el autor identificara en cada uno un tipo de cultura organizacional de acuerdo a la orientación, los valores de competencia y las características del comportamiento humano. Es decir, cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores que componen una cultura organizacional. El OCAI, Por lo tanto, es un instrumento que permite diagnosticar la orientación dominante de la organización en función de estos diferentes tipos de cultura.

2.2.3. Motivación laboral como activo intangible, definiciones y características.

Uno de los elementos en la vida empresarial que persiste como un problema de gestión es la atención a la productividad. problemas de motivación en los puestos

de dirección también han llamado la atención considerablemente. El modelo simple, rendimiento igual a la capacidad de motivación, indica que una uniformidad de capacidad hace que la motivación de trabajo para convertirse en un factor importante en la eficacia de rendimiento distintivo. (William, Gallagher & Einhorn, 1976).

Respecto a los orígenes de esta variable, de acuerdo a McClelland (1961), surge a través de la historia mediante el aporte de filósofos reconocidos como Platón, Aristóteles y Tomas de Aquino, entre otros. La teoría de la motivación a través del tiempo se ha desarrollado mediante distintos enfoques, es de esta forma que se ha estudiado el comportamiento, la personalidad entre otros. Por tal emerge a través de los estudios en sociología y psicología social, donde se analizan los instintos humanos destacando las principales investigaciones enfocadas en gran medida a la obtención de las descripciones de las experiencias conscientes producidas en sujetos humanos, cuyos sentidos se encontraban expuestos a determinados tipos de estímulos o dedicados a tareas particulares (Berlyne, 1964).

El manejo del capital humano, es un tema al cual se ha prestado gran importancia en el ámbito organizacional, ello gracias al impacto que tiene en el desarrollo de las organizaciones, de tal forma que surgen a lo largo de las teorías, corrientes que permiten su abordaje tanto teórico como práctico, generando así distintos puntos de vista respecto al tema.

La palabra "motivación" se ha utilizado en dos sentidos; compromiso general y las necesidades específicas de las personas. En la primera motivación en el trabajo sentido significaría satisfacción en el trabajo y el compromiso de trabajar, que es el significado general. En el segundo sentido, significaría un tipo particular de Motivación (satisfacción) un individuo deriva de trabajar en una organización (Pareek, 1974).

Basado en el trabajo experimental sobre la motivación de los animales, muchos psicólogos han tratado de responder a la pregunta de por qué la gente trabaja, buscando incentivos que funcionen en los hombres como lo hacen en los animales y cuáles son los motivos que los impulsan (Agrawal, 1977). De tal forma que se han generado, diversas aportaciones sobre la motivación y el motivo, diferenciándolos entre sí, como se explica en la tabla 5.

Tabla 4. Definición de motivación y motivo.

Motivación	Definición
James Drever	Fenómenos implicados en la conducta y operación de los incentivos.
P.T. Young.	La motivación es el procedimiento de despertar el comportamiento o iniciativa, para el mantenimiento de una actividad en curso o de la canalización de la actividad en un determinado curso.
Broadly	El análisis de la motivación debe de tomar en cuenta los factores que despiertan, sostienen y direccionan el comportamiento.
Tannehill	Influencia o fuerzas que impulsa el comportamiento.
Vroom	Proceso que rige el comportamiento voluntario.
Atkinson	Objetivo dirigido o una tendencia despertada.
Motivo Drever	Definición factor cognitivo-afectivo que opera en la determinación de la dirección de la conducta de un individuo hacia un fin u objetivo, de forma conscientemente o inconsciente.
Atkinson	Disposición o una "capacidad " para luchar por un determinado tipo de satisfacción, en el sentido de la capacidad latente.

Fuente: Elaboración propia en base a Autores.

El estudio de la motivación laboral, ha cobrado gran auge en las organizaciones debido a su gran impacto en aspectos productivos y cumplimiento de metas organizacionales. Es por eso que se ha distinguido entre los aspectos motivantes tanto intrínsecos como extrínsecos de la organización y su influencia en los trabajadores.

2.2.4. Dimensiones y modelos de Motivación Laboral.

Las teorías de la motivación describen el estado mental de un empleado y las influencias externas sobre el mismo de tales cosas como las características del trabajo, incentivos, cultura organizacional, entre otros (Sullivan, 1988). De esta forma es que se presentan las distintas dimensiones estudiadas por cada una de las teorías de motivación que han surgido a lo largo del tiempo. Encontrando similitudes que permiten realizar conexión u avances mediante las diferencias en cada una de ellas, las cuales son esquematizadas en la figura 3.

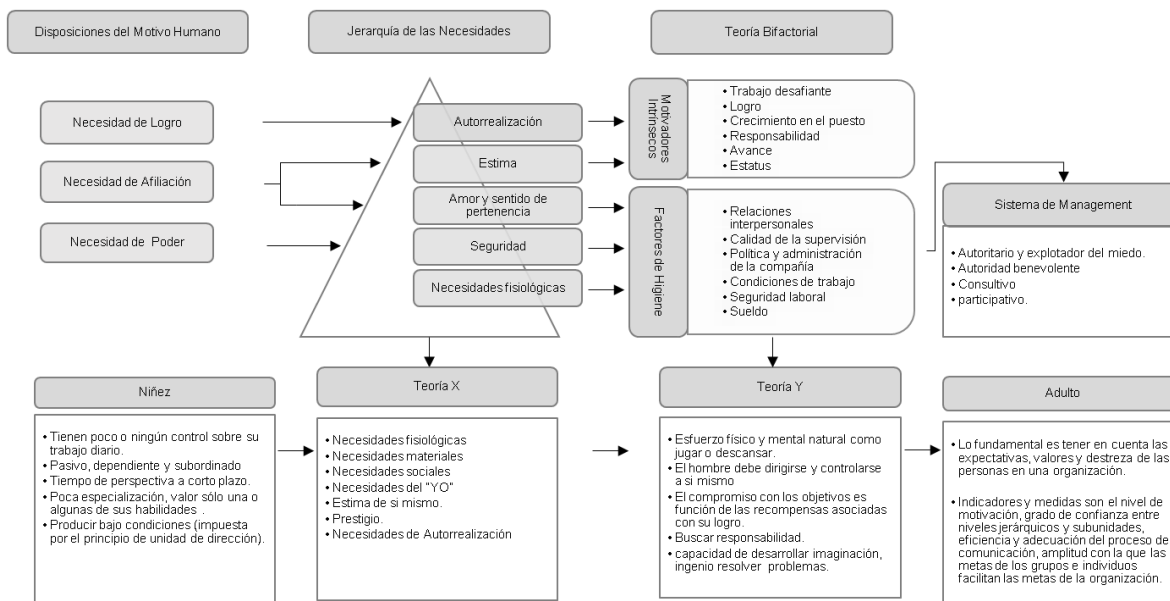


Figura 3. Teorías de Motivación.

Fuente: Elaboración propia en base a Argyris, 1964; Herzberg 1959; Maslow, 1954; McGlelland, 1989; McGregor, 1992.

Los modelos comúnmente utilizados se han basado en teorías de expectativas o necesidades. Dentro de los estudios de comportamiento se inició por la búsqueda de leyes que rigen el comportamiento en términos de "reflejos" o estímulo respuesta "conexiones", lo que significaba relativa muscular y glandulares reacciones a los acontecimientos en el entorno externo. Posterior a ello se realizó el estudio haciendo referencia a impulsos, instintos, fines, metas. Estos conceptos en especial el de instinto fue remplazado por conducta. Diversas técnicas para la medición de la fuerza de impulsos de forma experimental se habían introducido demostrado que

incluso las formas más simples de animales se ven profundamente afectadas por la condición de motivación (Berlyne, 1964).

La teoría del impulso ha sido gran influencia en las teorías de motivación, dicho término fue introducido por Woodworth en 1918 como alternativa al concepto instinto. Sin embargo, la mayor contribución al tema fue propuesta por Hull, quien sugiere que el comportamiento presente se encuentra en función de la combinación multiplicable de la fuerza del hábito y la fuerza de accionamiento. Dicho autor concebía el hábito como una conexión asociativa entre el estímulo y la responsabilidad (Pareek, 1974).

Existen diversas teorías que abordan la motivación desde distintas perspectivas como expectativas o necesidades (Berlyne, 1964). Tomando las necesidades psicológicas básicas se puede explicar la motivación laboral (Pareek, 1974). Dentro de las principales aportaciones por autores de mencionada corriente, se tiene la Jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, las aportaciones de Argyris y McGregor, así como la teoría de necesidades de McGlelland.

De esta forma la teoría de motivación propuesta por Maslow (1954), pretende integrar necesidades en el conocimiento; como lo es el estudio de las necesidades últimas del ser humano ya que existen deseos que en general son medios para alcanzar un fin. De tal manera que surge una teoría holístico-dinámica. En donde se ve como al cumplir una necesidad consecutivamente surgen otras comúnmente superiores las cuales dominan al organismo más que el hambre fisiológica. Y sucesivamente éstas al satisfacerse surgen nuevamente otras necesidades con mayor superioridad surgiendo así una jerarquía de necesidades, empezando por necesidades fisiológicas, que representan las necesidades o impulsos fisiológicos; seguido de necesidades de seguridad, las cuales se enfocan en seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo o ansiedad, entre otras; Posterior a ello surge el sentido de pertenencia y las necesidades de amor, dichas

necesidades suponen dar y recibir afecto, motivándose por relacionarse con personas en general, lo que llevará a esforzarse por ello; de igual forma surge la necesidades de estima, que por lo general la mayoría de las personas en una sociedad tienden a dicha necesidad o deseo por la valoración alta de sí mismos, con base firme y estable; tienden a la necesidad de autorrespeto o autoestima y de la de otros; finalmente surge necesidad de autorrealización la cual con frecuencia, al encontrarse satisfechas las necesidades anteriormente mencionadas, se puede esperar que se desarrolle un nuevo descontento o inquietud, al menos que el individuo se encuentre haciendo aquello para lo que está capacitado. De tal forma que sean auténticos a su propia naturaleza. Si bien cada individuo presenta deseos distintos, la autorrealización consiste en que su aparición se debe a la satisfacción anterior de las necesidades fisiológicas, seguridad, estima y amor.

El punto de vista tradicional sobre la dirección y control, de las organizaciones refleja una percepción antigua sobre la naturaleza humana, los cuales se han basado en supuestos sobre valorados de la naturaleza y conducta humana. De tal modo que McGregor, 1994 propone un análisis del comportamiento humano mediante la teoría X y teoría Y.

Mencionado autor, comenta que existen tres supuestos sobre la naturaleza humana: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda; Debido a dicha repugnancia al trabajo y la tendencia humana, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización. Por lo tanto, la recompensa no es suficiente, si estos aceptan los premios constantemente exigirán otros mejores. De tal forma que el hombre solo trabaja por medios coercitivos y control externo; El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad, generando por lo tanto mediocridad de las masas.

Es de tal forma que al punto de vista tradicional sobre dirección y control le denomina Teoría X, la cual ve al ser humano como un animal insatisfecho y en cuanto queda una necesidad satisfecha aparece otra que ocupará su lugar, de tal forma que tiene una serie de necesidades como: necesidades fisiológicas: las cuales se convierten de trascendencia primordial cuando no son satisfechas, la necesidad satisfecha ya no motiva la conducta; necesidad material, enfocada en la seguridad, protección, amenaza, privación, estas generan terror respecto a su bienestar físico; necesidad social, la cual se convierte en un motivador de conducta el sentir pertenencia, asociación, ser aceptado, dar y recibir afecto. Por lo general la gerencia conoce estas necesidades, sin embargo, se cree que constituyen un peligro para la organización; necesidades del Yo, las cuales se dividen en dos categorías; estima de sí mismo -respeto, confianza, autonomía, saber- y prestigio -posición, reconocimiento, respeto-; necesidades de autorrealización, las cuales surgen al desarrollar los propios potenciales, progresar constantemente, dar sentido a sus facultades creadoras en el sentido más amplio de la palabra.

Por otra parte, la Teoría Y permite la integración de los objetivos individuales con los de la organización, mediante la adopción de sistemas de valores más humanizados por parte de las organizaciones, que pretende dar a conocer que no existe una relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento; ya que existen diversos factores que pueden influir en el desarrollo organizacional. Surgen así principios que suponen consecuencias gerenciales a través de dinámicas de desarrollo y crecimiento del ser humano, las cuales no están en función del obrero industrial, sino, en función de un recurso que tiene posibilidades sustanciales: la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar; el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia objetivos de la organización; compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro; el ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidad; la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver

los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población; en las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Es así que se ve que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos no son propias de la naturaleza humana, sino, de la gerencia y la habilidad de potencializar los recursos humanos con los que cuenta, de tal forma que se presentan dos visiones sobre el manejo del capital humano ver Tabla 6.

Tabla 5. Comparación de la teoría x y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
Funcionamiento ineficaz es responsabilidad de los trabajadores	La solución a los problemas de la empresa es responsabilidad de la gerencia que no conoce los recursos con los que cuenta.
Intuyen que el aumento de sueldo y categoría es compensación suficiente para la satisfacción.	Hacen caso a las necesidades y objetivos del personal.
Trabajar colectivamente es sinónimo de someterse a las necesidades de la gerencia.	Trabajar colectivamente, es polarizar esfuerzos hacia el éxito de la empresa mediante el cumplimiento de los intereses personales.
Vislumbrar la posibilidad de ciertas formas de organización y orientación de los esfuerzos humanos, pero no otras.	Abren un amplio campo de posibilidades para nuevas prácticas y orientaciones administrativas.
Autoridad como medio de control del cumplimiento de objetivos	Alcanzar un grado de integración en el que el individuo pueda alcanzar el mejor logro de sus metas orientándose esfuerzos a la prosperidad de la organización -comprometidos con los objetivos-.

Fuente: Elaboración propia en base a McGregor (1994)

Otra de las teorías que han causado gran impacto en el ámbito organizacional, es la propuesta de Frederick Herzberg (2003), en donde menciona como es que la concepción de los motivadores ha sido errónea a través del tiempo y la práctica. El mismo autor hace una particular distinción en la teoría referente a la motivación e insatisfacción, tomándolos como factores que no afectan de forma antagónica a los trabajadores, es decir la falta de motivación no genera insatisfacción, ya que la motivación se puede o no tener, lo cual pasa con la satisfacción. Dentro de sus estudios, encuentra como las investigaciones realizadas sugieren que la

satisfacción es producto de la motivación, sin embargo, estas deben de considerarse por separado debido a que son términos distintos (López, 2005).

La teoría que presenta a partir de sus investigaciones surge del análisis de las respuestas obtenidas de los acontecimientos en las vidas de ingenieros y contadores lo cual le permitió concluir que la motivación laboral se deriva de dos conjuntos de factores específicos e independientes entre sí. La cual es denominada teoría bifactorial (Manso, 2004), donde se involucran dos necesidades diferentes, las cuales se puede deducir que provienen de la naturaleza animal de la humanidad; lo cual genera un impulso innato a evitar el dolor que provee el entorno, de igual forma los impulsos biológicos básicos. El otro grupo de necesidades hace alusión a la característica que es única en la humanidad, donde se refiere al logro y como se puede crecer psicológicamente mediante estímulos los cuales se encuentran en el ambiente de trabajo.

Factores de Higiene. Como se mencionó el primer grupo de factores que generan necesidades se derivan de los impulsos biológicos básicos de los seres humanos, por ende, estos derivan impulsos específicos. Un ejemplo de ello es el hambre, por lo cual será necesario ganar dinero convirtiendo esta actividad en impulso específico, más no un motivante. Dentro de este grupo de factores se encuentran, además; seguridad, status, relación con los subordinados, vida personal, relación con los pares, salario, condiciones de trabajo, relación con el superior, supervisión, política de la empresa y administración.

Motivadores Intrínsecos. Dentro del siguiente grupo de factores, se encuentran aquellos que realmente generan una satisfacción al empleado. Estos estímulos inducen a comportarse de tal forma que se evite el dolor, estos surgen por lo general en el ámbito laboral. Los factores de crecimiento o motivadores intrínsecos al trabajo son; logro, reconocimiento del logro, trabajo en sí, responsabilidad, y el crecimiento o avance.

La teoría de la motivación-higiene sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal. El enriquecimiento laboral no es una propuesta única, sino una función continua de la gerencia (Tabla 7).

Tabla 6. Principios de la carga vertical de trabajo.

PRINCIPIO	MOTIVADORES IMPLICADOS
A. Eliminar algunos controles, dejando la obligación de rendir cuentas	Responsabilidad y logro individual
B. Aumentar la obligación de los individuos de rendir cuentas de su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
C. Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc)	Responsabilidad, logro y reconocimiento
D. Conceder autoridad adicional a los empleados en sus actividades; libertad en el trabajo	Responsabilidad, logro y reconocimiento
E. Proporcionar los informes periódicos directamente a los propios trabajadores, no a través de sus supervisores	Reconocimiento interno
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles no realizadas previamente	Crecimiento y aprendizaje
G. Asignar tareas específicas y especializadas a las personas,	Responsabilidad, crecimiento y avance

Fuente: Adaptado de Herzberg (2003).

A lo largo de dichas teorías se ha buscado encontrar la forma más eficiente de generar motivadores que permitan obtener un desempeño eficiente por parte del trabajador, la propuesta de Argyris (1964), hace alusión a la necesidad de mantener en conjunto ambos requerimientos, tanto de la organización como de los empleados. Este menciona como es que el estudio de la satisfacción ha optado por caminos erróneos, ya que se ha buscado un liderazgo adecuado mediante el trato de la administración. Sin embargo, este se ha concebido prácticas paternalistas, controlando, estandarizando, especializando las ideas de los trabajadores de tal forma que este sea dependiente a un salario el cual lejos de crear motivación, genera insatisfacción. Lo cual haciendo una analogía biológica hacen que el empleado se encuentre en un estado inmaduro como sucede en la niñez. La

necesidad de encontrar un adecuado balance entre la satisfacción laboral y el desempeño óptimo del trabajador, sigue siendo apremiante, de tal forma que se ve necesario un cambio de pensamiento de la organización formal, rompiendo los esquemas de estructura, especialización, jerarquías.

Infancia/niñez (Estado del empleado en la organización). Dicho autor menciona, que, debido al antiguo paradigma organizacional, donde se ve caracterizado por la estructura, la especialización y jerarquía, orilla al trabajador a encontrarse en una etapa de conformidad y deslinde de responsabilidades como lo es la niñez.

Etapa adulta (Estado de madurez del empleado). Una de las soluciones para mejorar la imagen del empleado ante la organización es disminuir la dependencia, subordinación e incrementando las expectativas. Esto generara altas expectativas en el trabajo generando un empleado centrado, democrático y participativo. Para ello es importante un adecuado liderazgo que genere dicha situación o ambiente.

Finalmente, se puede destacar un sistema de clasificación de los tres tipos de impulsos con mayor dominio en el estudio de la motivación, como lo es la necesidad de logro, poder y afiliación (Davis y Newstrom, 1993), el cual fue explicado y desarrollado por McClelland (1958). Lo que se precisa es un modelo general de conducta motivadas derivado de dos enfoques -motivación e incentivos-. De esta forma el autor propone que los individuos son influenciados por tres tipos de necesidades: necesidad de logro, donde se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito; necesidad de poder, que hace alusión a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, en donde se puede relacionar al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás; necesidad de afiliación, donde se busca cumplir el deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización (Steers y Braunstein, 1976).

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas McClelland(1958). De estas aportaciones surge el instrumento MNQ Manifest Needs Questionnaire propuesto por Steers y Braunstein (1976), el cual es capaz de medir los tres tipos de necesidades basado en escalas conductuales, el instrumento está diseñado para medir dichas necesidades con referencia específica al entorno del trabajo, mediante requerimientos mínimos, así mismo este tiene niveles razonablemente aceptados de validez y fiabilidad en comparación con otros instrumentos más largos diseñados para medir necesidades similares.

2.3 Evidencia empírica de las variables de estudio.

La búsqueda de ventajas competitivas en las organizaciones, ha permitido tomar en cuenta los activos intangibles de las mismas, de tal modo que, en los recientes años se ha originado un creciente interés por el estudio de aquellos intangibles que permiten un desarrollo superior; es así que han surgido distintas posturas y corrientes, las cuales se han llevado a distintas áreas y contextos, con el fin de comprobar su universalidad. Es de tal modo que se han generado diversas investigaciones en torno a la cultura organizacional y la motivación laboral, tomadas tanto como variables independientes o bien para la asociación de ambas.

2.3.1. Cultura organizacional en Instituciones de educación Superior.

Con el fin de describir el perfil de la cultura organizacional dominante del personal universitario, se ha generado un gran interés por conocer la cultura organizacional predominante en colegios y universidades, esto para facilitar un adecuado manejo, particularmente referente a su gobernanza (e.g. Clark, 1972; Dill, 1982), debido a que estas cumplen con un papel transcendental en los cambios manifestados en la sociedad (Añez, 2006).

De tal modo que Fralinger & Olson (2011), realizaron un estudio con el propósito de explorar el concepto de cultura a nivel universitario. Con una muestra de 50 estudiantes de dos cursos de educación sanitaria en la Universidad de Rowan fueron estudiados con respecto a tres Principales niveles de cultura: Artefactos, Valores y Supuestos Fundamentales Básicos. La Evaluación de Cultura Organizacional se utilizó el instrumento OCAI para determinar cómo la cultura departamental afecta las percepciones, Pensamientos y sentimientos de los estudiantes. En este trabajo, los resultados de la OCAI fueron examinados en términos de Cómo los estudiantes clasificaron la cultura actual y preferida. Se planteó la hipótesis de que las percepciones estudiantiles de la cultura departamental coinciden positivamente con la misión general, metas y objetivos del departamento y la universidad. Encontrando que la cultura del clan es la cultura actual y preferida de los encuestados. Mediante dichos resultados en base a consenso general, los estudiantes sienten que la facultad/personal están cumpliendo con los objetivos y metas del departamento y de la universidad, por lo cual consideran que es benéfico que continúen y mejoren en el futuro.

De igual modo, Sepulveda (2004) utilizó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo Competing Values Framework, para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad de Concepción (Chile). El instrumento utilizado para describir el perfil de la cultura organizacional dominante de la UDEC fue un formato de encuesta consistente en una versión modificada del Cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Este cuestionario fue enviado al personal universitario (n total= 110 encuestas respondidas). Los resultados del estudio permitieron determinar la existencia de una cultura dominante tipo jerárquica y en la situación preferida una cultura dominante tipo clan. De acuerdo al autor, dichos resultados son consistentes con la situación actual de la educación superior en Chile, en cuanto a la necesidad de un cambio en la cultura organizacional dominante en las universidades para adaptarse de mejor forma a los cambios del entorno y a una alta competencia.

Por otra parte, Sánchez y de La Garza (2013), midieron la congruencia entre la cultura organizacional predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), de un estado del occidente de la república Mexicana. El objetivo de la investigación fue identificar con los miembros de la comunidad universitaria, el tipo de cultura organizacional que tienen las instituciones de educación superior que cuentan con reconocimientos de calidad, y comparar los resultados con la planeación estratégica, para identificar si existe congruencia. Ello mediante una metodología apoyada en un paradigma de investigación mixto, con la aplicación de un instrumento de evaluación validado (OCAI) y una aproximación metafórica. Esto tiene relevancia, debido a que las IES —como entidades sociales— se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que, si se encuentra alineada con los objetivos y metas organizacionales, tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia.

2.3.2. Motivación laboral en Instituciones de educación Superior.

Blaskovaa, Blaskoa, Figurskab & Sokol (2015), presentaron un estudio donde el objetivo principal de investigación, fue prestar atención al desarrollo de la competencia motivacional de los profesores universitarios pilares fundamentales de la calidad universitaria. Mediante una metodología cuantitativa, utilizando un instrumento propio, con el fin obtener información sobre la comprensión de la motivación de los profesores de dos universidades: la República Eslovaca y Polonia. El instrumento utilizado se consistió en 15 preguntas, 12 de las cuales fueron cerradas y 3 abiertas. Estos examinaron el Grado / fuerza de la motivación de los profesores, la frecuencia y eficacia de los sentimientos de las herramientas de motivación (motivadores) aplicadas hacia los profesores, la existencia y frecuencia de los programas motivacionales elaborados, la flexibilidad en el uso motivadores, etc. Los resultados obtenidos indican que los profesores percibieron déficit en la existencia de programas de motivación, por lo cual no tienen plena satisfacción y

autorrealización de su trabajo. Por lo tanto, estarían dispuestos a aumentar sus esfuerzos en mayor medida que aquellos a quienes el programa de motivación no se aplica. Los ejecutivos de universidades deben tener en cuenta este hallazgo y deben prestar atención a la motivación para desarrollo de competencias de profesores y gerentes.

Por otra parte, Carrillo (2000), realizó una investigación con el fin de asociar la motivación con el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. Presentando indicadores de validez y confiabilidad de dichos instrumentos debidamente aceptados. Los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios.

2.3.3. Cultura organizacional y motivación laboral en Instituciones de educación superior.

El estudio de la cultura organizacional y motivación laboral en instituciones de educación superior ha pretendido buscar la asociación en ambas variables, es así que Panagiotis, Alexandros, y George (2014), realizaron un análisis de la dinámica motivacional de los empleados de una organización del sector público y su relación con su cultura en la Ciudad de Zografou, Grecia mediante un estudio cuantitativo con el propósito de conocer dicha interacción. En una era de disminución cada vez menor de fondos públicos para las organizaciones de gobiernos locales, motivar a los empleados públicos se está convirtiendo en una misión casi imposible, con los gerentes buscando prácticas de recompensas no monetarias, para mantener o incluso aumentar la motivación y el desempeño de sus subordinados. Para la obtención de resultados de investigación se implementó el cuestionario desarrollado

en base a las teorías de Cameron y Quinn en lo que se refiere a la investigación de la cultura organizacional y con el fin de medir la motivación de los empleados, se basó en las teorías de Maslow y Herzberg en lo que. Con el fin de determinar la relación de cultura y motivación en la organización, se obtuvo una muestra de 50 empleados. La investigación ha demostrado que el tipo de cultura dominante es la jerarquía (burocracia), mientras que el nivel de motivación se encontró a ser baja, lo que demuestra una asociación negativa entre las dos variables. También se encontró una relación positiva entre la cultura deseada (clan) y la motivación. Los hallazgos apuntan a la necesidad de un reexamen de la cultura organizacional existente por parte del gobierno local y la creación de uno que esté más cerca del que tiene mayor potencial motivador.

Por otra parte, Cucu y Guita (2014), como parte de proyecto de investigación buscaron identificar el tipo de cultura organizacional existente en una universidad estatal rumana, así como la forma en que es percibida por los empleados y de igual forma identificar el tipo de cultura organizacional que buscan los empleados como la motivación de los mismos. Se utilizó el método psicométrico para realizar la investigación, mediante el cuestionario ESA que se utilizó para evaluar las estructuras motivacionales en el lugar de trabajo el cual se compone por 21 ítems cuyas calificaciones se calculan en tres escalas: motivación económica, motivación social y auto-motivación. Se aplicó a un grupo de 100 sujetos (población general) obteniendo los siguientes coeficientes de consistencia interna de Alpha Crombach (factores): E = 0,635, S = 0,678, A = 0,670. Alpha Crombach coeficiente en todo el cuestionario fue $n = 0,720$, y en ambos lados del cuestionario (mitad dividida método) fue $n = 0,695$ y $n = 0,712$, respectivamente. El cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional, se utilizó para evaluar el tipo de cultura existente de la organización a la que pertenecen los sujetos, y la cultura que prefieren por otra parte. Las calificaciones de cuatro tipos de cultura se calculan de acuerdo con las respuestas al cuestionario: poder, rol, tarea y cultura de apoyo. Una puntuación alta para una cultura indica que es más pronunciada en la organización o satisface completamente las preferencias de los encuestados. Dentro de los principales

resultados, arrojo que la principal cultura organizativa existente era el tipo de poder y que los empleados esperan un tipo de apoyo. De tal forma que los maestros tenían una alta motivación de auto actualización, es así que, en términos de la cultura organizacional deseada, existe una necesidad de cambio, dada la preferencia por el apoyo y la cultura de tareas.

Así mismo, Ollarves (2006), realizó una investigación con el fin de establecer si existía asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivantes del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), Sede Los Dos Caminos; instituto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Se seleccionó una muestra constituida por (40) cuarenta docentes ordinarios quienes cumplían con funciones de gestión en la sede. El análisis de los datos se orientó, en determinar la tipología cultural según la teoría de Roger Harrison; y de igual forma, determinar el perfil motivacional de los docentes universitarios, a partir de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto, de Hackman y Oldham; posteriormente, se determinaron la relación entre ambas variables de estudio. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo, así como el inferencial, en el que se estimó un nivel de significación del 95% y 5% de error en la distribución muestral para efectos de generalización. Dentro de los resultados obtenidos se demuestra que los docentes tienen un perfil de motivación medio, en el que se destacan los factores de identidad de la tarea y variedad, como componentes motivadores para su desempeño laboral, que permiten el uso de sus talentos individuales y la obtención de resultados visibles. La relación entre la Cultura Organizacional del IMPM, y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo es significativa. Asimismo, el análisis de estas variables psicosociales facilitó su conocimiento y comprensión, lo que pudiera servir de insumos estratégicos para la planificación de recursos humanos en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM).

Finalmente, Añez (2006), mediante su investigación pretende determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de una institución de educación superior en Zulia, Venezuela, considerando los

planteamientos de la teoría motivacional de Herzberg. Dicho estudio es experimental descriptivo, de campo ex post facto, utilizando dos instrumentos con escala tipo Likert, validados por expertos. Para el cuestionario de cultura se obtuvo una confiabilidad de 1.9192 y para el cuestionario de motivación laboral 0.8330. La población de estudio fue estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística descriptiva y correlación por el método de análisis de factores y coeficiente de Pearson. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la cultura organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones débiles y moderadas entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se hace la recomendación de una intervención sobre dichas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en las Institución de Educación Superior estudiada.

Gracias los hallazgos encontrados a través de los estudios empíricos presentados con anterioridad, se puede inferir la necesidad de realizar una investigación que permita conocer la relación que existe entre cultura organizacional y motivación laboral en Instituciones de Educación Superior. De igual forma, es necesario buscar una metodología que permita medir aspectos organizacionales e individuales, por lo cual se toman como base las metodologías propuestas por Cameron & Quinn (2011) para medir aspectos organizacionales a través de la cultura organizacional, mediante el OCAI, ya que este permite producir un perfil global de la cultura de la organización (Fralinger & Olson, 2011). Este se ha sido aplicado en distintos contextos, probando así su validez (Cameron, Freeman & Mishra, 1991). Por otra parte, con el fin de medir aspectos individuales referentes a motivación laboral, se retomará la taxonomía de McClelland (1961), a través del MNQ Manifest Needs Questionnaire propuesto por Steers y Braunstein (1976), el cual es capaz de medir los tres tipos de necesidades basado en escalas conductuales (Davis y Newstrom, 1993).

CAPÍTULO III

MÉTODO

Dentro de todo estudio científico es común encontrar corrientes filosóficas que permitan entender con mayor claridad la postura de dicha investigación, estas se muestran en base a la metodología utilizada para el desarrollo del mismo, es así que con el fin de poner a prueba las hipótesis de investigación la presente investigación es de tipo cuantitativa, con diseño no experimental, de alcance correlacional; mientras que el corte a empleado fue transversal, se presenta los participantes del estudio, el instrumento que se empleó para la recolección de datos cuantitativos, así como el procedimiento empleado para llevar a cabo este trabajo investigativo.

3.1. Sujetos.

Se consideraron como sujetos de estudio las IES del Sur de Sonora, obteniendo información mediante los empleados, los cuales fungieron como informantes para efectos del estudio. Esto, con el fin de medir la asociación de la cultura

organizacional con la motivación de los empleados de instituciones educativas de nivel superior públicas y privadas del Sur de Sonora. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y en cadena para la conformación de la muestra de estudio, debido a que de acuerdo a los distintos criterios establecidos por las autoridades de cada una de las Instituciones que decidieron participar en el presente estudio, obteniendo la autorización y participación de 6 IES tanto públicas como privadas (ANEXOS), conformando así una muestra de 349 instrumentos contestados, sin embargo, fue necesario la depuración de aquellos instrumento incompletos, o bien datos con sesgo, quedando en total 309 datos válidos, lo cual se detalla en la Tabla 8.

Tabla 7. Características demográficas de los participantes (N=309)

Característica	n	%
Genero		
Hombre	137	44.3
Mujer	172	55.7
Rangos de Edad		
20-24	25	8.1
25-29	63	20.4
30-34	69	22.3
35-39	59	19.1
40-44	35	11.3
45-49	22	7.1
50-54	16	5.2
55-59	12	3.9
60-64	7	2.3
>70	1	.3
IES		
ITSON	131	42.4
ULSA	66	21.4
UTS	33	10.7
VIZCAYA	25	8.1
UNIDEP	20	6.5
UES	34	11.0
Escolaridad		
Secundaria	15	4.9
Bachillerato	12	3.9
Técnico	10	3.2
Estudiante	7	2.3
Carrera Trunca	4	1.3
Licenciatura	120	38.8
Maestría	121	39.9
Doctorado	20	6.5
Puesto		
Administrativo	157	50.8
Académico	119	38.5

Otro	33	10.7
Tipo de contratación		
Base	138	44.7
Tiempo determinado	149	48.2
Auxiliar	22	7.1

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Materiales.

Con el fin de poner a prueba las hipótesis de estudio se emplearon dos instrumentos de medición con escalas tipo Likert 5. Para la medición de la cultura organizacional se tomó una traducción propia sobre el OCAI *Organizational culture assessment instrument* propuesto por Cameron y Quinn (2006), el cual está compuesto por 24 reactivos que clasifican a las culturas en clan, adhocracia, mercado y jerarquía; mientras que para la motivación laboral se tomó como referencia el MNQ *Manifest Needs Questionnaire* propuesto por Steers y Braunstein (1976), conformado por 15 ítems donde se retoma la taxonomía de McClelland (1961) resaltando tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación (Apéndice A y B).

A través de tales cuestionarios se conformó un solo instrumento, que será precedido por información sobre datos socio-demográficos de las personas encuestadas, considerando la edad, género, grado de escolaridad, puesto que ocupa en la IES y tipo de contratación (Apéndice C). Cabe señalar que el cuestionario fue validado mediante el análisis de los índices de consistencia interna alfa de Cronbach (α), lo cual se muestra el detalle de la cantidad de ítems y del α nivel de confiabilidad de cada dimensión del cuestionario (Tabla 9).

Tabla 8. Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensión	N° de ítem	Reactivos	α de Cronbach
Cultura Organizacional	Clan	6	1,5,9,13,17,21	.862
	Adhocracia	6	2,6,10,14,18,22	.820
	Mercado	6	3,7,11,15,19,23	.722
	Jerarquía	6	4,8,12,16,20,24	.684
Motivación laboral	Logro	5	25,28,31,34,37	.803
	Poder	5	26,29,32,35,38	.722
	Afiliación	5	27,30,33,36,39	.674

Fuente. Elaboración propia.

Con el propósito de comprobar la calidad métrica del instrumento de medición, se realizaron estadísticos descriptivos mediante frecuencia, media, desviación estándar y parcialización de los factores que comprenden las variables. análisis de curtosis, asimetría, valores atípicos y normalidad con Jarque-Bera para cada uno de los ítems que conforma el instrumento, encontrando sesgos en solo dos de los casos para cultura organizacional (LO08, CE24), lo cual significa que el 91% de los datos se encuentran dentro de los parámetros de normalidad (Apéndice D) en el caso de motivación laboral, se encontraron inconsistencia en ocho de los casos (L25, P26, L28, L31, A33, L34, A36, L37), de tal forma que se puede aceptar un 46% de datos ideales para la comprobación de las hipótesis lo que permite verificar la simetría de los datos obtenidos en la muestra (Apéndice E).

Con el fin de preparar los datos, se pusieron a prueba su validez y relación de las variables a través de las siguientes pruebas: KMO donde los resultados se enfocaron dentro de los criterios válidos, ya que para cultura organizacional se obtuvo 0.941; mientras que para motivación laboral 0.860. Por otra parte, lo que respecta a la prueba de esfericidad de Bartlett se obtuvo 0.000, lo que representa un valor óptimo al estar por debajo del mínimo esperado, de esta forma se puede concluir que existe validez en los datos y una fuerte relación de las variables, lo que permitió realizar el análisis factorial exploratorio mediante el análisis de varianza y componentes rotados VARIMAX para ambas variables (Apéndice F), así como el análisis factorial confirmatorio (Apéndice G) y modelación de ecuaciones estructurales en AMOS 23 (Apéndice H).

Mediante los resultados obtenidos a través de MEE, se comprueba empíricamente la relación causal de las variables y sus componentes, lo cual soportan las taxonomías propuestas por Cameron & Quinn (2006) para cultura organizacional y la de Steers y Braunstein (1976) para motivación laboral. De igual forma, se corrobora que dichos componentes son explicados por las variables, lo cual subsana los problemas encontrados en el análisis factorial exploratorio. Por lo tanto,

es posible dar continuidad a los resultados descriptivos y pruebas de hipótesis planteadas.

3.3. Procedimiento.

Para poder llevar a cabo el presente estudio, fue necesario realizar una serie de pasos, los cuales abarcaron desde la definición de la idea de investigación hasta la conclusión y elaboración de un artículo científico, considerando un tiempo estimado de 12 meses (Apéndice I).

Primeramente, se generó una idea de investigación, a través de consulta en bases de datos internacionales como EBSCO, ELSEVIER, JSTOR, SCOPUS y EMERALD, así como otros de carácter regional, tales como REDALyC, SciELO, REDIB, DIALNET Y Google Scholar. A través de dichas fuentes se elaboraron los antecedentes del estudio, donde se pretenden investigar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral, y posteriormente, se expuso un planteamiento del problema, justificación, objetivo y, finalmente, se formularon dos hipótesis de investigación.

Posteriormente, se elaboró una revisión de la literatura sobre las variables de estudio, a través de la exposición de sus definiciones, modelos y taxonomías. Se diseñó el enfoque metodológico a seguir, optando por una metodología cuantitativa, lo cual significa que se emplearon datos numéricos para describir un fenómeno y poner a prueba las hipótesis del estudio (Creswell, 2014), de diseño no experimental, ya que no se realizó ningún tipo de control y manipulación de las variables ni de los participantes (Gómez, 2012), con alcance correlacional, pues se pretendió medir la asociación entre dos variables (Briones, 2002), que en este caso son la cultura organizacional y motivación laboral; con un corte transversal, puesto que la recolección de información sólo se recabó en una sola ocasión (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Asimismo, se elaboró la operacionalización de las variables, para luego, mostrar los instrumentos de medición a emplear. Una vez adaptado el instrumento de medición, se realizaron modificaciones y ajustes de acuerdo los criterios establecidos por expertos para su validación; posteriormente se realizó una prueba piloto dentro del Instituto Tecnológico de Sonora, con el fin de comprobar los criterios de confiabilidad en una muestra de 30 empleados obtenidos de forma electrónica y física, lo que arrojó índices favorables de acuerdo a las escalas de alpha de Cronbach; con ese primer acercamiento con los informantes, se obtuvieron sugerencias de mejora en la redacción del instrumento de acuerdo al contexto institucional, los cuales fueron considerados en una segunda versión de instrumento.

Seguido a ello, se solicitó la autorización pertinente en cada una de las Instituciones de Educación Superior, donde se obtuvo sólo la autorización de seis instituciones tanto públicas como privadas. Seguido a ello, se llevó a cabo el proceso de trabajo de campo de acuerdo a los requerimientos y limitaciones por parte de los sujetos de estudio dentro de la investigación, ya que cada IES estableció los criterios bajo los cuales se recabaría información de la institución.

Una vez concluida la etapa de trabajo de campo, se optó por realizar una base de datos en el programa SPSS 22, eliminando aquellos instrumentos incompletos, o bien con datos atípicos, para realizar las pruebas estadísticas correspondientes a fin de poner a prueba las hipótesis del estudio: 1) estudios de la calidad psicométrica del instrumento de medición mediante el análisis de curtosis, asimetría, valores atípicos y normalidad con Jarque-Bera; 2) análisis factorial exploratorio a través de los estadísticos KMO y prueba de esfericidad de Bartlett y el análisis de componentes principales con rotación VARIMAX; 3) análisis factorial confirmatorio por medio de la Modelación de Ecuaciones Estructurales con el empleo de los programas AMOS 23; 4) Confiabilidad mediante alpha de Cronbach; 5) estadísticos descriptivos mediante frecuencia, media, desviación estándar y parcialización de los factores que comprenden las variables; 6) correlación de *Pearson* para probar H_1 ; 7) regresión lineal simple para poner a prueba H_2 - H_{13} . Finalmente, se elaboraron

las conclusiones del estudio, así como recomendaciones para futuras investigaciones o líneas de investigación resultantes de dicho trabajo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, se encuentra conformado por dos apartados, donde se presentan las distintas pruebas realizadas, con el fin de comprobar las hipótesis de investigación, mediante diferentes pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales, los cuales se describirán; finalmente se presenta un apartado de discusión donde se contrastan los hallazgos encontrados, mediante un análisis teórico y empírico.

4.1. Resultados descriptivos de cultura organizacional.

De acuerdo a Cameron & Quinn (2006), la cultura organizacional puede tipificarse en cuatro tipos de culturas, clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Se realizaron estadísticos descriptivos de cada tipo de cultura organizacional, con el fin de determinar cuál de ellas predomina en las Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora, México. Se encontró que las cuatro culturas coexisten, sin embargo, tiene mayor predominio la cultura de clan ($\bar{x}=3.73$, $\sigma=.722$); los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de mercado ($\bar{x}=3.68$, $\sigma=.673$); y jerarquía (\bar{x}

=3.67, $\sigma=.722$); presentando los resultados más bajos por la cultura de adhocracia ($\bar{x}=3.51$, $\sigma=.718$) (Figura 4).

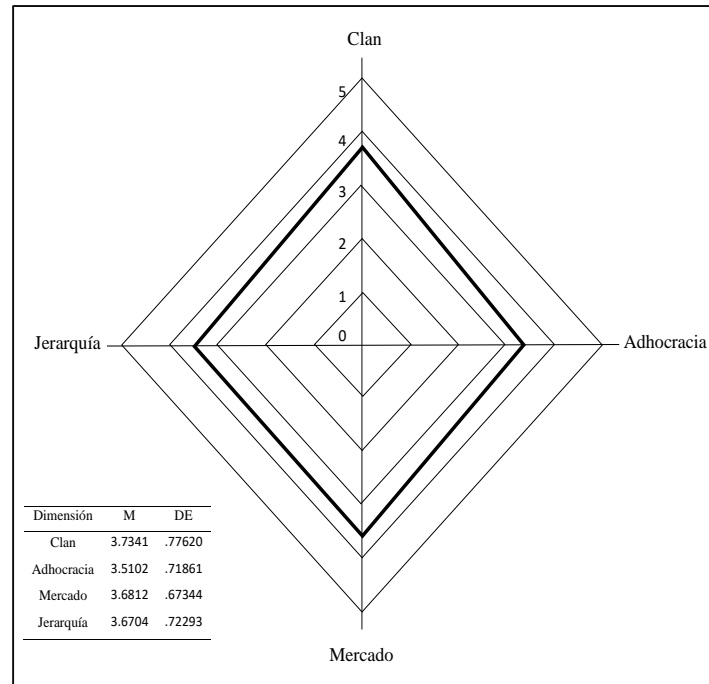


Figura 4. Tipo de cultura organizacional

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

Como se pudo observar existe un eclecticismo cultural, donde tuvo mayor predominio la cultura tipo clan que se encuentra orientada por un ambiente de trabajo amistoso en el que la gente comparte e intercambia elementos personales, y se da gran importancia a la alta cohesión y moral dentro de la organización (Cameron & Freeman, 1991).

Según Cameron y Quinn (2006), una cultura organizacional se compone de un complejo juego de factores como: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización, los cuales son agrupados en el marco de valores de competencia, para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional.

Por tanto, es necesario realizar un análisis a través de las seis dimensiones que permite describir los elementos centrales de la cultura organizacional, características dominantes (CO); liderazgo organizacional (LO); Administración de recursos humanos (ARH); unión organizacional (UO); énfasis estratégico (EE); y criterios de éxito (CE) (Tabla 11).

Tabla 9. Media y desviación estándar las dimensiones de cultura organizacional

	CLAN		ADHOCRACIA		MERCADO		JERARQUIA	
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE
CO	3.80*	1.060	3.37	1.059	3.74	1.053	3.68	1.059
LO	3.72	1.038	3.65	1.020	3.84*	.919	3.83	.946
ARH	3.79*	.979	3.36	1.024	3.60	.933	3.32	1.206
UO	3.58	1.028	3.55	.934	3.69*	.981	3.57	1.016
EE	3.73*	.906	3.59	.945	3.71	.939	3.68	.998
CE	3.79	1.037	3.56	.957	3.51	.966	3.94*	.881

Nota: Elaboración propia.

La dimensión de características dominantes (CO), dimensión que brinda una visión general del diagnóstico de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006), se encontró mayor predominio en la cultura tipo de clan ($\bar{x}=3.80$, $\sigma=1.060$) orientada por una profunda integración, cohesión y participación (Cameron & Freeman, 1991); mientras que los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de mercado ($\bar{x}=3.74$, $\sigma=1.053$) y jerarquía ($\bar{x}=3.68$, $\sigma=1.059$); presentando los resultados más bajos por la cultura de adhocracia ($\bar{x}=3.37$, $\sigma=1.059$) (Figura 5).

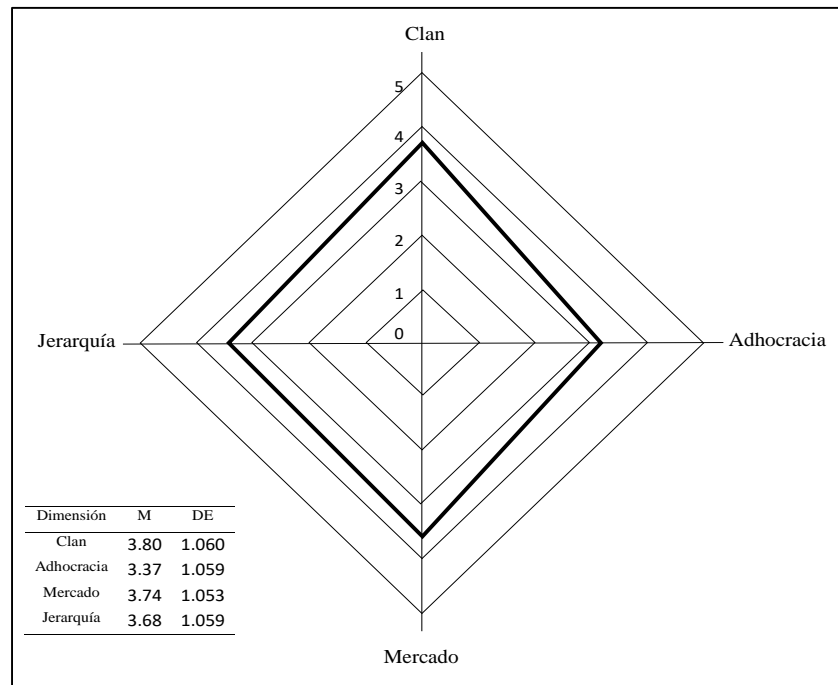


Figura 5. Tipo de cultura organizacional dimensión CO

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

En liderazgo organizacional (LO) prevaleció en mercado ($\bar{x}=3.84$, $\sigma=.919$) la cual se encuentra dominada por directivos más calificados, eficientes, estrictos, competidores; enfocados en dirigir, producir resultados, negociar, y motivar a sus empleados (Quinn & Spreitzer, 1991); los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de clan ($\bar{x}=3.72$, $\sigma=1.038$) y jerarquía ($\bar{x}=3.83$, $\sigma=1.038$); presentando los resultados más bajos por la cultura de adhocracia ($\bar{x}=3.65$, $\sigma=1.020$) (Figura 6).

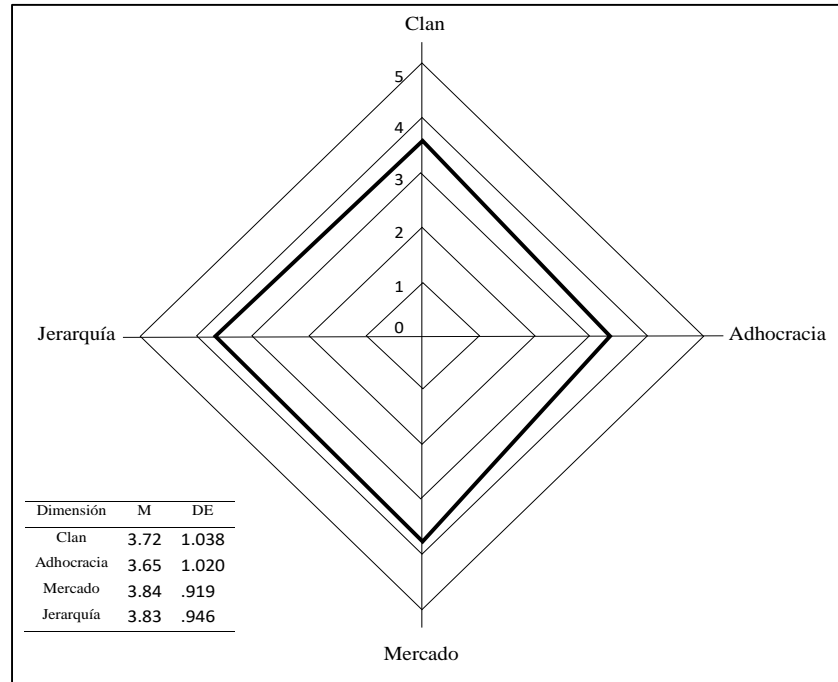


Figura 6. Tipo de cultura organizacional dimensión LO

Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

Para administración de recursos humanos (ARH) obtuvo una media mayor en clan ($\bar{x}=3.79$, $\sigma=.979$), es decir, se enfoca en el cumplimiento de metas del empleado, responde a las necesidades del mismo, se promueve la cohesión, compromiso y capacidades (Cameron & Freeman, 1991); los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de mercado ($\bar{x}=3.60$, $\sigma=.933$) y adhocracia ($\bar{x}=3.36$, $\sigma=1.024$); presentando los resultados más bajos por la cultura jerárquica ($\bar{x}=3.32$, $\sigma=1.026$) (Figura 7).

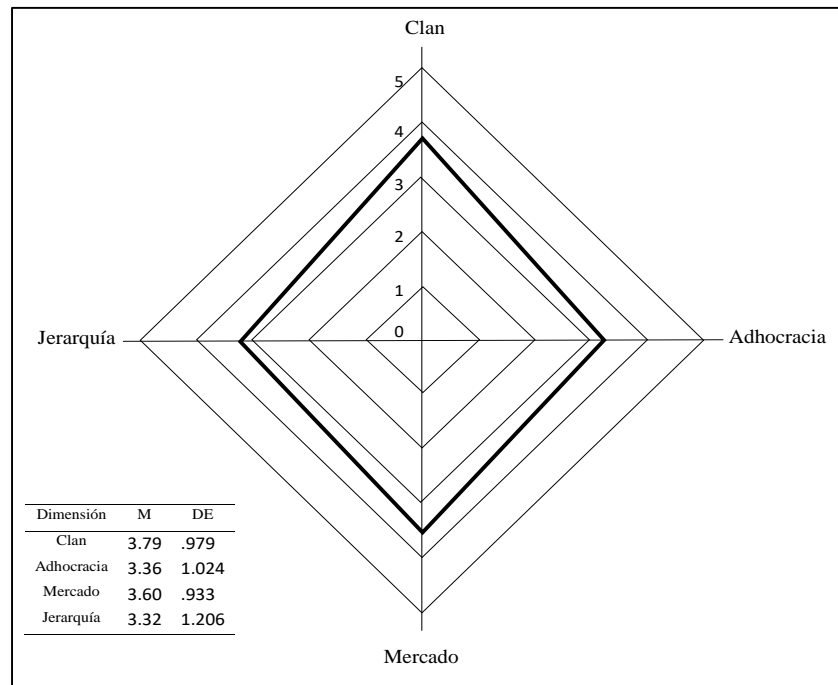


Figura 7. Tipo de cultura organizacional dimensión ARH
Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

En Unión organizacional (UO) predominó en mercado ($\bar{x}=3.69$, $\sigma=.981$) lo cual pudiera interpretarse como la orientación a las necesidades externas de la organización, esto a través del cumplimiento de metas que dan a las IES un posicionamiento en el mercado; los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de clan ($\bar{x}=3.58$, $\sigma=1.028$) y jerarquía ($\bar{x}=3.573$, $\sigma=1.016$); presentando los resultados más bajos por la cultura de adhocracia ($\bar{x}=3.5$, $\sigma=.934$) (Figura 8).

Énfasis estratégico (EE) se enfocan a través de la cohesión, altos niveles de moral y satisfacción de los empleados, desarrollo de recursos humanos y trabajo en equipo lo cual es característico en una cultura tipo clan donde se obtuvo una media superior ($\bar{x}=3.73$, $\sigma=.906$) los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de mercado ($\bar{x}=3.71$, $\sigma=.939$) y jerarquía ($\bar{x}=3.68$, $\sigma=.998$) presentando los resultados más bajos por la cultura de adhocracia ($\bar{x}=3.37$, $\sigma=.945$) (Figura 9).

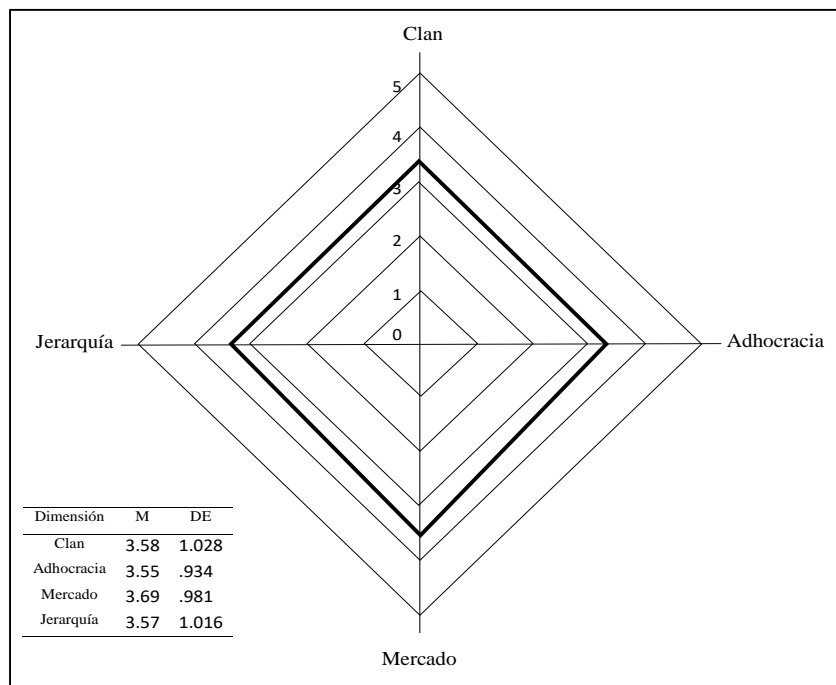


Figura 8. Tipo de cultura organizacional dimensión UO
Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

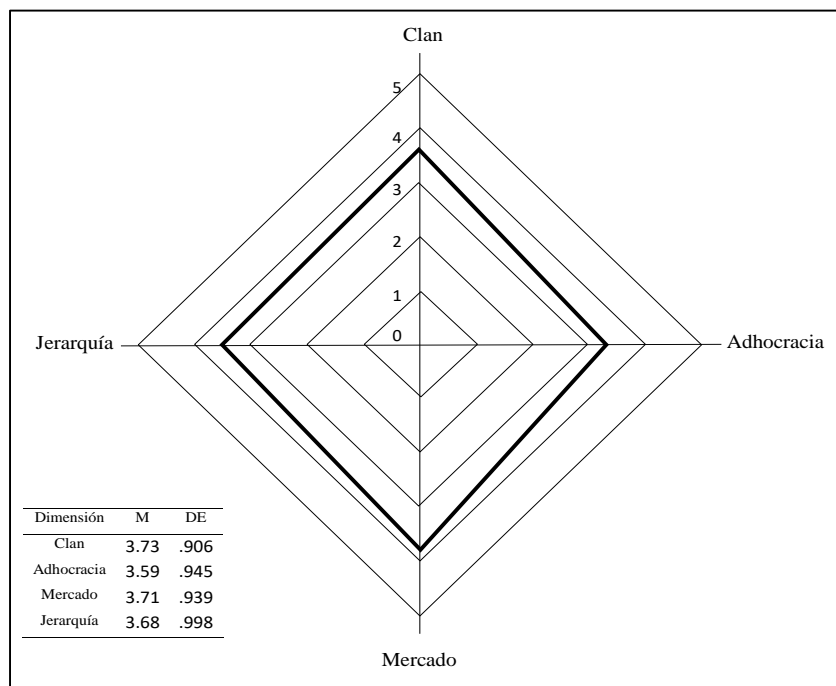


Figura 9. Tipo de cultura organizacional dimensión EE
Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

Finalmente para criterios de éxito (CE) son enfocados en Medir las preferencias de los consumidores, mejora continua de productividad, creación de asociaciones

externas, aumento de la competitividad característico de una cultura jerárquica ($\bar{x}=3.94$, $\sigma=.881$) los valores para el resto presentaron similitudes en la cultura de clan ($\bar{x}=3.79$, $\sigma=1.037$) y adhocracia ($\bar{x}=3.56$, $\sigma=.957$) presentando los resultados más bajos por la cultura de mercado ($\bar{x}=3.51$, $\sigma=.966$) (Figura 10).

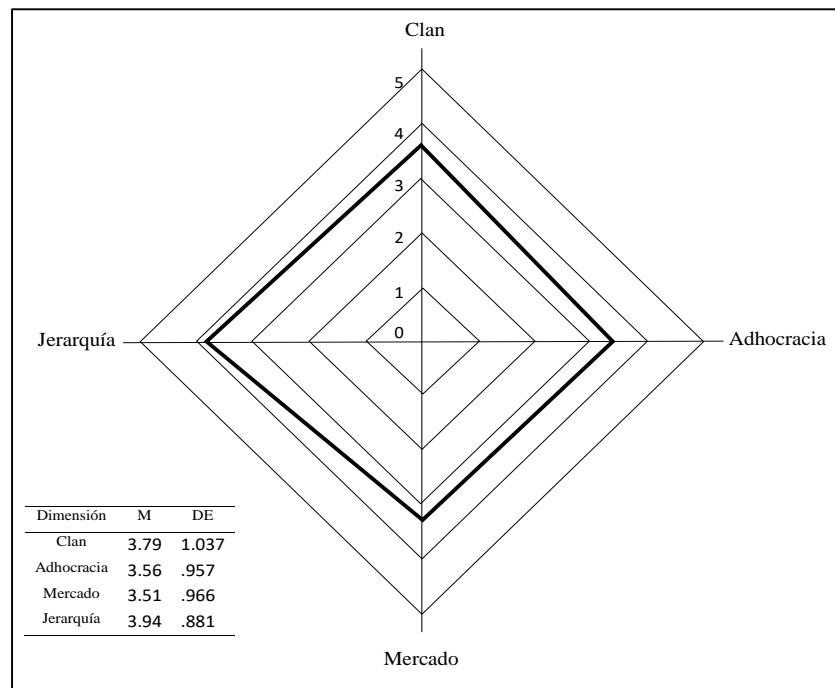


Figura 10. Tipo de cultura organizacional dimensión CE
Fuente: elaboración propia en base a diagnóstico cultura organizacional

4.2. Resultados descriptivos de Motivación.

Otra de las variables estudiadas en la presente investigación, es la motivación laboral, para la cual se obtuvieron los estadísticos descriptivos correspondientes, que arrojaron valores para la motivación de logro ($\bar{x}=4.31$, $\sigma=.539$); poder ($\bar{x}=3.64$, $\sigma=.672$) y afiliación ($\bar{x}=3.79$, $\sigma=.633$) (Tabla 12). Se puede destacar la motivación orientada al logro, la cual permite identificar que los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas (Davis y Newstrom, 1993). Los empleados pueden estar motivados para acumular

conocimientos debido a la ventaja competitiva que esto les proporcionaba personalmente dentro de su organización (Milne, 2007).

Tabla 10. Media y desviación estándar de tres dimensiones de motivación laboral.

Dimensión	M	DE
Logro	4.3191	.53989
Poder	3.6492	.67201
Afiliación	3.7955	.63336

Nota: Elaboración propia.

Con el fin de encontrar que aspectos predominan en cada tipo de motivación, se realizaron descriptivos por cada ítem, donde se encontró índices por encima de la media para motivación de logro, arrojando las medias más altas del instrumento. Teniendo para la satisfacción de realizar una tarea difícil ML37 ($\bar{x}=4.51$, $\sigma=.653$) referente a la mejora del trabajo ML25 ($\bar{x}=4.37$, $\sigma=.818$); siguiendo con el cumplimiento de metas ML34 ($\bar{x}=4.28$, $\sigma=.729$); finalmente de los más bajos se encontró ML28 ($\bar{x}=4.21$, $\sigma=.747$) y ML31 ($\bar{x}=4.22$, $\sigma=.746$) para el progreso de tareas y logro respectivamente (Tabla 13).

Tabla 11. Media y desviación estándar de motivación de logro.

	M	DE
ML25	4.37	.818
ML28	4.21	.747
ML31	4.22	.746
ML34	4.28	.729
ML37	4.51	.653

Nota: Elaboración propia.

En el caso de la motivación de poder se encontró valores superiores en referencia a la competencia MP26 ($\bar{x}=4.06$, $\sigma=.910$) y control de sus acciones futuras MP38 ($\bar{x}=3.85$, $\sigma=.902$) seguidos por llevar el mando MP29 ($\bar{x}=4.55$, $\sigma=1.065$) y enfrentar a personas con las que no se está de acuerdo MP32 ($\bar{x}=3.55$, $\sigma=1.065$) finalmente con el valor más bajo para la influencia sobre los demás MP35 ($\bar{x}=3.26$, $\sigma=1.133$) (Tabla14).

Tabla 12. Media y desviación estándar de motivación de poder.

	M	DE
MP26	4.06	.910
MP29	3.55	.902
MP32	3.52	1.065
MP35	3.26	1.133
MP38	3.85	.947

Nota: Elaboración propia.

Finalmente para la motivación de afiliación se obtuvieron los índices más bajos de las tres dimensiones mencionadas con anterioridad, donde la necesidad de agradecer MA30($\bar{x}=4.10$, $\sigma=.811$) siguiendo con la necesidad de pertenecer a un grupo MA36($\bar{x}=3.93$, $\sigma=.925$) y trabajar en equipo MA39($\bar{x}=3.91$, $\sigma=.986$) finalmente de los más bajos se obtuvieron en relacionarse con personas del área de trabajo MA27($\bar{x}=3.25$, $\sigma=1.131$) y en agradecer a los demás ($\bar{x}=3.78$, $\sigma=.962$) (Tabla 15).

Tabla 13. Media y desviación estándar de motivación de afiliación.

	M	DE
MA27	3.25	1.131
MA30	3.78	.962
MA33	4.10	.811
MA36	3.93	.925
MA39	3.91	.986

Nota: Elaboración propia.

4.3. Resultados inferenciales, pruebas de hipótesis.

Con el fin de poner a prueba las hipótesis de estudio se optó por una correlación de *Pearson* para probar H_1 en donde la correlación entre los siete factores que componen las variables de cultura organizacional y motivación laboral son significativas y positivas, por lo que no se rechaza. La correlación de la cultura clan con los tipos de motivación laboral, obtuvieron valores en logro ($r=.412$, $p \geq 0.0$), poder ($r=.122$, $p \geq 0.01$) y afiliación ($r=.356$, $p \geq 0.01$); por otra parte la correlación de la cultura adhocracia con los tipos de motivación laboral obtuvo valores en logro ($r=.416$, $p \geq 0.01$), poder ($r=.190$, $p \geq 0.01$) y afiliación ($r=.372$, $p \geq 0.01$); de igual forma se realizó mismo procedimiento con la cultura de mercado, obteniendo valores para

la motivación de logro ($r=.434$, $p \geq 0.01$), poder ($r=.208$, $p \geq 0.01$) y afiliación ($r=.366$, $p \geq 0.01$); finalmente para la cultura jerárquica se obtuvieron valores en la motivación de logro ($r=.370$, $p \geq 0.01$), poder ($r=.130$, $p \geq 0.01$) y afiliación ($r=.301$, $p \geq 0.01$) (Tabla 16). Considerando a la cultura organizacional como factor clave en el desarrollo y cambio organizacional (Bartel, 2003), es posible asumir como mediante la percepción de un tipo de cultura organizacional, es que impacta directamente en las distintas necesidades humanas (Cucu & Guita, 2013), ya que influye claramente en como el empleado cree que debe de comportarse en un contexto específico (Schein, 2004).

Tabla 14. Correlación entre Cultura organizacional y Motivación laboral

	1	2	3	4	5	6	7
Clan	1						
Adhocracia	.783**	1					
Mercado	.684**	.778**	1				
Jerarquía	.792**	.782**	.764**	1			
Logro	.412**	.416**	.434**	.370**	1		
Poder	.122*	.190**	.208**	.130*	.476**	1	
Afiliación	.356**	.372**	.366**	.301**	.551**	.502**	1

Nota: La correlación es significativa en * $p < .01$ * $p < .05$

Posteriormente se realizó una regresión lineal a partir de los cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales se tomaron como variables independientes, teniendo así por dependiente los tres tipos de motivación: Logro, Poder y Afiliación. Donde se encontraron para la cultura de clan valores positivos y significativos entre logro ($\beta=.148$, $t=2.315$, $p=0.021$) y Afiliación ($\beta=.185$, $t=1.873$, $p=.063$), mientras que los valores para poder fueron negativos ($\beta=-.082$, $t=-.711$, $p=.478$), lo cual permite soportar H_2 , H_3 y H_4 . Dichos resultados coinciden con Cameron & Quiin (2006), ya que mencionan que la cultura de clan es percibida a través de un lugar muy agradable de trabajo, donde el sentido de la afiliación es alto ya que se considera como una extensión de la familia, dando importancia a la cohesión y la moral, el compromiso es alto, caracterizado por trabajo en equipo y participación. Por otra parte, la cultura adhocracia sólo se encontró influencia positiva y significativa para poder ($\beta=.229$, $t=1.850$, $p=.066$), mientras que para logro ($\beta=.081$, $t=1.091$, $p=.276$) no fue significativo, al igual que afiliación ($\beta=.111$, $t=1.042$, $p=.299$), de tal forma que

se acepta H_6 , rechazando H_5 y H_7 . Por otra parte, se encontró una relación positiva y significativa entre la cultura de mercado con los tres tipos de motivación, teniendo para logro ($\beta=.222$, $t=3.145$, $p=.002$); Poder ($\beta=.198$, $t=1.657$, $p=.099$); Afiliación ($\beta=.228$, $t=2.216$, $p=.028$), lo cual permite aceptar H_8 , H_9 y H_{10} . Finalmente, no se encontró relación positiva ni significativa entre la cultura tipo jerarquía y la motivación de logro ($\beta=-.070$, $t=-.960$, $p=.338$) al igual que Poder ($\beta=-.113$, $t=-.892$, $p=.373$) por lo cual se rechaza H_{11} y H_{12} , sin embargo, se acepta H_{13} ya que la relación con la motivación de afiliación fue negativa ($\beta=-.140$, $t=-1.283$, $p=.201$) (Tabla 17).

Tabla 15. Regresión lineal entre Cultura Organizacional y Motivación laboral.

	Logro			Poder			Afiliación		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Clan	.148	2.315	.021*	-.082	-.711	.478	.185	1.873	.063*
Adhocracia	.081	1.091	.276	.229	1.850	.066*	.111	1.042	.299
Mercado	.222	3.145	.002*	.198	1.657	.099*	.228	2.216	.028*
Jerarquía	-.070	-.960	.338	-.113	-.892	.373	-.140	-1.283	.201

Nota: es significativa en $p < .05$

4.4. Discusión.

Los resultados obtenidos con una muestra de 309 empleados de Instituciones educativas de nivel superior de Ciudad Obregón, Sonora; manifiestan que coexisten los cuatro tipos de cultura como predicen Cameron y Quinn, (2006), sin embargo, existen una con mayor predominio, la cultura tipo clan; dichos resultados, se pueden contrastar, bajo la evidencia obtenida por Gonzáles, Ochoa y Celaya (2016) quienes mencionan haber encontrado una cultura basada en la formalización del trabajo; procedimientos y resultados característico de una cultura tipo jerárquica en una Universidad perteneciente a otra región del mismo estado.

Lo cual presenta evidencia sobre las diferencias percibidas por los empleados de Instituciones de Educación Superior en el estado de Sonora debido quizás por la diversidad de la muestra, ya que se tomaron universidades tanto públicas como privadas.

Por otra parte, el estudio permitió encontrar entre los empleados de las IES que conformaba la muestra, una motivación orientada al logro, lo que se contrasta con los resultados obtenidos por Cucu & Guita (2014), quienes encontraron dentro de su muestra dos subgrupos los cuales difieren entre la motivación orientada por cuestiones económicas y el cumplimiento de logro.

De igual forma, mediante evidencia empírica, se puede dar sustento a la relación entre los tipos tanto de cultura organizacional como motivación laboral, es decir H_1 , al encontrar una relación significativa y positiva entre cada una de las dimensiones de ambas variables (Tabla 24), al igual que los resultados arrojados por Panagiotis, Alexandros, y George (2014), en organizaciones públicas; por otra parte, evidencia previa, sustentaba la relación significativa y positiva entre ambas variables en académicos de Universidades Públicas en Rumania (Cucu & Guita, 2013).

Consecuentemente los resultados mediante una correlación fueron positivos y significativos entre la cultura de clan y motivación logro y afiliación, lo cual se predice mediante lo explicado en Cameron y Quinn (2006), mientras que para la cultura adhocrática se encontró una fuerte correlación sólo con la necesidad de poder, que sin duda alguna contradice a la teoría. Por otra parte, en la cultura de Mercado, se encontró fuertes correlaciones en los tres tipos de motivación (eg. Logro, poder y afiliación). Finalmente, la cultura jerárquica, contrario a las expectativas basadas en las premisas teóricas explicadas en el capítulo dos, no se encontró ninguna correlación positiva ni significativa con la motivación de poder y ningún otro tipo de motivación.

Diversos estudios, encontraron correlaciones significativas y positivas entre las variables de cultura organizacional y motivación laboral (eg. Añez, 2006; Ollarves, 2006; Panagiotis, Alexandros & George, 2014), sin embargo, estos no demostraban específicamente que tipos de culturas influían sobre un determinado tipo de motivación. No obstante, mediante la investigación realizada por Cucu & Guita

(2013), menciona una fuerte correlación de la cultura jerárquica sobre la motivación de poder, lo cual se contradice con los resultados obtenidos en las IES del sur de Sonora.

De esta forma es que el análisis de la organización desde un enfoque estratégico mediante la teoría de recursos y capacidades, ha permitido tomar en cuenta elementos que habían sido relegados, como la importancia de los activos intangibles (Grant, 1991). Los intangibles son un foco de atención ya que estos son de suma relevancia para proveer ventajas competitivas a las empresas (Wernerfelt, 1984).

Como se ha mencionado, la cultura organizacional desde un enfoque estratégico, ha permitido generar ventajas competitivas (Barney, 1986). Ya que se ha postulado que dicho concepto puede ser un medio útil para evaluar la congruencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y los resultados de la organización (Marcoulides & Heck, 1993). Ello, debido a que facilita el control e integración de la organización (Abdullah, Shamsuddin, Wahab & Hamid, 2014), ya que de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) la cultura organizacional funge como herramienta para canalizar los mensajes y la información que diferencia patrones de conducta a través de políticas, decisiones de la empresa y actividades.

Por otra parte, el estudio de la motivación bajo la Teoría de recursos y capacidades, ha sido nulo basándose en la escasa evidencia sobre el manejo del capital humano, que ofrece dicha corriente (Acedo, Barroso & Galán, 2006; Newbert, 2007). No obstante, la motivación laboral encuentra su importancia bajo el mismo esquema estratégico (e.g. Argyrys, 1964; Herzberg, 1954; Maslow, 1991; McClelland, 1961; McGregor 1972), debido al impacto que tiene en el desarrollo de las organizaciones (Berlyne, 1964). El reconocimiento de las motivaciones de los empleados es una de las herramientas claves para los líderes de las organizaciones con el fin de influir sobre los empleados (Bruce and Pepitone, 1999).

Cómo se mencionó con anterioridad, la cultura organizacional forma parte importante dentro de los recursos intangibles de la organización (Barney, 1986) lo cual mediante evidencia empírica se ha podido comprobar con los resultados obtenidos en la investigación. De igual forma, se planteó la importancia de la motivación laboral como activo intangible al ser crucial para el desarrollo y éxito de la organización, debido a que se juega un rol central en la administración organizacional (Austen & Zacny, 2015), lo cual se ha sustentado bajo correlaciones positivas y significativas con la cultura organizacional.

Al hablar sobre el impacto de la cultura organizacional sobre la motivación laboral, es necesario enfocarlo bajo el punto de vista de la percepción social, ya que de acuerdo a Austen y Zacny (2015), dicho análisis pertenece a una investigación multinivel, porque la cultura organizacional mide aspectos a nivel organizacional, mientras que la motivación laboral se enfoca a lo individual, por lo tanto al realizar dicho análisis, permite a las organizaciones un mayor panorama sobre sus sistemas y subsistemas sociales, caracterizados por la percepción individual y colectiva.

De acuerdo con Arias (2006), existen diversos enfoques de la percepción social, los cuales se pueden analizar desde un proceso selectivo, dinámico y funcional, en el cual percibir consiste básicamente en formular hipótesis y tomar decisiones, dicho proceso está determinado por necesidades, valores sociales, aprendizajes y en general por las características permanentes y temporales de los individuos.

De tal forma que, se puede dar sentido a la propia experiencia, mediante las percepciones individuales, ya que, reflejan los marcos cognitivos de los individuos que hacen a los eventos y las relaciones que ocurren a su alrededor (Peterson y Smith, 2000). Por otra parte, puede ser concebida como una característica dependiente de los individuos en la organización y, por tanto, una construcción a nivel de sistemas sociales (Hofstede, Bond y Luk, 1993). De tal forma que, dicha percepción es definida mediante la valoración que un individuo hace de una

determinada situación social, o bien del rol que juega a través de sus posibilidades (Roca, 1991).

De esta forma, se sustenta como la percepción de la cultura organizacional por los empleados influye sobre la motivación laboral, ya que en el presente estudio se encontró un mayor predominio por la cultura de clan la cual influye sobre la necesidad de logro y afiliación. Es a partir de lo anterior, que se puede señalar la necesidad de profundizar en la cultura organizacional a través de la teoría de percepción, ya que permitió observar la realidad de los empleados y como esta influye en el entendimiento de la motivación mediante la experiencia propia sobre su contexto organizacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, en el presente apartado se muestran las conclusiones resultantes del proceso de análisis estadístico y teórico sobre la investigación, así como las principales aportaciones teóricas y empíricas que se lograron con él estudio. De igual forma se brinda una serie de recomendaciones en base a las experiencias derivadas en cuanto a la realización y obtención de información, así como futuras líneas de investigación que surgen conforme a los resultados obtenidos.

5.1. Conclusiones.

La presente investigación cumplió con el objetivo general al encontrar la relación que existe entre los tipos tanto de cultura organizacional como motivación laboral en los empleados de Instituciones de Educación Superior del Sur de Sonora. Dentro de las principales aportaciones del estudio, destaca el soporte empírico que da sustento al abordaje teórico de las taxonomías retomadas de Cameron y Quiin (2006) y Steers y Braunstein (1976) para cultura organizacional y motivación laboral

respectivamente, las cuales se abordaron a través de aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV). De esta forma mediante la evidencia empírica recabada, se brinda soporte a la universalidad de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), la cual sustenta que los activos intangibles al ser recursos raros, valiosos, imperfectamente imitables e intransferibles pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991).

La presente investigación da continuidad al debate académico sobre el efecto de la cultura organizacional con otras variables que permitan generar información estratégica para las organizaciones, como lo es el caso de los activos intangibles de las mismas. Dentro de dichos aportes, se postula la asociación de la cultura organizacional y motivación laboral, sin embargo, se carece de suficiente evidencia teórica y empírica que reconozca el valor de la motivación como un activo intangible valioso.

Mediante los resultados obtenidos, se puede plantear una aproximación a la inclusión de la motivación laboral como un activo intangible valioso dentro de la teoría de recursos y capacidades, debido a su relación estratégica con otras variables como la cultura organizacional, la cual fue tomada para efectos del presente estudio.

A través de las distintas pruebas estadísticas, se obtuvieron resultados cuantitativos positivos. Lo que permitió encontrar que tanto la cultura organizacional como la motivación laboral se integran satisfactoriamente en los componentes encontrados en la teoría, teniendo cuatro tipos de cultura -clan, mercado, adhocracia y jerarquía- mientras que para motivación se puede clasificar en tres tipos -logro, poder y afiliación-. En dichos resultados se encontraron pocas inconsistencias mediante el análisis factorial exploratorio; sin embargo, se corroboraron por medio de ecuaciones estructurales, donde cada variable fue explicada de forma significativa por sus respectivos componentes.

Dentro de las aportaciones que arroja el estudio, es la caracterización de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora, en donde se puede observar que coexisten los cuatro tipos de cultura en el sistema de educación superior, sin embargo predomina la cultura tipo de clan, lo cual resulta inesperado, debido a que la muestra se conforma en su mayoría por empleados de universidades públicas, las que comúnmente son caracterizadas por un sistema burocrático y jerárquico en donde predomina el control, seguimiento de reglas y normas establecidas. Como se puede ver en el análisis, la cultura adhocracia resultó ser la que tuviera menores ponderaciones, destacando la necesidad de un cambio marcado por la innovación, dinamismo, y emprendimiento; en donde se enfoque en la libertad y autoridad de proponer ideas innovadoras, potencializando los recursos humanos de la institución. A su vez, el diagnóstico de la motivación laboral de los empleados, demuestra que ellos se encuentran altamente motivados en base a sus logros, seguido por la afiliación, lo cual concuerda totalmente con el tipo de cultura percibido en su entorno.

Finalmente, desde un enfoque metodológico, destaca la evidencia empírica resultante de la investigación de campo obtenida, que permitió efectuar las distintas pruebas estadísticas que comprobaron la hipótesis principal sobre la existencia de una relación significativa y positiva entre cultura organizacional y la motivación laboral en instituciones educativas de nivel superior del Sur de Sonora. Por otra parte, se comprobó que la de cultura organizacional influyen en la motivación de los empleados, sin embargo, esta varía de acuerdo al tipo de cultura que se presenta en la organización, ya que no se encontró influencia significativa y positiva entre todas las dimensiones de ambas variables (clan-logro; Mercado-logro; Adhocracia-poder; Mercado-Poder; Clan-Afiliación; Mercado-Afiliación), incluso, se encontraron resultados distintos a los esperados de acuerdo a la teoría, ya que mediante el análisis de ambas variables, se esperaba que la cultura jerárquica tuviera una influencia significativa y positiva sobre la motivación de poder, lo cual resultó que fue la única dimensión de cultura organizacional que no tuvo impacto positivo ni significativo sobre ningún tipo de motivación laboral.

5.2. Recomendaciones.

Partiendo del proceso de investigación realizado en alrededor de un año de elaboración, tanto fundamentación teórica, trabajo de campo y análisis de hallazgos, surgen algunas recomendaciones para el abordaje de las variables de cultura organizacional y motivación laboral, tanto para futuros trabajos o nuevas líneas de investigación como para las Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora.

Respecto al proceso de investigación, es recomendable ampliar la muestra con el resto de las Instituciones de Educación Superior, ya que la muestra se conforma sólo con seis de ellas, debido a que del resto no se obtuvo respuesta alguna referente al permiso para la elaboración de trabajo de campo. De igual forma, en las IES del estudio, se realizó el muestreo de acuerdo a las necesidades y permisos que cada caso estableció; dejando de lado empleados que pudiesen brindar un panorama distinto como es el caso de ULSA en donde el proceso de aplicación de encuestas fue únicamente con el personal de planta, o bien en UTS quien sólo dieron autorización en el departamento de Ciencias Administrativas, mientras que la muestra para UNIDEP, UES y VIZCAYA se conforma por el total de empleados ya que son planteles pequeños con poco personal; a diferencia de ITSON de donde se obtuvo una mayor respuesta contemplando al personal de distintas áreas y tipo de contratación.

Asimismo, es necesario considerar la escala original propuesta por Cameron y Quinn (2006), con el fin de comparar los resultados arrojados en la tipificación de la cultura en IES. De igual forma, es necesario contextualizar el instrumento al sistema de educación superior.

Por otra parte, actualmente el sistema de educación superior juega un papel crucial en el desarrollo de la sociedad, tanto en la aplicación y detección de competencias y habilidades que faciliten el desempeño laboral; al igual que el desarrollo de

investigación e innovación, por tanto referente a futuras líneas de investigación, sería importante observar como es la cultura organizacional a distintos niveles de la organización, así como las principales motivaciones que los empleados consideran de acuerdo al nivel o papel que juegan en su institución.

APÉNDICES

APÉNDICE A. Operacionalización de cultura organizacional

Variable	Dimensión	Ítems
Cultura	Clan	La institución es un lugar muy personal, como una familia.
		El liderazgo es usado para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
		La institución se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		Lo que mantiene unida a la institución es la lealtad y la confianza mutua.
		La institución enfatiza en el desarrollo humano.
		El éxito se basa en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
	Adhocracia	La institución es un lugar muy dinámico e innovador.
		El liderazgo es usado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
		La institución se caracteriza por el individualismo y libertad.
		Lo que mantiene unida a la institución son los deseos de innovación y desarrollo.
		La institución enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos.
		El éxito de la institución se basa en ser líder en productos e innovación.
Mercado	La institución está orientada a los resultados	
	El liderazgo es usado para asegurar el logro de los resultados.	
	La institución se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
	Lo que mantiene unida a la institución es el cumplimiento de metas.	
	La institución enfatiza en hacer acciones competitivas y ganar.	
	El éxito de la institución se basa en la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia.	
Jerarquía	La institución está estructurada y controlada.	
	El liderazgo es usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia de las tareas.	
	La institución se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo.	
	Lo que mantiene unida a la institución son las políticas y reglas.	
	La institución enfatiza en la permanencia y la estabilidad.	
	El éxito de la institución se basa en el cumplimiento eficiente de tareas.	

Nota. Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2006)

APÉNDICE B. Operacionalización de motivación laboral

Variable	Dimensión	Ítems
Motivación	Logro	Trato fuertemente de mejorar mi trabajo anterior
		Me gustan los retos difíciles y desafiantes.
		Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas
		Me gusta fijarme y alcanzar metas realista
		Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.
	Poder	Me gusta competir y ganar
		Me gusta llevar el mando
		Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo
		Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo
		Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.
Afiliación	A menudo me encuentro hablando con personas de la empresa acerca de asuntos no relacionados con mi trabajo.	
	Me gusta agradar a los demás.	
	Busco construir relaciones	
	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	
	Prefiero trabajar con otras personas que solo.	

Nota. Elaboración propia a partir de Steers y Braunstein (1976).

APÉNDICE C. Instrumento de medición.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA Medición de cultura organizacional y motivación laboral

La presente investigación forma parte del trabajo de tesis del programa de Maestría en Gestión Organizacional del Instituto Tecnológico de Sonora. Esta tiene como objetivo: “Medir la asociación de la cultura organizacional y la motivación laboral de los empleados de instituciones de educación superior de Cd. Obregón, Sonora”.

Los datos aquí plasmados, serán confidenciales y sólo tendrán fines académicos.

Atte. María Nérida Sánchez Bañuelos, estudiante de la Maestría en Gestión Organizacional, quien es responsable del estudio.

Datos Generales					
Edad: _____					
Sexo: Masculino () Femenino ()					
Grado de escolaridad: Licenciatura () Maestría () Doctorado () Otro: _____					
Instituto de Educación Superior donde labora: _____					
Puesto que ocupa en la Institución: Administrativo () Académico () Otro: _____					
Tipo de contratación: Base () Por tiempo determinado () Auxiliar ()					
Instrucciones: Conteste los siguientes reactivos seleccionando la respuesta que más se relacione a las condiciones de su institución.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra institución:					
1. Es un lugar muy personal, como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	1	2	3	4	5
2. Es un lugar muy dinámico con características innovadoras. A todos les gusta tomar riesgos.	1	2	3	4	5
3. Está orientada a los resultados. La mayor preocupación es el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	1	2	3	4	5
4. Está plenamente estructurada y controlada. Los procedimientos dicen qué hacer.	1	2	3	4	5
El liderazgo de la institución:					
5. Es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	1	2	3	4	5
6. Es usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	1	2	3	4	5
7. Es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	1	2	3	4	5
8. Es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia de las tareas.	1	2	3	4	5
El manejo del recurso humano en la institución:					
9. Se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5
10. Se caracteriza por el individualismo y libertad.	1	2	3	4	5
11. Se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	1	2	3	4	5
12. Se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.	1	2	3	4	5
Lo que mantiene unida a la institución:					
13. Es la lealtad y la confianza mutua.	1	2	3	4	5
14. Son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	1	2	3	4	5
15. Es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son los temas más comunes.	1	2	3	4	5
16. Son las políticas y reglas.	1	2	3	4	5
La institución enfatiza:					
17. En el desarrollo humano, la confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	1	2	3	4	5
18. En la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Lo más valorado son las cosas nuevas y oportunidades.	1	2	3	4	5
19. En el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	1	2	3	4	5
20. En la permanencia y la estabilidad. Lo más importante es la eficiencia, el control y la realización correcta.	1	2	3	4	5
El éxito de la institución:					
21. Se basa en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	1	2	3	4	5
22. Se basa en contar con un servicio único o el más nuevo. Se busca ser líder en productos e innovación.	1	2	3	4	5

23. Se basa en la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia.	1	2	3	4	5
24. Se basa en el cumplimiento eficiente de tareas.	1	2	3	4	5
25. Trato fuertemente de mejorar mi trabajo anterior.	1	2	3	4	5
26. Me gusta competir y ganar.	1	2	3	4	5
27. A menudo encuentro que hablo con las personas a la empresa acerca de asuntos no relacionados con mi trabajo.	1	2	3	4	5
28. Me gustan los retos difíciles y desafiantes.	1	2	3	4	5
29. Me gusta llevar el mando.	1	2	3	4	5
30. Me gusta agradar a los otros.	1	2	3	4	5
31. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5
32. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5
33. Busco construir relaciones cercanas con mis compañeros del trabajo.	1	2	3	4	5
34. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5
35. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
36. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
37. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
38. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
39. Prefiero trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

APÉNDICE D. Calidad métrica de la variable cultura organizacional.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis		Jarque Bera
						Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico	
CD01	309	1	5	3.80	1.060	-.819	.139	.222	.276	4.44*
CD02	309	1	5	3.37	1.059	-.312	.139	-.743	.276	1.52*
CD03	309	1	5	3.74	1.053	-.794	.139	-.016	.276	4.10*
CD04	309	1	5	3.68	1.060	-.632	.139	-.328	.277	2.77*
LO05	309	1	5	3.72	1.038	-.753	.139	.139	.276	3.72*
LO06	309	1	5	3.65	1.020	-.635	.139	-.083	.276	2.62*
LO07	309	1	5	3.84	.919	-.837	.139	.553	.276	5.04*
LO08	309	1	5	3.83	.946	-.969	.139	.846	.276	7.27
ARH09	309	1	5	3.79	.979	-.862	.139	.418	.276	5.11*
ARH10	309	1	5	3.36	1.026	-.366	.139	-.389	.277	1.11*
ARH11	309	1	5	3.60	.933	-.457	.139	-.066	.276	1.36*
ARH12	309	1	5	3.32	1.206	-.308	.139	-.846	.276	1.77*
UO13	309	1	5	3.58	1.028	-.576	.139	-.055	.276	2.16*
UO14	309	1	5	3.55	.934	-.643	.139	.410	.276	2.96*
UO15	309	1	5	3.69	.981	-.623	.139	-.135	.276	2.55*
UO16	309	1	5	3.57	1.016	-.668	.139	-.035	.276	2.89*
EE17	309	1	5	3.73	.906	-.710	.139	.465	.276	3.62*
EE18	309	1	5	3.59	.945	-.458	.139	-.156	.276	1.40*
EE19	309	1	5	3.71	.939	-.808	.139	.503	.276	4.65*
EE20	309	1	5	3.68	.998	-.868	.139	.433	.276	5.19*
CE21	309	1	5	3.79	1.037	-.905	.139	.462	.276	5.67*
CE22	309	1	5	3.56	.958	-.693	.139	.263	.277	3.23*
CE23	309	1	5	3.51	.966	-.653	.139	.078	.276	2.78*
CE24	309	1	5	3.94	.881	-1.091	.139	1.536	.276	11.5

Nota: es significativo en $< 5.99^*$

APÉNDICE E. Calidad métrica de la variable Motivación laboral.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis	Jarque		
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Bera	
						Error	Error			
						típico	típico			
L25	309	1	5	4.37	.818	-1.856	.139	4.644	.276	57.43
P26	309	1	5	4.06	.911	-.974	.139	.917	.277	7.53
A27	309	1	5	3.25	1.131	-.374	.139	-.611	.276	1.51*
L28	309	1	5	4.21	.747	-1.216	.139	2.910	.276	23.37
P29	309	1	5	3.55	.902	-.405	.139	.158	.276	1.10*
A30	309	1	5	3.78	.962	-.604	.139	.309	.276	2.52*
L31	309	1	5	4.22	.746	-1.190	.139	2.796	.276	21.90
P32	309	1	5	3.52	1.065	-.503	.139	-.380	.276	1.87*
A33	309	1	5	4.10	.811	-1.183	.139	2.635	.276	20.37
L34	309	1	5	4.28	.729	-1.337	.139	3.555	.276	32.15
P35	309	1	5	3.26	1.133	-.253	.139	-.642	.276	1.08*
A36	309	1	5	3.93	.925	-.880	.139	.857	.276	6.22
L37	309	1	5	4.51	.653	-1.629	.139	4.714	.276	53.35
P38	309	1	5	3.85	.947	-.743	.139	.337	.276	3.77*
A39	309	1	5	3.91	.986	-.799	.139	.284	.276	4.28*

Nota: es significativo en $< 5.99^*$

APÉNDICE F. Análisis factorial exploratorio.

Análisis factorial exploratorio para Cultura Organizacional. De acuerdo a Cameron & Quiin (2006), la cultura organizacional se puede tipificar en cuatro tipos, por lo cual se factorizó en cuatro componentes, los cuales fueron suficientes, ya que permiten explicar el 60.89% de la varianza total del cuestionario de cultura organizacional (Tabla 18).

Tabla 16. Varianza total explicada de cultura organizacional (n=309).

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10.589	44.120	44.120	10.589	44.120	44.120	5.067	21.111	21.111
2	1.738	7.240	51.360	1.738	7.240	51.360	3.946	16.441	37.553
3	1.173	4.888	56.249	1.173	4.888	56.249	2.999	12.494	50.047
4	1.115	4.645	60.893	1.115	4.645	60.893	2.603	10.846	60.893
5	.910	3.791	64.685						
6	.823	3.431	68.115						
7	.753	3.138	71.253						
8	.724	3.017	74.270						
9	.653	2.722	76.992						
10	.614	2.556	79.549						
11	.548	2.283	81.832						
12	.493	2.054	83.886						
13	.464	1.934	85.820						
14	.441	1.837	87.657						
15	.416	1.732	89.389						
16	.365	1.521	90.910						
17	.350	1.457	92.367						
18	.332	1.385	93.752						
19	.316	1.318	95.070						
20	.283	1.179	96.249						
21	.271	1.127	97.376						
22	.231	.961	98.337						
23	.207	.864	99.201						
24	.192	.799	100.000						

Nota: Método de extracción de análisis de componentes principales. Elaboración propia mediante SPSS 22.

De igual forma, mediante el análisis de componentes rotados VARIMAX se encontró que de los 24 reactivos del instrumento que mide la cultura organizacional, 10 tuvieron problemas en coincidir con el componente previsto lo cual se puede

observar en la Tabla 19, donde se muestra las cargas factoriales que colocaron a los ítems CD04, L07, L08, ARH12, U016, EE17, EE20, CE21, DE22, CE23.

Tabla 17. Análisis de componentes rotados de Cultura organizacional.

	Componente					Componente			
	1	2	3	4		1	2	3	4
CD1	.627				UO13	.301			
CD2		.389			UO14		.518		
CD3				.442	UO15				.484
CD4	.645				UO16				.559
LO5	.775				EE17		.698		
LO6		.335			EE18		.499		
LO7	.743				EE19				.444
LO8		.380			EE20		.551		
ARH9	.633				CE21		.570		
ARH10		.200			CE22			.723	
ARH11				.629	CE23			.793	
ARH12		.677			CE24			.630	

Nota: los valores sombreados no corresponden al componente esperado. Elaboración propia mediante SPSS 22.

Análisis factorial exploratorio para Motivación Laboral. Se factorizó el instrumento de motivación laboral en tres componentes, los cuales identifican la motivación de logro, poder y afiliación (Steers & Braunstein, 1976), los cuales explican el 51.35% de la varianza total del cuestionario de motivación laboral (Tabla 20). Por otra parte, mediante el análisis de componentes rotados VARIMAX, se encontraron inconsistencias en el reactivo competirP26 y relaciónA27 los cuales se colocaron en un componente inesperado (Tabla 21).

Tabla 18. Varianza total explicada para motivación laboral (n=309).

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	4.944	32.960	32.960	4.944	32.960	32.960	3.061	20.409	20.409
2	1.491	9.938	42.899	1.491	9.938	42.899	2.397	15.978	36.387
3	1.269	8.458	51.357	1.269	8.458	51.357	2.245	14.970	51.357
4	.993	6.623	57.980						
5	.859	5.726	63.706						
6	.820	5.468	69.174						
7	.759	5.061	74.235						
8	.659	4.395	78.631						
9	.591	3.943	82.573						
10	.523	3.486	86.060						

11	.496	3.305	89.365
12	.443	2.955	92.320
13	.413	2.752	95.072
14	.402	2.683	97.755
15	.337	2.245	100.000

Nota: Método de extracción de análisis de componentes principales. Elaboración propia mediante SPSS 22.

Tabla 19. Análisis de componentes rotados de Motivación laboral.

	Componente				Componente		
	1	2	3		1	2	3
ML25			.799	ML34			.282
MP26			.707	MP35		.759	
MA27		.522		MA36	.675		
ML28			.738	ML37			.418
MP29		.617		MP38		.533	
MA30	.484			MA39	.579		
ML31			.392				
MP32		.621					
MA33	.755						

Nota: los valores sombreados no corresponden al componente esperado. Elaboración propia mediante SPSS 22.

APÉNDICE G. Resultados de análisis factorial confirmatorio.

De acuerdo a los resultados en el apartado anterior, se encontraron inconsistencias con en los ítems del instrumento de cultura organizacional, mayor predominio en los correspondientes a la cultura jerárquica. Por otra parte, lo que respecta al instrumento de motivación laboral sólo se obtuvieron dos inconsistencias, las cuales corresponden a reactivos de motivación de poder y logro. Por lo cual se retomaron los reactivos que obtuvieron cargas factoriales desfavorables mediante el análisis factorial confirmatorio en el estadístico AMOS 23, con el fin de corroborar o mejorar los resultados arrojados previamente. Mediante la modelación de ecuaciones estructurales (MEE) para el instrumento de cultura organizacional, se redujo a un 12.5% de inconsistencia, la cual se presentó en tres de los ítems ARH10, UO16, EE19, los cuales obtuvieron una carga menor a .05 (Figura 11). De igual forma, a través del mismo procedimiento, para motivación laboral se presentaron inconsistencias en tres de los ítems MA27, MP32, MA39, los cuales obtuvieron cargas menores a 0.05 (Figura 12).

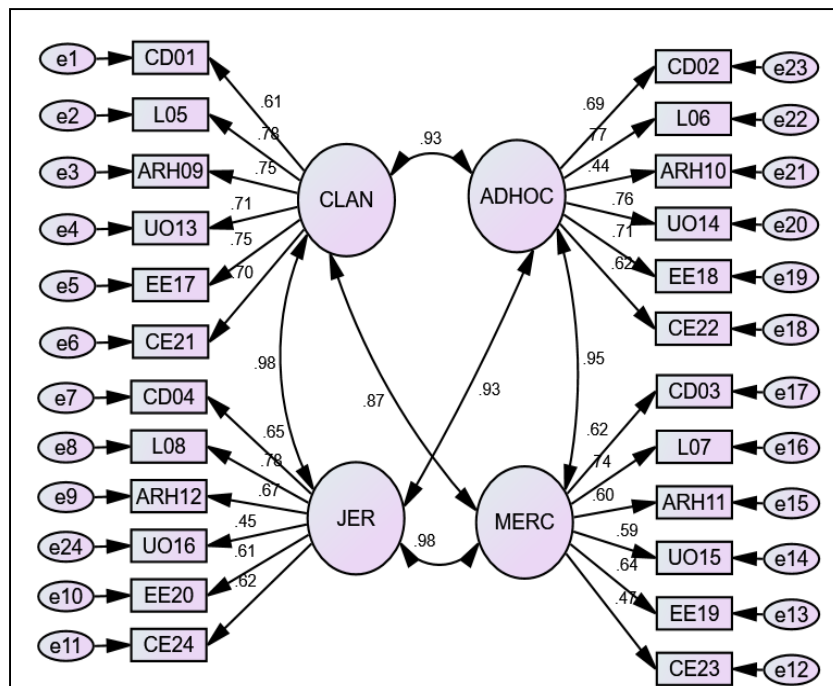


Figura 11. Modelo de ecuaciones estructurales de Cultura organizacional.

Modelo 1; $\chi^2=1018.282$; $P=.000$; $CFI=.808$; $RMSEA=.101$

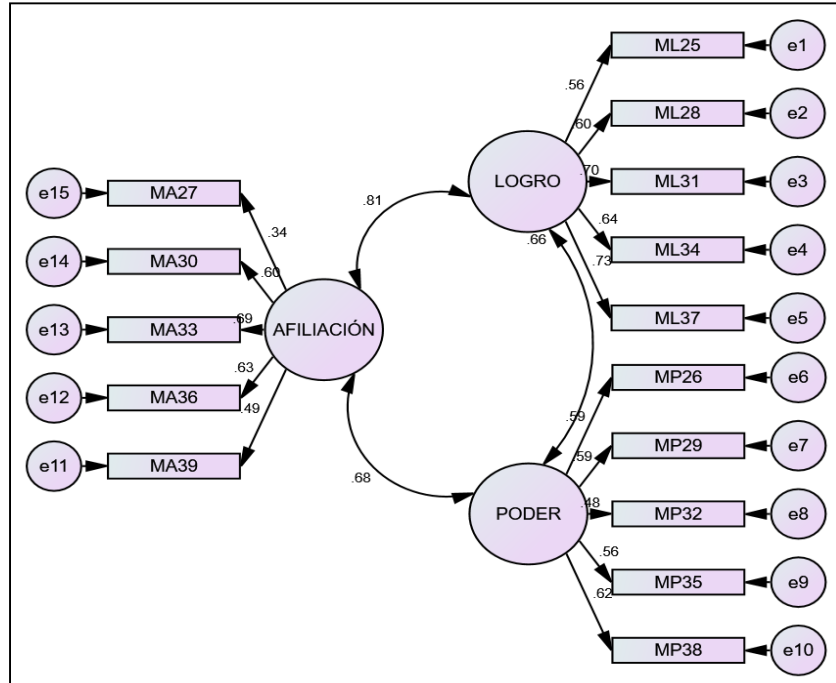


Figura 12. Modelo de ecuaciones estructurales de Cultura organizacional.

Modelo 2; $\chi^2=279.015$; $P=.000$; $CFI=.844$; $RMSEA=.085$

APÉNDICE H. Modelación de ecuaciones estructurales de modelo hipotético.

Mediante la modelación de ecuaciones estructurales (MEE), se pretende corroborar la validez del modelo propuesto (Figura 1), donde se relaciona la cultura organizacional con la motivación laboral, con el fin de identificar variables y componentes latentes que den explicación al modelo hipotético.

El análisis factorial exploratorio permitió encontrar ocho variables de estudio, dividiendo a la cultura organizacional en clan, adhocracia, mercado, jerarquía (Cameron & Quinn, 2006); y para motivación laboral en logro, poder, afiliación (Steers & Braunstein, 1976). Dentro de los requisitos para la elaboración de MEE, se encuentra el tamaño de la muestra el cual es superior a 200 casos, por otra parte, en cuanto a la consistencia interna del instrumento se encontraron valores favorables ya que se encuentran dentro de los parámetros esperados.

De esta forma, al cumplir con dos supuestos para la elaboración de MEE, fue necesario parcializar las variables mediante el cálculo del promedio de los conjuntos de reactivos a través de SPSS 22. Partiendo de dichas variables encontradas en la teoría (Capítulo 2) y el análisis exploratorio, se realizó la MEE a través del paquete AMOS 23, probando el análisis factorial confirmatorio. Se obtuvieron resultados favorables de las medidas de ajuste del modelo hipotético, ya que la mayoría cumplieron con los parámetros aceptados de MEE.

Para las medidas de ajuste absoluto se tiene que χ^2 obtuvo buen ajuste ya que cumple con el criterio de >0.05 , por otra parte $\chi^2/g.l$ se encuentra fuera del parámetro, de igual forma para GFI, RMR se obtuvieron resultados dentro de los parámetros esperados y RMSEA alcanzó un ajuste óptimo. Por otra parte, para las medidas de ajuste incremental, se obtuvieron ajustes óptimos para todos los casos CFI, IFI, AGFI, NNFI y NFI, los cuales cumplieron con el criterio ≥ 0.90 . Finalmente,

en las medidas de ajuste de parsimonia se encontró ajustes regulares para PNFI y PGFI, mientras que para AIC buen ajuste (Tabla 22).

Tabla 20. Medidas de bondad de ajuste del modelo hipotético.

Tipo de ajuste	Indicador	Valor aceptado	Resultados	Tipo de ajuste
Medidas de ajuste absoluto	χ^2	Valores pequeños significación >0.05	53.92	Buen ajuste
	P		0.000	Diferencia estadísticamente significativa
	$\chi^2/g.l$	<3.0	4.148	Fuera de parámetro
	GFI	≥ 0.90	0.956	Dentro del parámetro
	RMR	<0.05	0.026	Dentro del parámetro
	RMSEA	$0.06 > RMSEA < 1.0$	0.101	Buen ajuste
Medidas de ajuste incremental	CFI	>0.90	0.969	Buen ajuste
	IFI	>0.90	0.969	Buen ajuste
	AGFI	≥ 0.90	0.904	Buen ajuste
	NNFI	>0.90	0.949	Buen ajuste
	NFI	>0.90	0.959	Buen ajuste
Medidas de ajuste de parsimonia	PNFI	Cercano a 1	0.594	Regular ajuste
	PGFI	Cercano a 1	0.444	Regular ajuste
	AIC	Niveles menores mejor ajuste	83.92	Buen ajuste

Nota: los valores aceptado para los parámetros son obtenidos de Byrne (2010).

Valores estimados

De igual forma se muestran los valores estimados en el modelo hipotético, así como la estimación de significancia entre las variables y su factor correspondientes. Obteniendo para Cultura valores de influencia sobre sus componentes de clan (1), adhocracia (0.966), mercado (0.851), jerarquía (0.960). Po otra parte para motivación se obtuvieron valores para logro (1), poder (0.986), afiliación (1.136). De igual forma se encontró relación entre las variables de cultura-motivación (0.144) (Tabla 23).

Tabla 21. Pesos de regresión de valores no estandarizados del modelo hipotético.

Variable		Factor	Valor estimado	Error estándar	Valor 1	P
CLAN	<---	CULTURA	1			
ADHOCRACIA	<---	CULTURA	0.966	0.045	21.502	***
MERCADO	<---	CULTURA	0.851	0.044	19.262	***
JERARQUIA	<---	CULTURA	0.96	0.046	21.064	***

LOGRO	<---	MOTIVACIÓN	1			
PODER	<---	MOTIVACIÓN	0.986	0.109	9.054	***
AFILIACIÓN	<---	MOTIVACIÓN	1.136	0.113	10.056	***
Variable fijada en 1						
CULTURA	<-->	MOTIVACIÓN	0.144	0.022	6.518	***

Los coeficientes son significativos a un nivel de 0.01

Fuente: elaboración propia.

De esta forma se puede observar mediante evidencia empírica, que existe relación causal significativa entre los factores y sus respectivas variables. Para cada uno de los casos la relación es positiva y significativa. La cultura influye sobre clan (0.86, $p > 0.01$), adhocracia (0.90, $p > 0.01$), mercado (0.85, $p > 0.01$) y jerarquía (0.89, $p > 0.01$); en cuanto a motivación sobre logro (0.77, $p > 0.01$), poder (0.61, $p > 0.01$) y afiliación (0.75, $p > 0.01$); finalmente entre cultura y motivación se encontró una correlación de 0.52, $p > 0.01$ (Figura 13).

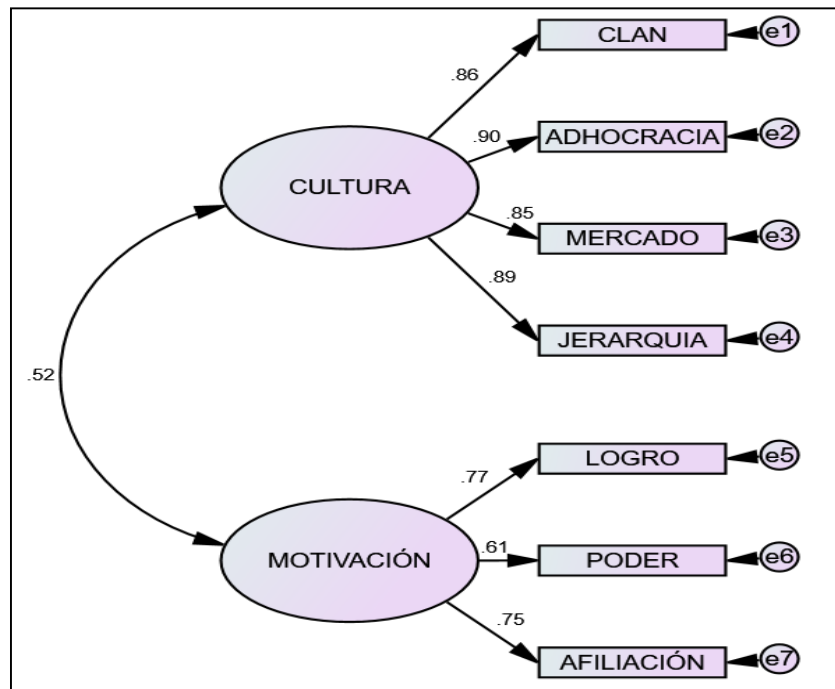


Figura 13. Modelo de ecuaciones estructurales de modelo hipotético.
 Modelo 3; $\chi^2=53.92$; $P=.000$; $CFI=.969$; $RMSEA=.101$
 Elaboración propia mediante AMOS 23

Mediante los resultados obtenidos a través de MEE, se comprueba empíricamente la relación causal de las variables y sus componentes, lo cual soportan las taxonomías propuestas por Cameron & Quinn (2006) para cultura organizacional y

la de Steers y Braunstein (1976) para motivación laboral. De igual forma, se corrobora que dichos componentes son explicados por las variables, lo cual subsana los problemas encontrados en el análisis factorial exploratorio. Por lo tanto, es posible dar continuidad a los resultados descriptivos y pruebas de hipótesis planteadas.

APÉNDICE I. Cronograma de actividades

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consulta de bases de datos	■											
Generar idea de investigación	■											
Antecedentes, Planteamiento del problema, justificación, hipótesis de investigación.	■	■										
Revisión de literatura		■	■									
Diseño metodológico			■									
Aplicación de instrumento				■	■							
Elaboración de base de datos					■							
Estudio de calidad psicométrica del instrumento						■	■	■				
Análisis factorial exploratorio						■	■	■				
Análisis factorial confirmatorio						■	■	■				
Confiabilidad mediante alpha de Cronbach						■	■	■				
Estadísticos descriptivos: frecuencia, media, desviación estándar y parcialización de factores.						■	■	■				
Correlación de Pearson para H_1						■	■	■				
Regresión lineal para probar H_2						■	■	■				
Conclusiones y recomendaciones									■	■		
Elaboración de artículo.											■	■

Nota. Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Los Angeles: Sage.
- Alvesson, M., & Olof, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism. An Overview*. New York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Añez, S. (2010). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organisation*. New York: Wiley.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21-34. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0011>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315. . <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310391805>

- Berl, R. L., Williamson, N. C., & Powell, T. (1984). Industrial salesforce motivation: A critique and test of Maslow's hierarchy of need. *Journal of personal selling & sales management*, 4(1), 32-39.
- Berrio, A.(2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of ohio state university extension. *EJournal of extension*, 41(2).
- Briones, G. (2002). *Metodología cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1998). The conceptual foundation of organizational culture. En J. Smart (Ed.), *Handbook of theory and research in higher education*, (pp.356-396) New York: Agathon.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Clark, B. R. (1972). Organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/2393952>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4a. Ed.). USA: SAGE.
- Cucu-Ciuhan, G., & Guita-Alexandru, I. (2014). Organizational Culture versus Work Motivation for Academic Staff in a Public University. *Science Direct. Procedia Social and Behavioral Science*, 127, 448-453.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.

- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*, 11, 303-320. <http://www.jstor.org/stable/3446547>
- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study. *Higher Education*, 55(6), 637-650. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-007-9080-6>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Fierro, E., & Mercado, P. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Administración y Organizaciones*, 15(28), 93-115.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2011). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11).
- García, L., Sánchez, M., Cuevas, H., Hernández, R. & Vargas, B. (2012). Organizational culture. Diagnostic in two mexican Technological Universities. Case Study. *Innovación y desarrollo*, 4(4),
- Geertz, C., & Solari, C. (1973). *Visión del mundo y análisis de símbolos sagrados* (Vol. 2). Departamento de Ciencias Sociales, Area de Antropología, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- González Díaz, R. A., Jiménez, S. O., & Figueroa, R. C. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30).
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 109-122. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110>

- Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7 (4), 375-387.
- Harris, S.G., 1994. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science*, 5, 309–321.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial.
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: some support for the N.Q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10,128-141.
- Keeton, K., & Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), 205-213.
<http://dx.doi.org/10.2307/3380992>
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International management*, 13(2), 204-230.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.002>
- Levison, Y. O. (2006). Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-152.
- Linares Medina, Irasema, Ochoa Jiménez, Sergio, & Ochoa Silva, Beatriz. (2014). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova scientia*, 6(11), 324-345.

- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
<http://dx.doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Marcoulides, G.A., Heck, R.H., 1993. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209–225.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva visión.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52): Narcea Ediciones.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill
- Morgan, G., 1986. *Images of organizations*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1), 15-40.
- Olalla, M. F. (1999). The resource-based theory and human resources. *International Advances in Economic Research*, 5(1), 84-92.
- Ollarves, Y. (2006). Una cultura del desarrollo profesional del docente universitario: Reto, problema u oportunidad en la Universidad. *Docencia universitaria*, 6(2), 23-41.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-149.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.

- Peterson, M. & Smith P. (2000). Sources of Meaning, Organizations, and Culture. N.M. in Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, B. Schneider (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robbins, S.P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7a ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Rossi, I., & O'Higgins, E. (1980). *Theories of culture and anthropological methods. People in culture. A Survey of Cultural anthropology*. New York: Bergin Publishers.
- Sánchez, M. G. (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.
- Sánchez, M. G., & de la Garza Carranza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58), 487-499.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.3-37.
- Sepulveda, F.(2004). El modelo competing values framework y el diagnostico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 68, 7-27.
- Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings, *Journal of Vocational Behavior*, 254.
- Tunal, S. & Camarena, M.E. (2007). Conceptualizando la cultura organizacional. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), 30-54.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). Murray.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>