



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

La cultura institucional y su impacto en la motivación de los trabajadores de la Universidad  
Autónoma de Querétaro

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en  
Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta  
Dalya Itzel Hernández Gutiérrez

Santiago de Querétaro, Qro., Abril 2018.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración con línea terminal en  
Alta Dirección

LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE  
LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con línea terminal en Alta Dirección

Presenta:

Dalya Itzel Hernández Gutiérrez

Dirigido por:

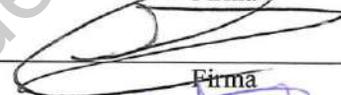
Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

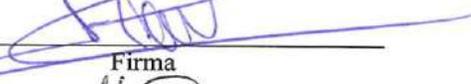
Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

  
Firma

M.I. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

  
Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Vocal

  
Firma

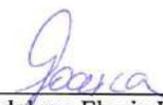
M.A. María Elena Díaz Calzada  
Suplente

  
Firma

M.I. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

  
Firma

  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Abril 2018  
México

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar de qué manera impacta la cultura institucional en la motivación de los trabajadores de la UAQ, este estudio se realizó dentro de la Universidad Autónoma de Querétaro la cual muestra una relación estrecha, dado que al ir de la mano una con la otra, significa que la cultura institucional y todo lo que conlleva generan motivación o no. Este estudio presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, a su vez es un estudio de tipo descriptivo, correlacional y de campo, para la comprobación de la hipótesis se elaboró un cuestionario de 37 preguntas con la escala tipo Likert, tomado en cuenta datos generales, cultura institucional y motivación, este cuestionario fue aplicado a 30 colaboradores del departamento o área de compras, finanzas, contraloría, seguridad y recursos materiales de la Universidad Autónoma de Querétaro se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, los recursos y el tiempo destinado a la presente investigación, una vez aplicado dicho cuestionario, se recabaron y analizaron los resultados, se representaron mediante figuras con los porcentajes correspondientes; posteriormente se obtuvo un gráfico con la correlación de Pearson equivalente a .70, lo cual indica que al estar más cerca al 1, es una correlación positiva considerable, con todo lo anterior, la hipótesis planteada queda comprobada: La cultura institucional impacta de una manera positiva en la motivación de los trabajadores dentro de la UAQ, por tal motivo, se recomienda realizar diversas acciones para fomentar un mejor ambiente como: analizar y actualizar el curso de inducción al momento de tener trabajadores de nuevo ingreso, realizar más cursos de capacitación, e implementación de los valores institucionales implementados dentro de la UAQ, todo lo anterior con el fin de fortalecer y generar estabilidad laboral, lo cual es un excelente incentivo para desarrollarse dentro de su área laboral dentro de la institución.

(**Palabras clave:** cultura institucional, motivación, impacto, implementación)

## ABSTRACT

This study aims at determining the way organizational culture impacts on the motivation of UAQ's employees. This study was performed at the Autonomous University of Querétaro and it shows a close relationship, as one another are related, which means that organizational culture and everything around it either produce motivation or not. The study was based on a quantitative approach with cross-sectional non experimental design, which at the same time is a field, correlational, descriptive type study. For hypothesis testing a 37 question survey was developed with Likert type scale, considering general data, organizational culture and motivation. The survey was applied on 30 participants from the Purchasing, Finance, Comptrollership, Security and Material Resources departments of the Autonomous University of Querétaro. The sample is a convenience non probabilistic simple, according to the characteristics, resources and time devoted to this research. Once the survey was applied, results were obtained and analyzed, and represented by means of graphs indicating the corresponding percentages. After that, a graph with a Pearson's correlation coefficient of .70, which indicates that, as it is close to 1, it represents a considerable positive correlation. As a consequence the hypothesis was verified: Organizational culture impacts in a positive way motivation to employees at the AUQ, thus, different actions are recommended in order to encourage an improved environment, such as: analyzing and updating the induction course for new members of the staff, having more training courses, and implementing institutional values set by the university. All of this aiming at strengthening the working atmosphere and producing job stability, which are an excellent incentive to work to develop within the corresponding department of the institution.

**(Key words:** organizational culture, motivation, impact, implementation)

## DEDICATORIAS

A Dios por permitirme lograr una meta más en la vida y poder guiar a mis hijos con el ejemplo.

A mi esposo e hijos por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y dándome la satisfacción de ser esposa y madre.

A mis padres y hermana por apoyarme siempre que lo necesito, gracias mamá por darme la vida y el ejemplo de que todo lo que te propones y sueñas es alcanzable cuando luchas por un objetivo.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro por ser parte de mi formación académica y profesional.

A mis profesores por compartir sus conocimientos académicos y de vida, así como a mis sinodales y compañeros.

A la Dra. Patricia Luna por revisar mi trabajo.

En especial a la Dra. Ma. Luisa Leal por apoyarme en mi trabajo, creer en mí y darme ánimo, a seguir adelante.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE	Página
Resumen	i
Abstract	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Descripción	3
2.2 Cultura Institucional	3
2.2.1. <i>Valores Institucionales de la administración</i>	7
2.3 Motivación	9
2.3.1. <i>Motivación según Abraham Maslow</i>	9
2.3.2. <i>Motivación según Freud</i>	10
2.3.3. <i>Teoría del factor dual de Herzberg</i>	11
2.4 Características de la empresa	14
2.4.1. <i>Contexto</i>	14
2.4.2. <i>Misión</i>	21
2.4.3. <i>Visión</i>	21
2.4.4. <i>Política de Calidad</i>	24
2.4.5. <i>Valores</i>	25
2.5 Investigaciones relacionadas	26

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Justificación	34
3.2 Planteamiento del problema	35
3.3 Objetivos	36
3.3.1 Objetivo general	36
3.3.2 Objetivos específicos	36
3.4 Definición del universo	36
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	36
3.6 Definición de variables	37
3.7 Hipótesis	37
4. METODOLOGÍA	38
4.1 Diseño del estudio y/o la investigación	38
4.2 Tipo de estudio	38
4.3 Instrumento	38
4.4 Procedimiento	39
4.5 Procesamiento de la información	39
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
5.1 Datos generales	40
5.2 Resultados de la variable de cultura Institucional	47
5.3 Resultados de la variable de motivación	56
5.4 Comprobación de hipótesis	65
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	70
APÉNDICE	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1. Factores Motivacionales	12
2. Preguntas relacionadas con la cultura institucional	47
3. Preguntas relacionadas con la motivación	56
4. Variación de coeficiente r de Pearson	65

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Desarrollo cultura institucional	3
2. Sustancias y formas culturales	4
3. El proceso administrativo enfocado a la cultura organizacional	6
4. Pirámide Maslow	9
5. Pirámide Maslow comprada con la Teoría de factores de Herzberg	13
6. Organigrama UAQ	15
7. Distribución de la población encuestada por sexo	40
8. Distribución de la población encuestada por Edad	41
9. Distribución de la población encuestada por Estado Civil	41
10. Distribución de la población encuestada por Área de Trabajo	42
11. Distribución de la población encuestada por Escolaridad	42
12. Distribución de la población encuestada por dependientes económicos	43
13. Distribución de la población encuestada por turno	43
14. Distribución de la población de acuerdo a las horas laboradas a la semana	44
15. Distribución de la población de acuerdo al nivel socioeconómico	44
16. Distribución de la población de acuerdo a la antigüedad en la empresa	45
17. Distribución de la población de acuerdo a la antigüedad en el mismo puesto	45
18. Al entrar a trabajar a la UAQ, se dan a conocer los valores institucionales	47
19. Relación entre tú y tu jefe inmediato	47
20. Capacitación recibida por parte de la UAQ	48
21. Que tan seguro y estable, te sientes en tu empleo	49

22. Cooperación en tu equipo de trabajo	49
23. Tu jefe directo, explica claramente las funciones del puesto y límite de resp.	50
24. Movimiento de algún puesto, dar a conocer nuevas funciones	50
25. Clima laboral	51
26. Trabajo en equipo	52
27. Valores institucionales	52
28. Manuales para desempeñar tus funciones laborales	53
29. Conocimiento sobre el uso de herramientas de trabajo	54
30. Desarrollo de actividades	56
31. Posibilidad de expresar tus ideas	57
32. Labores cotidianas y descripción de puestos	57
33. Comunicación de doble vía	58
34. Responsabilidad y el rol que desempeñas laboralmente	59
35. El puesto que desempeñas cumple con tus expectativas	59
36. Herramientas necesarias para trabajar	60
37. Seguridad en tu empleo	60
38. Tu puesto acorde con tus objetivo y metas personales	61
39. Orgulloso de pertenecer a la institución	62
40. Intereses por superación en el trabajo	63
41. Desarrollo dentro de la institución	63
42. Correlación entre cultura institucional y motivación	65
A1. Cuestionario de la Investigación	74

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones sufren cambios pequeños o drásticos y requieren de un proceso de adaptación en el cual está inmerso la cultura organizacional de la cual esperamos un cambio de forma positiva, en conjunto con factores internos y externos como puede ser la motivación, incluyendo a las instituciones de educación superior como la UAQ.

Generalmente los estudios dirigidos a la cultura institucional se asocian con muchas variables como satisfacción, motivación, desempeño, productividad, etc., se abordó el tema desde la perspectiva de la cultura institucional y la motivación, por la relevancia que esto genera en una mejora continua en el área laboral.

El interés de hacer esta investigación surge a partir de verificar si una de las variables va de la mano con la otra, el impacto positivo o negativo que estas generan, el presente trabajo inicia con la revisión de variables, el planteamiento del problema y posteriormente se explica que instrumento y método se utilizó para el desarrollo y comprobación de la hipótesis, en base en un análisis y conclusiones.

La hipótesis planteada para este estudio es: La cultura institucional impacta de una manera positiva en la motivación de los trabajadores dentro de la UAQ, el instrumento utilizado para la comprobación de la hipótesis fue un cuestionario de tipo Likert, conformado con 37 preguntas de las cuales 13 son datos generales, 12 preguntas enfocadas a la cultura institucional y 12 preguntas enfocadas a la motivación, este cuestionario fue aplicado a 30 colaboradores de la Universidad Autónoma de Querétaro equivalente a una muestra no probabilística por conveniencia de la secretaría administrativa que a su vez

dependen de éste el departamento de compras, recursos materiales, finanzas, seguridad y la secretaría de contraloría, este estudio es de tipo descriptivo, correlacional y de campo, presentó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, una vez aplicado dicho cuestionario, se recabaron y analizaron los resultados, se representaron mediante figuras con los porcentajes correspondientes; posteriormente se obtuvo un gráfico con la correlación de Pearson equivalente a .70, lo cual indica que al estar más cerca al 1, es una correlación positiva considerable, por lo consiguiente queda comprobada dicha hipótesis planteada por lo que se recomienda a la UAQ, implementar mejores cursos de inducción, así como cursos de actualización en los cuales de lleven a cabo mejores programas para desarrollar la cultura institucional y siempre sentirnos orgullosos por ser parte de esta institución. Todo lo anterior enfocado a cumplir con las metas establecidas para el desempeño de nuestras labores cotidianas, sentirnos parte de nuestra alma mater y desarrollarnos profesionalmente día con día.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Descripción

En el presente capítulo se abordan conceptos y elementos relacionados con la cultura institucional y la motivación, así como la información general de la institución donde se llevó a cabo la investigación.

### 2.2. Cultura Institucional

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Enciclopedia financiera (2004)

Desarrollo cultura organizacional



Figura 1 Desarrollo cultura institucional.  
Fuente: Rousseau (1990, p. 286).

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicados y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo de dota a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo. Rousseau (1990)

Manejo de incertidumbres colectivas Creación de orden social Creación de continuidad Creación de identidad y de compromiso colectivo	Fomento de etnocentrismo Generación de consecuencias duales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• técnicas y expresivas</li> <li>• latentes y manifiestas</li> <li>• funcionales y disfuncionales</li> </ul>
---	---

Figura 2. Sustancias y formas culturales. Fuente: Trice y Beyer (1993, p. 23).

Consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus expectativas. Según estos autores, estas respuestas se engloban en dos grandes categorías. La primera de ellas es relativa a la sustancia de una cultura, es decir, los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan como una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías. La segunda se refiere a las formas culturales, esto es, las entidades observables (los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas,...) a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de su cultura. A su vez, la cultura ejerce una serie de consecuencias sobre los miembros que la comparten. El cuadro resume las principales identificadas en la mayor parte de los estudios culturales. Ver figura 2.

Trice y Beyer (1993)

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior, como se muestra en la figura 3, tomando en cuenta el proceso administrativo, desde la planeación, organización, dirección y control, en dónde se explica cómo se comporta la organización cuando se implementa la cultura y cuando no y de qué manera se ve reflejada dentro de la misma. Enciclopedia financiera (2004).

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
<b>PLANIFICACION</b>	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
<b>ORGANIZACION</b>	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales
<b>DIRECCION</b>	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación	Comunicación descendente, ascendente y cruzada
<b>CONTROL</b>	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Figura 3. El proceso administrativo enfocado a la cultura organizacional.  
 Fuente: Münch (2007, p.37)

La cultura organizacional está íntimamente relacionada con el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección. Fuente: Enciclopedia financiera (2004)

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan

específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados.

Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema.

Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

- Elementos
- Cultura fuerte vs cultura débil
- Tipos de cultura

### ***2.2.1. Valores institucionales de la administración***

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observación, de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social. Los valores institucionales de la administración pueden ser: Fuente: (Münch, 1997, p. 38).

#### *Social*

Estos son los de mayor importancia, ya que atribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.

- Cumplimiento de las obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales federales.
- Evitar la competencia desleal
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad

### *Organizacionales*

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta un grupo social: Fuente: (Münch, 1997, p. 38).

- Impulsar la innovación , investigación y desarrollo tecnológicos
- Optimizar la coordinación de recursos
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas, y procedimientos
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social

### *Económicos*

Son los que orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza
- Máxima obtención de recursos
- Manejo adecuado de recursos financieros
- Desarrollo económico del grupo social
- Promover la inversión

Fuente: Fundamentos de Administración, Lourdes Münch Galindo, (1997, p. 37-40).

## 2.3. Motivación



Figura 4. Pirámide Maslow. Fuente: Robbins (2013, p.37).

### 2.3.1. Motivación según Abraham Maslow

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 (ver figura No. 4) y las clasifica en una pirámide como la de la imagen. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Fuente: Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones, Tercera edición, Stephen P. Robbins, pág. 37-39

### **2.3.2. Motivación según Freud**

Freud por su parte exalta el valor del placer, “cuanto más primitivo y salvaje mejor”, un claro ejemplo es de que el hombre es su propia ley; no existen normas, valores, ni ideas válidos, tampoco pasión por el futuro, nada vale porque todo o vale por igual, porque cada hombre constituye su propia ley, su propio destino. (Robles, 1999).

Para Sigmund Freud el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones. Concretamente, Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es la libido. Según sus palabras, la libido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, la amistad, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona. (Chiavenato, 2001)

Tomado de Keith Davis, “Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior”, New York, McGraw Hill, 1972

### ***2.3.3. Teoría del factor dual de Herzberg***

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc., ver figura 5. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989). Ver tabla 1.

Tabla 1

*Factores motivacionales*

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores motivadores</b>
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Leidecker y Hall (1989, p.86).

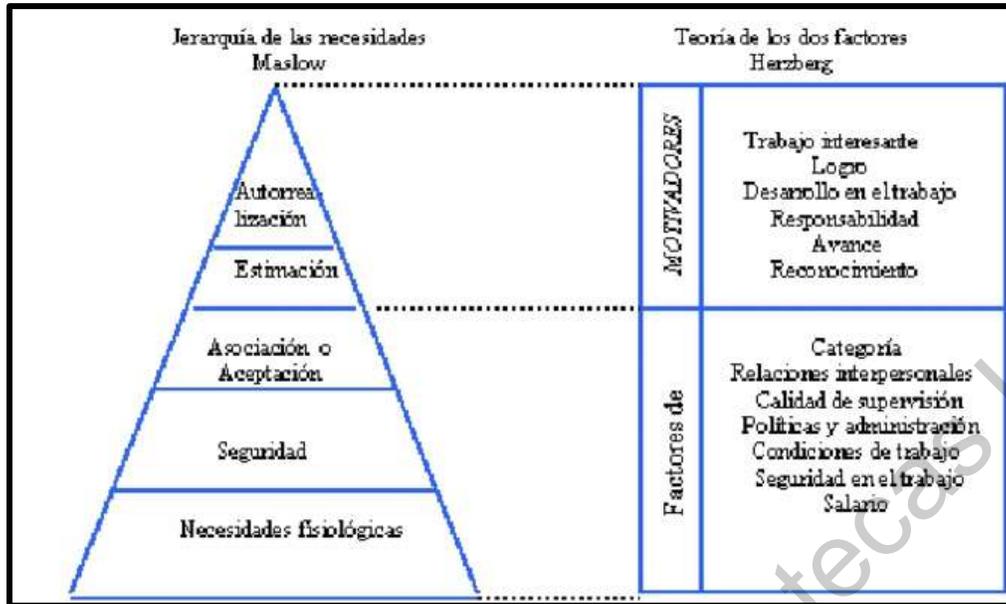


Figura 5. Pirámide Maslow comprada con la Teoría de factores de Herzberg (Revista Digital PsicoDigital, 2016).

Entre las nociones más conocidas de cultura está la de Hofstede (1980, p.21), para él la cultura es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”, de ahí se derivan los esquemas mentales de cada individuo; con el concepto de cultura el autor describe a sociedades enteras (naciones). Molin (1989) dice que desde otro enfoque la cultura se considera como un conjunto de normas, rutinas y mitos que se transmiten de generación en generación. Por su parte, Mintzberg (1998), señala que la cultura está representada en todo lo que rodea al hombre, por ejemplo: la comida, la forma de vestir, las manifestaciones de arte, la música y el lenguaje; mecanismos esenciales en la transmisión, preservación y enriquecimiento de la cultura. Estas definiciones permiten fortalecer la idea del predominio de una cultura local-nacional en las diferentes sociedades y de su influencia en la conducta de los individuos que las conforman. De ahí que quienes dirigen las organizaciones deban tomar en cuenta los valores culturales y a partir de ellos construir la cultura organizacional.

## **2.4. Características de la empresa**

### ***2.4.1. Contexto***

Para esta investigación se tomó como base una institución educativa dedicada a la formación de profesionales a nivel medio superior, superior universitario y estudios de posgrado con más de 65 años de experiencia que ofrece una gran oferta educativa con carreras profesionales encaminadas a todo el público en general de acuerdo a las necesidades de cada persona, cuenta con un sistema educativo presencial, semiescolarizado y a distancia.

También está inmersa en diferentes programas de estudios específicos ya que cuenta con diversos centros de investigación en las diferentes facultades y campus, así como especialidades en diferentes centros de estudios académicos, parques biotecnológicos, etc.

#### *Estructura organizacional*

La institución que se tomó para base del estudio, tiene la siguiente estructura organizacional:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

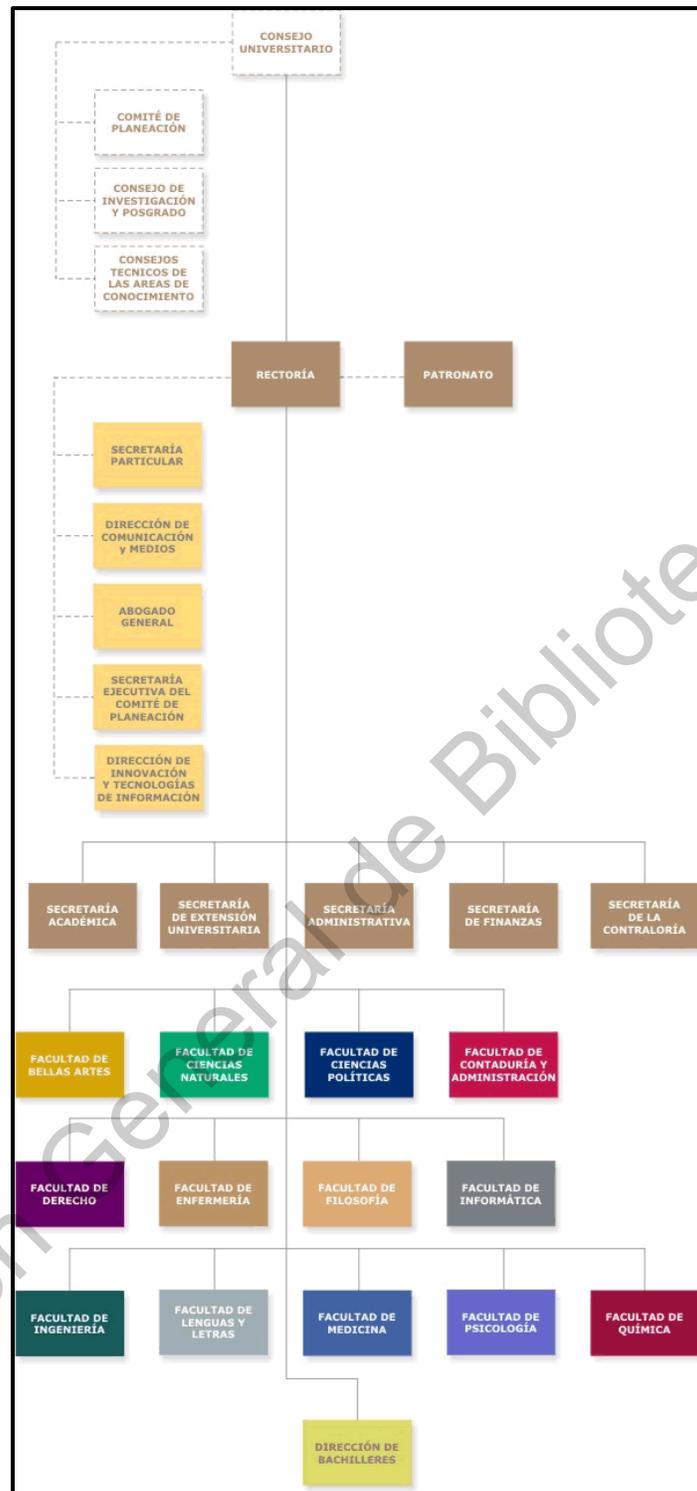


Figura 6. Organigrama UAQ.

Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016).

El organigrama que presenta la institución (ver figura 5) es por su naturaleza es de tipo microadministrativo ya que presenta una única organización y se refiere de manera global a las áreas que lo conforman. Por su finalidad es de tipo informativo ya que su estructura tiene como objetivo ser presentado al público en general de una manera global para mostrarse más sencillo a las personas que no están tan involucradas pero que de igual manera puedan entenderlo, por su ámbito es de nivel general ya que nos brinda información representativa y resalta cierto nivel jerárquico, por su contenido es integral ya que expresan la organización de manera global, presentando sus niveles de jerarquía, sin inmiscuirse a desarrollar cada área o facultad, por su presentación es un organigrama vertical lo cual visualmente es más fácil identificar la cabeza de la organización y sucesivamente hasta llegar a los niveles de menor jerarquía. (Fuente: Universidad Autónoma de Querétaro, 2016)

### *Historia*

Desde 1547, estando Don Vasco de Quiroga en Europa, se había pedido al rey que enviara a los padres jesuitas a la Nueva España, Felipe II lo otorgó mediante las cédulas expedidas el 26 de marzo de 1571. El general de la compañía R.P. Francisco Borja, ordenó que el P. Pedro Sánchez junto con otros 15 sacerdotes, pasaran a América, llegando a la Nueva España el 28 de septiembre de 1572. Hasta el 12 de marzo de 1618 se dio licencia real para que la Compañía de Jesús se estableciera en Querétaro, haciéndose efectiva tal autorización hasta el 20 de junio de 1625. Unos meses después, el 20 de agosto de 1625, se funda en Querétaro el Colegio de San Ignacio, que en 1680 estuvo a punto de estar cerrado por falta de recursos. Afortunadamente intervino el ilustre benefactor Queretano don Juan Caballero y Osio, quien reedificó desde sus cimientos la iglesia y el Colegio, al mismo tiempo que fundaba y dotaba espléndidamente al Colegio de San Francisco Javier. Por decreto de

Carlos III, en 1767, fueron expulsados los jesuitas de la Nueva España, siendo clausurados los Colegios y también la iglesia que les era anexa. Cinco años después, el 26 de septiembre de 1772, el Rey decretó la reapertura de los Colegios bajo su real patrocinio, y el virrey don José María de Bucareli designó rector al Lic. José Antonio de la Vía Santelices. Nuevamente se iniciaron las clases el 25 de febrero de 1778, con maestros como Manuel de Iturriaga, Pedro de Arce y Jacobo Pardo y Peredo. Durante la Colonia, el más alto grado de enseñanza fue el bachillerato, por cuya causa los estudiantes pasaban a San Ildefonso, en la capital del Virreinato, para cursar Derecho y obtener su título ante los tribunales de la Real Audiencia. A partir de 1821, los colegios quedaron desvinculados del real patrocinio, siendo considerados desde entonces como instituciones privadas y confirmadas en ese carácter por el Congreso Constituyente del Estado. En 1824 el Congreso decretó la obligación, para los Colegios de Querétaro, de jurar la observancia de la Constitución Federal y en 1825; el mismo Congreso Constituyente dio facultades al Gobierno del Estado para organizar de la mejor manera los Colegios de San Ignacio y de San Francisco Javier. El gobernador José María Díez Marina, mediante Ley del 4 de octubre de 1827, creó la carrera de Licenciado en Derecho, cuyas clases iniciaron el 18 de octubre de ese mismo año. Los Colegios se cerraron en 1844 y se reabrieron en 1861, cerrándose definitivamente en 1867, dando paso al Colegio Civil. Fue instituido por la ley del 27 de noviembre de 1867, cuyo proyecto fue formulado por Próspero C. Vega y puesto en vigor por el gobernador, Julio M. Cervantes. Por disposición del 4 de enero de 1876 se establecieron además de la carrera de Abogado, las de Notario Público, Farmacéutico e Ingeniero Topógrafo.

La Ley del 13 de enero de 1896, vigente durante 15 años, estuvo inspirada en el positivismo, formándose en esa doctrina Adolfo Isla, Felipe Ruíz Cabañas, Ignacio Mena,

Palemón Elizondo, Francisco Gutiérrez Gelati, Francisco Hernández, Constantino Llaca, José María Truchuelo, José A. Septién y otros. En 1910 el pueblo promovió la renuncia del gobernador Francisco González de Cosío, y los estudiantes, la de tres rectores en un solo año realizando la primera huelga en la historia del Colegio en contra del Ing. Salvador Álvarez. El gobernador Carlos M. Loyola promulgó la Ley de Instrucción Preparatoria y Profesional el 12 de marzo de 1912 vigente hasta el 27 de octubre de 1914, cuando el general Federico Montes decretó el cierre del Colegio Civil, suprimió las carreras profesionales y creó la Escuela Preparatoria de Querétaro. Ernesto Perrurquía propició la Ley del 28 de marzo de 1918 que creaba la Escuela Libre de Derecho. A finales de 1950 se clausuró el Colegio Civil y por iniciativa del Gobernador, Dr. Octavio S. Mondragón, se iniciaron los planes para crear la Universidad Autónoma de Querétaro. De tal proyecto se encargó el Coronel y Licenciado Juan Álvarez y, a la muerte de éste, el Lic. Fernando Díaz Ramírez. 1959 se inicia el régimen autonómico de nuestra Universidad. El 24 de febrero de 1951 inició sus clases la Universidad Autónoma de Querétaro con la escuela Preparatoria, la escuela de Derecho y la escuela de Ingeniería; ésta última solamente con los dos primeros grados, pues el resto se cursaba en la Facultad de la UNAM. En 1952 el Dr. Vasconcelos acuñó la frase "Educo en la Verdad y en el honor" que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro. En ese mismo año se crearon las escuelas de Química y Enfermería. En 1953 se fundó el Instituto de Bellas Artes y en 1954 la Escuela de Comercio, posteriormente Escuela de Contabilidad.

El gobernador, Lic. Juan C. Gorráez, nombró rector al Dr. José Alcocer Pozo y con esto estalló el llamado conflicto del 58, pidiendo los estudiantes, además del retorno del Lic. Fernando Díaz Ramírez, como rector, la autonomía de la Institución. Efectivamente el 5 de febrero de 1959 se inicia el régimen autonómico de nuestra Universidad. En 1963 se

estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Escuela de Contabilidad. En 1967 se fundaron la escuela de Psicología y la escuela de Idiomas. En 1971 la Escuela de Química ofrece las opciones terminales de Química en Alimentos, Metalurgia, Química Agrícola y Farmacología. El 8 de diciembre de 1973 la Universidad Autónoma de Querétaro trasladó sus principales instalaciones al actual Centro Universitario del Cerro de las Campanas. En 1975 la escuela de Psicología también diversifica sus opciones terminales en Psicología Clínica, Laboral, Educativa y Social. En 1978 se fundó la escuela de Medicina. En 1984 la Escuela de Sociología, en 1985 la Escuela de Veterinaria y Zootecnia y en 1987 los planteles de Informática y Filosofía. A partir de 1975 comenzaron los primeros Posgrados en las escuelas profesionales: Maestría en Ciencias y tecnología de Alimentos (Facultad de Química). En 1977 la maestría de Psicología Clínica (Facultad de Psicología) y Ciencias de la Educación (con sede en la escuela de Contabilidad y Administración), pero dependiendo de la División de Estudios Superiores, hoy Dirección de Posgrado). En 1980 la Maestría en Docencia de las Matemáticas (Con sede en la escuela de Química), después en la de ingeniería; pero también dependiendo de la División de Estudios Superiores). En 1981 se inicia la especialidad en Hidráulica que ese mismo año cambia a Maestría (Facultad de Ingeniería); y también en ese periodo, se aprueba la especialidad en Mecánica de Suelos (Facultad de Ingeniería) y las especialidades en Derecho Fiscal, Laboral y Penal (Facultad de Derecho) y las Maestrías. En 1982 se aprobó la maestría en Administración (Facultad de Contabilidad y Administración), y en 1983 maestría de Construcción (Facultad de Ingeniería); en 1984 y 1985, se autorizan las maestrías en Psicología Educativa (Facultad de Psicología) y Fisiología y Anestesiología (Facultad de Medicina). En el año de 1987 son autorizadas la Maestría en Derecho Notarial, en Derecho Penitenciario (Facultad de Derecho); Maestría en Antropología y en Historia

(ésta depende directamente del área de Humanidades); Maestría en Impuestos (Facultad de Contabilidad y Administración); Maestría en Odontopediatría (Facultad de Medicina).

A partir de 1981, se iniciaron formalmente sus actividades en varios centros de investigación: Centro de Estudios Académicos sobre Contaminación Ambiental (CEACA-UAQ), 1o. de febrero de 1981 Centro de Investigaciones y Estudios- Históricos (CIEH-UAQ) y Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS-UAQ), Centro de Estudios Lingüísticos y Literarios (CELL-UAQ) y Centro de Investigaciones y Estudios Antropológicos, entre octubre de 1981 y marzo de 1982 se erigió la Dirección de los Centros de Investigación. El Taller de Investigaciones Educativas, que desde 1979 funcionaba en la Escuela de Bachilleres, se transformó en el Centro de Investigaciones Educativas, en marzo de 1984, y, a partir de esa fecha y hasta el presente año, se han presentado y aprobado los proyectos del Centro de Investigaciones y Desarrollo Agropecuario (CIDAP-UAQ), Centro de Investigaciones en Ciencias de la Salud (CICS-UAQ) y Centro de Investigaciones básicas (CIB-UAQ).

La Extensión Universitaria como actividad sustantiva de suma importancia por su proyección social y comunitaria, tuvo sus inicios en la década de los sesenta, al principio con acciones de mera difusión cultural y artística, y poco a poco, siguiendo un plan que en las dos últimas décadas se han ido desarrollando gradualmente, con una presencia constante en Querétaro, que proyecta los conocimientos científicos humanísticos y que contribuye a la promoción de las artes. La difusión de la cultura, el programa editorial, la radiodifusión, la extensión académica, el servicio social, los servicios bibliotecarios y deportivos, son otras tantas acciones universitarias que revierten a la sociedad una parte, tan solo, de lo que la Universidad recibe en forma generosa y constante de la Comunidad Queretana. Fuente: Universidad Autónoma de Querétaro, 2016.

### **2.4.2. Misión**

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública autónoma enfocada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, trasmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.

Nuestra casa de estudios atiende a todos los sectores de la sociedad y proporciona un espacio de reflexión sobre los problemas mundiales, nacionales, regionales y locales en la búsqueda de un desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora en sus procesos los pilares mundiales de la educación: aprender a conocer, a ser, a hacer y a vivir y convivir. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016)

### **2.4.3. Visión**

En 2025, la Universidad Autónoma de Querétaro es reconocida como una de las mejores universidades del país y de América Latina, con un sólido prestigio internacional, con una estrecha vinculación con la sociedad, y en armonía con el medio ambiente, para ser agente de cambio en la búsqueda de un desarrollo humano libre, justo y equitativo, a través del cumplimiento de sus funciones de generación y transmisión del conocimiento y de preservación, creación y difusión de la cultura.

Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016)

*Los atributos que componen nuestra visión*

Una institución de excelencia que se caracteriza por contar con:

- Una planta académica conformada por profesores con altos niveles de capacitación y compuesta de: a) una proporción importante de profesores de tiempo completo con niveles de doctorado en su formación en las diversas disciplinas académicas y los máximos perfiles de habilitación académica, con reconocimientos nacionales e internacionales que trabajan en redes de colaboración en el país y en el mundo, y b) con profesores por asignatura reconocidos profesionalmente y habilitados para la práctica docente en sus áreas disciplinares. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016).
- 100% de programas educativos de calidad y con pertinencia social con los mayores niveles de evaluación por organismos externos, tanto del país como del extranjero.
- Un modelo educativo centrado en el aprendizaje, que promueve en sus estudiantes la formación integral, fincada en elementos humanistas, lo mismo que el desarrollo de habilidades, competencias, actitudes y valores para el logro de los distintos saberes universalmente reconocidos y que cristalizan en el saber hacer bien en todos los ámbitos de la vida social. Con un modelo pedagógico curricular que dote a los estudiantes de un conjunto de materias que formen parte del sello institucional (cultura, cultura física, idiomas, compromiso con la realidad social y ambiental, sustentabilidad y género). Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016)
- Instalaciones físicas suficientes, adecuadas y funcionales, con estándares internacionales, sustentables y amigables con el medio ambiente y con personas de necesidades especiales. Con acervos bibliográficos y hemerográficos amplios,

con recursos didácticos modernos y vastos medios de consulta de información, dotados con la tecnología de vanguardia. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016).

- Estudiantes formados para ser ciudadanos altamente capacitados, competentes, críticos, reflexivos, solidarios y conscientes de la delicada responsabilidad social que tienen como seres humanos en el mundo globalizado y con el país.
- Fuertemente vinculada con su entorno, que atiende y promueve la solución de los grandes problemas locales y 23 nacionales. Convertida en la conciencia social, con:  
a) voz autorizada y reconocida en el diseño y evaluación de las políticas públicas para promover un desarrollo humano y social equilibrado y justo, y b) con aportaciones importantes en investigación científica y humanística, tanto a nivel básico como aplicado y con desarrollo tecnológico. Todo esto en los distintos campos del saber, con orientación hacia el desarrollo, la generación del conocimiento y la atención de los problemas de la localidad, de la región, del país y del mundo. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016).
- Presencia en todo el territorio estatal, con programas educativos integrales, de calidad y con pertinencia social y regional para poder participar en el desarrollo regional.
- Con un programa fuerte de internacionalización de sus funciones sustantivas que facilita la movilidad estudiantil y de profesores, así como el establecimiento de redes de colaboración y vinculación en todos los campos del saber que cultiva.
- Con un amplio programa de bienestar social para los diferentes miembros de su comunidad en la promoción de acciones de equidad y justicia social.

- Con un vasto programa de rescate, preservación, creación y difusión de la cultura, reconociendo que el país proviene de una diversidad cultural amplia y al mismo tiempo que la cultura es un elemento central en el fortalecimiento de la identidad social del mexicano. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016).
- Personal administrativo convencido de que su trabajo es fundamental para hacer de nuestra Universidad la mejor en el país.
- Una gestión altamente responsable tanto en la promoción para la obtención de los recursos como en el uso y cuidado de los mismos.
- En un esquema amplio de responsabilidad social, la Universidad Autónoma de Querétaro está comprometida con la transparencia en la realización de sus actividades y en el manejo de sus recursos y la rendición de cuentas.
- Los valores que se promueven y se practican entre la comunidad universitaria son: la búsqueda de la verdad, la honradez en la práctica cotidiana, la tolerancia con los que piensan distinto, la búsqueda de la justicia y la solidaridad para con todos.

(Contreras, Contreras Soto, López Salazar, & Ríos Manríquez, 2011; Albarrán Rodríguez, 2012)

#### ***2.4.4. Política de calidad***

En un ambiente de integridad y orden en la Universidad Autónoma de Querétaro, nos comprometemos a aplicar la calidad en los programas académicos, en los servicios y en la investigación. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016)

Mejoramos continuamente para superar las expectativas académicas de los alumnos y el servicio que brindamos a los trabajadores y a la sociedad.

#### **2.4.5. Valores**

##### *Compromiso Social*

Orientamos nuestros recursos humanos y económicos a la atención de necesidades sociales de comunidades desprotegidas, con el propósito de que los estudiantes y maestros retribuyan lo que la sociedad lo que otorga a la universidad. Fuente: <http://www.uaq.mx/index.php/conocenos/sobre-la> (2016)

##### *Pluralidad*

La diversidad cultural y social es una forma de enriquecer nuestras acciones, por lo que estamos abiertos a escuchar e incorporar ideas, puntos de vista y posturas diferentes.

##### *Actitud Proactiva*

Tomamos la iniciativa para proponer proyectos y acciones que resuelvan problemas comunitarios y tecnológicos con una visión innovadora, productiva y con impacto social.

##### *Inclusión*

Buscamos que nuestras acciones impacten de forma positiva en todos los sectores de la sociedad independientemente de su origen, condición o forma de pensar. Fuente: Universidad Autónoma de Querétaro, 2016.

## 2.5. Investigaciones relacionadas.

Existen varias investigaciones relacionadas con el tema de investigación, a continuación se mencionan algunas de ellas:

A partir de la Teoría de Recursos y Capacidades Eréndira Fierro y Patricia Mercado (2012) hicieron un análisis sobre la innovación organizativa, las autoras parten de una revisión conceptual, centrando su interés en saber cuáles podrían ser algunos de los predictores de la innovación organizativa. Se trata de innovar organizativamente a partir de recursos tales como la interacción social y la cultura institucional centrada en el conocimiento por el lado de lo social y la gestión del conocimiento y del capital intelectual desde lo estratégico. Concluyeron que los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, lo cual quiere decir que hay que reconocer iniciativas que requieren de una comprensión anticipada, las capacidades internas son las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellas es posible implementar estrategias de creación de valor. (Administración y organizaciones, 2012)

En este otro estudio la motivación docente ocupa un papel central en el área de la educación, sobre todo por su impacto en la motivación de los alumnos. La mayoría de las investigaciones sobre este tema se han centrado en variables individuales e indicadores de psicopatología. En este caso estudian las variables de la organización asociadas a la motivación docente, ya que estas subrayan la importancia del contexto donde está el docente. Esta investigación se basa en los estudios, publicados entre 1990-2014, que relacionan la motivación docente y una serie predefinida de variables de la organización. Los resultados muestran que la cultura de la organización ha sido la variable más estudiada, que la mayoría de los estudios se publicó entre 2010-2014 y que los métodos cuantitativos

fueron predominantes. Se presentan las implicaciones teórico-prácticas de los hallazgos y se realizan sugerencias para investigaciones futuras. La cultura organizacional tiene una relación crítica con la motivación del maestro porque determina la forma en que los maestros se comportan (Ipek, 2010). Sin embargo, el análisis de la relación entre la cultura organizacional de la escuela y la motivación de los docentes debe ser abordado meticulosamente, porque las diferentes culturas tienen efectos distintos en la motivación del docente. Estas suposiciones pueden explicar por qué diferentes culturas (es decir, orientadas a objetivos, de apoyo y basadas en la competencia) tuvieron diferentes efectos sobre la motivación del docente en los estudios analizados. Los líderes educativos deben ser conscientes de los efectos de cada tipo de cultura organizacional no sólo para la motivación de los profesores, sino también para el funcionamiento de la escuela en su conjunto. Además, estos resultados enfatizaron la necesidad de realizar más estudios, lo que podría aclarar el tipo de cultura que mejor eleva la motivación del docente.

Los resultados divergentes en algunos de los estudios que evaluaron la relación entre la motivación del profesor y el clima organizacional, un factor de la cultura institucional, pueden haber ocurrido debido a la heterogeneidad de estos conceptos. Por lo tanto, se podría concluir que diferentes percepciones del clima organizacional pueden tener un efecto distinto en la motivación. Bocchi, (2014) consideraron que el liderazgo escolar y las relaciones interpersonales, que son dimensiones del clima organizacional, fueron los predictores más importantes para la motivación del docente, lo cual fue apoyado por los resultados de los estudios analizados. Sin embargo, las diferencias en los niveles de motivación de los maestros debido al clima organizacional pueden ocurrir no sólo por los diferentes estilos de liderazgo empleados por los directores de la escuela y las relaciones

con otros maestros, sino también por las interacciones con el personal de la escuela y los padres estudiantiles. (Gomes & Borba, 2011) p.111

Los objetivos de esta investigación son conocer la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) con la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador. Para estos efectos utilizaron un análisis de tipo cuantitativo con una muestra de 98 personas que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores. Para este estudio definieron el desempeño empresarial en 5 formas alternativas: iniciativa y creatividad (IC), objetivos alcanzados (OA), satisfacción del trabajador (ST), evolución rápida del trabajador (EO) y aprovechamiento de los recursos (AR). Los resultados preliminares indican que la CO y la AE tienen un efecto inequívoco en promover el desempeño de la empresa, independientemente de la definición que se utilice. Sin embargo, la INN y las PFL tienen efectos no simétricos en el desempeño de la empresa; estos resultados dependen de la definición de desempeño que sea utilizada, es decir, las empresas enfrentan una disyuntiva en la definición de los objetivos de desempeño y los procesos de flexibilidad organizacional a seguir. En resumen, los procesos de INN y las PFL trabajan de manera opuesta en el alcance de los objetivos de desempeño, y no dan unidireccionalmente una ventaja competitiva y sostenible. S.M. Madero Gómez, G.A. Barboza / Contaduría y Administración 60 (2015) 735–756

En este artículo el concepto de cultura organizacional se define a partir de autores destacados en la historia, y registra el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización. Todo esto, con el fin de respaldar el avance científico regional, al considerar

diversos estudios como precedente para futuras investigaciones. La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar. De igual manera, Denison (1996, p. 624) apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Tal diversidad es descrita por Martin (2002) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción. En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al

mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008). En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Denison, 1996; Martin, 2002). Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización (Martin y Siehl, 1983; Wilkins, 1983), por lo que se necesita tener a la vista las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional. Dicho estudio se desarrolló en 4 etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describieran cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a cierto grupo de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabajó. En la tesis desarrollada por Carbajal (2003) se partió de la hipótesis central de que el modelo de gestión y la cultura organizacional influyen en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se concluyó que se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura de los alumnos y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo. Un estudio interesante tuvo lugar en la contraloría de Brasil, desarrollado por Padoveze y Benedicto (2005), donde se

emplearon instrumentos orientados en 2 perspectivas: las empresas nacionales y las multinacionales, a partir de lo cual se abarcó el sentido cultural que le competía a cada una en particular y se observaron sus diferencias. Por su parte, Ollarves (2006) desarrolló un trabajo que demostró la asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivacionales del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en Caracas. En 2007, se desarrolló una investigación respecto al proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment, cuyos inicios datan de 1983 y que involucró a más de 170 investigadores en 64 países, a partir de lo cual se caracterizó la cultura nacional de 10 países latinoamericanos con base en 9 dimensiones. Por su parte, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007) analizaron las distancias que se presentaban entre culturas nacionales, identificando las causas de las mismas, planteando estrategias que mejoraran las relaciones entre países, y buscar así, un crecimiento grupal. El trabajo de Rodríguez (2009) menciona que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, para destacar la orientación hacia una perspectiva. Así pues, categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada. Godoy y Leguizamo (2009), en su estudio, buscan describir la cultura organizacional usando el modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien observó que la organización objeto de su estudio se encontraba en un cuadrante llamado “culturas alternativas”, reflejando así el hecho de que en medio de contrastes culturales bien

definidos en una misma organización existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas en relación con las tendencias generales. Pirela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas del municipio de Maracaibo (Venezuela), a través de una metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico, de lo cual se concluyó que prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión; también, que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y los alumnos, la dedicación, y demás; y que el aprendizaje que obtienen está más relacionado con las tareas y los sistemas. Salas (2009) realiza un estudio cualitativo y cuantitativo de cultura organizacional a través de la aplicación de 2 distintas perspectivas propuestas por Martin (2002): la perspectiva de integración y la de diferenciación. De igual forma, exploró la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima organizacional, a través de las distancias culturales que existen entre la cultura y sus grupos, a partir de lo cual demostró el pequeño impacto que estas distancias pueden tener en la percepción del clima de la organización y de los grupos de trabajo, fundamentalmente a través de las relaciones de autoridad. Algunos autores usaron en su medición una escala psicométrica como la de Likert, tal es el caso de Leite (2009), mientras que otros consideraron primordial la realización de entrevistas semiestructuradas, como en el caso de Ribeiro y Coutinho (2009), de estudios desarrollados en el sector hotelero.

Así pues, la variedad de estudios y métodos muestra la amplitud de dicho concepto y su versatilidad en cuanto a estilos de medición se refiere. Los últimos estudios desarrollados en este tema han tratado de fusionar la cultura organizacional con otros elementos de la organización en su artículo llamado *Organizational culture and performance: a Brazilian case*, Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) efectúan un estudio en

una empresa de energía en Brasil, en el cual agrupan la cultura organizacional con el rendimiento total de la compañía; además, involucran la evaluación cualitativa con la cuantitativa, propia de estudios anteriores, y ejecutan un modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables que lleven a una completa descripción de la cultura de dicha organización.

Al desarrollar este proceso, se logra una medición más completa y descriptiva, al subdividir la totalidad de los empleados en categorías bastante discriminadas y precisas. Morales (2010) realiza una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas colombianas de diferentes sectores: servicios, industrial, construcción, salud, comercial y financiero. En este estudio, se tuvieron en cuenta 4 variables importantes dentro de la cultura: concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional. Por otra parte, Sánchez (2010) plantea la categorización de la cultura organizacional en 3 aspectos globales que encierran las variables de este constructo, el individualismo/colectivismo, la orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad, con lo cual trató de concentrar todos los factores que definen cultura organizacional y facilitar su medición.

Claro está que no se puede omitir la particularidad de que el ámbito que se ha de estudiar es el contexto hotelero, para lo cual estableció un método que iniciaba con un cuestionario dirigido a directores de hoteles de la región donde confrontaban pares de valores y se seleccionaba el de mayor identificación para la persona. De la anterior revisión se puede concluir que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables (Pirela y Sánchez, 2009; Salas, 2009; Godoy y Leguizamo, 2009; Morales, 2010; Sánchez, 2010), de tal manera que lo que queda por hacer es mucho, el conocimiento debe ir aumentando, y es necesario que se defina por

contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones. Estudios Gerenciales 29 (2013) p, 350-355.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Justificación

¿Por qué es importante tomar en cuenta la motivación en los trabajadores partiendo desde la cultura institucional?

Para poder desarrollarnos de la mejor manera en nuestra área de trabajo tenemos que ser seres interesados en lo que realizamos y las metas que vamos a cubrir en junto con nuestro entorno en el que pasamos la mayor parte del día además debemos de tomar en cuenta que las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad, así mismo podemos lograr todo esto enfocándonos en esta ocasión en la motivación que transmitimos a nuestros trabajadores ya que la expresión de una realidad cultural, en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico necesita trabajadores comprometidos con lo que hacen rigiéndose en la cultura institucional que refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional hacia un fin en común.

### **3.2. Planteamiento de problema**

Como es lógico que todas las instituciones educativas, tengan trabajando a mucho personal administrativo y docente, el cual tendrá diferente nivel académico por lo consiguiente la motivación será diferente, también tendrá que ver sus metas personales, metas profesionales, entre otros aspectos, al final lo que nos interesa es identificar la manera de impulsar esa motivación, hacia las metas institucionales y conseguir los resultados deseados, al final se tienen colaboradores se llegan a tener una motivación similar.

Las encuestas de motivación, se realizan a 30 de los colaboradores de la UAQ, y con estas encuestas se pretende conocer que factores internos o externos afectan directamente con las labores cotidianas laborales, que son las que nos llevarán a desarrollarnos en nuestro trabajo y por consiguiente alcanzar nuestras metas, alguna de las preguntas habla acerca de que tan seguro te sientes en tu área de trabajo, lo que tiene que ver con darte cuenta si los colaboradores se sienten excluidos de la organización, si sus propuestas son tomadas en cuenta, así como que medidas podemos tomar al respecto para modificar este pensamiento es entonces en dónde vemos que papel tienen los valores institucionales, el sentirnos parte de la institución, el hacer nuestro el lema “100% UAQ”, cómo es que lo hacemos parte de nosotros, de nuestra vida personal y no sólo profesional, el que genere una estabilidad emocional que se ve reflejada en nuestro desempeño diario. Ya que no tenemos que hacer ninguna distinción entre los diferentes niveles de la organización.

De acuerdo al contexto anterior, la pregunta de investigación planteada es la siguiente:

¿Qué papel desempeña la cultura institucional en la motivación dentro de la UAQ?

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo General**

El objetivo general de la investigación tiene como fin:

- Identificar el impacto de la cultura institucional en la motivación de los empleados administrativos en la Universidad Autónoma de Querétaro

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Describir el tipo de motivación de los empleados administrativos de la Universidad Autónoma de Querétaro
- Describir las características de la cultura institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue seleccionado del personal de la secretaría administrativa conformado por la biblioteca central, el departamento de compras, planeación, investigación y posgrado, recursos materiales, así como algunas otras áreas como finanzas y secretaría de la contraloría, de la Universidad Autónoma de Querétaro del Estado de Querétaro, Todo el personal de estas áreas son en total 70 empleados.

### **3.5. Tamaño y tipo de muestra**

La institución es de tipo educativa, reconocida en todo el país por sus excelentes programas escolares, ubicada en el estado de Querétaro, se tomó una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a los recursos, las características y el tiempo destinado a la presente investigación constituida por 30 personas del personal de la Universidad

Autónoma de Querétaro, elegidas intencionalmente, por lo consiguiente es considerada una investigación de tipo correlacional por que se analiza más de una variable y es descriptiva por que especifica una serie de datos que forman gráficos en los cuales se arrojan los resultados de la aplicación de los cuestionarios antes mencionados.

### **3.6. Definición de Variables**

Para fines de esta investigación, empleó las siguientes variables dependientes e independientes que a continuación se describen:

#### **3.6.1 Variable Dependiente**

Motivación

“La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión.” (Porret, 2010, p.86)

#### **3.6.2. Variable Independiente**

Cultura Institucional

“La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización” (Denison, 1989. P. 02)

### **3.7. Hipótesis**

La cultura institucional impacta de una manera positiva en la motivación de los trabajadores dentro de la UAQ.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación

Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### 4.2. Tipo de Estudio

Hernández, et. Al. (2006), establecen que los diseños de investigación transeccional o transversal, son utilizados para la recolección de datos en un solo momento de tiempo único; descriptivo por que tiene como propósito indagar y reportar la incidencia de las variables recolectadas; correlacionales causales por que describe la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado y de campo por realizar el estudio en el lugar que ocurrió.

### 4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 37 preguntas, 13 preguntas para los datos generales, 12 preguntas que midieron la variable de cultura institucional y 12 preguntas que midieron la variable de motivación, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 30 colaboradores de la Universidad Autónoma de Querétaro.

El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala, dicho cuestionario fue validado por pares y experto.

#### **4.4. Procedimiento**

Primeramente se obtuvo la autorización por parte de la máxima autoridad de la secretaría para el estudio de campo, existiendo el compromiso expreso de la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida, una vez aplicado el instrumento de obtención de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de gráficos se observó el comportamiento de los mismos, para posteriormente establecer una opinión al respecto.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

Una vez que se contó con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Datos Generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

En este gráfico podemos identificar de manera puntual que el 70% de los encuestados fueron mujeres, mientras que el otro 30% hombres. (Ver figura 7).

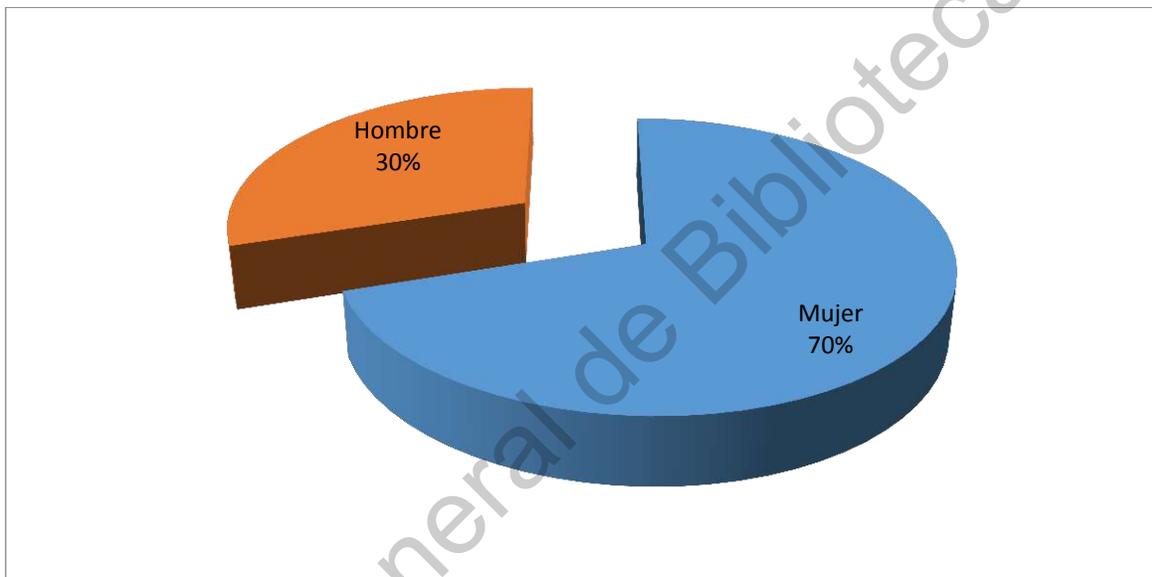


Figura 7. Distribución de la población encuestada por sexo. Fuente: Elaboración propia (2016)

La mayoría de los encuestados con un 37% refleja tener una edad entre los 30 y 39 años, con un 27% tiene entre los 40 y 49 años, por otro lado con un 20% entre los 19 y 29 años y por último con el 16% restante dijo tener más de 50 años de edad. (Ver figura 8).

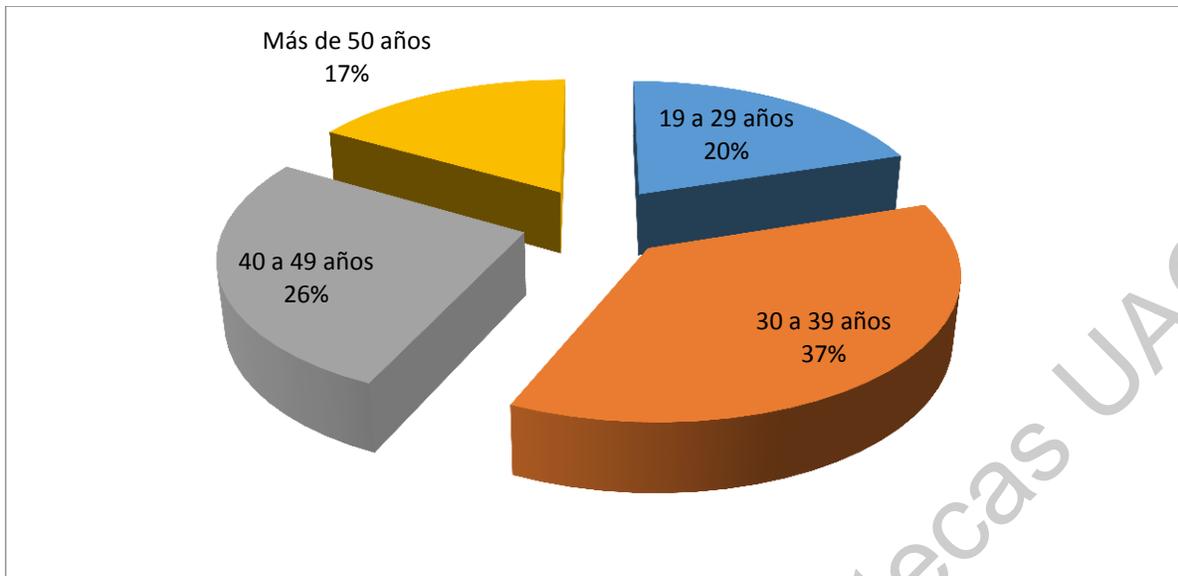


Figura 8. Distribución de la población encuestada por Edad. Fuente: Elaboración propia (2016).

Más del 50% refleja estar casado(a), detrás de este el 27% soltero y los demás encuestados reflejan un estado civil de divorcio o unión libre. (Ver figura 9).

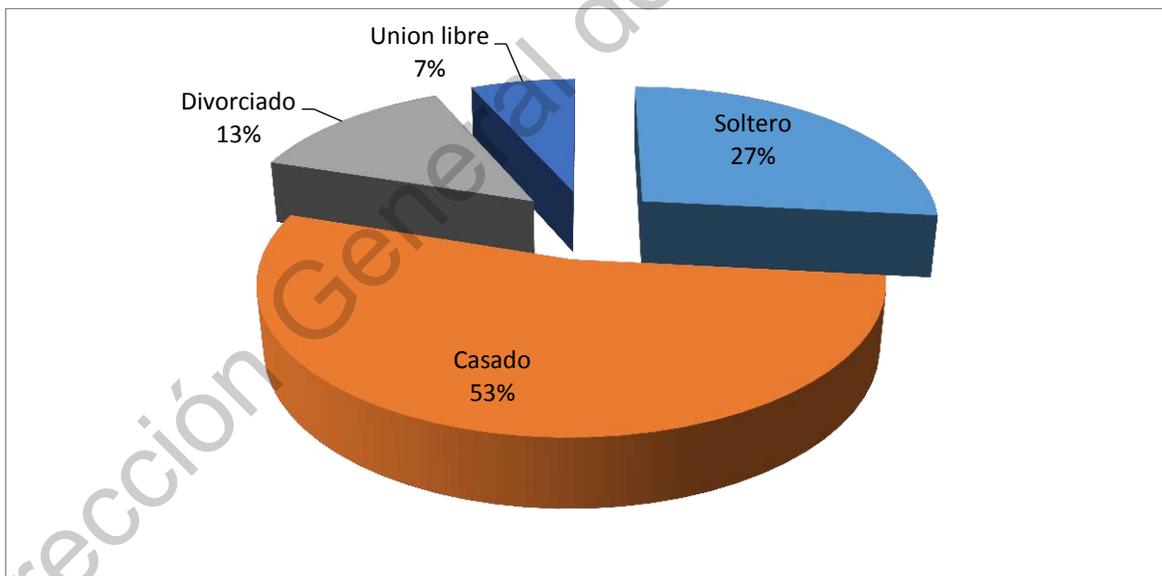


Figura 9. Distribución de la población encuestada por Estado Civil. Fuente: Elaboración propia (2016).

Entre los encuestados con un 41% refleja laborar en el departamento de compras, mientras que un 26% trabaja para la biblioteca central, no obstante también tenemos

encuestados del área de investigación y posgrado, planeación, recursos materiales, contraloría y finanzas. (Ver figura 10).

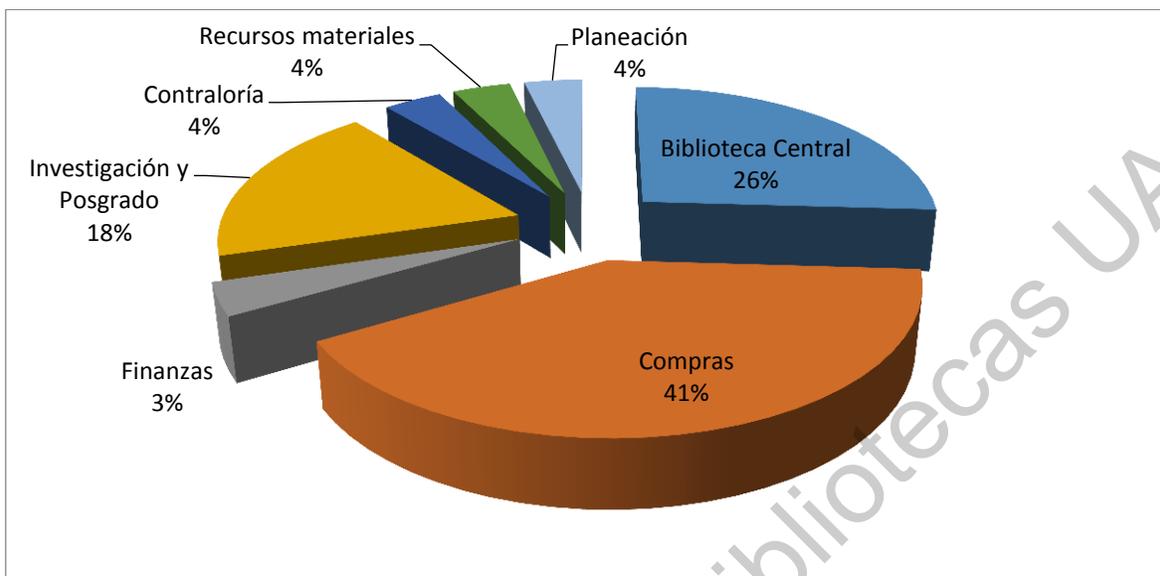


Figura 10. Distribución de la población encuestada por Área de Trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Así mismo con un 27% los encuestados mencionan tener una carrera comercial o grado de TSU, mientras que con 21% por igual tienen preparatoria, licenciatura y posgrado. (Ver figura 11).

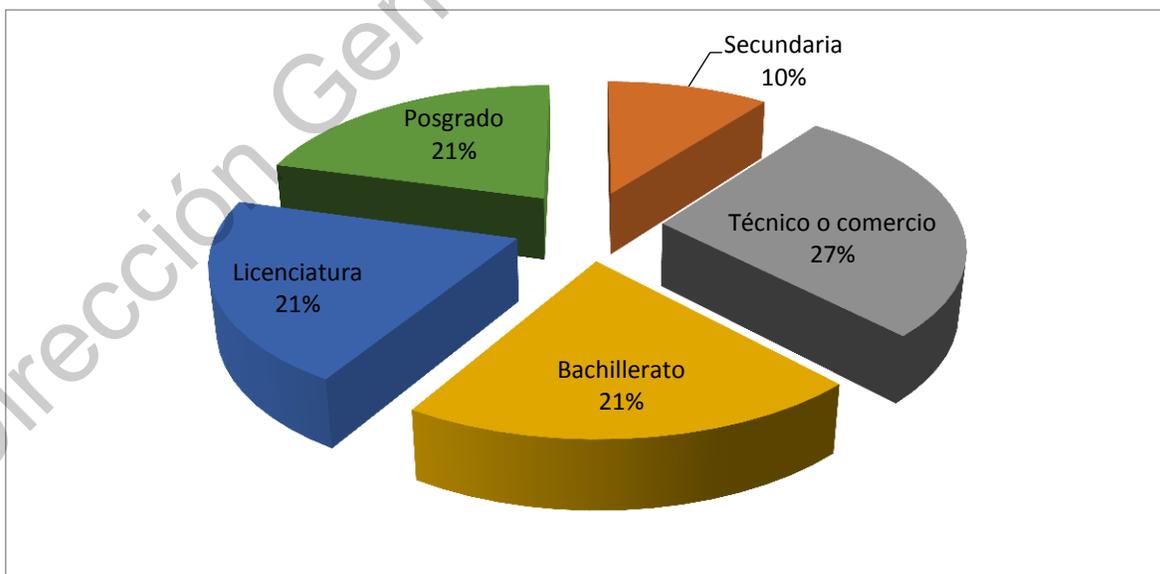


Figura 11. Distribución de la población encuestada por Escolaridad. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con el 77% los encuestados indican que si tienen directamente algún dependiente económico ya sean hijos, esposa (o), padres, etc. Y el 23% restante no. (Ver figura 12).

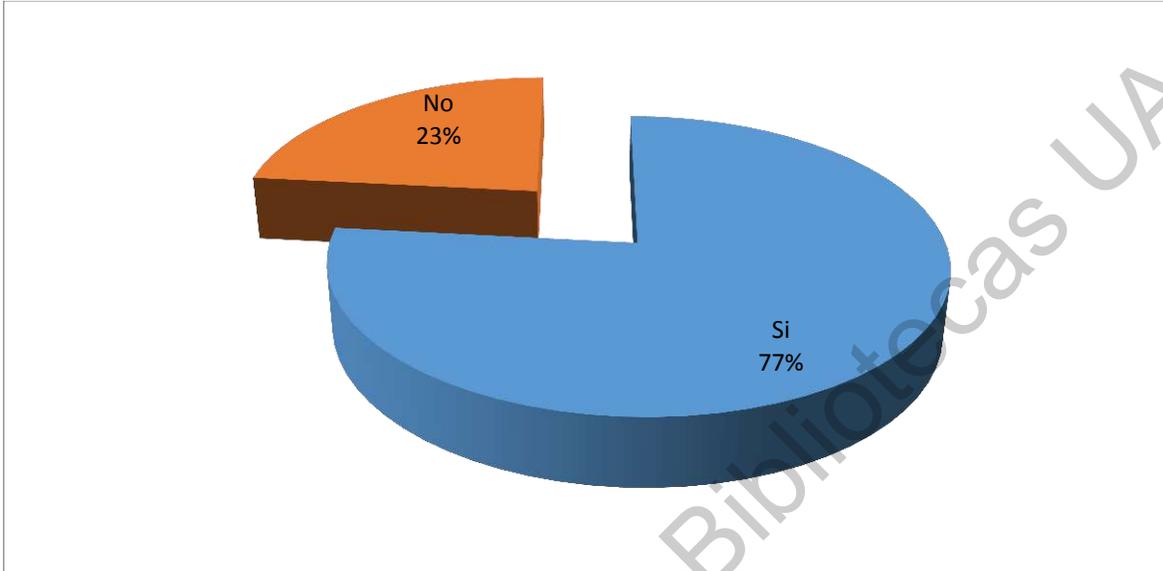


Figura 12. Distribución de la población encuestada de acuerdo a los dependientes económicos. Fuente: Elaboración propia (2016).

El 90% de los encuestados pertenecen al horario laboral matutino mientras que el otro 10% pertenecen a un horario mixto. (Ver figura 13).

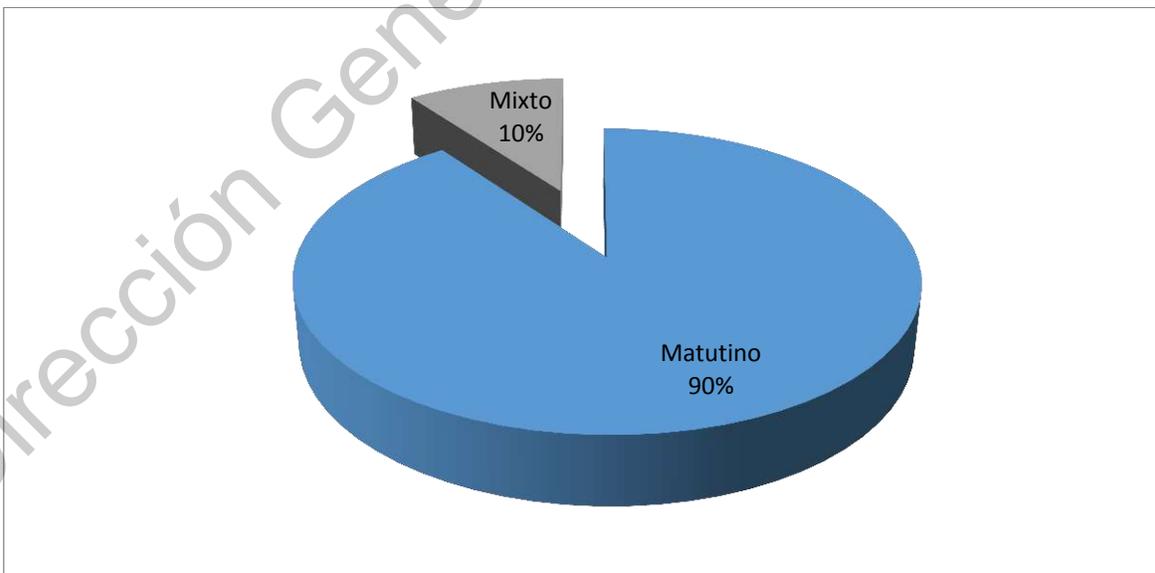


Figura 13. Distribución de la población encuestada por turno. Fuente: Elaboración propia (2016).

La mayoría de nuestros encuestados con un 60% trabaja 48 horas a la semana, detrás de este con un 33% trabaja más de 48 horas a la semana, mientras que el resto sólo trabaja menos de 20 horas a la semana. (Ver figura 14).

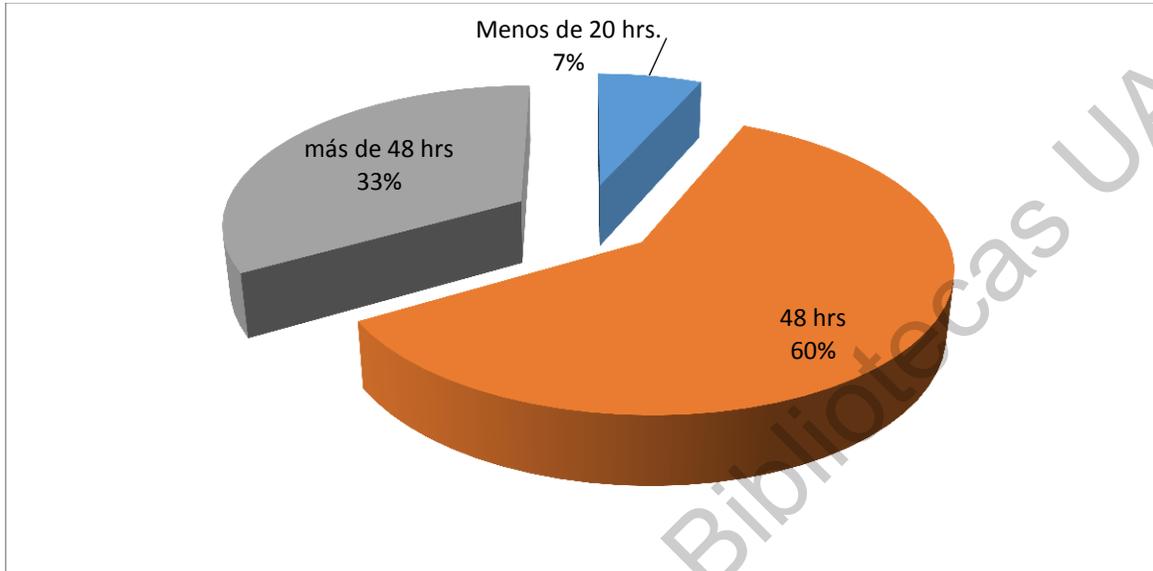


Figura 14. Distribución de la población encuestada de acuerdo a las horas laboradas a la semana. Fuente: Elaboración propia (2016).

El 74% de nuestro encuestados menciona tener un nivel económico medio, el 23% bajo y sólo el 3% alto. (Ver figura 15).

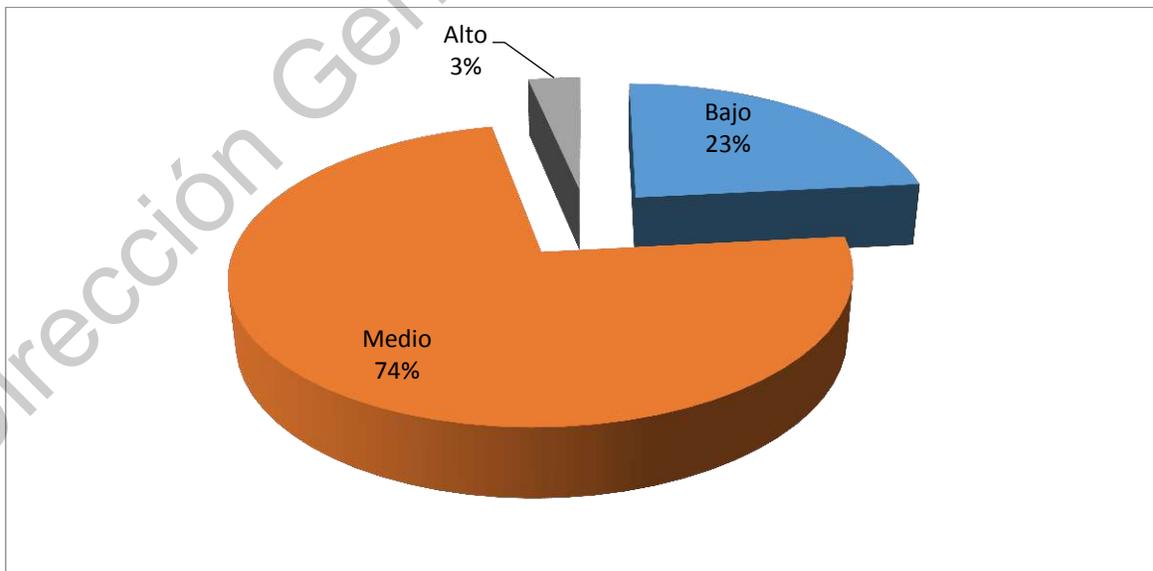


Figura 15. Distribución de la población encuestada de acuerdo al nivel económico. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 44% la población encuestada indica que tiene de 6 a 10 años dentro de la institución, el 30 % menciona tener más de 21 años laborando, el 20% menos de 5 años y el resto entre 11 y 20 años. (Ver figura 16).

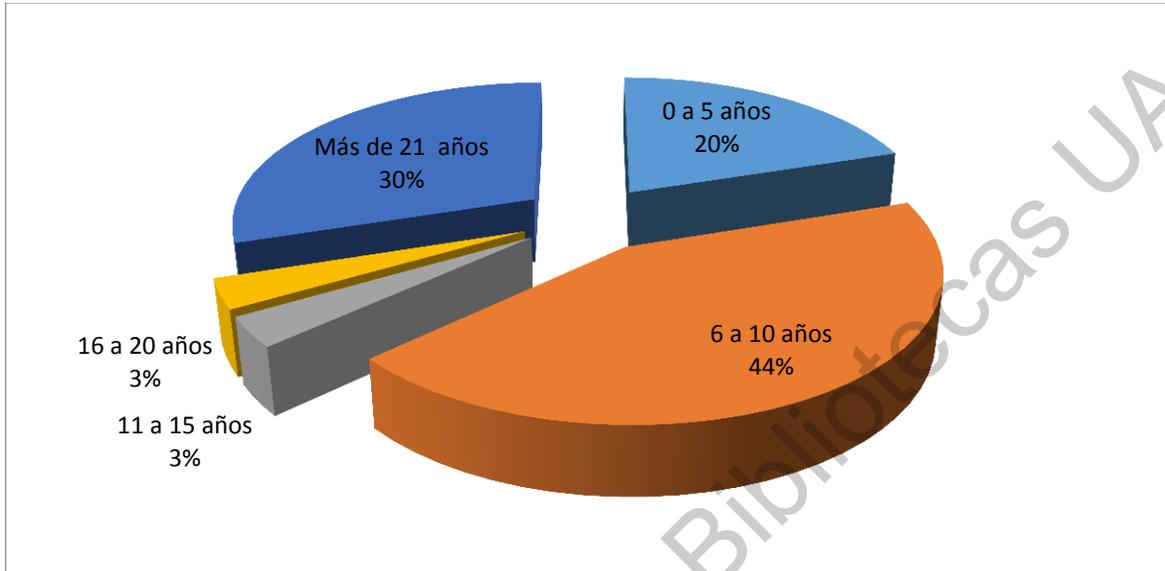


Figura 16. Distribución de la población encuestada de acuerdo a la antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia (2016).

Como podemos identificar la antigüedad en la institución no necesariamente va de la mano con la antigüedad en el puesto que desarrollas ya que con un 46% indica que tiene 5 años o menos trabajando en el mismo puesto, mientras que el 27% tiene entre 6 y 10 años, el 20% entre 16 y 20 años y solamente el 7% más de 21 años. (Ver figura 17).

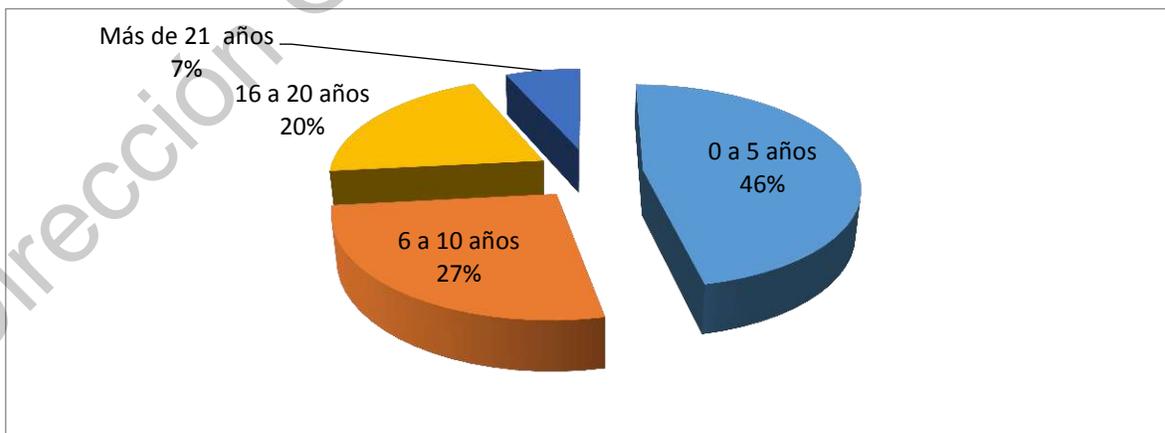


Figura 17. Distribución de la población encuestada de acuerdo a la antigüedad en el mismo puesto. Fuente: Elaboración propia (2016).

## 5.2. Resultados de la variable Cultura Institucional

Una vez capturados los resultados obtenidos después de haber aplicado las encuestas a toda la población, se obtuvieron los siguientes resultados para la variable Cultura Institucional (tabla 2).

Tabla 2

*Preguntas relacionadas con la Cultura institucional*

<b>VARIABLE CULTURA INSTITUCIONAL</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>
Al entrar a trabajar a la UAQ se dan a conocer los valores institucionales	16%	7%	37%	13%	27%	100%
La relación entre tú y tu jefe inmediato es cordial y respetuosa	73%	12%	12%	3%	0%	100%
Es adecuada la capacitación recibida por parte de la UAQ para el desempeño de sus labores	27%	23%	30%	13%	7%	100%
Te sientes seguro y estable en tu empleo	33%	10%	44%	10%	3%	100%
Tu equipo de trabajo muestra cooperación ante las funciones del departamento	37%	37%	20%	3%	3%	100%
Tu jefe directo te ha explicado claramente las funciones de tu puesto y tus límites de responsabilidad	53%	27%	10%	3%	7%	100%
Cuando hay movimientos de puesto dentro de la UAQ te dan a conocer tus nuevas funciones	36%	7%	27%	3%	27%	100%
Dentro de la UAQ el clima laboral es ameno en tu área de trabajo	43%	20%	23%	7%	7%	100%
Entre tu equipo de trabajo se promueve el apoyo para las funciones de tu área de trabajo	37%	30%	23%	7%	3%	100%
Dentro de la UAQ se practican los valores institucionales	23%	7%	40%	20%	10%	100%
Cuentas con manuales claros y precisos que te ayuden a desempeñar tus funciones eficientemente	17%	10%	40%	13%	20%	100%
Tienes conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de tu área de trabajo	37%	20%	27%	6%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

En la figura 18 podemos observar que un 37% nos indica que algunas veces al entrar a trabajar la UAQ se les da a conocer los valores institucionales, mientras que por debajo de este con un 27% indica que nunca, el 16% que siempre y el resto de los encuestados menciona que rara vez y alguno más que frecuentemente.

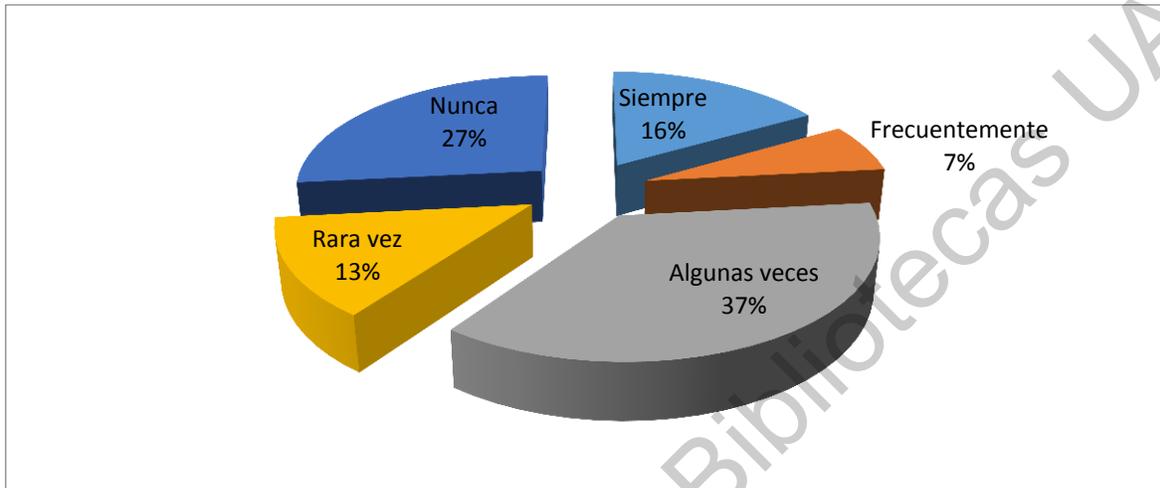


Figura 18. Distribución de la población encuestada que de acuerdo al entrar a trabajar a la UAQ se dan a conocer los valores institucionales. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 73% siendo esto la mayoría de los encuestados, nos refieren a que tienen una relación cordial y respetuosa con su jefe directo, mientras que con el 12% nos indican que frecuentemente y algunas veces, y únicamente el 3% rara vez. (Ver figura 19).

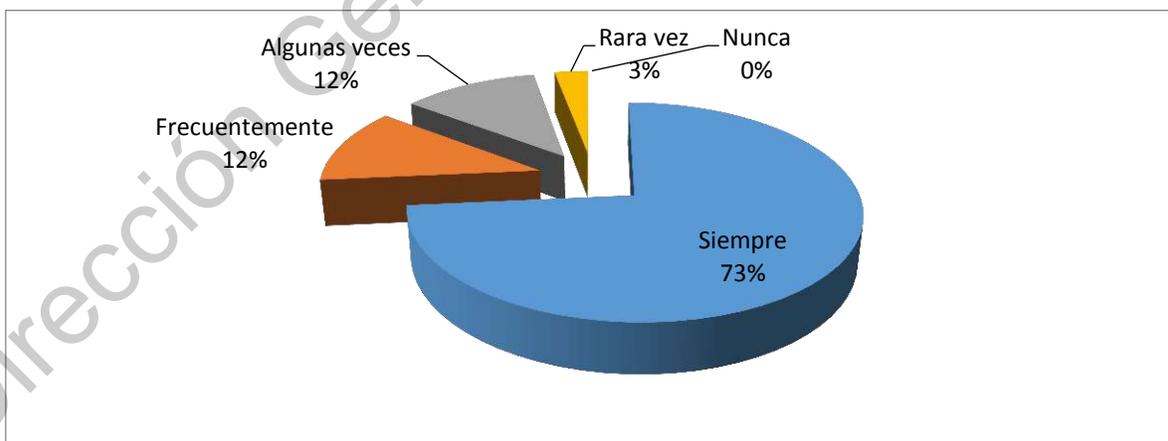


Figura 19. Distribución de la población encuestada sobre la relación entre tú y tu jefe inmediato, si es cordial y respetuosa. Fuente: Elaboración propia (2016).

Como en la mayoría de las instituciones se requiere una capacitación adecuada y continua, por lo que con un 30% los encuestados refieren tener esta capacitación algunas veces, mientras que seguido con un 27% nos indican que siempre están en continuo desarrollo, así mismo por debajo de este con un 23% nos dice que frecuentemente, lo cual al final nos indica que sí existe una capacitación continua. (Ver figura 20).

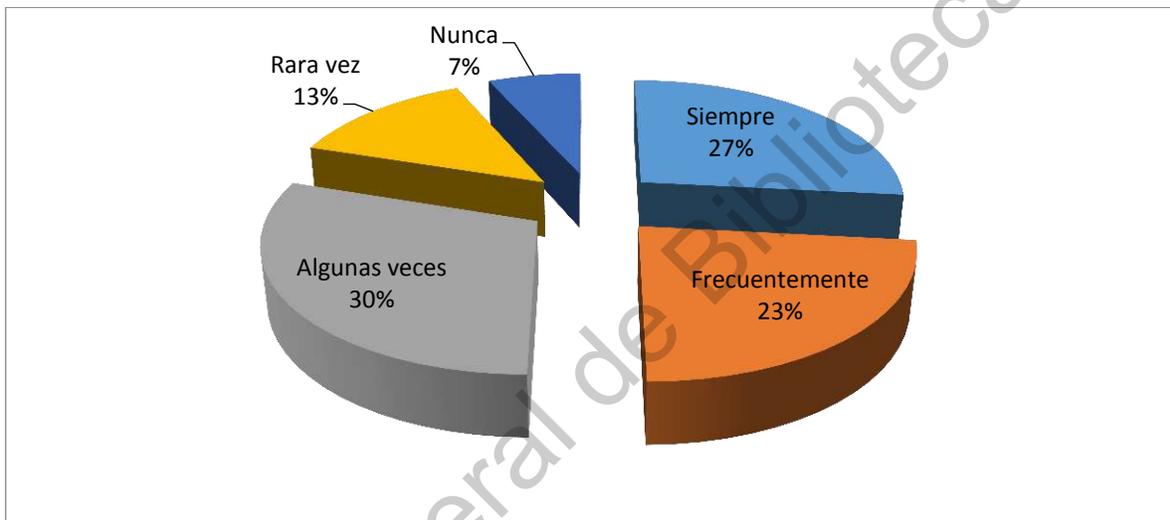


Figura 20. Distribución de la población encuestada sobre la capacitación recibida por parte de la UAQ para el desempeño de tus labores. Fuente: Elaboración propia (2016).

Como podemos identificar en el siguiente gráfico casi la mitad de los encuestados con un 44% manifiesta sentirse algunas veces seguro en su trabajo, mientras que por debajo de este con el 33% indica sentirse siempre seguros y estables, los demás encuestados oscilan con un 10% que se sienten frecuentemente seguros, mientras que el resto indican que rara vez o nunca. (Ver figura 21).

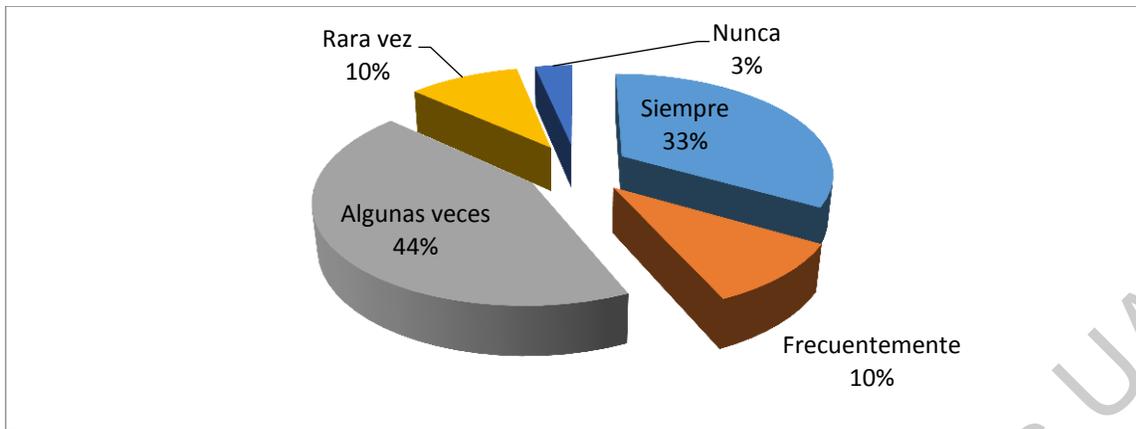


Figura 21. Distribución de la población encuestada que nos indica que tan seguro y estable siente su empleo. Fuente: Elaboración propia (2016).

La cooperación que existe entre nuestro equipo de trabajo es importante y así como lo muestra la gráfica con 37% por igual indican sentirse siempre y frecuentemente con el apoyo necesario para realizar las funciones que requieren para realizar su trabajo, por otro lado con un 20% nos dice que algunas veces y únicamente compartiendo por igual, el 3% comenta que rara vez o nunca lo apoyan. (Ver figura 22).

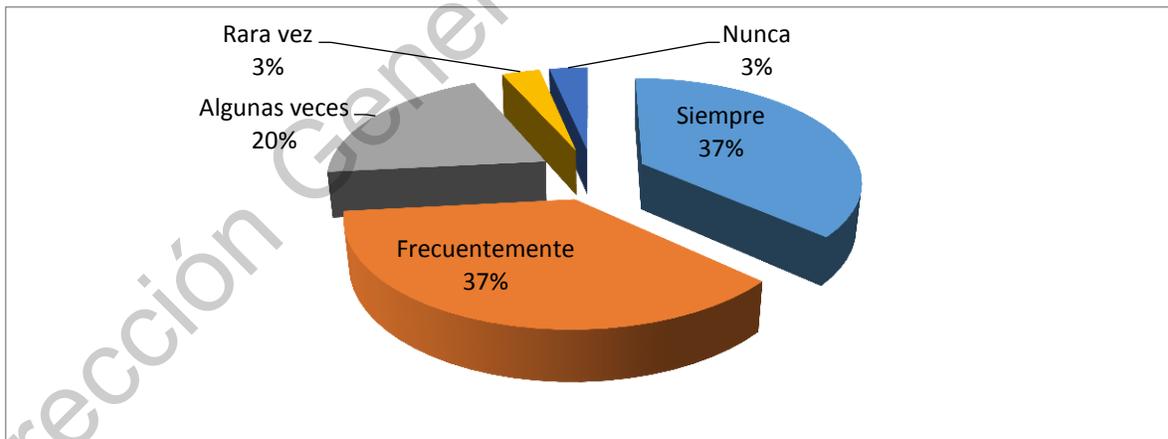
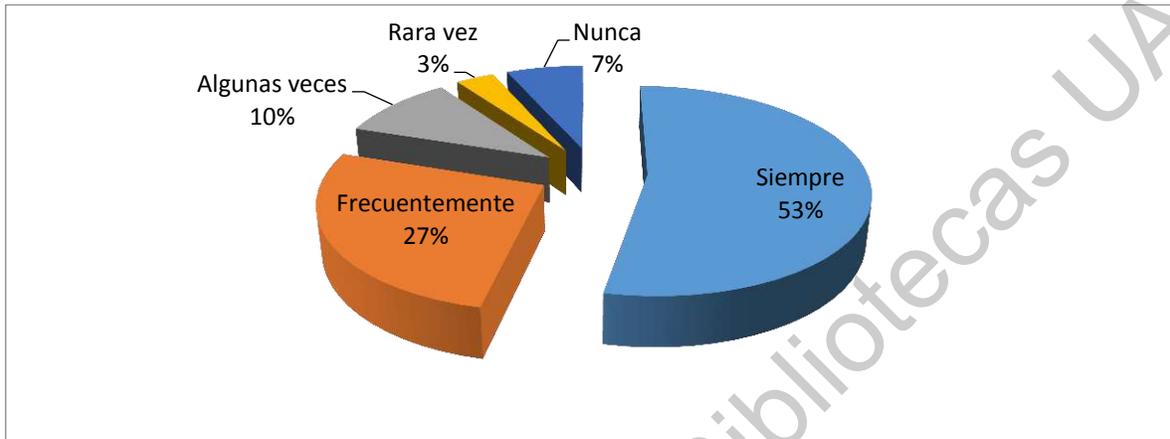


Figura 22. Distribución de la población encuestada que nos indica la cooperación que muestra su equipo de trabajo con relación a las funciones del departamento en el que se desarrolla. Fuente: Elaboración propia (2016).

Este gráfico nos indica que más de la mitad de los encuestados nos dice que en efecto, su jefe directo explica claramente sus funciones a desempeñar y los límites de responsabilidad, así mismo el resto de la muestra nos indica lo contrario lo cual es, que algunas veces, rara vez y nunca entienden las funciones de sus labores. (Ver figura 23).



*Figura 23.* Distribución de la población encuestada que nos indica si el jefe directo explica claramente sus funciones del puesto a desempeñar y los límites de responsabilidad. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con el siguiente gráfico podemos observar que siempre y frecuentemente se llevan más de la mitad de los resultados favoreciendo a un clima laboral ameno que propicia a un mejor desempeño laboral, mientras que las demás personas encuestadas dicen que solamente algunas veces con un 23%, rara vez y nunca compartiendo un 7%. (Ver figura 24).

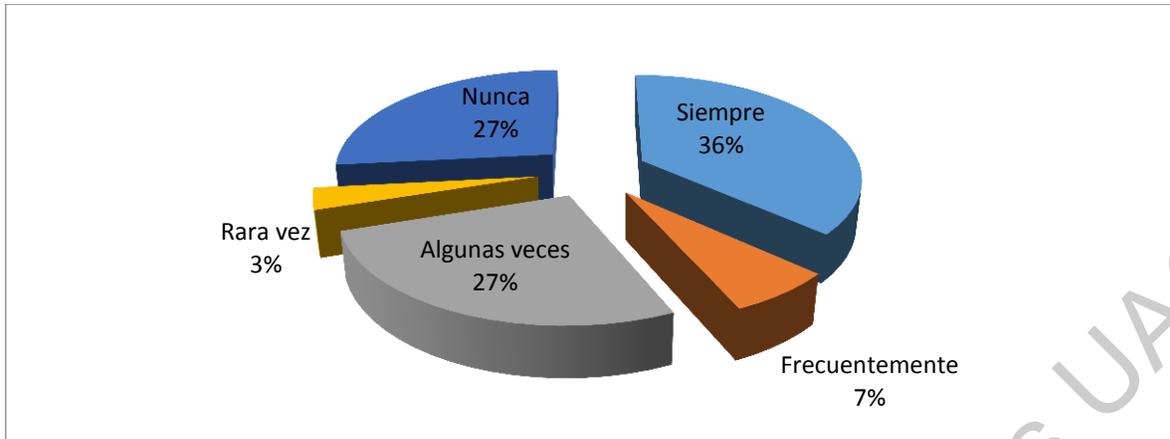


Figura 24. Distribución de la población encuestada que nos indica, si cuando hay movimientos de algún puesto de trabajo se dan a conocer las nuevas funciones. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 43% los encuestados nos indican que siempre y frecuente con el 20%, el clima labora en su área es ameno existe una buena relación y comunicación entre sí, mientras que el 23% nos cometa que solamente algunas veces es se ha generado un buen ambiente y con el 7% rara vez y nunca respectivamente no han podido tener un buen ambiente laboral. (Ver figura 25).

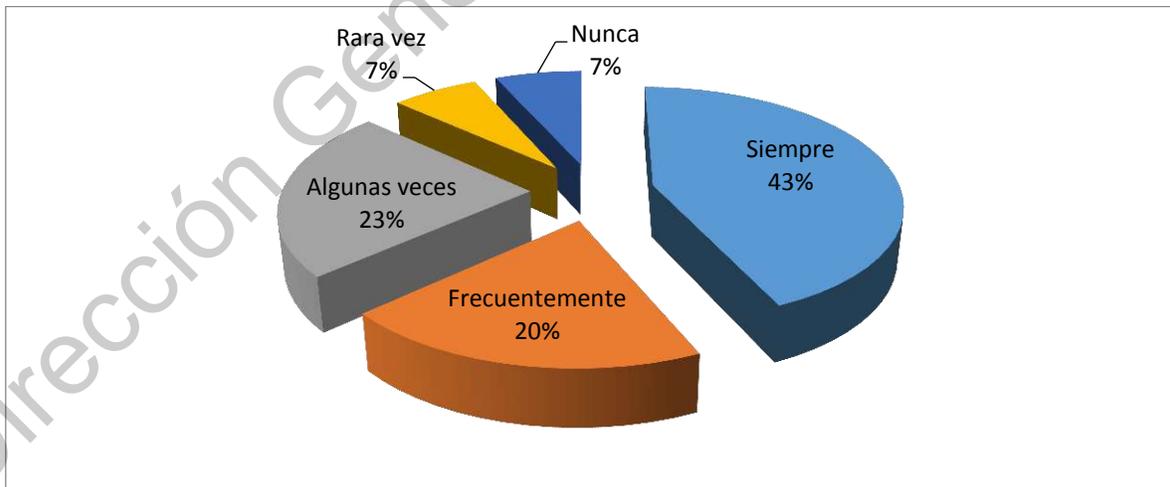


Figura 25. Distribución de la población encuestada que nos indica, si el clima laboral es ameno en tu área de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

En conjunto sumando un total del 67%, frecuentemente con el 30% y siempre con el 37% respectivamente indican que se promueve de una manera significativa el apoyo en las funciones cotidianas entre el equipo de trabajo, así mismo con el 23% comenta que sólo se ha dado algunas veces y con el 7% y 3% rara vez y nunca respectivamente. (Ver figura 26).

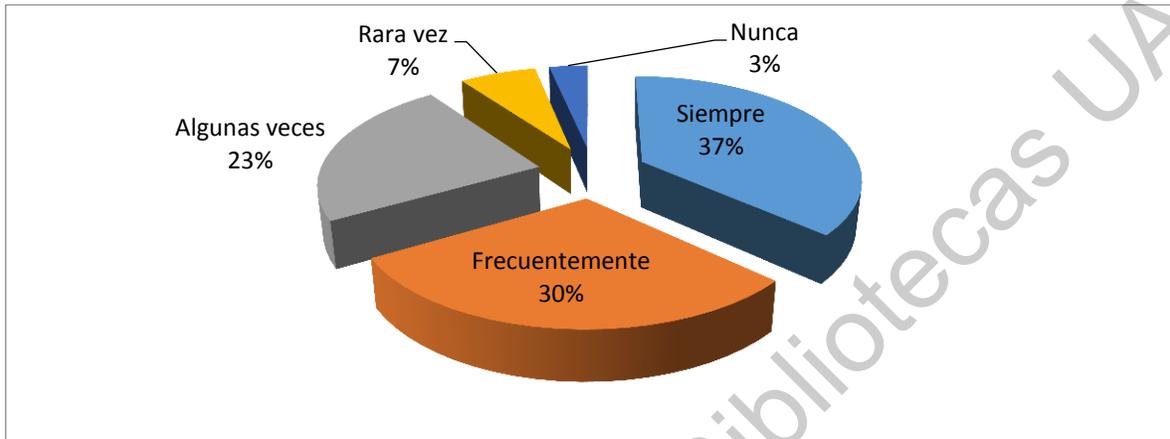


Figura 26. Distribución de la población encuestada que nos indica, si se promueve el apoyo en tu equipo de trabajo respecto a las funciones en tu área de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con sólo el 23% la población encuestada nos indica que siempre se practican los valores institucionales, frecuentemente únicamente con el 7%, y con casi la mitad del porcentaje con un 40% nos indican que sólo algunas veces se practican los valores de la institución y con un 20% indican que rara vez y sólo el 10% comenta que nunca se practican dichos valores. (Ver figura 27).

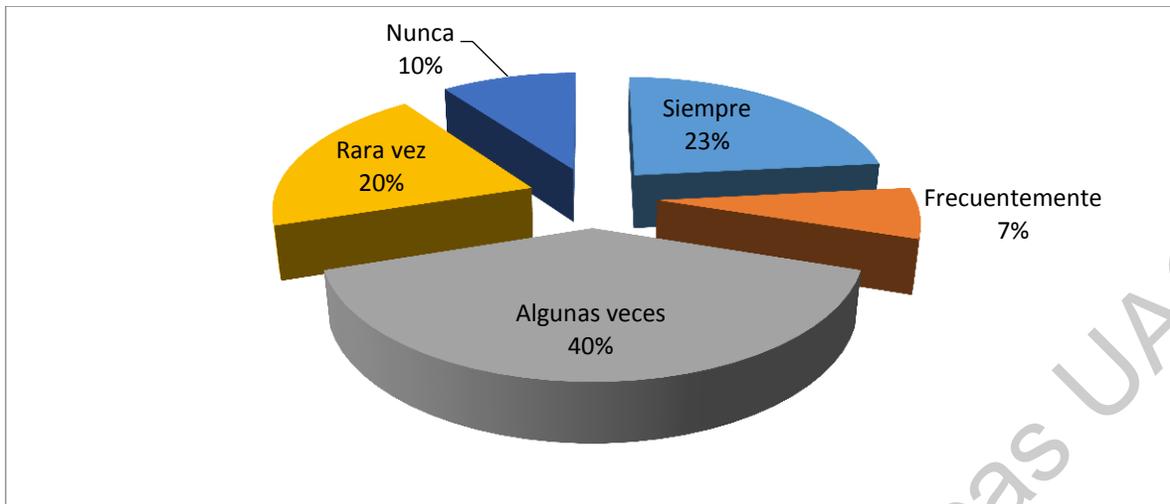


Figura 27. Distribución de la población encuestada que nos indica si dentro de la UAQ se practican los valores institucionales. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con más del 50% para ser precisa con el 67%, juntando siempre con el 17%, frecuentemente con el 10%, y algunas veces con el 40%, nos indican que dentro de la UAQ, se cuenta con manuales precisos y claros que ayudan a desempeñar las funciones de trabajo diarios, y solamente con el 33%, sumando el 13% rara vez, y 20% nunca comentan que no cuentan con estos manuales como herramientas de trabajo. (Ver figura 28).

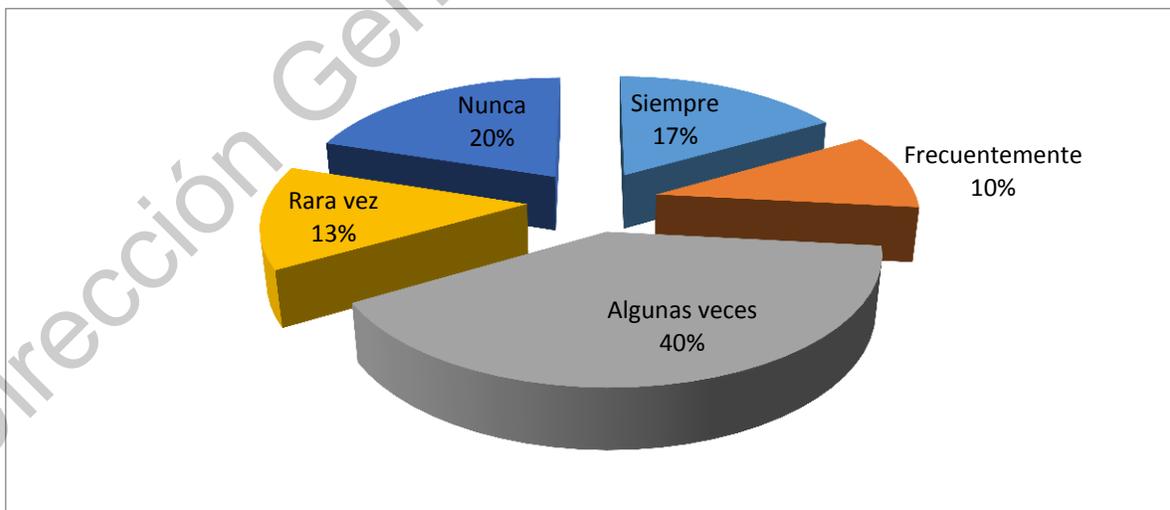


Figura 28. Distribución de la población encuestada que nos indica si la UAQ cuenta con manuales precisos y claros que ayudan a desempeñar las funciones de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Más del 57%, siempre con el 37% y frecuentemente 20% respectivamente indican que los trabajadores cuentan con las herramientas de trabajo que permiten una comunicación fluida y pertinente para poder realizar las actividades cotidianas de manera óptima para resolver situaciones laborales día a día y con un 27% nos comenta que sólo algunas veces es posible contar con lo adecuado, el 6% rara vez y el 10% nunca respectivamente. (Ver figura 29).

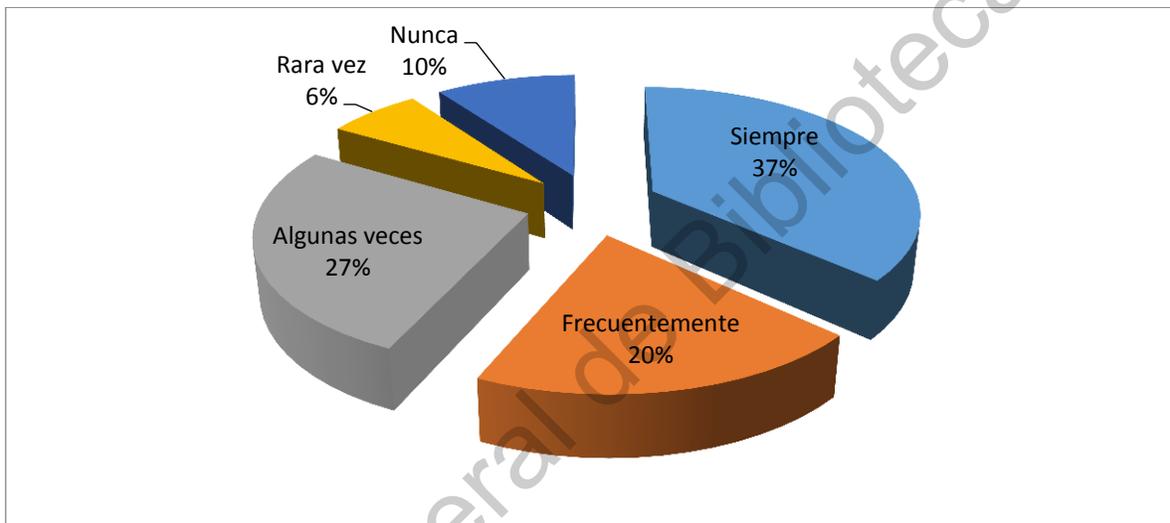


Figura 29. Distribución de la población encuestada que nos indica si tienen conocimiento sobre el uso de las herramientas que permiten la comunicación fluida dentro del área laboral. Fuente: Elaboración propia (2016).

### 5.3 Resultados de la variable Motivación

Una vez capturados los resultados obtenidos después de haber aplicado las encuestas a toda la población, se obtuvieron los siguientes resultados para la variable Motivación (tabla 3).

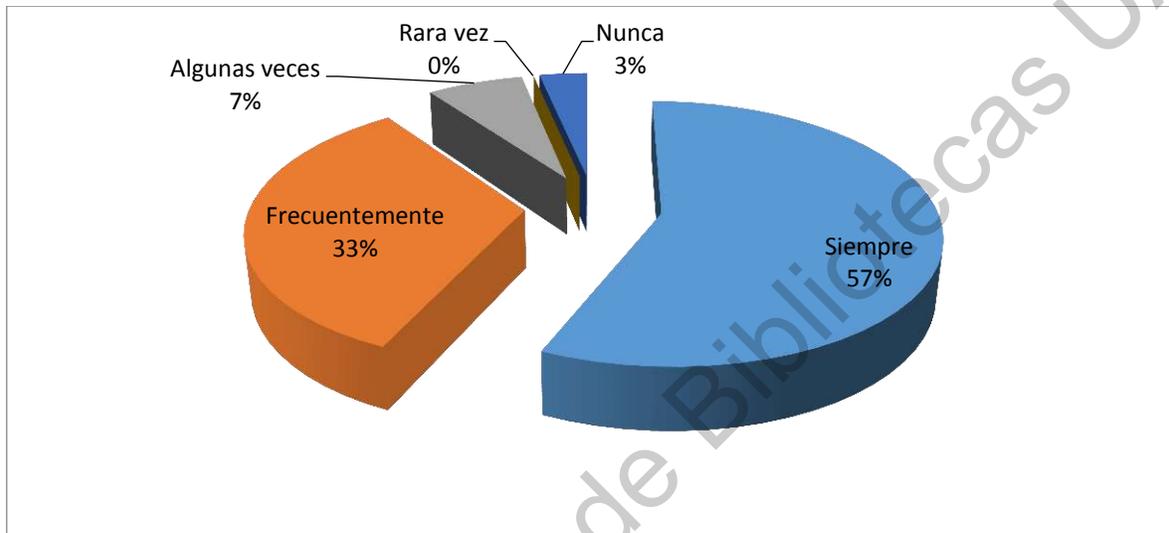
Tabla 3

*Preguntas relacionadas con la Motivación*

<b>VARIABLE MOTIVACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>
La información que recibes por parte de tu jefe inmediato es útil para el desarrollo de tus actividades	57%	33%	7%	0%	3%	100%
Existen oportunidades para dar a conocer tus ideas	27%	30%	23%	10%	10%	100%
Existe concordancia entre tus labores cotidianas y tu descripción de puestos	33%	27%	23%	7%	10%	100%
Existe un buen sistema de comunicación de doble vía dentro de la empresa (jefe-colaborador, colaborador-jefe)	41%	29%	12%	12%	6%	100%
Te sientes satisfecho con la responsabilidad y el rol que desempeñas, tu estatus, reputación, y tu nivel de autoestima	44%	33%	3%	13%	7%	100%
El puesto que desempeñas cumple tus expectativas	33%	30%	13%	17%	7%	100%
La empresa te proporciona las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo de manera eficiente	30%	25%	17%	17%	11%	100%
Por lo general te sientes seguro y estable en tu empleo por lo que puedes disfrutar de un periodo vacacional	35%	31%	22%	6%	6%	100%
El puesto de trabajo que desempeñas está acorde con tus objetivos y metas personales de desarrollo profesional	30%	27%	33%	3%	7%	100%
Te sientes orgulloso de pertenecer a la institución	64%	15%	9%	6%	6%	100%
Tus compañeros muestran interés permanente por superarse y se esfuerzan por lograr los objetivos de su puesto de trabajo	27%	20%	37%	10%	6%	100%
La institución te brinda desarrollo de la manera correcta para sentirte cómodo en tu área de trabajo	30%	23%	17%	17%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

Con la mayoría del porcentaje con un 57% la población nos indica que siempre la información proporcionada por el jefe inmediato es útil para las actividades laborales a desarrollar, así como solamente el 33% comenta que sólo frecuentemente y únicamente con el 10%, entre algunas veces, rara vez y nunca menciona que a información no es la adecuada. (Ver figura 30).



*Figura 30.* Distribución de la población encuestada que nos indica si la información de parte del jefe inmediato es útil para el desarrollo de las actividades. Fuente: Elaboración propia (2016).

Sumando el 27% y el 30% de la población encuestada respondió que siempre y frecuentemente, respectivamente existe la oportunidad de dar a conocer las ideas que tenemos para mejorar y optimizar las funciones que realizamos a diario y así mismo realizar nuestro trabajo de una manera más rápida y eficaz, con el 23% de las respuestas indican que sólo algunas veces han podido externar sus ideas o propuestas para mejorar su trabajo y con un 10% rara vez y nunca respectivamente han podido hacerlo. (Ver figura 31).

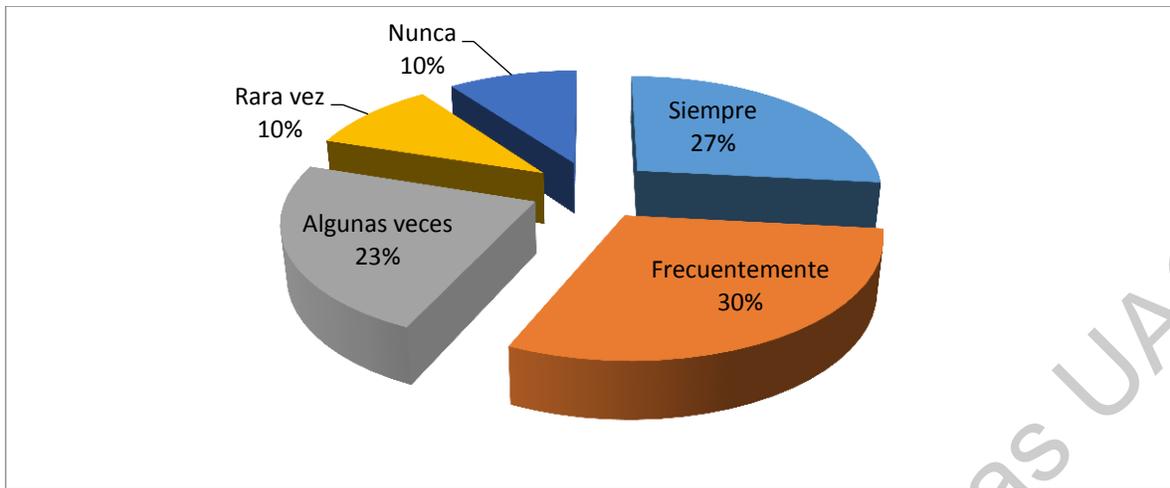


Figura 31. Distribución de la población encuestada que nos indica si existen oportunidades para dar a conocer tus ideas. Fuente: Elaboración propia (2016).

Tomando en cuenta que siempre tuvo un 33% de las respuestas y frecuentemente el 27%, sumando el 60% de las respuestas indican que si existe concordancia entre las labores diarias que realizan y los que está escrito en la descripción de puestos, con el 23% solamente algunas veces y 7% rara vez y nunca con el 10%, por lo que en la mayoría concuerda. (Ver figura 32).

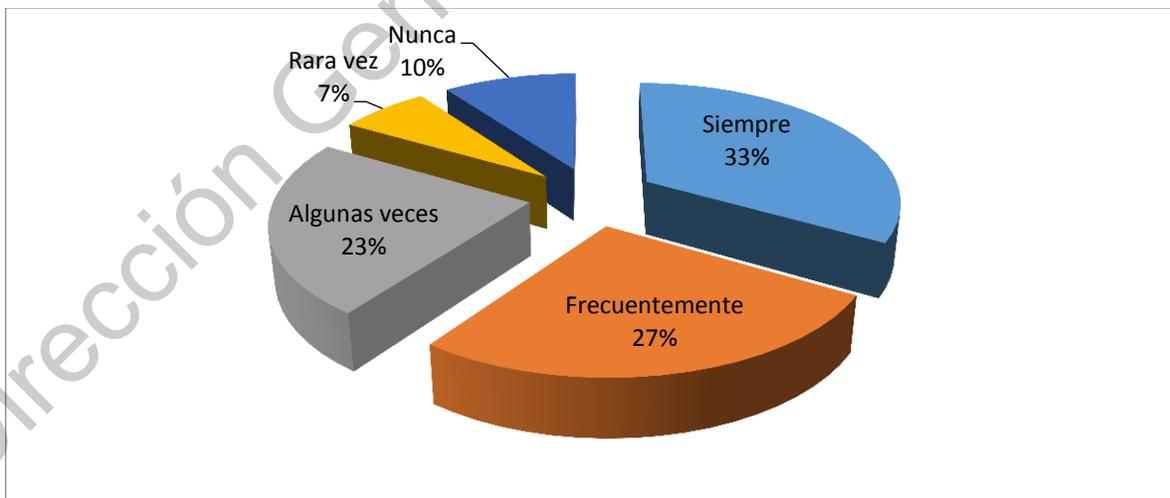


Figura 32. Distribución de la población encuestada que nos indica si existen concordancia entre las labores cotidianas y la descripción de puestos. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 70% sumando el porcentaje de siempre con 41% y frecuentemente 29% respectivamente indican que hay una buena relación doble vía jefe-colaborador, colaborador-jefe lo cual es esencial para realizar las actividades diarias, y solamente empatando con el 12% algunas veces y rara vez, mientras que únicamente con el 6% indican que nunca han podido realizar una buena comunicación. (Ver figura 33).

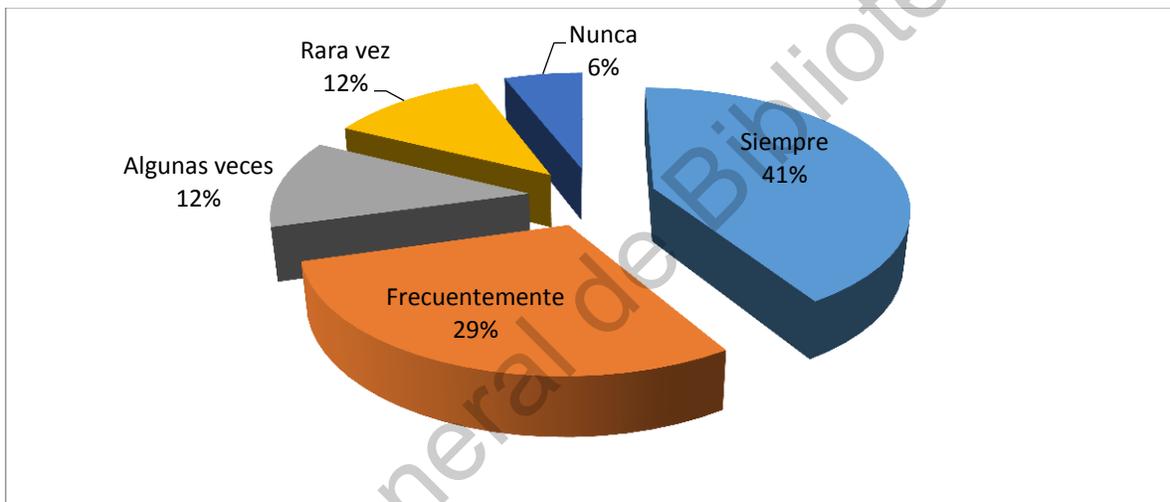


Figura 33. Distribución de la población encuestada que nos indica si existe un buen sistema de comunicación de doble vía dentro de la empresa (jefe-colaborador, colaborador-jefe). Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 77%, tomando en cuenta que siempre tiene un porcentaje del 44% y frecuentemente con el 33% respectivamente, indicando que la población encuestada siente armonía conforme al rol desempeñado en su trabajo y su estatus y autoestima personal, lo cual ayuda a que se desarrolle de manera óptima en su trabajo, así mismo solamente con el 3% comenta que solo algunas veces y con el 13% rara vez y 7% nunca. (Ver figura 34).

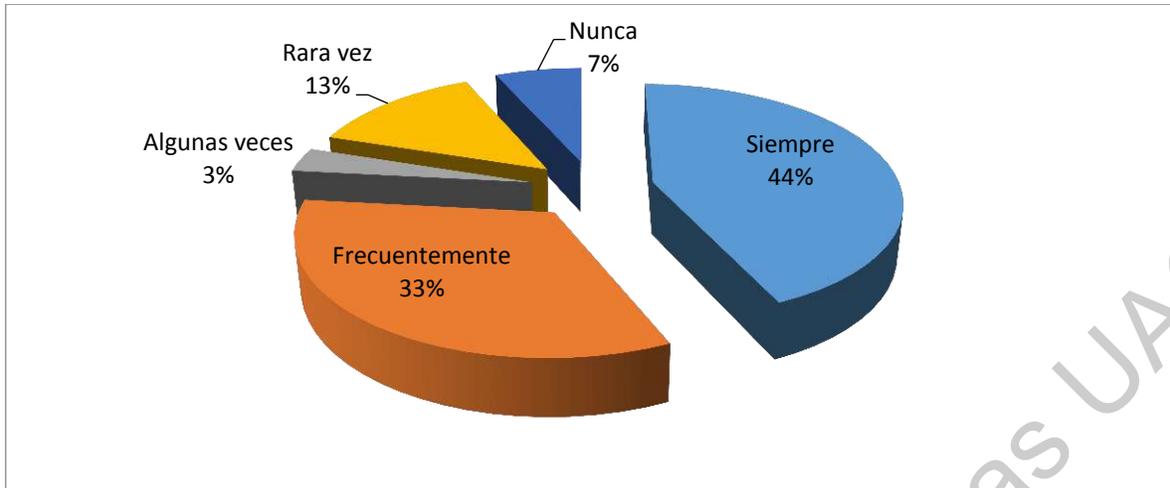


Figura 34. Distribución de la población encuestada que nos indica si te sientes satisfecho con la responsabilidad y el rol que desempeñas, tu estatus, reputación y tu nivel de autoestima. Fuente: Elaboración propia (2016).

La mayoría de los encuestados con un 33% siempre y 30% frecuentemente respectivamente mencionan que el puesto en el que desarrollan sus actividades diarias cumplen las expectativas deseadas, así mismo con un 13% menciona que sólo algunas veces y con un 17% rara vez y 7% nunca. (Ver figura 35).

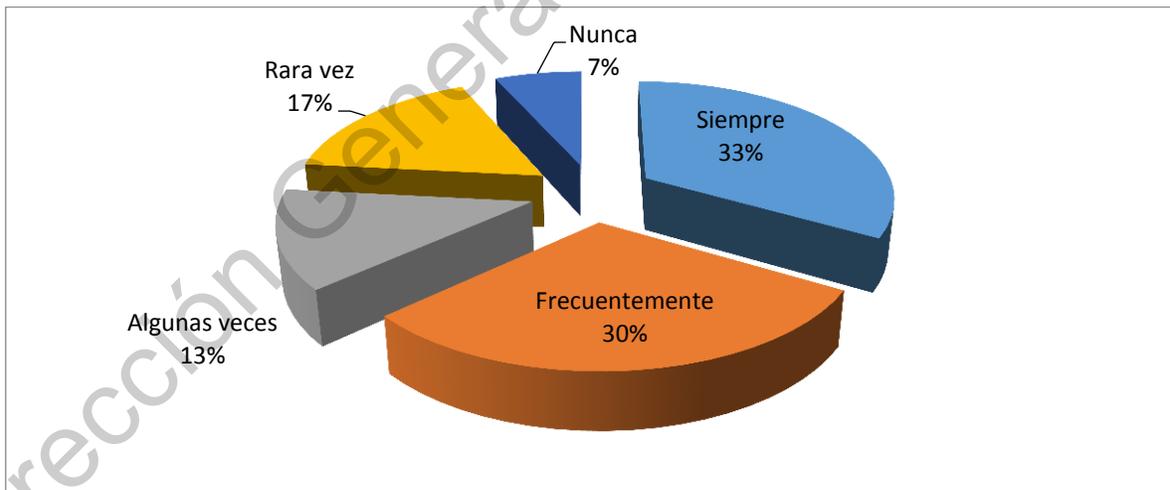


Figura 35. Distribución de la población encuestada que nos indica si el puesto que desempeñas cumple con tus expectativas. Fuente: Elaboración propia (2016).

Más de la mitad de los encuestados, siempre con el 30% y frecuentemente con el 25%, nos dicen que para el desarrollo de sus actividades sí cuentan con herramientas que hacen que su trabajo sea más eficiente y son proporcionadas de acuerdo a su área de trabajo, con el 17% solamente indica que algunas veces esto es posible de acuerdo a los recursos proporcionados y únicamente con el 17% rara vez y con el 11% nunca les dan las herramientas necesarias. (Ver figura 36).

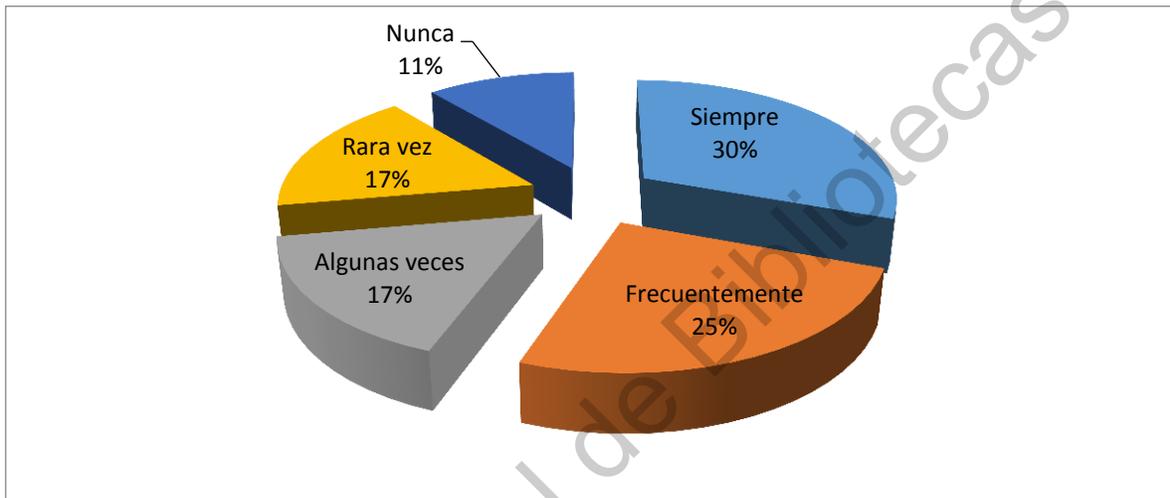


Figura 36. Distribución de la población encuestada que nos indica si la empresa te proporciona las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo de manera eficiente. Fuente: Elaboración propia (2016).

Disfrutar de un periodo vacacional completo, lo cual quiere decir que puedes irte de vacaciones sin necesidad de que tengas que regresar o contestar pendientes, es un beneficio que el 67% de los encuestados nos comenta que es posible con un 35% indica que siempre y con un 31% indica que frecuentemente, con un 22% nos dice que sólo algunas veces pueden hacerlo y sólo son un 6% cada uno indica que rara vez o nunca lo ha podido hacer.

(Ver figura 37).

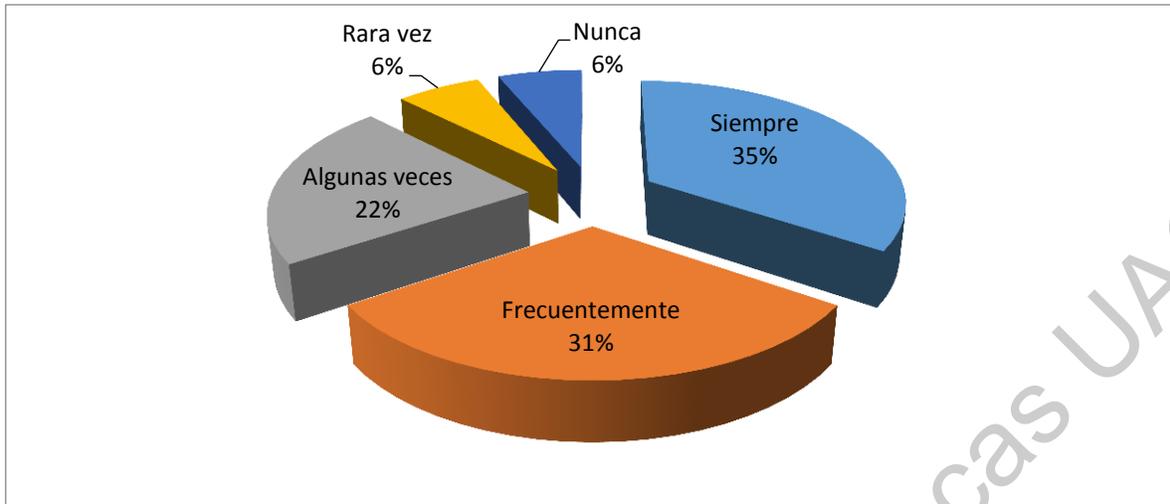


Figura 37. Distribución de la población encuestada que nos indica si por lo general te sientes seguro en tu empleo por lo que puedes disfrutar de un periodo vacacional. Fuente: Elaboración propia (2016).

Más de la mitad de los encuestados con un 30% indica que siempre y un 27% frecuentemente nos dicen que sus objetivos y metas personales, están acorde con el desarrollo profesional que se tiene realizando sus laborales diarias, el 33% indica que sólo algunas veces les genera la reciprocidad que buscan mientras que únicamente rara vez y 7% nunca. (Ver figura 38).

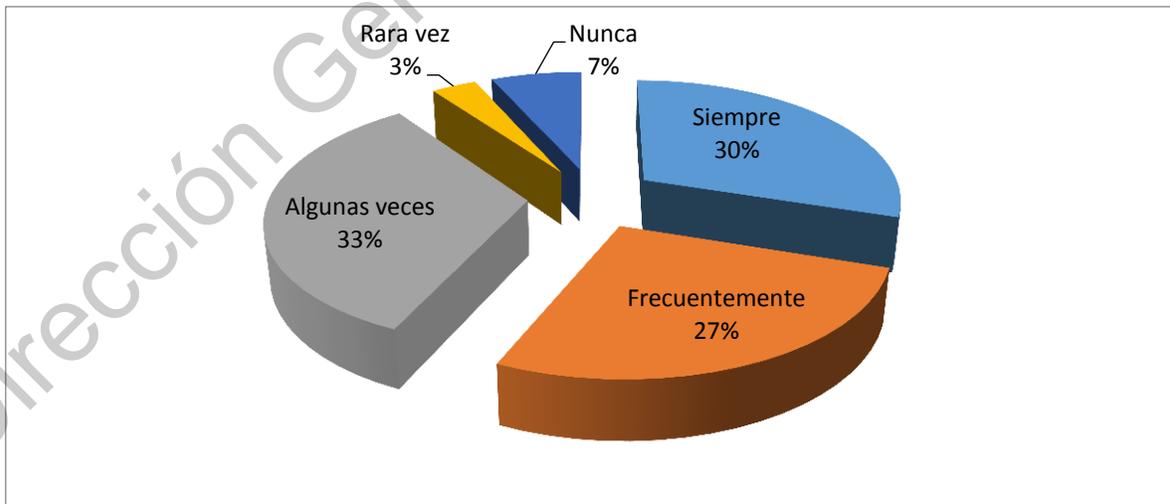


Figura 38. Distribución de la población encuestada que nos indica si el puesto de trabajo que desempeñas está acorde con tus objetivos y metas personales de desarrollo profesional. Fuente: Elaboración propia (2016).

Casi el 80% de la población encuestada, siempre con un 64%, frecuentemente con un 15% y algunas veces con el 9% respectivamente, nos indican que se sienten orgullosos de pertenecer y ser parte de esta institución y únicamente con el resto del porcentaje con un 9% algunas veces y 6% cada uno, dicen que rara vez o nunca han sentido orgullo de ser 100% UAQ. (Ver figura 39).

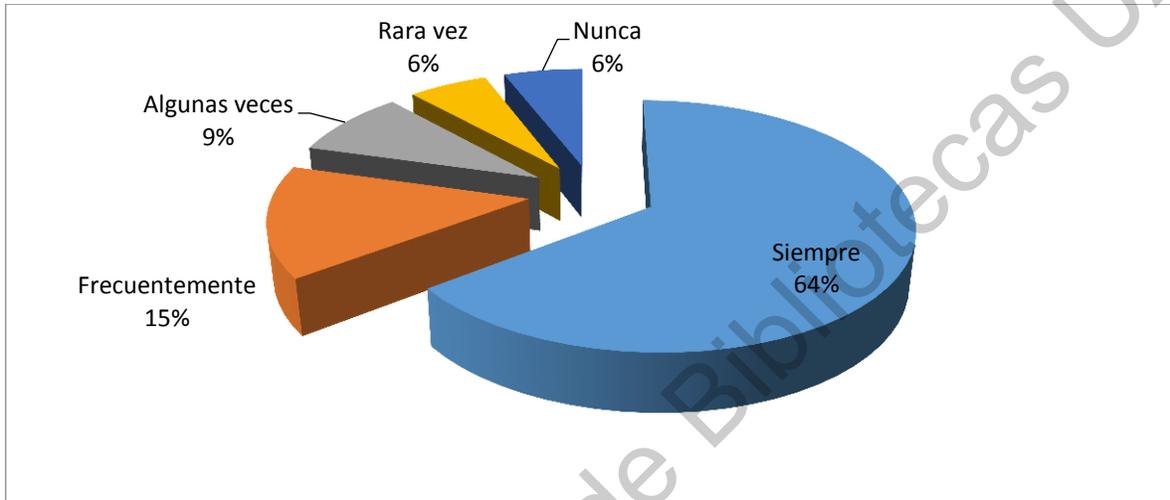


Figura 39. Distribución de la población encuestada que nos indica si te sientes orgulloso de pertenecer a la institución. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 27% los encuestados nos dicen que siempre buscan superarse y se esfuerzan por lograr sus objetivos, con el 20% indican que frecuentemente lo hacen, mientras que el 37% sólo algunas veces siguen buscando la superación y compañerismo, y únicamente con el 10% rara vez y únicamente con el 6% nunca busca superación. (Ver figura 40).

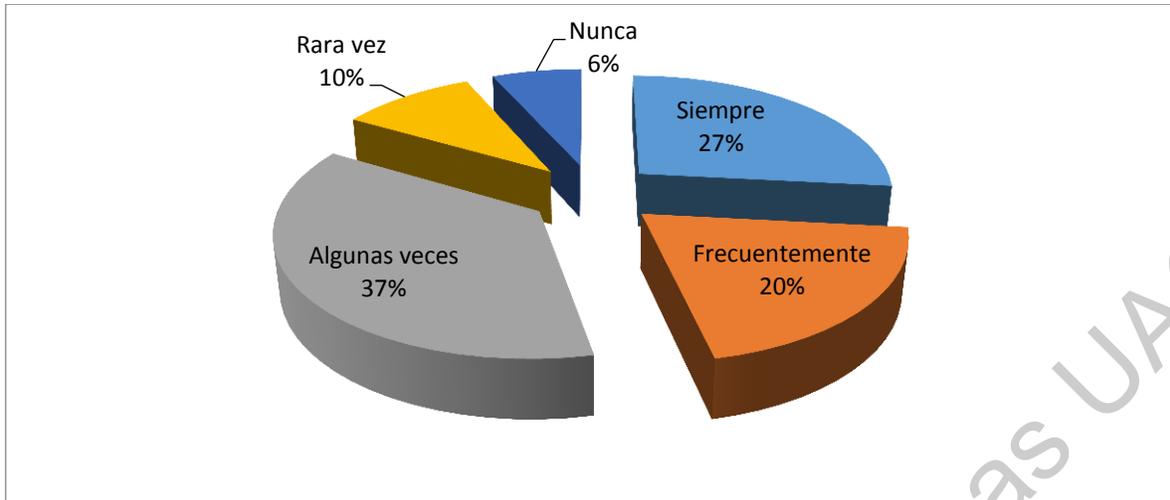


Figura 40. Distribución de la población encuestada que nos indica si tus compañeros muestran interés permanentemente por superarse y se esfuerzan por lograr los objetivos de su puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

Con un 53% sumando, el 30% y 23% con los resultados de siempre y frecuentemente respectivamente, nos indica que la UAQ les ha brindado el desarrollo correcto para sentirse cómodos en su área de trabajo, a comparación de algunas veces y rara vez que cuentan con un 17% cada uno y solamente con el 13% nunca lo han podido llevar a cabo, por lo consiguiente sienten alguna incomodidad. (Ver figura 41).

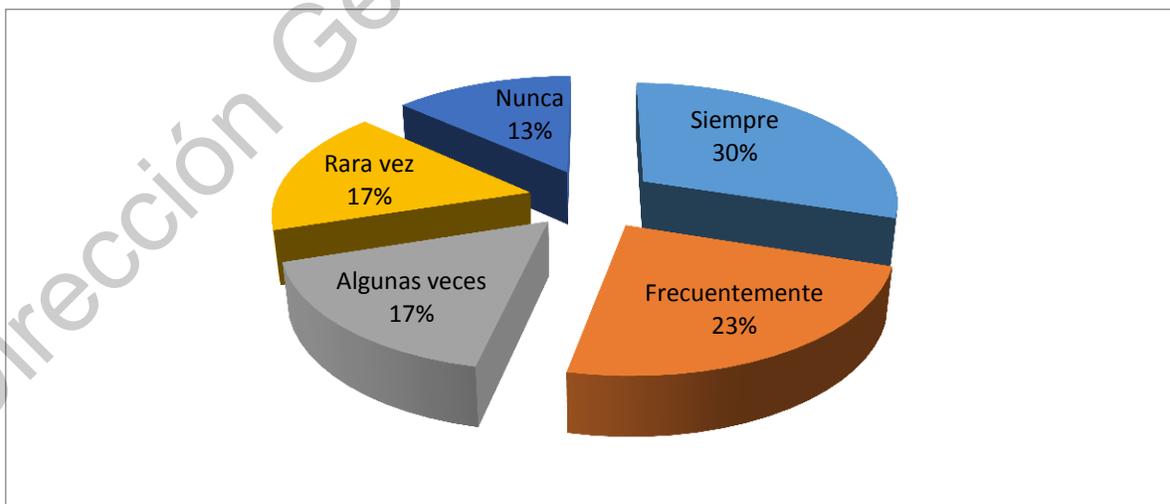


Figura 41. Distribución de la población encuestada que nos indica que la institución te brinda desarrollo de la manera correcta para sentirte cómodo en tu área de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2016).

#### 5.4 Comprobación de hipótesis

Para calcular el coeficiente de correlación de Pearson se toman en cuenta las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, esto es, se seleccionan los resultados obtenidos de cada variable, con los mismos participantes.

El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , con las siguientes interpretaciones (tabla 4):

Tabla 4

*Variaciones del coeficiente  $r$  de Pearson*

Variación	Descripción
-1	Correlación negativa perfecta (cada vez que $x$ aumenta, $y$ disminuye de manera constante).
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.5	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.1	Correlación negativa muy débil.
0	No existe correlación alguna entre las variables.
0.1	Correlación positiva muy débil.
0.25	Correlación positiva débil.
0.5	Correlación positiva media.
0.75	Correlación positiva considerable.
0.9	Correlación positiva muy fuerte.
1	Correlación positiva perfecta (cada vez que $x$ aumenta, $y$ aumenta una cantidad constante).

Fuente: Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p. 453).

Cuando el coeficiente se eleva al cuadrado ( $r^2$ ) se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes, es decir, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación (Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P., 2006).

Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

- $r$  (coeficiente de Pearson) = .70
- $r^2 = .70$

La correlación entre descripción de puestos por competencias y desempeño laboral es de .70 por lo que, al estar cercana a 1, es una correlación positiva considerable. Además la cultura institucional constituye 70% de la variación de la motivación en los trabajadores.

Lo que significa que más de la mitad de una variable está explicada por la otra.

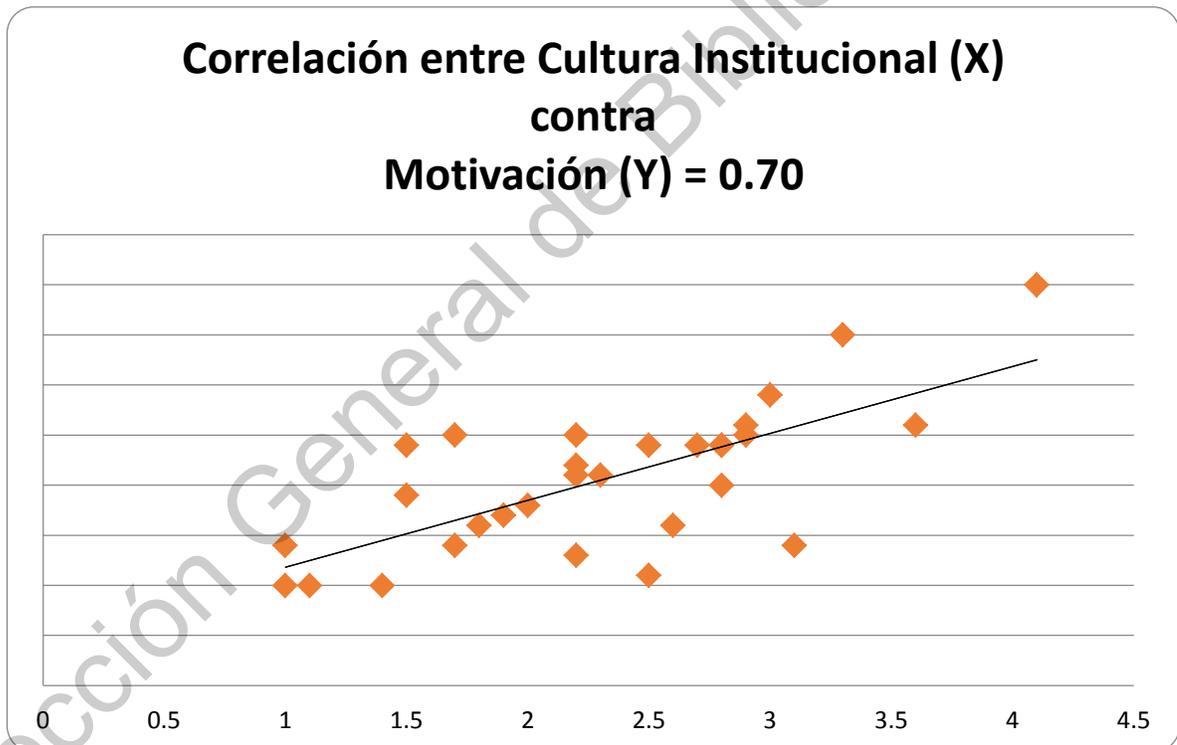


Figura 42. Correlación entre cultura institucional contra motivación. Fuente: Elaboración propia (2016).

## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Para poder dar por terminada la investigación y ya que la hipótesis planteada fue comprobada, es recomendable que exista un implemento constante de todos los elementos que forman parte de la cultura institucional como lo mencionamos detalladamente en la investigación presente, así mismo esto nos llevará a que los nuestros colaboradores sean parte de nuestro equipo trabajo lo cual nos permite guiarnos por el camino adecuado para alcanzar las metas definidas.

Así mismo los resultados reflejados en esta investigación nos permiten elaborar algunas conclusiones tentativas. La conclusión básica es que diferentes características de cultura institucional y la motivación son sensibles a la definición de los objetivos meta de la empresa, es decir, no todos los objetivos están alineados en la misma dirección a la motivación de los trabajadores, y no todos pueden ser alcanzados con los mismos sentidos que te genera una cultura institucional arraigada. En otras palabras, se debe estar atento a posibles conflictos en el alcance de los objetivos que inicialmente fueron planteados, pero que son afectados de manera asimétrica por las variables que definen la motivación en los trabajadores de la organización. En primer lugar los resultados indican que las actividades laborales relacionadas con los aspectos de cultura son las que más influyen en los indicadores de rendimiento organizacional, refiriéndonos a esta investigación. En este sentido, los resultados estadísticos de esta investigación apoyan la idea de que una organización que emplea prácticas organizacionales flexibles, y enfocadas a mejorar el ambiente laboral mantendrá sus empleados satisfechos, y consecuentemente logrará posicionarse dentro de su ámbito con mayor nivel de competitividad. Por ejemplo, utilizar indicadores cuantitativos para medir de otra manera el rendimiento de la organización,

como son los índices de productividad, los porcentajes de servicios prestados, la eficiencia, el rendimiento financiero, el crecimiento, entre otros más, dependiendo del área que se califique, impactará de manera positiva como un motivador más hacia los trabajadores e impulsar el trabajo en equipo, la empatía y el querer llegar a las metas planteadas en cada área de trabajo, mientras que a nivel personal es conveniente analizar los efectos en la satisfacción laboral, en la retención del capital humano en la actividad del empleo y de los puestos que se puede tener con el sentido de pertenencia que genera la cultura institucional. En cuanto a futuras líneas de investigación, analizar las ventajas y desventajas de las prácticas relacionadas con la motivación, así como utilizar un entorno diferente, en la capacitación del personal y la satisfacción proporciona seguridad al trabajador, además del sentido de pertenencia, entre otras cosas, como de detalla en la presente investigación, nos permite moldear los objetivos para alcanzar las metas sugeridas.

En referencia a la variante de cultura institucional, es de gran apoyo para generar un arraigo a esta, desde una capacitación en la cual nos indiquen todo, lo necesario desde la misión, visión, valores, etc., ya que esto nos permite saber en dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos y qué elementos tendremos para alcanzarlo, así mismo existen muchos programas para integrarnos a la comunidad universitaria, cómo impulsar algún proyecto, ser parte de los que ya existen, tomar talleres que ofrecen las diferentes entidades, tomar cursos tanto escolares como a nivel personal, formar parte de los diferentes espacios culturales, etc., con toda esta diversidad todos los colaboradores pueden cubrir algunas de sus necesidades y esto conllevará a una motivación ligada a estos resultados obtenidos, como en la variante de motivación en algunas de sus preguntas se hace referencia a cómo se siente el trabajador dentro de su lugar de trabajo, ya que es to impacta de manera directa en el desempeño del mismo, también se menciona por ejemplo la importancia del trabajo en

equipo y la colaboración con los compañeros del área y otra entidad, ya que la mayoría de los procesos administrativos se ven involucrados diferentes áreas, lo cual nos lleva a que entre mayor empatía podamos tener por nuestros compañeros y su trabajo de manera indirecta impactará con nuestras funciones cotidianas lo cual nos apoya a llevar nuestro trabajo diario de una manera cordial y a su vez eficiente y productivo.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## REFERENCIAS

- Albarrán, K. I. (2012). *Función de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal de las*. Querétaro, México: K. I. Albarrán Rodríguez.
- Arciniega, R. S. (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México: estudios de caso*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México : Eón.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Carbajal, A. (2003). *Análisis de las estrategias de gestión para la Cooperación internacional, a la luz de la cultura organizacional en el Instituto Politécnico Nacional. El caso de la ESIA unidad Techamalchaco*. Instituto Politécnico Nacional.
- Contreras, S. R., Contreras Soto, R., López Salazar, A., & Ríos Manríquez, M. (2011). *Cultura empresarial: Análisis social de los valores en la Mipyme*. México: Ediciones Universidad de Guanajuato.
- Cota, B. & Calvillo, F. (2008) *La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: el caso de la industria del plástico en Jalisco en Soria, R. Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*: Universidad de Málaga.

- Cújar Vertel, A., & Ramos Paternina, C., & Hernández Riaño, H., & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), 350-355.
- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654
- Hidalgo Campos, P., & Manzur Mobarec, E., & Olavarrieta Soto, S., & Fariás Nazel, P. (2007). *Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis de Latinoamérica*. Cuadernos de Administración, 20 (33), 253-272
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi:10.2307/2393392
- Keith, D. (1972). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*: McGraw Hill
- Leite, D. (2009). *A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro*. Psicologia IESB, 1, 21-33
- Martin, J., & Siehl, C. (1990). *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis* *Organizational Dynamics*, 12(2):52-64
- Morales, E. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas*. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
- Münch-Galindo, L., (1997). *Fundamentos de Administración*. Trillas
- Ollarves Levison, Y. (2006). *Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior*. *Investigación y Postgrado*, 21 (1), 125-151.

- Padoveze, C., & Carvalho de Benedicto, G. (2005). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11 (2), 1-24.
- Pirela de Faría, L., & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15 (1), 175-188.
- Ribeiro, S. y Coutinho, F. (2009). *A influência da cultura organizacional nos procesos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais*. *Turismo Visão e Ação*, 11 (1), 41-62.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*: Pearson Educación.
- Robles-Valdés, G. (1999). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México. Pearson Educación.
- Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional*. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Salas, E. (2009). *Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de México.
- Sánchez-Quirós, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19(1), 107-126.
- Soria, R. (2008) *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*: Universidad de Málaga

Vertel, A. d. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>

Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations.

*Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)

[2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **APÉNDICE**

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**CUESTIONARIO**

El instrumento utilizado para recabar información, está integrado por preguntas sobre datos generales, preguntas sobre descripción de puestos por competencias y preguntas relacionadas con desempeño laboral (figura A1).

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la cultura institucional y la motivación, dentro de la Universidad Autónoma de Querétaro.

**Datos generales**

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es A) MUJER B) HOMBRE
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: \_\_\_\_\_ 5.- Área: \_\_\_\_\_
- 6.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Mixto D) Rotación de turnos
- 9.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 10.- Tipo de contrato: A) Sindicalizado B) Honorarios C) De confianza
- 11.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medío C) Alto
- 12.- Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_
- 13.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine    A    B    C    ~~D~~    E

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
1	Al entrar a trabajar a la UAQ te dieron a conocer los valores institucionales	A	B	C	D	E
2	La UAQ tiene un ambiente agradable y proactivo	A	B	C	D	E
3	Consideras que la relación entre tú y tu jefe inmediato es	A	B	C	D	E

	cordial y respetuosa					
4	Es adecuada la capacitación recibida por parte de la UAQ para el desempeño de sus labores	A	B	C	D	E
5	Me siento seguro y estable en mi empleo	A	B	C	D	E
6	Mi equipo de trabajo muestra cooperación ante las funciones del departamento	A	B	C	D	E
7	Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad	A	B	C	D	E
8	Estás de acuerdo con la misión y visión de la UAQ	A	B	C	D	E
9	Cuando hay movimientos de puesto dentro de la UAQ te dan a conocer tus nuevas funciones	A	B	C	D	E
10	Dentro de la UAQ el clima laboral es ameno en tu área de trabajo	A	B	C	D	E
11	Entre tu equipo de trabajo se promueve el apoyo entre las funciones de tu área de trabajo	A	B	C	D	E
12	Dentro de la UAQ se plantean de manera correcta los valores institucionales	A	B	C	D	E
13	Cuento con manuales claros y precisos que me ayuden a desempeñar mis funciones eficientemente	A	B	C	D	E
14	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo	A	B	C	D	E

<b>MOTIVACIÓN</b>						
15	La información que recibo por parte de mi jefe inmediato es útil para el desarrollo de mis actividades	A	B	C	D	E
16	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas	A	B	C	D	E
17	Para tomar decisiones importantes, toman en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias	A	B	C	D	E
18	Existe concordancia entre tus labores cotidianas y tu	A	B	C	D	E

	descripción de puestos					
19	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la empresa (jefe-colaborador, colaborador-jefe)	A	B	C	D	E
20	Soy exitoso/a en el trabajo, me siento satisfecho con la responsabilidad y el rol que desempeño, mi estatus, reputación y mi nivel de autoestima	A	B	C	D	E
21	El puesto que desempeñas cumple tus expectativas	A	B	C	D	E
22	La empresa te proporciona las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo de manera eficiente	A	B	C	D	E
23	Por lo general me siento a seguro y estable en mi empleo por lo que puedo disfrutar de un periodo vacacional	A	B	C	D	E
24	El puesto de trabajo que desempeño está acorde con mis objetivos y metas personales de desarrollo profesional	A	B	C	D	E
25	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	A	B	C	D	E
26	Muestro interés permanente por superarme y me esfuerzo por lograr los objetivos de mi puesto de trabajo	A	B	C	D	E
27	Me desarrollo de la manera correcta para sentirme cómodo en mi área de trabajo	A	B	C	D	E

Figura A1. Cuestionario de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2016).

Dirección General de Bibliotecas UAQ