

# ANÁLISIS SOBRE LAS DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SUR DE SONORA

## ANALYSIS ON THE DIFFERENCES OF PERCEPTION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF THE SOUTH OF SONORA

**MARÍA NÉLIDA SÁNCHEZ BAÑUELOS**

Instituto Tecnológico de Sonora - México  
E-mail: nelida.sanb@gmail.com

Recibido el 20/12/2016  
Aprobado el 28/02/2017

### RESUMEN

El enfoque estratégico, ha permitido la búsqueda de ventajas competitivas a través de los recursos intangibles. Es así, que la cultura organizacional se ha visto como componente clave en el éxito y desarrollo de la organización. Un factor estratégico en la construcción de la cultura organizacional, se debe a la interacción entre los empleados y la percepción que éstos tengan de su organización. Por tanto, se tiene como principal objetivo realizar un análisis de la percepción sobre la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora, mediante una investigación de tipo cuantitativa, con diseño no experimental y corte descriptivo-comparativo, a partir de una muestra de 276 empleados de IES. Mediante la prueba T de *student* de muestras independientes, se encontraron diferencias significativas entre los empleados de las IES del sur de Sonora; por otra parte, a través de ANOVA de un factor, se halló que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional entre las distintas IES del sur de Sonora. Los hallazgos encontrados, permiten reconocer la coexistencia de cuatro tipos de culturas, así como diferencias significativas en la percepción de los empleados de acuerdo al rol que llevan a cabo.

**Palabras claves:** Percepción, Cultura organizacional, Instituciones de Educación Superior.

### ABSTRACT

The strategic view, has allowed search competitive advantages through intangible resources. Thus, organizational culture has been a key component in the success and development of the organization. A strategic factor in the construction of organizational culture is due to the interaction between employees and their perception of their organization. The main objective of this study is to analyze the perceptions about organizational culture in higher education institutions in the south of Sonora, using a quantitative approach, with a non-experimental design and descriptive-comparative cut, based on a sample of 276 employees. By means of the test T-student of independent samples, were found significant differences between the employees of the higher education institutions of the south of Sonora; Otherwise, through one-way ANOVA, it was found that there are significant differences in the perception of the organizational culture among the different higher education institutions. The findings, leave to recognize the coexistence of four types of cultures, as well as significant differences in the perception of the employees per the role in the institution.

**Keywords:** Perception, Organizational culture, Higher Education Institutions.

## I. INTRODUCCIÓN

Con el reconocimiento de activos intangibles como fuentes potenciales de ventaja competitiva y crecimiento (Barney, 1991), es que todo tipo de organizaciones han buscado mejorar su posicionamiento en sus respectivos mercados (Kwantes, & Boglarsky, 2007). Aquí es donde se ha encontrado que los activos intangibles pueden generar ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991). Es así como surge la Teoría de recursos y capacidades, la cual ha prestado atención en aquellos recursos tanto tangibles como intangibles que generen distinción entre los demás (Fierro & Mercado, 2012; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Es así que la organización ha sido concebida como un conjunto de recursos tangibles e intangibles (Grant, 1996), que pueden ser utilizados para ayudar a seleccionar y aplicar estrategias (Barney, Ketchen & Wright, 2011). Cabe señalar que dentro de tales activos inmateriales es posible destacar la cultura organizacional, así mismo se considera un factor clave al poseer características particulares, valiosas, inimitables e insustituibles, que permiten contribuir en el éxito de la organización (Barney, 1986).

Es por ello que se han realizado diversos estudios sobre la cultura organizacional en distintos contextos, como es el estudio en Instituciones de Educación superior tanto públicas (e.g. Barrio, 2003; Sepúlveda, 2004), como privadas (e.g. García, Sánchez, Cuevas, Hernández & Vargas, 2010; Sánchez & de la Garza, 2013), con el fin de describir el perfil de la cultura organizacional dominante del personal universitario, generando un gran interés por conocer la cultura organizacional predominante en colegios y universidades, para facilitar un adecuado manejo, particularmente referente a su gobernanza (e.g. Clark, 1972; Dill, 1982), debido a que estas cumplen un papel transcendental en los cambios manifestados en la sociedad (Añez, 2006).

Dicho interés surge porque las Instituciones de Educación Superior (IES), son organizaciones dinámicas y que se encuentran en constante innovación, por tanto, son sensibles a los cambios del entorno que se han presentado en las recientes décadas, buscando ideologías empresariales y formando diversas estructuras (Ibarra, 2002). De igual forma, las IES se han visto influenciadas por

los nuevos escenarios (Ollarves, 2006), afectando con esos cambios a su cultura organizacional, de tal forma que esta incide en las actitudes del personal (Tomas et al., 2001).

Mediante la implementación del instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006), se ha podido tipificar el tipo de cultura predominante en ambos subsistemas educativos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, sólo se ha descrito el tipo de cultura en IES, de forma descriptiva e independiente, dejando de lado el análisis comparativo de la percepción de la cultura organizacional, que permita reflejar la situación que se presenta al interior del sistema de educación superior. Esto debido a que la cultura organizacional puede no ser homogénea, a causa de la percepción del empleado; esta difiere de acuerdo a la posición que el personal tiene en la IES, o bien, el subsistema público o privado.

Por tal motivo, se tiene como principal objetivo de investigación: ejecutar un Análisis sobre la percepción de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora, de tal forma que a través del estudio las IES se puede obtener información estratégica para la toma de decisiones, estas requieren de la comprensión de su cultura, para mejorar su nivel académico respecto a los índices de calidad y prestigio, debido a que contribuyen en funciones determinantes en el desarrollo de los países en la nueva sociedad del conocimiento. También, el artículo se conforma por un marco teórico sobre la cultura organizacional, metodología, resultados y discusión para finalmente presentar conclusiones y recomendaciones, así como las limitaciones que se encontraron en el estudio.

## II. MARCO TEÓRICO.

### Cultura organizacional

A pesar que la cultura se origina con la evolución de la misma sociedad, no fue hasta 1871, que Tylor lo conceptualiza como aquel complejo constituido por conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad adquirida por el hombre como miembro dentro de una sociedad. De tal forma su estudio surge a través de la antropología, como el estudio de artefactos que residen en el pensamiento de los individuos

(Cameron, & Ettington, 1986). No obstante, fue hasta finales de los años 70's cuando esta variable cobra mayor auge en el análisis de las organizaciones (Hatch, 1993; Podestá, 2006; Tunal & Camarena, 2007), donde es posible destacar las investigaciones en empresas japonesas (Ouchi, & Wilkins, 1985).

Durante las últimas décadas, la definición de cultura ha formado parte del significado e interpretación de los valores y normas dentro de los estudios en organizaciones (Morris, 2008). Sin embargo, cabe señalar que persiste un debate académico sobre la definición, surgiendo así diferentes corrientes y aportaciones sobre el concepto (e.g. Pettigrew, 1979; Trice & Beyer, 1984; Ouchi & Wilkins 1985; Barney, 1986; Morgan, 1990).

Destacando de esta forma, algunas aportaciones como Hofstede (1980), quien menciona que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás. Por otra parte, Schein (1990), menciona que la cultura es aprendida no heredada y esta se deriva del ambiente, de tal manera que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad, donde se encuentran símbolos, héroes y rituales, infiriendo por lo tanto al aprendizaje de los grupos durante un periodo de tiempo, así como el medio con el cual resuelven problemas y sobreviven al ambiente externo y problemas internos.

Así mismo, para Barney (1986), la cultura forma un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades. Estos valores aceptados comúnmente por los empleados, suelen ser identificados mediante la percepción de los mismos (Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour, 2016). Es una forma de dar sentido a la propia experiencia, de tal manera que, las percepciones individuales, reflejan los marcos cognitivos de los individuos que hacen a los eventos y las relaciones que ocurren a su alrededor (Peterson y Smith, 2000).

Concibiéndose así a la cultura organizacional, como una característica dependiente de los individuos en la organización y, por tanto, una construcción a nivel de sistemas sociales (Hofstede, Bond y Luk, 1993); teniendo de tal manera, uno de los factores con mayor importancia

en la construcción de la cultura organizacional, la interacciones entre los empleados y la percepción que estos tengan de su organización (Cucu & Guita, 2013).

En la actualidad, la cultura organizacional, se ha convertido en una variable con mayor relevancia en el estudio del área organizacional, destacando diversas posturas estudiadas por académicos (e.g. Barney, 1986; Cameron y Quinn, 2006; Hofstede, 1980; Schein, 1992). Por tal motivo es, que la cultura organizacional ha recibido mucha atención en la literatura del comportamiento organizacional (e.g. Denison, 1990; Ouchi, 1981; Schein, 1990); efectividad (Fey & Denison, 2003; Denison & Mishra, 1995); satisfacción laboral (Lund, 2003); y compromiso (Austen, & Zacny, 2015). Porque se ha postulado que dicho concepto puede ser un medio útil para evaluar la congruencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y los resultados de la organización (Marcoulides & Heck, 1993).

Todo esto bajo la premisa de que la cultura organizacional puede ser una herramienta importante para canalizar los mensajes y la información, que diferencia patrones de conducta a través de políticas, decisiones de la empresa y actividades (Cameron & Quinn, 2006). Además, de favorecer en gran medida al control organizacional y su integración (Abdullah, Shamsuddin, Wahab & Hamid, 2014). No obstante, O'Reilly, Caldwell, Chatman & Doerr, (2014) mencionan que se encuentran pocos estudios empíricos que proporcionen información detallada sobre dicha relación.

Sackman (2011), señala que la investigación sobre cultura organizacional se ha vuelto una metodología sofisticada, planteando diversas medidas para el desarrollo del paradigma. Dicha importancia, ha generado que diversos autores planteen distintas tipologías de cultura organizacional (e.g. Denison and Mishra, 1995; Kets de Vries & Miller, 1986; Reigle, 2001); sin embargo, uno de los modelos con mayor aceptación dentro de la comunidad científica, para la recolección de evidencias empíricas, se acuñó a la propuesta del marco de valores de competencias (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011), que fue propuesto por Cameron y Quinn (1999); Los mencionados autores desarrollaron el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), conjuntamente con el marco de valores de competencias, el cual se ha utilizado en más de 1.000 organizaciones, encontrándose útil para

predecir el rendimiento de la organización (Suppiah, & Singh, 2011).

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

El papel de la cultura organizacional está fuertemente asociado con el desempeño competitivo de una empresa ya que contribuye a mejorar el rendimiento (Tseng, 2010). Sin embargo, estas culturas organizacionales tienen diferentes maneras de manejar su información interna (Martinsons & Davison, 2007). De esta forma, es que tipifica cuatro tipos de cultura, distinguiéndose por su flexibilidad o rigidez (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011), estas se conforman por la cultura *Jerárquica*, que es característica debido a su lugar de trabajo formalizado y estructurado donde el interés a largo plazo de la organización es la estabilidad, previsibilidad y eficiencia; *Mercado*, es un entorno de trabajo que está principalmente orientado a resultados, y los intereses a largo plazo están relacionados con acciones competitivas y lograr objetivos; *Clan*, la que se caracteriza por un ambiente de trabajo amistoso donde la gente comparte e intercambia elementos personales, y se da gran importancia a la alta cohesión y moral; y *Adhocracia* caracterizada por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, y se centra en la tendencia a tener un papel de liderazgo en el campo de nuevos conocimientos, productos y servicios (Cameron & Freeman, 1991).

### III. METODOLOGÍA.

#### 3.1 Hipótesis de investigación.

De acuerdo a Harris (1994) es necesario analizar la variación en la percepción de la cultura y subculturas

de una organización, ya que se ha reconocido que la cultura organizacional abarca tanto procesos de grupo como de nivel individual. Sin embargo, se ha prestado poca atención a los procesos de nivel individual involucrados en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional (Keeton & Mengistu, 1992), y cómo estos procesos y percepciones pueden influir en el desarrollo de la organización (Kwantes, & Boglarsky, 2007).

De tal forma que, dicha percepción es definida mediante la valoración que un individuo hace de una determinada situación social, o bien del rol que juega a través de sus posibilidades (Roca, 1991). Es así que la percepción de la cultura organizacional en distintos niveles administrativos, tiene variantes en relación al puesto jerárquico que ocupa (Keeton & Mengistu, 1992). A partir de lo anterior, se puede indicar la necesidad de profundizar en la cultura organizacional, a través de la teoría de percepción, ya que, a través de ello, es posible expresar la realidad de los empleados –consciente o inconsciente– obtenida a través de sensaciones provenientes del medio social o físico (Vargas, 1994).

De tal modo que se plantean las siguientes hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional entre académicos y administrativos en IES del sur de Sonora.*

*H<sub>2</sub>: Existen diferencias significativas de la cultura organizacional en IES del sur de Sonora.*

#### 3.2 Tipo y diseño de investigación.

La investigación es de tipo cuantitativa, porque se emplearon datos numéricos para describir un fenómeno y poner a prueba las hipótesis del estudio (Creswell, 2014). Igualmente, tiene un diseño no experimental, pues no se realizó ningún tipo de control y manipulación de las variables ni de los participantes (Gómez, 2012). Su corte es descriptivo-comparativo, debido a que se buscó describir y comparar el fenómeno de estudio en dos grupos, mientras que el alcance empleado es transversal, puesto que la recolección de información se realizó en una sola ocasión (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### 3.3 Instrumento de medición

Para la recolección de datos se empleó el instrumento OCAI, ya que éste permite producir un perfil global de la cultura de la organización (Fralinger & Olson, 2011). Cabe destacar que dicho cuestionario ha sido aplicado en distintos contextos, probando así su validez y confiabilidad (Cameron, Freeman & Mishra, 1991). Por ejemplo, Lund (2003) realizó una adaptación del modelo descrito por Cameron y Freeman (1991), tomando una muestra de personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad, obteniendo resultados de confiabilidad favorables (Clan  $\alpha=0.60$ ; Adhocracia  $\alpha=0.80$ ; Mercado  $\alpha=0.63$  y Jerarquía  $\alpha=0.63$ ). De igual forma, OCAI fue adaptado y probado en Universidades Mexicanas obteniendo altos índices de confiabilidad por cada tipo de cultura (Clan  $\alpha=0.837$ ; Adhocracia  $\alpha=0.706$ ; Mercado  $\alpha=0.873$  y Jerarquía  $\alpha=0.707$ ), demostrando su validez en dicho contexto nacional (Sánchez, 2010).

Para propósitos de la investigación se empleó una traducción y adaptación propia del instrumento propuesto por Cameron & Quinn (2006), el cual se compone de 24 reactivos con escalas tipo Likert 5. En cuanto a la confiabilidad, se obtuvieron valores óptimos de alpha de *Cronbach* en cada una de las dimensiones de cultura organizacional: Clan ( $\alpha=0.859$ ), Adhocracia ( $\alpha=0.823$ ), Mercado ( $\alpha=0.713$ ) y Jerarquía ( $\alpha=0.673$ ).

### 3.4 Procedimiento y muestra.

Durante los meses de Agosto a Noviembre del 2016 se solicitó permiso en diez universidades del sur de Sonora para la realización del estudio, obteniendo acceso a información en solo siete de los casos. Posteriormente, en base al tiempo y condiciones establecidas en cada IES, se adquirió información mediante la aplicación del instrumento, de forma electrónica y física a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia y en cadena, obteniendo una muestra de 350 participantes, la cual se compone por trabajadores de seis universidades tanto públicas como privadas del sur de Sonora, México, del cual se descartaron cuestionarios incompletos y datos atípicos, reduciendo la muestra a 276 sujetos (Tabla 1).

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS PARTICIPANTES (N=276)

Característica	n	%
Genero		
Hombre	114	41.3
Mujer	162	58.7
Rangos de Edad		
20-24	25	9.1
25-29	63	22.8
30-34	61	22.1
35-39	47	17.0
40-44	31	11.2
45-49	20	7.2
50-54	12	4.3
55-59	11	4.0
60-64	6	2.2
IES		
ITSON	131	47.5
ULSA	42	15.2
UTS	32	11.6
VIZCAYA	20	7.2
UNIDEP	20	7.2
UES	31	11.2
Escolaridad		
Secundaria	1	<1
Bachillerato	4	1.4
Técnico	3	1.1
Estudiante	3	1.1
Carrera Trunca	2	<1
Licenciatura	117	42.4
Maestría	121	43.8
Doctorado	19	6.9
Puesto		
Administrativo	157	56.9
Académico	119	43.1
Tipo de contratación		
Base	107	38.8
Tiempo determinado	149	54.0
Auxiliar	20	7.2

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de poner a prueba las hipótesis del estudio se realizó prueba de confiabilidad mediante alpha de Cronbach, así como la obtención de estadísticos descriptivos mediante frecuencia, media, desviación estándar, análisis de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov, igualdad de varianzas mediante prueba Levene; además de estadística inferencial, por medio de T de student para muestras independientes, ANOVA de un factor y Post hoc Bonferroni.

## IV. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN.

Una vez obtenidos resultados favorables de nivel de confiabilidad a través del  $\alpha$  de Cronbach se realizó

análisis de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov, igualdad de varianza con prueba Levene, con el fin de poner a prueba los datos obtenidos a través de estadística inferencial. Mediante la prueba T de Student de muestras independientes, se comprueba que existen diferencias significativas entre Administrativos y Académicos respecto a la

percepción de la cultura organizacional en IES. Donde la diferencia es significativa en  $p < .05$  en los cuatro tipos: Clan ( $t=3.934$ ;  $p=.000$ ), Adhocracia ( $t=2.616$ ;  $p=.009$ ), Mercado ( $t=2.561$ ;  $p=.011$ ) y Jerarquía ( $t=2.775$ ;  $p=.016$ ) (Tabla 2), lo cual da sustento a H1.

**TABLA 2. DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN IES DEL SUR DE SONORA.**

Cultura Organizacional	Administrativos		Académicos		t	p	d de Cohen
	M	DE	M	DE			
Clan	3.8418	.73059	3.4888	.74842	3.934	.000	0.47
Adhocracia	3.5594	.70837	3.3418	.64709	2.616	.009	0.32
Mercado	3.6996	.67237	3.4888	.68366	2.561	.011	0.31
Jerarquía	3.7505	.78233	3.4986	.69235	2.775	.006	0.34

**Nota:** La diferencia de medias es significativa en  $p < .05$

Además, se realizó el mismo procedimiento en cada uno de los ítems que compone el instrumento, con el fin de encontrar diferencias significativas por dimensiones las cuales tipifican a la cultura. Encontrando que las diferencias son significativas en  $p < .05$ , teniendo para características dominantes de la organización (CD): clan ( $t=3.271$ ;  $p=.001$ ); para liderazgo organizacional (LO): clan ( $t=2.725$ ;  $p=.007$ ), adhocracia ( $t=2.535$ ;  $p=.012$ ) y jerarquía

( $t=3.231$ ;  $p=.001$ ); administración de recursos humanos (ARH): clan ( $t=3.083$ ;  $p=.002$ ) y jerarquía ( $t=2.348$ ;  $p=.020$ ); unión organizacional (UO): clan ( $t=2.747$ ;  $p=.006$ ), adhocracia ( $t=2.725$ ;  $p=.007$ ) y mercado ( $t=2.416$ ;  $p=.016$ ); énfasis estratégico (EE): clan ( $t=2.492$ ;  $p=.013$ ) y mercado ( $t=3.258$ ;  $p=.001$ ); finalmente en criterios de éxito (CE): clan ( $t=3.420$ ;  $p=.001$ ) y adhocracia ( $t=2.531$ ;  $p=.012$ ) (Tabla 3).

**TABLA 3. DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A SEIS DIMENSIONES DEL OCAI EN IES DEL SUR DE SONORA.**

Características dominantes	Administrativos		Académicos		t	p	d de Cohen
	M	DE	M	DE			
CD Clan (01)	3.96	1.046	3.55	1.006	3.271	.001*	0.39
CD Adhoc (02)	3.38	1.083	3.26	1.004	.904	.367	0.11
CD Merc (03)	3.83	1.093	3.77	2.023	.289	.773	0.03
CD Jerar (04)	3.72	1.120	3.55	.957	1.316	.189	0.16
LO Clan (05)	3.81	1.020	3.47	1.024	2.725	.007*	0.33
LO Adhoc (06)	3.75	1.036	3.45	.936	2.535	.012*	0.30
LO Merc (07)	3.87	.918	3.69	.890	1.667	.097	0.19
LO Jerar (08)	3.96	.887	3.59	.995	3.231	.001*	0.39
ARH Clan (09)	3.93	.914	3.58	.961	3.083	.002*	0.37
ARH Adhoc (10)	3.35	.999	3.24	1.00	.878	.381	0.11
ARH Merc (11)	3.66	.925	3.50	.852	1.474	.142	0.17
ARH Jerar (12)	3.39	1.181	3.06	1.174	2.348	.020*	0.28
UO Clan (13)	3.64	.987	3.61	.889	2.747	.006*	0.03
UO Adhoc (14)	3.61	.889	3.32	.892	2.700	.007*	0.32
UO Merc (15)	3.75	.965	3.47	.946	2.416	.016*	0.29
UO Jerar (16)	3.75	2.556	3.45	.998	1.203	.230	0.15
EE Clan (17)	3.79	.870	3.52	.910	2.492	.013*	0.30
EE Adhoc (18)	3.62	.937	3.43	.888	1.757	.080	0.20
EE Merc (19)	3.85	.935	3.49	.872	3.258	.001*	0.32
EE Jerar (20)	3.70	.977	3.53	.981	1.439	.151	0.17
CE Clan (21)	3.92	.924	3.50	1.111	3.420	.001*	0.41
CE Ahoc (22)	3.64	.892	3.36	.983	2.531	.012*	0.29
CE Merc (23)	3.50	.958	3.45	.909	.424	.666	0.05
CE Jerar (24)	3.98	.866	3.78	.903	1.859	.064	0.22

**Nota:** \*La diferencia de medias es significativa en  $p < .05$

Los resultados obtenidos con una muestra de 276 empleados de Universidades del sur de Sonora, México, manifiestan que coexisten los cuatro tipos de cultura como predicen Cameron y Quinn, (2006), sin embargo, existen un mayor predominio de una sobre las demás; lo cual, difiere significativamente en la percepción de los empleados tanto académicos, como administrativos. Esto concuerda con Hofstede, Bond y Luk (1993), además existen diferencias en la percepción en base a distintos niveles o áreas de la organización. Por otra parte, al igual que Keeton y Mengistu (1992), se reconoce que, la cultura organizacional es aceptada y practicada en base a los miembros y su afiliación con la organización, presentando subculturas dentro de una misma

cultura organizacional. Esto demuestra que existen factores que personalizan la cultura organizacional (e.g. estilo de liderazgo, toma de decisiones, nivel de formalidad, estructuras, sistemas que proporcionan valor y apoyo para un tipo particular de trabajo) La que, genera diferencias en la percepción del empleado con su entorno (Cucu & Guita, 2013).

Por otra parte, mediante la prueba de ANOVA de un factor se trató de encontrar diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional de seis de las universidades del sur de Sonora, encontrando que es significativa  $p < .05$  sólo en dos tipos de cultura: Clan ( $F=5.181$ ;  $p=.000$ ) y Adhocracia ( $F=3.608$ ;  $p=.004$ ) (Tabla 4).

**Tabla 4. Análisis de varianza de un factor respecto a la percepción de la cultura organizacional en IES del sur de Sonora.**

Cultura Organizacional	M	DE	F	p	$\eta^2$
Clan	3.6896	.75751	5.181	.000	.088
Adhocracia	3.4661	.69003	3.608	.004	.063
Mercado	3.6087	.68406	1.998	.079	.036
Jerarquía	3.6424	.75416	1.403	.223	.025

**Nota: La diferencia de medias es significativa en  $p < .05$**

De acuerdo con la prueba Post hoc Bonferroni, se observan diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre Universidades (Tabla 5), las cuales son significativas en  $p < .05$  en dos tipos de cultura. Para la cultura de Clan se encontraron diferencias significativas entre ITSON-UTS ( $F=$

$.59506$ ;  $p=.001$ ), ULSA-UTS ( $F=.74231$ ;  $p=.000$ ) y UTS-VIZCAYA ( $F=.65937$ ;  $p=.026$ ); por su parte para Adhocracia se encontraron diferencias significativas entre ITSON-UTS ( $F=.47377$ ;  $p=.008$ ) y VIZCAYA-UTS ( $F=.61398$ ;  $p=.025$ ).

**TABLA 5. DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN IES DEL SUR DE SONORA.**

Cultura Organizacional	ITSON (1)		ULSA (2)		UTS (3)		VIZCAYA (4)		UNIDEP (5)		UES(6)		Post hoc
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE	
Clan	3.77	.753	4.08	.671	3.21	.572	3.71	.883	3.65	.584	3.44	.894	1>3,2>4
Adhocracia	3.55	.741	3.73	.689	3.11	.544	3.59	.795	3.25	.581	3.37	.690	1>3<4
Mercado	3.65	.714	3.80	.572	3.31	.807	3.73	.796	3.65	.514	3.66	.736	-
Jerarquía	3.68	.742	3.87	.647	3.35	1.117	3.70	.765	3.53	.450	3.68	.729	-

**Nota. Los números entre paréntesis en cabezas de columna se refieren a los números utilizados para ilustrar diferencias en la columna "Post hoc".**

Los resultados en general, mostraron que las universidades públicas y privadas diferían en algunos aspectos de la cultura organizacional, pero en otros eran notablemente similares. Asimismo, mediante el análisis ANOVA realizado entre las instituciones estudiadas se encuentran diferencias significativas sólo en dos tipos de culturas, predominando mayores diferencias entre las universidades públicas, que, a pesar de regirse bajo un mismo subsistema, la orientación difiere

considerablemente. De esta forma, se encontró que en ITSON, a pesar de regirse en bases públicas, se encuentra mayor énfasis, en la cultura tipo clan, orientada por un ambiente de trabajo amistoso en el que la gente comparte e intercambia elementos personales, y se da gran importancia a la alta cohesión y moral dentro de la organización (Cameron & Freeman, 1991) pudiéndose reflejar gracias a su calidad de autonomía ante el gobierno. Esto concuerda con los hallazgos encontrados por

Sanchez y de la Garza (2013), quienes comentan que, dentro de las instituciones estudiadas, no se descubrió el mismo perfil cultural, a pesar de ser pertenecientes a un mismo subsistema, para el caso de las universidades públicas. Lo cual contradice a los resultados obtenidos por Cucu y Guita (2014); Ollarves (2005); Panagiotis, Alexandro y George (2014), quienes mencionan haber encontrado un perfil cultural orientado a las tareas, resultados, control y estructuras jerárquicas en instituciones de educación superior públicas.

## CONCLUSIÓN

Cabe destacar la importancia que actualmente han cobrado los recursos intangibles dentro de las organizaciones, que éstos influyen en su crecimiento y son fuentes potenciales de ventajas competitivas. Como se mencionó con anterioridad, la cultura organizacional, forma parte importante dentro de los recursos intangibles de la organización. Ésta se ha considerado como factor clave en el desarrollo y cambio organizacional, que influye directamente en como el empleado cree que debe de comportarse en un contexto específico. De igual forma, constituye una herramienta esencial para los directivos de las IES, que facilita la eficiencia organizacional incorporen procesos que optimicen el desempeño de sus integrantes con el fin de dar solución a los retos y desafíos a los que se enfrenta día tras día.

**68** Dentro de las aportaciones teóricas, se encuentra el sustento el estudio de los intangibles, a través de la percepción de la cultura organizacional, dándole fundamento a la aplicación de la TRC, así como, proveer evidencia empírica, sobre el análisis de la cultura organizacional en IES. Es importante recalcar la relevancia que aportar dicho activo intangible para generar ventajas competitivas, lo cual impacta en la mejora del nivel académico, aumento de matrícula, certificaciones y consecuentemente su posición en los rankings nacionales de las IES. Así mismo, se deben de tomar acciones con el fin de mejorar y transformar la calidad de dichas instituciones, lo cual están fuertemente influenciadas por la cultura organizacional, mediante la gestión administrativa y académica.

Por otra parte, se consideran como limitantes de estudio, la falta de homogeneidad de la muestra y la exclusión del sistema normalista en educación superior, por lo tanto, se recomienda realizar en

futuras investigaciones, dicho estudio con una muestra mayor y homogénea dentro y fuera del estado, incluyendo diversas variables que pudieran fungir como marco de referencia en la asociación del desempeño (e.g. motivación, gestión del conocimiento, innovación, liderazgo).

## AGRADECIMIENTOS.

Se reconoce el apoyo financiero recibido por parte de PROFAPI “Programa de Fortalecimiento y Apoyo a Proyectos de Investigación” del Instituto Tecnológico de Sonora, así como al Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez quien asesoró el proceso de planeación, recolección de datos y redacción.

## REFERENCIAS

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Los Angeles: Sage.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Añez, S. (2010). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21-34. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0011>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <http://www.jstor.org/stable/258317>

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101701018>
- Barney, J. B., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Berrio, A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of ohio state university extension. *EJournal of extension*, 41(2).
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1998). The conceptual foundation of organizational culture. En J. Smart (Ed.), *Handbook of theory and research in higher education*, (pp.356-396) New York: Agathon.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Clark, B. R. (1972). Organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/2393952>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd. ed.). Los Angeles: SAGE.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*, 11, 303-320. <http://www.jstor.org/stable/3446547>
- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study. *Higher Education*, 55(6), 637-650. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-007-9080-6>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Fierro, E., & Mercado, P. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Administración y Organizaciones*, 15(28), 93-115.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2011). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11).
- García, L., Sánchez, M., Cuevas, H., Hernández, R. & Vargas, B. (2012). Organizational culture. Diagnostic in two mexican Technological Universities. Case Study. *Innovación y desarrollo*, 4(4),
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Harris, S.G., 1994. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science*, 5, 309-321.

- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial.
- Keeton, K., & Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), 205-213. <http://dx.doi.org/10.2307/3380992>
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International management*, 13(2), 204-230. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.002>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236. <http://dx.doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Marcoulides, G.A., Heck, R.H., 1993. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209-225. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- Morgan, G., 1986. *Images of organizations*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1), 15-40.
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111094437>
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Ollarves, Y. (2006). Una cultura del desarrollo profesional del docente universitario: Reto, problema u oportunidad en la Universidad. *Docencia universitaria*, 6(2), 23-41.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-149.
- Peterson, M. & Smith P. (2000). Sources of Meaning, Organizations, and Culture. N.M. in Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, B. Schneider (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. Ashkansay, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Sánchez, M. G. (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.
- Sánchez, M. G., & de la Garza Carranza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58), 487-499.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.3-37.

- Sepulveda, F. (2004). El modelo competing values framework y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 68, 7-27.
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269 - 284 .
- <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Tunal, S. & Camarena, M.E. (2007). Conceptualizando la cultura organizacional. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), 30-54.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). Murray.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 ( 2 ) , 1 7 1 - 1 8 0 . <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>