



Revista Venezolana de Gerencia





Cultura organizacional y salario emocional*

Cordero-Guzmán, Diego**
Beltrán-Tenorio, Natali***
Bermeo-Pazmiño, Vanessa****

Resumen

El trabajo propone un modelo para cultura organizacional con la inclusión de variables del salario emocional; para ello, se parte de la revisión de la literatura, se plantean las preguntas de investigación que derivan en un conjunto de hipótesis que contemplan la influencia de las variables: oportunidades de desarrollo, balance de vida, cultura laboral, beneficios psicológicos, entorno laboral sobre la cultura organizacional. Las relaciones de las hipótesis conforman un modelo de ecuaciones estructurales, el mismo que es sujeto a instancia de prueba con un tamaño muestral de 210 empleados del área administrativa de la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) en Ecuador. Los resultados demuestran la influencia sobre la cultura organizacional de las variables: bienestar psicológico y cultura laboral con alto grado de significancia, balance de vida con grado medio y con bajo nivel el entorno laboral y oportunidad de desarrollo. El instrumento aplicado es estadísticamente válido y confiable y las hipótesis son soportadas, por tanto, la Universidad Católica de Cuenca, manifiesta interés en el bienestar y satisfacción de su personal, para ello requiere mejorar sus estrategias de motivación a través de la implementación del salario emocional.

Palabras clave: Salario emocional; bienestar psicológico; cultura laboral; balance de vida; cultura organizacional.

Recibido: 13.01.2022 **Aceptado:** 10.04.2022

- * Se agradece al personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca por su apoyo para la ejecución del proyecto, así como a los directivos que aprobaron su desarrollo
- ** Posdoctor en América Latina y su Inserción en el Orden Global, Universidad Andina Simón Bolívar; Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Magíster en Sistemas de Información Gerencial, Escuela Politécnica del Litoral; Ingeniero en Sistemas de Computación e Informática, Escuela Politécnica Nacional; Docente-Investigador de la Universidad Católica de Cuenca; email: dcordero@ucacue.edu.ec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2138-2522>
- *** Magíster en Dirección y Gestión en Recursos Humanos, Universidad Internacional de la Rioja; Ingeniero Químico, en la Universidad Católica de Cuenca; Docente de Formación Técnica y Tecnológica; Coordinadora de la Tecnología Superior en Negociación y Ventas en la Universidad Católica de Cuenca; email: natali.beltran@ucacue.edu.ec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1993-1927>
- **** Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Magíster en Economía, en la Universidad de Cuenca; Economista en la UCACUE; Vicerrectora Académica, Universidad Católica de Cuenca; email: kbermeo@ucacue.edu.ec. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4438-7855>

Organizational Culture and Emotional Salary Guide

Abstract

The work proposes a model for organizational culture with variables of emotional salary; it starts from the literature review, research questions are raised that lead to a set of hypotheses that consider the influence of development opportunities, life balance, work culture, psychological benefits, work environment on organizational culture. The relationships of the hypotheses make up a structural equation model, which is subject to testing with a sample size of 210 employees from the administrative area of the "Universidad Católica de Cuenca" (UCACUE) in Ecuador. The results show the influence on the organizational culture of psychological well-being and work culture with a high degree of significance, life balance with a medium degree and with a low level the work environment and development opportunity. The instrument applied is statistically valid and reliable and the hypotheses are supported, therefore UCACUE shows interest in the well-being and satisfaction of its personnel, for which it requires improving its motivational strategies through the implementation of the emotional salary.

Keywords: Emotional salary; psychological well-being; work culture; life balance; organizational culture.

1. Introducción

Tiempo atrás la organización consideraba al trabajador como un ser racional, limitado a realizar solo lo que se le dice bajo la ley del mínimo esfuerzo y motivado únicamente, por un salario en función al nivel de la producción; la teoría del Taylorismo marca entonces un estilo directivo en el cual, se busca producir más a un menor costo. En la década de los años 60, la óptica del trabajador migra hacia un contexto más humanista, ya no son solo las condiciones económicas las que priman, sino que existen factores psicológicos y sociológicos que mantienen incidencia en aspectos como comportamiento, motivación y productividad del trabajador (Dávila, 2010).

La implementación del salario emocional pretende, precisamente, abarcar aquellos aspectos del trabajador que no responden al salario monetario percibido de manera mensual por una actividad laboral específica, si bien este es un factor importante, no es el único que define la satisfacción laboral de un trabajador (Restrepo, 2014).

Hoy el mercado laboral es mucho más competitivo y sobrevivir en este ambiente conlleva a que la organización piense en reinventarse, cambiando sus estrategias para acoplarse a los nuevos retos e intereses de los stakeholders tanto internos como externos (Olmedo, 2018). Cumplir con las necesidades individuales de los colaboradores, implica atender la entrega tanto de beneficios como de prestaciones que

pueden estar contenidos en un plan de salario emocional que contribuya a elevar los índices de productividad, desempeño y satisfacción (Gómez, 2011).

El problema de investigación radica en que, la organización como tal, no dispone de variables idóneas que permitan medir el impacto en la cultura organizacional, del salario emocional; es decir, aquellas variables que agreguen aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado, que para algunos autores incluso tiene mayor significancia que el dinero (Minchán, 2017), esto es de suma importancia para crear ventaja competitiva en el contexto del mercado laboral.

Como apoyo a la solución del problema, la investigación propone el diseño de un modelo para cultura organizacional desde la óptica del salario emocional, que considera variables provenientes de bases teóricas que contemplan factores motivacionales emocionales y psicológicos, que influyen para que una persona se considere satisfecha, tanto en el aspecto personal como con su puesto de trabajo y la organización a la que pertenece.

A partir de la revisión de la literatura sobre el concepto de salario emocional (Restrepo, 2014; Lópera y López, 2019), sus elementos (González, 2017) y cultura organizacional (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013; Yin et al, 2014; Shiva y Suar, 2012), se plantean las preguntas de investigación que derivan en un conjunto de cinco hipótesis en donde: las oportunidades de desarrollo, el balance de vida, la cultura laboral, los beneficios psicológicos y el entorno laboral influyen sobre la cultura organizacional.

El grupo de hipótesis dan lugar a una relación, que conforman un modelo estructural, el mismo, que es sujeto a una instancia de prueba en

la Universidad Católica de Cuenca, situada en la ciudad de Cuenca en la República de Ecuador, institución de educación superior que cuenta con más de 500 empleados administrativos, que gestionan día a día el normal funcionamiento del establecimiento para cumplir con las expectativas y exigencias de sus clientes, en este caso, de los más de 14.000 estudiantes que asisten a ella. Se aplicaron 210 encuestas para ser tratadas cuantitativamente a través de la técnica PLS (Partial Least Square) con el uso del software Smart PLS 3.3.3, llegándose a determinar que el instrumento es completamente válido y que todas las hipótesis del modelo son aceptadas, con diferentes niveles de significancia alta, media y baja.

2. Contexto laboral y el desarrollo del talento humano

A lo largo de la historia, la organización ha evolucionado a través de diferentes formas de administración y dirección, el principal punto de inflexión, se da en la Revolución Industrial (Humphries y Schneider, 2019), la cual introdujo, las máquinas para la realización de varias tareas, desplazando así, la mano de obra (Popkova et al, 2019); esto derivó en la insatisfacción de los trabajadores, quienes al verse afectados intentaron mejorar sus condiciones con la creación de los sindicatos (Caggiano, 2013). Surgen así, diferentes teorías sobre las prácticas que se llevan a cabo en la organización en los países desarrollados; Se analizan a continuación teorías que abordan el desarrollo del talento humano en la organización como base del modelo propuesto.

Taylor, crea el sistema de salarios que lleva su nombre y que se utiliza

aún en la actualidad, para determinar la remuneración del trabajo (Wan, Wong y Kong, 2014). Esta teoría, organiza el trabajo en base a tiempos de producción con la realización de tareas de bajo nivel cognitivo y meramente repetitivas, implantadas bajo un régimen disciplinario severo (Taylor, 1981). Este estilo de dirección predicaba que únicamente los trabajadores respondían a motivaciones salariales económicas (Van Riper, 1995); el costo de la producción es bajo con el fin de que, los empleados se esfuercen más en los rangos de producción para así mejorar, su salario (Carro y Caló, 2017).

El Taylorismo se asocia al Fordismo, teoría creada por Henry Ford, ya que su base es la producción en masa y el uso de una línea de montaje (Calderón, Magallón & Núñez, 2010). El trabajador no debía desplazarse para llevar a cabo sus tareas, sino que las piezas llegaban hasta él a través de las máquinas, permitiendo el desarrollo continuo de la producción (Pardo-Ramos, 2010).

El Taylorismo, aportó con varias técnicas que, en su mayoría, generarían beneficios a las empresas más que al trabajador (Hernández, 2011). Así la producción en masa, precios más bajos en los productos que llegaban al mercado, mayor capacidad de ganancia para los asalariados, reorganización de tareas y control sobre las mismas, especialización de los obreros (Koontz y Weihrich, 1994).

3. Ser social y la motivación laboral

Para O'Connor (2009), Elton Mayo, en su teoría de las relaciones humanas estableció que los trabajadores incrementan su producción, no por la

mejora de las condiciones a las que son expuestos, sino más bien, por la especial atención que se les da, lo cual, demuestra la inminente influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo (Bruce y Henry, 2016).

El interés del ser humano como ser social, sobre las máquinas y métodos de trabajo y producción vuelcan hacia una nueva era de administración (Linnenluecke y Griffiths, 2010), aunque hasta el día de hoy, aún se apliquen las bases de la teoría clásica en ciertas empresas (Mahmood et al, 2012); no se puede dejar de lado, las necesidades psicológicas y sociológicas, que son parte fundamental para aumentar la motivación en los trabajadores (Mitchell y Pattison, 2010).

Es evidente que, en el mundo contemporáneo sería un error el no considerar estos aspectos; aquellas empresas que aún no tengan esta visión seguramente dejaron de existir o están a punto de hacerlo porque su plantilla no rendirá de la manera deseada (Guerrero y Escorcía, 2015).

La motivación laboral es un estado que adquieren los colaboradores de una empresa al tener un correcto ambiente laboral, lo que les lleva a ser proactivos y tener cambios y mejoras en el rendimiento en su labor (Piñón, 2019). El principal beneficio de la motivación laboral es el compromiso, que se logra por parte de los empleados de la organización, ya que, se sienten identificados principalmente con los objetivos y trabajan alineados a la estrategia planteada por la dirección, además de aportar con ideas innovadoras (Quispe, 2014).

Los principales aspectos, a tener en cuenta para lograr la motivación laboral entre otros, son: puesto de trabajo, desarrollo profesional, autonomía y participación, ambiente de trabajo,

condiciones laborales, reconocimiento de logros (Shukla, Adhikari y Singh, 2015). Por otro lado, los tipos de motivación pueden ser: intrínseca, aquella que se genera de factores internos de la persona (Deal et al, 2013), en sí es la satisfacción personal (Cruz et al, 2012); extrínseca, es lo que el trabajador puede obtener de las demás personas de su trabajo y de elementos externos, como aumento de salario, pagos de horas extras, entre otras (Sánchez & García, 2017). Con respecto al estímulo recibido, puede ser positivo, cuando se detona por una recompensa o reconocimiento y negativo, si está asociada con un castigo o amenaza (Samanez et al, 2017). También puede ser social, cuando la persona siente necesidad de ser aceptada en un ambiente social (Olaya, Mercado y Cepeda 2014).

La motivación juega un papel importante dentro de las organizaciones, es por esto que, los directivos deben tener en cuenta cuáles son las herramientas más adecuadas que deben usar para motivar a sus colaboradores, considerando que dentro de una organización existen personas de diferentes culturas, sexos, creencias religiosas y edad, razón fundamental que ha dado lugar a teorías motivacionales en recursos humanos (Castillero, 2019).

Existen algunas corrientes teóricas sobre la motivación, así las centradas en el contenido, como la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, en donde existen 3 factores principales en la motivación laboral que contemplan: necesidad de poder, afiliación y de logro (Toro, 2008). Para la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow el ser humano busca satisfacer determinados requerimientos en su vida (Lester, 2013), usa una pirámide donde están distribuidas dichas necesidades,

así en la parte inferior ubica las básicas o primarias y en la parte superior ubica las secundarias (Poston, 2014).

En cambio, la teoría de motivación e higiene de Herzberg, se enfoca principalmente en el cambio laboral y considera relevante, lo que las personas consideran satisfactorio en su trabajo (Malik y Naeem, 2013). No así, la teoría X Y de McGregor en donde X, ve al trabajador como un elemento pasivo y con tendencia a la evasión de sus responsabilidades por otro lado, Y es más novedoso y de carácter humanista, donde el trabajador es un ser activo con necesidades sociales y de autorrealización (Kopelman, Prottas y Falk, 2015).

Después de analizar las teorías motivacionales, para la elaboración de este trabajo se usará la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, la cual, explica que todos los seres humanos buscan satisfacer desde las necesidades primarias hasta las más complejas como la autorrealización y también la teoría de Higiene y Motivación de Herzberg, la cual, está enfocada principalmente sobre la motivación laboral tanto en factores intrínsecos como extrínsecos.

Según Jerome (2013), Abraham Maslow, impulsó la psicología humanista, dio importancia a las cualidades positivas de las personas para dejar de tratarlas como un conjunto de síntomas. Además, trabajó en investigaciones, las cuales le permitieron entender a profundidad dos de las corrientes teóricas, el conductismo y el psicoanálisis (Franco, 2017). La teoría más conocida de este autor, es la de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, en la cual explica el comportamiento humano según, las necesidades que tenga cada persona (Milheim, 2012). La pirámide se ve desde la parte inferior, la

cual, contiene las necesidades básicas o fisiológicas hasta la parte superior, la cual, contiene necesidades secundarias o más sofisticadas, escalando por cinco niveles (McLeod, 2007). Las necesidades primarias o básicas inician con las fisiología y seguridad, escalando a las secundarias o más sofisticadas, como afiliación, reconocimiento y autorrealización (Bouzenita y Boulanouar, 2016).

Por otro lado, Herzberg, propone la teoría de los dos factores, conocida como teoría de higiene y motivación, donde dice, que las personas están influenciadas por dos factores los de motivación o satisfacción y los de higiene o insatisfacción (Gawel, 1996). Las organizaciones consideran que para llegar a ser competitivas es imperioso contar con talento humano motivado y satisfecho, puesto que una plantilla motivada y comprometida es un factor de éxito determinante.

4. Satisfacción laboral y cultura organizacional

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo (Alegre et al, 2016). Wright y Davis (2003), señalan que, la satisfacción laboral, representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre, lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben (Gamboa, 2010). Para Morillo (2006), la satisfacción laboral es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia, que existe entre las expectativas de las personas

con respecto al trabajo (Alarcon y Cea, 2007).

Con base en las definiciones citadas, se puede determinar que la satisfacción en sí es un estado actitudinal del ser humano, que se da cuando sus necesidades han sido compensadas. En el ámbito laboral este estado se consigue mediante estrategias implementadas por las empresas que se preocupan por los asuntos psicológicos y sociológicos de sus trabajadores, cuando están conscientes que estos son el pilar de las organizaciones. La consecución de la satisfacción laboral es influenciada por varios aspectos como las particularidades de cada individuo, las características de la actividad laboral, la organización y la sociedad en conjunto.

Sin embargo, es requisito que la satisfacción laboral sea evaluada, para esto existen básicamente dos perspectivas la global y la de factores. En la primera alternativa se pretende abarcar una visión integral de este comportamiento en una organización determinada, mientras que, en la segunda, se proporciona el conocimiento de las causas de insatisfacción o satisfacción a partir del análisis de variables que se encuentran alteradas (Vaca y Vaca, 2015).

La cultura organizacional, es la manera en la que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores (Shiva y Suar, 2012). En una definición un poco más completa se dice que, la cultura organizacional, es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, tomando en

cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (Schneider et al, 2013).

Debido a que las organizaciones se encuentran en un medio, que es cambiante, su cultura debe adaptarse a los cambios para subsistir (Yin et al, 2014). Incluso las empresas que han fracasado tienen una cultura corporativa; sin embargo, lo ideal es lograr que una cultura sea lo suficientemente fuerte y flexible para poder adaptarla con el paso del tiempo (Parent y MacIntosh, 2013). Este elemento es la clave para conocer y entender el éxito o fracaso de una empresa y es también, una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las organizaciones.

Los principales encargados de construir empresas con bases firmes, son los altos mandos como los gerentes o presidentes de las compañías, ellos son los líderes y, por ende, los responsables de reafirmar una cultura basada en valores (Gregory et al, 2009).

Esta, es una estrategia que debe ser tomada en cuenta, por la organización con el propósito de evaluar y reconocer los valores culturales necesarios (Berson et al, 2010). Los mismos deben ser promovidos y reforzados mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad, ni vigencia, en sus procesos de comunicación (Bisel et al, 2016). Es importante considerar, la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura, la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar estrategias organizacionales y enfrentar un proceso de globalización y competitividad (Leidner, 2010).

5. Salario emocional e hipótesis

El salario emocional es un tipo

de remuneración, que junto con la compensación material buscan atraer, motivar y retener el talento de una organización. Conceptualmente se pueden encontrar en la literatura, definiciones de salario emocional; así, para Restrepo (2014) es la retribución no económica, que busca cubrir una parte de la escala de necesidades sociales de estima y autorrealización; en cambio para Lopera y López (2019), constituyen razones no monetarias, por las que, la gente trabaja contenta. Otros autores lo consideran como un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral (Rodríguez y Romero, 2018).

El salario emocional se compone de cinco elementos (González, 2017):

1. Oportunidades de desarrollo: capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera; si estas son satisfactorias se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral (Del Prado, 2018)
2. Balance de vida: esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden, en la vida de las personas (Saldivar, 2020).
3. Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora (Torres Auria, 2017).
4. Entorno laboral: clima de compañerismo, sentido de familia y equipo. Básicamente

dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas, mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral (Zenteno-Hidalgo y Silva, 2016). 5. Cultura laboral: responsabilidad social, ética en el lugar de trabajo y relación con líderes; contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas (Solís, 2015).

El salario emocional busca cubrir una proporción de las necesidades de estimación y autorrealización (Restrepo, 2014) y es una razón, por las que, el empleado está contento (Lopera y López, 2019), para satisfacer sus necesidades, factor que contribuye a la conciliación laboral (Rodríguez y Romero, 2018); ahora bien, el salario emocional conduce a una satisfacción laboral (Alegre et al, 2016; Wright y Davis, 2003) y al ser ésta última la perspectiva que tiene el empleado sobre su trabajo (Alarcon y Cea, 2007; Morillo, 2006) forma parte de la cultura organizacional (Shiva y Suar, 2012; Schneider et al, 2013). Es preciso cuestionarse entonces si ¿las variables *oportunidades de desarrollo*, *balance de vida*, *cultura laboral*, *beneficios psicológicos*, que son elementos del salario emocional (González, 2017), influyen sobre la *cultura organizacional*?

Estas preguntas de investigación dan origen al siguiente grupo de hipótesis:

H1: Las *oportunidades de desarrollo (OD)* influyen sobre la *cultura organizacional (CO)*.

H2: El *balance de vida (BV)* influye sobre la *cultura organizacional (CO)*.

H3: La *cultura laboral (CL)* influye sobre la *cultura organizacional (CO)*.

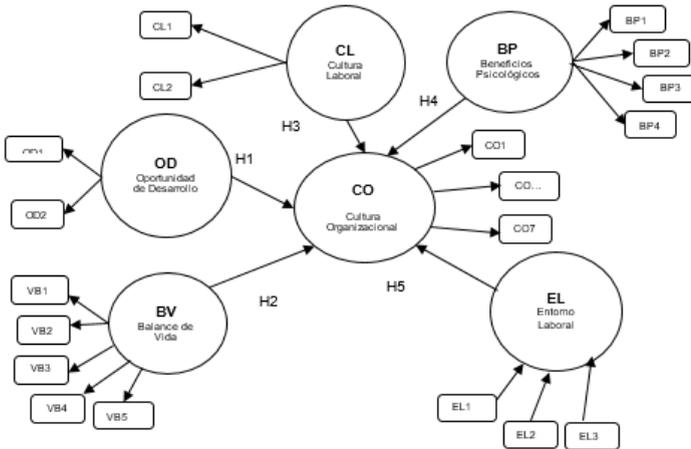
H4: Los *beneficios psicológicos (BP)* influyen sobre la *cultura organizacional (CO)*.

H5: El *entorno laboral (EL)* influye sobre la *cultura organizacional (CO)*.

6. Consideraciones metodológicas del estudio

A partir de las relaciones causales de las hipótesis se propone un modelo de ecuaciones estructurales para análisis multivariante en donde los nodos son: oportunidad de desarrollo (OD), balance de vida (BV), cultura laboral (CL), bienestar psicológico (BP), entorno laboral (EL), cultura organizacional (CO). En otras palabras, la representación gráfica de las hipótesis propuestas con cinco variables independientes y una dependiente se encuentra en el Diagrama 1.

Diagrama 1
Modelo para cultura organizacional desde la óptica del salario emocional



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Fornell y Larcker (1981), se usa la técnica PLS (Partial Least Square) o mínimos cuadrados parciales para validación del modelo a través de dos componentes según Cepeda y Roldán (2004): el modelo de medida y el modelo estructural; el primero ejecuta la validación del instrumento y el segundo la confirmación de las hipótesis.

El estudio fue ejecutado en la Universidad Católica de Cuenca en Ecuador, institución que cuenta con más de 400 funcionarios administrativos en la oficina matriz, prepara profesionalmente a más de 14,000 estudiantes y está celebrando sus 51 años de fundación institucional en el 2021, lo que significa, que tiene una larga trayectoria no solo educando al pueblo, sino, también, en gestión de talento humano, lo que la convierte en excelente referente al momento de analizar la cultura

organizacional y la percepción del salario emocional.

La población de estudio, está constituida por administrativos de la Universidad Católica de Cuenca; para determinar en tamaño de la muestra, se toma como referencia las características del modelo propuesto. De acuerdo a la modelización PLS, el tamaño muestral para el modelo resulta de multiplicar el factor de diez por el mayor número de constructos que apuntan a una variable dependiente; de acuerdo a la figura 1, esto es: 10 multiplicado por 5, lo que da un tamaño de 50 (Gastelú et al, 2017); es decir, que son suficientes 50 encuestas para probar el modelo, a pesar de ello, se aplicaron 210 para dar mayor consistencia y validez a los resultados.

El instrumento aplicado para el levantamiento de los datos, cuenta con 23 preguntas (indicadores) sobre los constructos o variables que pertenecen

al modelo, esto como resultado de la operacionalización de las variables a partir de la revisión de la literatura. La evaluación se la ejecutó a través de una escala de likert de 1 a 4, en donde: (1) no me describe, (2) me describe poco, (3) me describe y (4) me describe mucho.

Para ejecutar la captura de datos, se hizo uso de herramientas web, los datos de las encuestas luego de su depuración se registraron en el software de procesamiento estadístico SPSS. El modelo estructural se diseña e implementa con el software Smart PLS

3.3.3 y se elaboran los reportes de los estadísticos.

7. Cultura organizacional y salario emocional: consolidación del modelo

El modelo es analizado a través de dos fases. La primera conocida como validez y fiabilidad del modelo de medida en donde, se determina si los conceptos teóricos son soportados a través de las variables observadas. El detalle de esta evaluación está contenido en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Fiabilidad del Modelo de Medida

Parámetros	Valores Obtenidos
Fiabilidad individual del ítem.	La mayoría de cargas de los indicadores superan 0.7. A excepción de dos indicadores, lo que implica que éstos no aportan al constructo respectivo o lo que es lo mismo el texto de las preguntas debe ser suprimido o corregido.
Fiabilidad de cada constructo	Para que el constructo se considere como fiable, su alfa Cronbach debe superar el valor 0.7. Para el modelo no todos los constructos resultan fiables (tabla 1); tal es el caso de las variables <i>Cultura Laboral</i> y <i>Entorno Laboral</i> . En el análisis de fiabilidad compuesta todos los constructos del modelo presentan valores superiores a 0.6, confirmándose, por tanto, la consistencia interna de todos los constructos (Ver Diagrama 1).
Validez convergente	Para evaluar la validez convergente de los constructos se hace uso de la varianza extraída media (AVE). Los valores para el indicador AVE superan el valor mínimo recomendable de 0.5 (Ver Tabla 1).
Validez discriminante	Con el chequeo de cargas cruzadas, se valida que cada indicador tiene correlación con su propia variable latente antes que, con otras variables

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1
Fiabilidad, rentabilidad y validez convergente del constructo

	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Balance de Vida	0.837	0.885	0.606
Beneficios Psicológicos	0.892	0.926	0.757
Cultura Laboral	0.316	0.732	0.586
Cultura Organizac	1.000	1.000	1.000
Entorno Laboral	0.015	0.631	0.682
Oport. de Desarrollo	0.710	0.873	0.775

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes del modelo en Smart PLS 3.3.3

La segunda conocida como valoración del modelo estructural se lo ejecuta con base en la evaluación del peso y la magnitud de las relaciones, entre los distintos constructos dentro del modelo. Los datos de la evaluación: el índice R^2 , el efecto f^2 , los coeficientes path estandarizados β y el análisis de Bootstrapping; se detallan a continuación.

El índice R^2 indica la medida del poder predictivo del modelo para las variables latentes dependientes, se obtiene con el índice R^2 , éstos, exhiben valores moderados y sustanciales y son mayores a 0.1, lo que ratifica la característica predictiva del modelo a partir del valor indicado en la Tabla 2.

Tabla 2
 R^2 de las variables latentes dependientes

	R Square
Cultura Organizac	0.803

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes del modelo en Smart PLS 3.3.3

El Efecto f^2 que mide el impacto sobre un constructo dependiente de una variable latente, para el modelo se presentan valores que se encuentran en el rango permisible. (tabla 3).

Tabla 3
 f^2 de las variables latentes dependientes

	Balance de Vida	Beneficios Psicológicos	Cultura Laboral	Cultura Organizac	Entorno Laboral	Oport. de Desarrollo
Balance de Vida				0.051		
Beneficios Psicológicos				0.116		
Cultura Laboral				0.119		
Cultura Organizac						
Entorno Laboral				0.022		
Oport. de Desarrollo				0.037		

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes del modelo en Smart PLS 3.3.3

En cuanto al Coeficientes path estandarizados β para el modelo hay dos valores (0.091 y 0.139) que no llegan a superar al valor mínimo de 0.2, razón por la cual, desde el punto de vista estructural el modelo debería ser reorganizado. El análisis de Bootstrapping también

determina el cálculo del error estándar de los parámetros y los valores “t” de Student; en este ámbito se consideran como significativos a los indicadores cuyo “t” de Student es mayor que 1.96. Ver Tabla 4.

Tabla 4
Relaciones entre constructos

Hipótesis relaciones entre constructos	β	Error estándar	t - student	Valores p	Nivel de significancia	Aceptación o rechazo
H1: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO -> CULTURA ORGANIZAC	0.139	0.051	2.726	0.007	*	Aceptado
H2: BALANCE DE VIDA -> CULTURA ORGANIZAC	0.205	0.061	3.351	0.001	**	Aceptado
H3: CULTURA LABORAL -> CULTURA ORGANIZAC	0.233	0.044	5.344	0.000	***	Aceptado
H4: BENEFICIOS PSICOLÓGICOS -> CULTURA ORGANIZAC	0.343	0.070	4.895	0.000	***	Aceptado
H5: ENTORNO LABORAL -> CULTURA ORGANIZAC	0.091	0.042	2.144	0.033	*	Aceptado

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes del modelo en Smart PLS 3.3.3

Todas las hipótesis del modelo son aceptadas, con diferentes niveles de significancia alta, media y baja. Las hipótesis tres y cuatro se aceptan con alto grado de significancia, así: *cultura laboral* influye en la *cultura organizacional* con un valor beta de 0.233 y *beneficios psicológicos* lo hace con un valor beta de 0.343. La hipótesis dos se acepta con grado de significancia medio, así: *balance de vida* influye en la *cultura organizacional* con un valor beta de 0.205. Las hipótesis uno y cinco son aceptadas con nivel bajo de significancia, en donde la *oportunidad de desarrollo* influye sobre la *cultura organizacional* con valor beta de 0.139 y *entorno laboral* lo hace con valore beta de 0.091.

Con la finalidad de entender, ¿por qué? los constructos *oportunidad de desarrollo* y *entorno laboral* no se relacionan en alto grado con la *cultura organizacional*, se describe como posible razón lo manifestado por los encuestados, debido a que en la universidad el *entorno laboral* y

la *oportunidad de desarrollo*, no son propicios para desarrollo de una efectiva cultura organizacional.

Con la prueba del modelo se ha validado el cumplimiento o no de las hipótesis, es decir se ha dado respuesta a las preguntas de investigación, sobre la influencia de los constructos: *oportunidades de desarrollo*, *balance de vida*, *cultura organizacional*, *cultura laboral*, *bienestar psicológico*, *entorno laboral*, sobre la *cultura organizacional*. A continuación, se describe la relevancia de lo detectado con los resultados para cada una de las hipótesis del caso de estudio.

H1: La evaluación del modelo estructural demuestra la influencia e impacto positivo de OD sobre CO. La *oportunidad de desarrollo* en la organización es fundamental para la auto-superación profesional de todos quienes forman parte de la institución, como lo sostiene Laredo (2018) en sus estudios de clima organizacional y mejora, sobre los incentivos para

desarrollo personal y su alineamiento con la organización y su cultura.

H2: El modelo estructural demuestra la influencia e impacto positivo de BV sobre CO. En lo que respecta a *Balance de vida*, la organización es consciente de que ninguna persona es igual a otra y que las necesidades varían de un trabajador a otro, por lo que se necesitan incorporar prácticas de trabajo más flexibles, que se adapten a la realidad de cada uno de los colaboradores, permitiendo encontrar y mantener un equilibrio, entre la vida laboral y personal, afirmación sostenida, también por Ugarte et al, (2021) en su estudio de balance de vida y felicidad en los trabajadores en el contexto organizacional.

H3: En el modelo se demuestra influencia positiva de CL sobre CO. *Cultura laboral*, es el estilo con el que funciona y se desarrolla la organización, tanto al interior como al exterior, como lo afirma Barrientos et al, (2021) en su estudio sobre cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior en el sentido de que la cultura laboral incide sobre la cultura organizacional.

H4: El modelo valida la influencia positiva de BP sobre CO. El *Bienestar psicológico*, implica que los trabajadores se sientan bien y a gusto en el trabajo como parte de una cultura de organización, como lo sostiene Millán, Calvanese y D'Aubeterre, (2017), en su estudio sobre bienestar psicológico en ambientes universitarios.

H5: En el modelo el *entorno laboral*, mantiene influencia positiva sobre la *cultura organizacional*. Esto es consistente con los resultados de Calles-Santoyo et al, (2019), en su estudio sobre la cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación

Superior Públicas de México, en donde valida que cultura organizacional está íntimamente relacionada con el entorno y contexto laboral.

8. Conclusiones

En el modelo propuesto para cultura organizacional desde la óptica del salario emocional se cumplen los parámetros que validan el modelo de medida, luego es confiable, el valor reflectivo de los indicadores, lo que implica que, el instrumento usado es estadísticamente válido y confiable, los indicadores aportan significativamente a las variables latentes, es decir que cada indicador tiene correlación con su propia variable latente antes que con otras, con ciertas excepciones que fueron detalladas en el análisis correspondiente; también, el modelo estructural es válido, lo que implica que las hipótesis son soportadas.

Con la prueba del modelo, en el caso de estudio de la investigación se determina que: bienestar psicológico y cultura laboral influyen en la cultura organizacional con alto grado de significancia; en cambio el balance de vida, influye sobre la cultura organizacional con grado medio; por otro lado, con bajo nivel de significancia influyen el entorno laboral y oportunidad de desarrollo sobre la cultura organizacional. Estos resultados implican que es necesario implementar mejoras para lograr mayor compromiso del personal administrativo para madurar la cultura organizacional que se reflejará en mejor calidad de servicio para el entorno.

La universidad, en su plan estratégico institucional manifiesta interés en el bienestar y satisfacción de su personal y propone mejorar sus

estrategias de motivación a través de la implementación del salario emocional (Dirección de Planificación, 2021), que entre sus ventajas contempla: brindar felicidad, mejorar la salud, bajar el nivel de estrés, mejorar las relaciones interpersonales, mejorar el clima laboral, desarrollar habilidades y destrezas. Queda como tarea para los directivos de la UCACUE el implementar el modelo propuesto.

Referencias bibliográficas

- Alarcon, H. R., y Cea, B. G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 6.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez-Amaya, W., y Valdés Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Berson, Y., Oreg, S., y Dvir, T. (2010). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., y Keyton, J. (2016). Understanding organizational culture and communication through a gyroscope metaphor. *Journal of management education*, 34(3), 342-366. <https://doi.org/10.1177/1052562909340879>
- Bouzenita, A. I., y Boulanouar, A. W. (2016). Maslow's hierarchy of needs: An Islamic critique. *Intellectual Discourse*, 24(1). <https://doi.org/10.1163/15736121-12341270>
- Bruce, K., y Henry, D. (2016). Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177-199. doi:<https://doi.org/10.1177/1744935906064095>
- Caggiano, S. (2013). *Desigualdades divergentes: organizaciones de la sociedad civil y sindicatos ante las migraciones laborales*. Berlin: Freie Universität.
- Calles-Santoyo, M. E., Martínez-Conchos, J. L., & Sánchez, A. R. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas*, 4(48), 64-78
- Carro, F. D., y Caló, A. (2017). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales*, 1-18. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>
- Castillero, O. (2019). *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com>: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>
- Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2004). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas*. Sevilla: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cruz, N. N., Pérez, V. M., y Cantero, C.

- T. (2012). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España. *revista de economía pública, social y cooperativa*, 66, 187-211.
- Dávila, M.A. (2010). Reseñade "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 257-259. <https://doi.org/abs/10.1177/000271624624500154>
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., y Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/a0032693>
- Del Prado, D. P. (2018). ¿Qué es el salario emocional?: hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de información laboral*, 1, 235-254.
- Dirección de Planificación. (2021). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Católica de Cuenca PEDI 2021 - 2025. Cuenca: Uca cue.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (February de 1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Franco, J. V. (2017). Un conductista desde el Psicoanálisis. *Psicoideas*, 6.
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica*, 12-16.
- Gastelú, C. A. T., Cordero-Guzmán, D. M., Ortiz, J. L. S., & Alvarado, A. M. (2019). Influencia de factores sobre la manifestación de la ciudadanía digital. *Revista Prisma Social*, (26), 27-49.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hiera. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá: CESA.
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, K. K., y Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 67(2), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Guerrero, E. F., y Escorcía, J. M. (2015). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Humphries, J., y Schneider, B. (2019). Spinning the industrial revolution. *The Economic History Review*, 72(1), 126-155. doi:<https://doi.org/10.1111/ehr.12693>
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need

- theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1994). *Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill. México: Mc Graw Hill.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., y Falk, D. W. (2015). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 121-135. <https://doi.org/10.1108/01437731011024385>
- Laredo, J. B. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización/ The organizational climate as an improvement strategy in an organization. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 114-132.
- Leidner, D. E. (2010). Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency. *Strategic Information Systems*, 19(2), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.sis.2010.02.006>
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*, 113(1), 15-17. <https://doi.org/10.2466/02.20.PR0.113x16z1>
- Linnenluecke, M. K., y Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lópera, I. P., y López, C. Q. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*(42), 12-22. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Mahmood, Z., Basharat, M., y Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories. *International journal of social sciences & education*, 2(1), 512-522.
- Malik, M. E., y Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), 1031-1036. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442>
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1, 1-8.
- Milheim, K. L. (2012). Towards a better experience: Examining student needs in the online classroom through Maslow's hierarchy of needs model. *Journal of online learning and teaching*, 8(2), 159-171.
- Millán, A., Calvanese, N., y D'Aubeterre, M. E. (2017). Condiciones de trabajo, estrés laboral, dependencia universitaria y bienestar psicológico en docentes universitarios. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 15(1), 195-218. <https://doi.org/10.4995/redu.2017.6009>
- Minchán Rojas, O. L. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Lima: UCV.
- Mitchell, P. F., y Pattison, P. E. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32-59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>
- Morillo, S. (2006). Satisfacción laboral, descripción teórica de sus determinantes, dando punto de vista de la satisfacción laboral.

- Psicologiacientífica*, 3(1), 143-185.
- O'Connor, E. (2009). Minding the Workers: The Meaning of Human and Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246. <https://doi.org/10.1177/135050849962004>
- Olaya, J. D., Mercado, M. P., y Cepeda, S. V. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59-78.
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador-Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. *Fiedrich Ebert Stiftung*, 1-48.
- Calderón Ortiz, G., Magallón Diez, M. T., & Núñez Estrada, H. R. (2010). A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. *Revista Gestión y estrategia*, 38, 31-48.
- Pardo-Ramos, O. (2010). Taylor y Fayol: vigencia de los principios clásicos. *REVISTA ADELANTE-AHEAD*, 1(1).
- Parent, M. M., y MacIntosh, E. W. (2013). Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(4), 223-237. <https://doi.org/10.1002/cjas.1262>
- Piñón, R. D. (2019). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19(4), 1-12.
- Popkova, E. G., Ragulina, Y. V., y Bogoviz, A. V. (2019). Fundamental differences of transition to industry 4.0 from previous industrial revolutions. *In Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century*, 21-29.
- Poston, V. (2014). Maslow's hierarchy of needs. *Surgical technologist*, 41(8), 347-353. <https://www.ast.org/pdf/308.pdf>
- Quispe, E. L. (2014). La Motivación laboral en la productividad empresarial. *Voz Zootenista*, 4, 28-30.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Rodríguez, G. A., y Romero, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3585>
- Saldívar, A. K. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 12(20). <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Samanez, M., Stephani, H., y Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Sánchez Trujillo, M., & García Vargas, M. de L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

- Shiva, M. M., y Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Shukla, S., Adhikari, B., y Singh, V. (2015). Employee engagement-role of demographic variables and personality factors. *Amity global HRM review*, 5, 66-73.
- Solís, J. I. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 20, 3-29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rlds.2015.06.001>
- Taylor, F. W. (1981). *Principios de la administración científica*. NY: USA.
- Toro, L. E. (2008). McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de psicología*, 30(3), 529-532.
- Torres Auria, G. D. (2017). *La influencia del salario emocional en la productividad del colaborador en la empresa privada*. Bachelor's thesis.
- Ugarte Sánchez, J. M., Alegría San Miguel, J. D., Huapaya Chumpitaz, H., Arica Tuesta, K. M., y Ortiz Regalado, G. (2021). Balance vida-trabajo y felicidad en trabajadores de Lima Metropolitana.
- Vaca, C. A., y Vaca, L. O. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Van Riper, P. P. (1995). Luther Gulick on Frederick Taylor and scientific management. *Journal of Management History*, 100-105. <https://doi.org/10.1108/13552529510088286>
- Wan, Y. K., Wong, I. A., y Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.004>
- Wright, B. E., y Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- Yin, S., Lu, F., Yang, Y., y Jing, R. (2014). Organizational culture evolution: An imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 1-10. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2013-0080>
- Zenteno-Hidalgo, A. C., y Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>