

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Cultura organizacional y motivación en industrias del noroeste de México

Duarte Gil, Kevin*
Ochoa Jiménez, Sergio**
Arellano González, Alejandro***

Resumen

En el contexto laboral mexicano existen fenómenos que pueden impactar en la motivación de las personas trabajadoras; según evidencia empírica, una de ellas es la cultura de la organización en la cual laboran. Los avances en el estudio de la cultura organizacional y la motivación han permitido clasificar estas variables en tipos o dimensiones, lo cual hace más preciso su estudio. El objetivo de esta investigación fue identificar la relación entre tipos de cultura organizacional (burocrática, innovativa y de apoyo) y de motivación (logro, afectiva, dominación y autonomía) entre personas que laboran en empresas del sector industrial de una ciudad en el noroeste de México. Se hizo un estudio cuantitativo, transaccional y correlacional, recopilando información a través de un cuestionario aplicado a 134 trabajadores en industrias. La información fue analizada con correlación de Spearman, revelando que los tres tipos de cultura organizacional (apoyo, burocrática e innovativa) muestran relaciones significativas con la motivación de logro, siendo la cultura de apoyo la que presenta la relación más fuerte. Además, la cultura burocrática e innovadora se relacionan con la motivación afectiva, y la innovadora también se asocia con la motivación de dominación. Se concluye que existe una interconexión entre ambas variables, cuya fuerza de relación depende de los tipos de cultura y motivación que se estudien en una organización.

Palabras clave: cultura organizacional; organizacional; motivación; industrias.

Recibido: 29.07.24

Aceptado: 29.10.24

- * Los autores agradecen al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) y al Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI) del Instituto Tecnológico de Sonora por el financiamiento para la realización de los estudios de posgrado, esta investigación en particular y la difusión de la misma.
- ** Maestro en Gestión Organizacional; Instituto Tecnológico de Sonora, México; profesor adjunto; Instituto Tecnológico de Sonora, México; Email: kevin.duarte@potros.itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3589-5858>
- *** Doctor en Estudios Organizacionales; Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México; profesor-investigador; Instituto Tecnológico de Sonora, México; Email: sergio.ochoa@itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>. Autor de correspondencia
- **** Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño; Instituto Tecnológico de Sonora, México; profesor-investigador; Instituto Tecnológico de Sonora, México; Email: alejandros.orellano@itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

Organizational culture and motivation in industries in northwestern Mexico

Abstract

In the Mexican labor context, there are phenomena that can impact the motivation of workers. According to empirical evidence one of them is the culture of the organization in which they work. Advances in the study of organizational culture and motivation have allowed these variables to be classified into types or dimensions, which makes their study more precise. The objective of this work was to identify the relationship between types of organizational culture (bureaucratic, innovative and supportive) and motivation (achievement, affiliation, dominance and autonomy) among people working in companies in the industrial sector of a city in northwestern Mexico. A quantitative, transactional and correlational study was conducted, collecting information through a questionnaire applied to 134 workers in industries. The information was analyzed using Spearman correlation, revealing that the three types of organizational culture (supportive, bureaucratic, and innovative) show significant relationships with achievement motivation, with the supportive culture showing the strongest relationship. Additionally, the bureaucratic and innovative cultures are related to affective motivation, and the innovative culture is also associated with dominance motivation. It is concluded that there is an interconnection between both variables, the strength of the relationship depending on the types of culture and motivation studied in an organization.

Keywords: Organizational; culture; motivation; industries; México.

1. Introducción

Según información presentada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023), México fue al año 2021 el miembro de esta organización que registró el mayor número promedio de horas trabajadas al año por persona empleada, con un total de 2,128 horas por sujeto. Por otro lado, de acuerdo con el mismo organismo internacional (OCDE, 2023), al mismo año México fue el país miembro de esta organización con el salario promedio anual por trabajador más bajo. Al año 2021, el dato registraba una media de \$16,429 dólares estadounidenses por persona empleada.

Así mismo, el Índice de Confianza Laboral 2022 hecho por PageGroup y reportado por Hernández (2022) en el diario mexicano *El Economista* indica que solamente el 53% de los trabajadores mexicanos manifiestan sentirse satisfechos con su trabajo, es decir, el 47%; una cifra considerable muestra algún grado de insatisfacción. El mismo estudio señala que solo el 50% de las personas trabajadoras mexicanas se sienten satisfechas con su salario; el resto se divide entre aquellos que se sienten insatisfechos (23%) y el resto (27%), quienes tienen una opinión neutral. Un dato que también resulta interesante en el estudio es que, en cuanto a oportunidades de promoción,

solo el 30% de los trabajadores mexicanos expresa satisfacción.

De igual forma, OCCMundial (2023) señala que el 47% de los trabajadores mexicanos manifiesta sentirse contentos y motivados con su trabajo; el resto (53%) manifiesta, opiniones que reflejan distintas posiciones de insatisfacción y desmotivación, entre quienes sienten desagrado por su trabajo (4%), quienes disfrutan ocasionalmente su trabajo (35%) y quienes se muestran indiferentes (14%). Así mismo, OCCMundial (2023) reporta que el 74% de las personas que buscan trabajo en México lo hacen, aunque ya tengan empleo, persiguiendo sobre todo mejores oportunidades de desarrollo. Considerando dicho panorama, el estudio concluye con un llamado a que las empresas implementen estrategias de motivación y retención de personal.

Los datos reflejan que, en promedio, los empleados mexicanos se enfrentan a un panorama con condiciones adversas, pero aún siguen trabajando. Por ello surge la duda de estudiar cuán motivados se encuentran para trabajar y si el ambiente cultural de la empresa está mitigando o no estos efectos.

Por otro lado, a partir de una revisión de literatura efectuada en bases de datos académicas, se pudo encontrar que la mayoría de estudios relacionados a dicha temática (aquellos que han investigado la relación de la cultura organizacional en la motivación o en variables organizacionales similares, como la satisfacción laboral) se han hecho en empresas del sector bancario (Belias et al, 2015; Santos Penna de Carvalho et al, 2018), instituciones educativas (Al-Sada et al, 2017; Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2014; Muangmee et al, 2021), sector público

(Panagiotis et al, 2014; Saad & Abbas, 2018; Triguero-Sánchez et al, 2022) o empresas pequeñas y medianas (Soomro & Shah, 2019).

En cuanto a investigaciones en industrias, solamente se encontró la investigación de Copuš et al, (2019), la cual considera subculturas organizacionales, y la de Sokro (2012) donde, si bien se explica que se hizo entre trabajadores de distintos departamentos en una empresa multinacional automotriz en Ghana, no se aportan detalles sobre la composición departamental de la muestra.

Además, se pudo observar en la descripción de estudios que relacionan cultura organizacional con motivación, que no siempre la primera impacta significativamente en la segunda, como lo reflejan las investigaciones como la de Copuš et al, (2019) o Al-Sada et al, (2017). Estos últimos incluso comentaron en el reporte de su investigación que les pareció sorpresivo no hallar una relación significativa entre cultura organizacional y motivación. Esto abre la posibilidad de que el resultado obtenido en la investigación a desarrollar no necesariamente concuerde con lo que varias investigaciones (Matkó & Takács, 2017; Panagiotis et al, 2014; Sokro, 2012) parecieran indicar que la cultura organizacional tiene efecto sobre la motivación y dar un sustento más a Copuš et al, (2019) y Al-Sada et al, (2017).

La situación expuesta anteriormente da lugar a un debate sobre la relación que tiene la cultura organizacional con la motivación. Aunque los estudios que apuntan a que la primera variable no siempre tiene relación sobre la otra resultan menores a quienes afirman que se da una relación positiva, la existencia de estos

hace que no exista consenso general al respecto, y es en este debate donde se intentará participar con la investigación. Considerando lo anterior, se presenta la cuestión: ¿Cuál es la relación que tienen los tipos de cultura organizacional con los tipos de motivación de empleados industriales del sur de Sonora, México?

2. Cultura organizacional y motivación: Revisión teórica

Dentro de los estudios organizacionales existen investigaciones que se han dado a la tarea de investigar cómo impactan los factores internos de las empresas en la motivación de las personas, siendo uno de estos la cultura de las organizaciones.

De acuerdo a Barney (1986) y Alvesson (2010), no existe una definición genérica sobre lo que es cultura organizacional, e incluso hay discrepancias sobre a qué se refiere. La dificultad de definirla puede atribuirse a la ambigüedad del término y a la dificultad de tratar científicamente un concepto que en naturaleza resulta abstracto (Schein, 1990). Tampoco existe un consenso sobre los elementos que este fenómeno abarca (Alvesson, 2010).

Petty et al, (1995) indican que también existen discrepancias sobre la concepción de la cultura organizacional, problemática relacionada con la óptica interdisciplinar desde la cual se ha estudiado la variable. Así, algunas definiciones engloban una visión administrativa y/o estratégica de la misma (Jaques, 1952; Barney, 1986; Denison, 1991; Hodge et al,

2003), mientras que otras toman una perspectiva más relacionada con la antropología y la sociología (Pettigrew, 1979; Schein, 1983; Smircich, 1983; Hofstede, 1998). No obstante, para efectos de este trabajo, se considerará una definición integradora del término, concibiéndose como un elemento abstracto de la organización constituido por valores, supuestos, símbolos y creencias que influyen en la forma de percibir el mundo, actuar, pensar, decidir y relacionarse de los miembros de esta.

Por otro lado, de acuerdo con Whetten & Cameron (2011), la motivación es, junto con las habilidades, uno de los componentes del desempeño laboral, de ahí la relevancia de estudiar el papel que tiene en las organizaciones. Similar a la cultura organizacional, no existe una definición generalmente aceptada de motivación (Miskel, 1982), una problemática influida por el hecho de que el término ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas (Kleinginna & Kleinginna, 1981; Miskel, 1982), entre ellas la psicología y los estudios organizacionales.

No obstante, se puede afirmar que existe una coincidencia en definir a este fenómeno como una fuerza impulsora del comportamiento humano. Dentro del estudio de la cultura organizacional y la motivación, es posible apreciar que ambos fenómenos han sido disgregados en modelos que los dividen en tipos para facilitar su estudio. Wallach (1983) considera las tres clasificaciones de este fenómeno que se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1

Tipos de cultura organizacional según Wallach (1983)

Cultura burocrática	Cultura de apoyo	Cultura innovativa
Cultura con tendencia al control y las jerarquías.	Una cultura que busca motivar e impulsar a las personas	Cultura que promueve la generación de ideas y el dinamismo en las operaciones.

Nota. Elaboración propia con datos de Wallach (1983).

Por otro lado, Heckert et al, (2000) señalan la existencia de los cuatro tipos

de motivación que se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2

Tipos de motivación según la tipología de Heckert et al, (2000)

Motivación de logro	Motivación afectiva	Motivación de dominación	Motivación de autonomía
Enfoque en el cumplimiento de y la mejora del desempeño.	Búsqueda activa de las personas para relacionarse con sus semejantes.	Orientación a dominar y controlar a otras personas.	Disposición activa a autodirigirse

Nota. Elaboración propia con datos de Heckert et al, (2000) y Friedman & Mandel (2011).

Existen estudios que han investigado la relación entre cultura organizacional y motivación, como el de Panagiotis et al, (2014), quienes estudiaron la relación de ambas variables entre trabajadores del sector público de una ciudad en Grecia. De acuerdo con sus hallazgos, el nivel de motivación entre funcionarios municipales de dicha ciudad es bajo como efecto de la prevalencia de una cultura burocrática en su lugar de trabajo. Un estudio en la misma línea realizó Cucu-Ciuhan y Guită-Alexandru (2014) entre docentes universitarios rumanos, encontrando también una relación positiva entre cultura organizacional y motivación. De forma similar, Anra y Yamin (2017) indican que existe una relación entre cultura organizacional y motivación, conclusión obtenida de su estudio entre docentes universitarios en Indonesia.

El estudio Al-Sada et al,

(2017), realizado entre trabajadores administrativos y docentes cataríes, apunta a que no existe una relación significativa entre cultura organizacional y motivación. Similar conclusión obtuvo Wziątek-Staško (2018), quien realizó una investigación entre empleados de empresas de distinto tamaño en Polonia, tanto del sector público como del privado, señalando que la cultura organizacional solo tiene relación con la motivación en las empresas medianas. Por su parte, Copuš et al, (2019), investigadores eslovacos, estudiaron el potencial motivador de las subculturas organizacionales en empresas industriales, encontrando que la subcultura organizacional de empleados operativos en empresas manufactureras tiene un menor potencial motivacional que la subcultura de trabajadores no operativos, es decir, la relación entre cultura organizacional y motivacional no

siempre ocurre, sino que depende del puesto de las personas.

Considerando el abanico de estudios previos, donde la mayoría de estudios apuntan hacia una relación positiva entre cultura organizacional y motivación, así como la problemática presente en el entorno laboral mexicano, y que según la teoría organizacional tanto la cultura organizacional como la motivación pueden disgregarse en diferentes tipos para su investigación, el objetivo del presente estudio será identificar la relación entre cultura organizacional y motivación en empleados que colaboran en empresas industriales de una ciudad del noroeste de México.

Para esta investigación se considerarán las tipologías de los modelos que Wallach (1983) y Heckert et al, (2000) presentan para cultura organizacional y motivación. A partir de la interrelación de tipos de cultura y motivación entre ambos modelos, se plantean las siguientes hipótesis:

H_1 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.

H_2 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.

H_3 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de dominación.

H_4 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.

H_5 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.

H_6 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.

H_7 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la

motivación de dominación.

H_8 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.

H_9 = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.

H_{10} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.

H_{11} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de dominación.

H_{12} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.

3. Perspectiva metodológica de la investigación

Para responder a la necesidad planteada inicialmente, se llevó a cabo una investigación práctica de tipo cuantitativo (Martínez, 2012); es decir, que recoge, procesa y genera resultados numéricos; no experimental y transaccional (García, 2009), dado que, respectivamente, no se manipularon los sujetos de estudio y la información se recogió en un solo momento del tiempo, así como correlacional (Bernal, 2006), porque se busca estudiar la relación existente entre dos variables. Todo se realizó desde un enfoque objetivo de investigación, dado que los valores de los investigadores no influyeron en el estudio (Sandín, 2003).

Se consideró como sujetos de estudios a las pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras establecidas en una ciudad del noroeste de México (es decir, empresas con 11 empleados o más, de acuerdo a la Secretaría de Economía de México, 2009) y como informantes a las personas que trabajan en ellas, indistintamente

del puesto que ocupen o departamento al que pertenezcan. El muestreo realizado fue por conveniencia entre 134 personas que trabajan en 9 empresas manufactureras de la ciudad en el noroeste de México; establecimientos que cumplieron con el criterio de número de empleados definido y que accedieron a ser partícipes del estudio, con la autorización de las personas encargadas de las empresas.

El instrumento utilizado fue integrado mediante la unión de dos cuestionarios útiles para evaluar cada una de las variables de estudio. Para estudiar la cultura organizacional se utilizó el cuestionario de Wallach (1983), que busca analizar la cultura de las organizaciones con base en una tipología que divide a este fenómeno en tres tipos: burocrática, innovativa y de apoyo. Estos tipos de cultura se consideran como dimensiones de la cultura.

Por otro lado, la motivación fue analizada utilizando el instrumento de Heckert et al, (2000), el cual busca determinar lo que las personas piensan sobre distintos aspectos relacionados a su lugar de trabajo y las labores que desempeñan, considerando cuatro tipos de motivación: logro, afectiva, dominación y autonomía. Estos tipos fueron igualmente considerados como dimensiones. Cabe mencionar que tanto el cuestionario de cultura como el de motivación derivan de la teoría motivacional de McClelland (1989). Ambos fueron transcritos desde sus fuentes originales, unidos en un procesador de textos y adaptados para contestarse en una escala Likert de cinco categorías (desde muy en desacuerdo=1 hasta muy de acuerdo=5).

Dado que el cuestionario resultante se encontraba en inglés, para poder emplearlo en esta investigación fue

necesario transculturizarlo y traducirlo al español, lo cual fue hecho utilizando un método construido a partir de antecedentes previos en la literatura organizacional (Aquino et al, 2020; Bonavia et al, 2009; Borjas de Xena, 2010; Ramos, 1997; Serrano et al, 2015). La prueba piloto fue llevada a cabo entre 104 personas que trabajan en empresas de ramo indistinto en la ciudad del noroeste de México, y se hizo de forma digital a través de una traducción preliminar del cuestionario codificado en Google Forms.

Tras la aplicación de los cuestionarios, se analizó la información recopilada con el fin de obtener resultados. Para ello, primeramente, los cuestionarios fueron codificados y capturados en el programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics, versión 21. Los valores faltantes, en los cuestionarios que los tuvieran, en la mayoría de los casos fueron menos de cinco por instrumento; se rescataron a través de la imputación de respuestas. Esta práctica es defendida por Heymans y Twisk (2022), ya que recupera el sentido de respuesta de los participantes para completar y recuperar datos perdidos, lo cual evita el descarte de cuestionarios.

A través del programa SPSS se calcularon los estadísticos de Kolgomorov-Smirnov, curtosis y asimetría, con los cuales se pudo apreciar que los datos no eran normales. Esto significó que el análisis tendría que ser compatible con la estadística no paramétrica (Siegel y Castellan, 2012).

Considerando el carácter no paramétrico de los datos, para evaluar las relaciones que existen entre las dimensiones de cultura organizacional y las de motivación, se empleó el coeficiente de correlación de

Spearman, representado por la letra griega ρ , el cual es adecuado para determinar relaciones entre variables no paramétricas. Los resultados obtenidos fueron interpretados y a partir de los mismos se extrajeron conclusiones.

4. Resultados de la relación entre tipos de cultura organizacional y motivación

De las empresas industriales que participaron como sujetos en la investigación, 8 son pequeñas y una es grande. Las 9 empresas participantes tienen 10 años o más de actividad.

La tabla 1 muestra los datos

de las personas que participaron como informantes en el estudio. Entre otra información destacable, es posible observar que en la muestra considerada para el estudio existe un importante predominio de sujetos del sexo masculino, abarcando el 72% del total. Así mismo, la mayor parte de los participantes se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años; un 59% del total, y 75% reportan tener estudios de licenciatura/ingeniería o equivalente. De igual forma, a simple vista llama la atención el dato de que el 79% de los puestos de trabajo recopilados en el estudio se ubican en la categoría de otro.

Tabla 1
Datos demográficos de los informantes del estudio

Variable	Clasificación	Frecuencia	% de la muestra
Género	Masculino	96	72%
	Femenino	30	22%
	Otro	2	1%
	Prefiero no decirlo	3	2%
	No contestó	3	2%
Edad	26-35	79	59%
	18-25	31	23%
	36-45	16	12%
	46-55	3	2%
	Más de 55	3	2%
	No contestó	2	1%
Nivel de estudios	Licenciatura/ingeniería o equivalente	101	75%
	Preparatoria	15	11%
	Secundaria	8	6%
	Posgrado	8	6%
	Otro	1	1%
	No contestó	1	1%
Puesto	Administrativo	6	4%
	Gerente o directivo	2	1%
	Operativo	19	14%
	Propietario	1	1%
	Otro	106	79%

A través del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman se obtuvieron los índices que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2
Coefficientes de correlación de Spearman (ρ) de las dimensiones de cultura organizacional y motivación

	Motivación de logro	Motivación afectiva	Motivación de dominación	Motivación de autonomía
Cultura de apoyo	.449**	.138	.113	-.073
Cultura burocrática	.374**	.180*	.067	-.022
Cultura innovativa	.443**	.251**	.220*	.055

En todos los casos N = 134 casos.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como indican de Andrés-Sánchez et al, (2021), el ρ de Spearman se interpreta de acuerdo al campo de estudio en que se esté utilizando. De acuerdo a lo anterior, considerando los rangos de interpretación que Dancey y Reidy (2004) recomiendan para el campo de la psicología (al cual pertenece

el estudio de la motivación), los valores obtenidos van de débiles a moderados.

En la tabla 3 se muestra la interpretación de cada uno de los índices de los datos estadísticamente significativos de acuerdo con la interpretación de estos autores.

Tabla 3
Interpretación de los coeficientes de correlación de Spearman (ρ) significativos

Relación de dimensiones	ρ de Spearman	Grado de correlación (Dancey y Reidy, 2004)
CA-ML	.449	Moderado
CI-ML	.443	Moderado
CB-ML	.374	Débil
CI-MA	.251	Débil
CI-MDOM	.220	Débil
CB-MA	.180	Débil

Nota. CA = Cultura de apoyo. CI = Cultura innovativa. CB = Cultura burocrática. ML = Motivación al logro. MA = Motivación afectiva. MDOM = Motivación a la dominación.

Los resultados obtenidos indican que, de las 12 relaciones estudiadas, en seis se aprecian datos estadísticamente significativos: estos son las relaciones de los tres tipos de cultura considerados en el estudio (de apoyo, burocrática e

innovadora) con la motivación de logro, la relación de la cultura burocrática y la innovadora con la motivación afectiva, así como la relación de la cultura innovativa con la motivación de dominación. Esto se puede comprobar mediante la lectura

de los p-valor, donde solamente en estas relaciones se cumple la condición $p\text{-valor} < 0.05$ (valores codificados en

asteriscos). En la tabla 4 se resume la aceptación o rechazo de hipótesis.

Tabla 4
Tabla-resumen de comprobación de hipótesis

Hipótesis	ρ de Spearman	p-valor	Decisión
H_1 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.	.449	.000	ACEPTADA
H_2 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.	.138	.111	RECHAZADA
H_3 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de dominación.	.113	.194	RECHAZADA
H_4 = La cultura de apoyo tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.	-.073	.405	RECHAZADA
H_5 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.	0.374	0.00	ACEPTADA
H_6 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.	0.180	.038	ACEPTADA
H_7 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación de dominación.	.067	.442	RECHAZADA
H_8 = La cultura burocrática tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.	-.022	.802	RECHAZADA
H_9 = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de logro.	.443	.000	ACEPTADA
H_{10} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación afectiva.	.251	.004	ACEPTADA
H_{11} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de dominación.	.220	.011	ACEPTADA
H_{12} = La cultura innovativa tiene relación significativa y directa con la motivación de autonomía.	.055	.530	RECHAZADA

De entre los coeficientes de correlación significativos estadísticamente, los que corresponden a los tres tipos de cultura (apoyo, burocrática e innovativa) con la motivación de logro reportan los valores más altos del estudio, lo cual denota que este tipo de motivación tiene una relación significativa con la cultura en general, esto ya que prácticamente cambios en los tres tipos de cultura se relacionan a cambios de moderados a débiles en la misma.

La relación más fuerte de entre las anteriormente mencionadas es la de cultura de apoyo con motivación de

logro; es decir, esto significaría que en el contexto bajo el cual se hizo el estudio, las culturas humanas que se preocupan por el bienestar de las personas (que es como Wallach, 1983, describe a la cultura de apoyo) tienen mayor relación con que las personas busquen mejorar su desempeño y obtener mejores resultados (según la descripción de este tipo de motivación que hacen Heckert et al, 2000). No obstante, cabe mencionar que el valor de la relación anterior es mayor solamente en 6 milésimas a la correlación con la cultura innovativa, por lo que no se aprecia una diferencia importante en la relación de las culturas

que promueven la competencia y el dinamismo (como Wallach, 1983, describe la cultura innovativa) con la motivación de logro.

En cambio, la relación con la cultura burocrática es considerablemente menor (aunque no deja de ser significativa), lo cual significaría que la predominancia de una cultura controladora y estática motiva menos a las personas para alcanzar logros, pero no por eso deja de presentar una relación significativa.

En el caso de la motivación afectiva, resulta teóricamente factible que cambios en las culturas burocrática e innovadora tengan relaciones significativas con la misma, ya que estos tipos de cultura organizacional tienden a crear ambientes opresivos y poco condescendientes: la cultura burocrática es controladora y estática, mientras que la cultura innovadora es estresante y competitiva (Wallach, 1983). De ahí que las personas se sientan motivadas en estos ambientes a buscar afecto de sus semejantes.

Igualmente, la correlación entre la cultura innovadora y la motivación de dominación tiene una lógica teórica, ya que, como se explicó anteriormente, este tipo de cultura favorece la competencia entre personas, lo cual puede llevar a que en dichos ambientes las personas busquen imponer su criterio sobre el de otras por considerarlo mejor o superior. En efecto, Wallach (1983) describe a estos ambientes como lugares donde las personas intentan destacar entre sus semejantes.

A partir de los resultados obtenidos se puede aseverar que, en general, sí existe relación entre la cultura organizacional y la motivación, aunque condicionada por los tipos de cultura y motivación existentes. Lo más acertado sería decir que existe relación entre las

dimensiones de cultura organizacional con algunas dimensiones de motivación.

En contraste con otros hallazgos hechos en estudios similares, se obtienen resultados similares a Panagiotis et al, (2014), quienes encontraron que existe relación entre cultura y motivación entre funcionarios públicos de una ciudad griega; de Cucu-Ciuhan y Guită-Alexandru (2014) estudiaron la relación entre las mismas variables en la planta docente de una universidad pública rumana, investigación que llegó a la misma conclusión; de Sokro (2012), quien indagó la relación entre la cultura organizacional, motivación laboral y desempeño organizacional entre empleados de una planta industrial del sector automotriz en el país africano de Ghana, concluyendo que existe una correlación positiva entre el desempeño y la cultura organizacional con la motivación laboral y el desempeño organizacional, es decir, indirectamente se habla de que la cultura organizacional impacta positivamente a la motivación laboral; así como de Anra y Yamin (2017), quienes investigaron la influencia que tiene la cultura organizacional sobre la motivación al logro entre profesores de la Universidad de Jambi, Indonesia, encontrándose que sí existe un vínculo positivo entre ambas variables.

También existe concordancia con los resultados de la investigación de Añez (2006), quien investigó la influencia de la cultura de la organización sobre la motivación laboral en una institución de educación superior de Zulia, Venezuela; de La Cotera Vega (2020), que investigó la relación entre ambas variables en funcionarios públicos del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Perú; de Eyzaguirre et al, (2021), en un estudio conducido con las mismas variables en el contexto del sector

ferretero del distrito de Ayacucho, Perú; así como de Ramos-Garza et al, (2017), quienes investigaron la relación que tiene la cultura organizacional con la motivación y el desempeño laboral en manufactureras ubicadas en el estado de Nuevo León, México.

Así como los estudios anteriormente descritos concuerdan con los hallazgos hechos en esta investigación, existen otros casos que difieren con los mismos. Por ejemplo, Al-Sada et al, (2017) midieron la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo sobre satisfacción, compromiso y motivación laboral en instituciones educativas públicas y privadas de Catar, encontrando, entre otros aspectos, que la cultura organizacional no tiene influencia sobre la motivación. En un estudio distinto realizado por Wziątek-Staško (2018) entre empresas polacas de todos los tamaños (desde microempresas hasta grandes) se halló que solamente en las empresas medianas existe una influencia de la cultura organizacional sobre la motivación.

El contraste entre ambas posturas da lugar a una confrontación entre ambos puntos de vista, en la cual el presente estudio se situaría dentro del primer grupo de estudios descrito, ya que refuerza la noción de que la cultura organizacional tiene influencia sobre la motivación, aunque esta relación varía entre dimensiones.

5. Conclusiones

El ser humano es el pilar central de toda organización, ya que estas no pueden existir sin la congregación de individuos que las forman. En su esencia, las organizaciones son estructuras sociales creadas para alcanzar objetivos comunes, y es esta dimensión humana la

que explica la naturaleza de fenómenos como la cultura organizacional. A pesar de las variaciones en las definiciones de este concepto, todas coinciden en que la cultura organizacional refleja patrones de comportamiento, creencias y percepciones compartidas. No es simplemente un conjunto de normas estáticas; es un proceso colectivo en constante evolución que influye y es influido por los miembros de la organización. Esto la convierte en un fenómeno simbiótico entre el individuo y la colectividad.

Por otro lado, la motivación es un fenómeno más personal y específico, ya que surge de las necesidades y deseos individuales. Cada persona encuentra su propio impulso para actuar, y aunque puede coincidir con los objetivos del colectivo, no es un fenómeno que dependa de la interacción social de la misma manera que la cultura organizacional. Sin embargo, existe una relación ineludible entre ambos conceptos: la cultura organizacional no solo establece un marco en el que las personas operan, sino que también moldea, en mayor o menor medida, sus motivaciones individuales.

Las relaciones entre la cultura organizacional como fenómeno colectivo y la motivación como fenómeno individual resaltan una dinámica clave: en muchos casos, los individuos se ven en la necesidad de amoldarse a la cultura dominante de la organización, lo que refleja cómo el entorno colectivo influye sobre los impulsos personales. Las diferentes correlaciones entre tipos de cultura organizacional y motivaciones individuales revelan una influencia compleja y bidireccional: mientras que la cultura organiza las reglas de la dinámica, también puede ser reinterpretada y absorbida de manera única por cada miembro de la organización.

Este fenómeno da cuenta de la flexibilidad de la cultura organizacional y de cómo puede inducir respuestas variadas entre los individuos. En una misma organización, ciertas personas pueden sentirse motivadas principalmente a alcanzar metas, mientras que otras pueden buscar relaciones afectivas o incluso desear imponer su criterio dentro de un entorno competitivo. Esto evidencia que la cultura organizacional no es un constructo monolítico, sino un campo de influencia que se manifiesta de maneras diversas según las particularidades psicológicas y situacionales de los individuos.

Finalmente, la complejidad de la cultura organizacional radica en su capacidad para generar un espectro amplio de motivaciones, dependiendo de cómo cada individuo internalice sus características. Esta investigación profundiza en esa interacción multifacética, destacando que, aunque las culturas organizacionales se diseñan para promover ciertas actitudes y comportamientos, la manera en que se interpretan y se reflejan en la motivación personal varía enormemente. Así, la cultura organizacional, lejos de ser una estructura fija y homogénea, es un ente dinámico y flexible que induce respuestas diversas en quienes la experimentan.

Referencias bibliográficas

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Alvesson, M. (2010). Organizational Culture Meaning, Discourse, and Identity. In M. F. P. Neal Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom (Ed.), *Handbook of Organizational Culture* (2a. ed., pp. 11–28). SAGE Publications.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218348>
- Anra, Y., & Yamin, M. (2017). Relationships between lecturer performance, organizational culture, leadership, and achievement motivation. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 92–97. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.2.92.97>
- Aquino, N., Carmona, S., Moreno-Sueskun, I., Díaz, J. A., & López-Jacob, M. J. (2020). Adaptación transcultural y validación del cuestionario de cultura preventiva Organizational Performance Metric. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(4), 415–429. <https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.04.02>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolia, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.

- Bonavia, T., Prado, V. J., & Barberá, D. (2009). Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633–638. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19861111>
- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de La Universidad Metropolitana*, 10(1), 139–162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3625135>
- Copuš, L., Šajgalíková, H., & Wojčák, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360–367. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.226>
- Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. (2014). Organizational Culture Versus Work Motivation for the Academic Staff in a Public University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 448–453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2004). *Statistics Without Maths for Psychology Using SPSS for Windows*. (3 era.). Pearson Education.
- de Andrés-Sánchez, J., Belzunegui-Eraso, A., & Valls-Fonayet, F. (2021). Assessing efficiency of public poverty policies in UE-28 with linguistic variables and fuzzy correlation measures. *Mathematics*, 9(2), 1–25. <https://doi.org/10.3390/math9020128>
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis Editores.
- Economía, S. de. (2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de La Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849
- Eyzaguirre, J. F., Redolfo, S. G., & Valdiviezo, M. I. (2021). Cultura organizacional y motivación laboral en el rubro ferretería, distrito de Ayacucho. *Impulso, Revista de Administración*, 1(1), 57–71. <https://doi.org/10.59659/revistaimpulso.v.1i1.5>
- Friedman, B. A., & Mandel, R. G. (2011). Motivation predictors of college student academic performance and retention. *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.2190/CS.13.1.a>
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque de enseñanza basado en proyectos*. Manual Moderno.
- Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., Wallis, H. A., Griffin, C. M., & Roberts, L. L. (2000). Creation of a new Needs Assessment Questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1), 121–136.
- Hernández, G. (2023). ¿Estás satisfecho con tu empleo? La mitad de los trabajadores en México no lo está. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Estas-satisfecho-con-tu-empleo-La-mitad-de-los-trabajadores-en-Mexico-no-lo-esta-20220411-0136.html>
- Heymans, M. W., & Twisk, J. W. R. (2022). Handling missing data in clinical research. *Journal of Clinical Epidemiology*, 151, 185–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2022.08.016>
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M., Aguilar, L. J., Jareño, I. M., &

- Joyanes, R. U. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. The Dryden Press.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263–291. <https://doi.org/10.1007/BF00993889>
- La Cotera Vega, J. A. (2020). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur*, 5(1), 44–60. <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. CENGAGE Learning.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99–105. <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Miskel, C. G. (1982). Motivation in Educational Organizations. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 65–88. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018003005>
- Muangmee, C., Sammapoch, B., Panyasupat, R., & Meekaewkunchorn, N. (2021). Influence of Organizational Work Culture on Job Performance and Satisfaction in Public University. *Global Journal of Entrepreneurship and Management*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.57585/GJEM.021.005>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OECD (2023). *Employment - Hours worked*. OECD Data. <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OECD (2023). *Earnings and wages - Average wages*. OECD Data. <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>
- OCCMundial. (2023a). Los mexicanos siguen buscando un mejor empleo a pesar de contar con uno: estudio “Futuro del Reclutamiento en México.” <https://prensa.occ.com.mx/prensa/los-mexicanos-siguen-buscando-un-mejor-empleo-a-pesar-de-contar-con-uno-estudio-futuro-del-reclutamiento-en-mexico>
- OCCMundial. (2023b). *Trabajadores mexicanos se sienten contentos con su trabajo diario, pero les gustaría adquirir mayor aprendizaje*. Termómetro Laboral. <https://prensa.occ.com.mx/prensa/termometrolaboral-141>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Petty, M. M., Beadles, N. A., Chapman, D. F., Lowery, C. M., & Connell, D. W. (1995). Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance. *Psychological Reports*, 76(2),

- 483–492. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.483>
- Ramos-Garza, C., Ramos-Garza, L., & Villalba-Moreno, O. (2017). ¿Está la cultura organizacional relacionada con motivación y desempeño en México? *Ciencias Administrativas: Teoría y Praxis*, 13(1), 133–147. <https://cienciasadm.vastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/download/84/205?inline=1>
- Ramos, E. (1997). La auditoría de la comunicación organizacional en una empresa en Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 2(2 Invierno), 32–46. <https://doi.org/10.33801/fe.v2i2.2796>
- Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Santos Penna de Carvalho, C. R., Rivera, M. A., Pinto da Silva, L., & Penna de Carvalho, L. O. (2018). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Revista Brasileira de Estratégia*, 11(2), 201–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Serrano, V., Ortega, P., Reyes, I., & Riveros, A. (2015). Traducción y Adaptación al Español del Cuestionario de Satisfacción Laboral para Profesores. *Acta de Investigación Psicológica*, 5(3), 2112–2123. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30004-7](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30004-7)
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (2012). *Estadística no paramétrica: aplicada a las ciencias de la conducta*. Trillas.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(1), 106–119. <https://doi.org/10.33225/pmc/12.03.106>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83(May). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29–36.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Wziątek-Staško, A. (2018).
Organisational culture and level of
motivation in employees from SME
sector. *6th International Conference
on Innovation Management,*

*Entrepreneurship and Sustainability
(IMES),* 1143–1154. [https://
www.ceeol.com/search/chapter-
detail?id=694947](https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=694947)