



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA
ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DE LOGRO EN UNA MUESTRA
DE TRABAJADORES MEXICANOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN:

DELGADO MEDINA ADAIR GIOVVANI
LAGUNA QUINTIN SANDRA

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. JUANA PATLAN PÉREZ

REVISOR:

DRA. ERIKA ROSALÍA VILLEAVICENCIO AYUB

Ciudad Universitaria, CDMX., Enero 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES

Mamita linda: GRACIAS; gracias por tantas formas de demostrarme tu amor; gracias por todas tus llamadas de atención, gracias por aceptarme y tolerar mi forma de ser; gracias por la poca y mucha paciencia que en cada momento tienes para mí; gracias por ser la gran mujer que eres; gracias por ser un gran ejemplo en mi vida y ahora en la vida de mi hijo. Gracias por cada uno de tus cuidados, desvelos y preocupaciones.

Gracias porque a pesar de todo, de los dolores del cuerpo y sobre todo los del alma te levantas cada mañana con una fuerza y decisión que es admirable; gracias por cada pensamiento, bendición, oración, palabra y lagrima que has dado a mi vida. Gracias por tu apoyo y amor incondicional; gracias por nunca rendirte; por que a pesar de lo duro que pueda ser el golpe nunca te dejas vencer.

Papito adorado: Me duele muchísimo que el término de esta gran oportunidad no la hay hecho cuando aún estabas conmigo, me hubiera encantado tenerte a mi lado este gran día, pero sé que donde quiera que te encuentres te sentirás orgulloso de mi; gracias papito por tu apoyo; por enseñarme que no importa lo que decidas ser en la vida, siempre y cuando seas feliz. Gracias papito por ser el hombre que fuiste, por ser el mejor papa del mundo; por quererme como me quisiste. Gracias por que fuiste estricto cuando tenías que serlo, porque a pesar de mostrarte como un ogro, en el fondo eras el papa más amoroso del mundo. Gracias porque cuando necesite un abrazo, un beso tu mano para levantarme nunca me lo negaste.

Gracias por tu gran ejemplo, porque a pesar de ya no estar entre nosotros me siento tan orgullosa de ti, de ser tu hija. Gracias por tantos esfuerzos, por nunca rendirte, por levantarte cada vez que las cosas no se veían mal.

A ambos; muchas gracias por la gran oportunidad que me dieron en la vida; por no dejarme ni un momento, por apoyarme y respetar cada una de las decisiones que tome, gracias por darme la oportunidad de salir adelante.

Los amo y siempre estaré agradecida por darme la mejor de las oportunidades.

Querido esposo, gracias por el apoyo que me brindas, por poder compartir contigo este gran momento, por entender lo complicada que me hago la vida. Aunque en ocasiones no

entienda tu forma de apoyar; en ninguna circunstancia me dejas sola, aceptas mis decisiones y estas a mi lado compartiendo tantas cosas. Gracias por tantos bellos momentos. Te amo.

Hijo mío; ahora estas muy pequeño, nunca pensé que podría compartir este momento contigo, pero es maravilloso tenerte conmigo en este proceso. No quiero ser la mejor mamá del mudo, solo quiero que en tu vida puedas sentirte tan orgulloso de mi como yo me siento de mis padres y de ti; porque a pesar de ser tan pequeñito, día a día me demuestras que eres una gran persona, que quieres y puedes hacer grandes cosas. Siempre que lo necesites estaré junto a ti para apoyarte, de la misma forma en que tu me estas apoyando en estos momentos. Nunca olvides que te amo, que eres lo mejor que la vida me ha dado, el más grande e inolvidable amor.

Adair, querido amigo; gracias, de verdad mil gracias; por no abandonar este proceso; por siempre estar apoyándome, por no dejar que me rindiera. Gracias por la oportunidad de trabajar en este proyecto para conseguir cerrar un ciclo de mi vida; por el gran ejemplo de paciencia y perseverancia. Gracias por no rendirte y por no dejar que yo lo hiciera.

Hemos concluido un proyecto; pero la amistad y cariño que tengo por ti no terminará aquí.

Hermanos; gracias por estar en mi vida, gracias por demostrarme lo diferente que somos, gracias por el apoyo incondicional que he recibido de ustedes, por no dejarme nunca, siempre contarán conmigo, así como yo cuento con ustedes; gracias por cada momento que hemos pasado juntos.

Gracias a cada una de las personas que compartió un momento de su vida conmigo durante este proceso, por enseñarme tantas cosas, por compartir tantos momentos.

Gracias Dios, gracias vida; por permitirme llegar a cumplir esta meta y poder compartir con las personas que quiero y amo este momento. Espero que se sientan tan orgullosos y felices de mí como yo me siento ahora

Agradecimientos,

Este documento representa un proyecto muy importante en mi trayectoria académica y profesional. Todo esto no sería posible sin mi familia, amigos y equipo de trabajo que con su motivación y tiempo, me impulsaron a concluir.

A mis padres, por el apoyo y cariño que siempre me han brindado, motivándome a crecer más cada día. A pesar de todo siempre se han preocupado por darme lo mejor y son un gran ejemplo en mi vida y sé que no podre escribir todo lo agradecido que estoy con ustedes pero sepan que los amo demasiado.

Abi y Ares, por recordarme cada día que podría concluir este proyecto, estando siempre a mi lado en todo momento dándome ánimos, ya sea de broma o “regañándome” siempre me ayudaron a mantener presente mi objetivo.

A José, por ser mi gran apoyo en toda mi trayectoria, ayudándome en todo momento para concluir mis metas y recordándome de lo que soy capaz. Muchas gracias por estar a mi lado y ser parte de mi vida. Yo sé que siempre estuviste en “backstage” procurando que tuviera todo para finalizar este proyecto, te amo.

A Sandra, por ser mi gran compañera en la facultad y mi colega en nuestro proyecto de tesis, gracias por tu perseverancia y gran esfuerzo en nuestro trabajo, fue complicado todo lo que pasamos desde el inicio hasta el final, pero ¡Lo logramos! y sé que nuestra amistad durara mucho más.

A la Dra. Erika, por su apoyo y retroalimentación, siempre siendo un gran ejemplo para todos los alumnos

A la Dra. Patlan, le agradezco enormemente toda su paciencia, y dedicación, siempre dando lo mejor en todo lo que hace, sin usted, esto no sería posible. Gracias por compartir sus conocimientos.

¡Gracias a todos!

Adair Giovvani Delgado Medina

INDICE



ÍNDICE

Resumen	6
Introducción	8
Marco teórico	11
Capítulo 1. Psicología laboral	12
1.1. ¿Qué es la Psicología?	12
1.2. Psicología organizacional – industrial	15
1.2.1 Antecedentes de la organizacional	
1.2.2 Alcances de la psicología organizacional	
1.3. Psicología organizacional-industrial en México	24
1.4. Factores Psicosociales	29
Capítulo 2. Cultura organizacional	35
2.1 Antecedentes	35
2.2 Definición	37
2.3 Modelos de tipos de Cultura	49
2.4 Medición de la Cultura Organizacional	52
2.5 Cultura organizacional y su relación con otras variables	57
Capítulo 3. Clima organizacional	59
3.1 Antecedentes	59
3.2 Tipos de Clima laboral	63
3.3 Medición del Clima organizacional	65
Capítulo 4. Motivación al logro	74
4.1 Motivación	74
4.2 Motivación laboral	75
4.3 Tipos de Motivación	76
4.3.1. Motivación intrínseca	
4.3.2. Motivación extrínseca	
4.4 Principales teoría de la Motivación	77
4.4.1 Necesidades de Maslow	
4.4.2 ERC de Alderfer	
4.4.3 Factores de Herzberg/ Teórica de la Motivación- Higiene	
4.4.4 Necesidades de McClelland	



4.5 Motivación al Logro 83

Capítulo 5. Método 88

5.1 Planteamiento del problema 89
5.2 Preguntas de investigación 90
5.3 Objetivo de la investigación 90
 5.3.1 Objetivo General
 5.3.2 Objetivos Específicos
5.4 Hipótesis 91
5.5 Tipo y diseño de la investigación 92
5.6 Variables 92
 5.6.1 Definición Conceptual
 5.6.2 Definición Operacional
5.7 Población y muestra 95
5.8 Estrategia o procedimiento 95
5.9 Instrumentos 96

Capítulo 6. Resultados 98

6.1 Características de la muestra 99
6.2 Confiabilidad de los instrumentos de medición 112
 6.2.1 Confiabilidad del instrumento para evaluar Cultura organizacional
 6.2.2 Confiabilidad del instrumento para evaluar Clima organizacional
 6.2.3 Confiabilidad del instrumento para evaluar Motivación de logro
6.3 Estadísticas descriptivas de las variables 117
 6.3.1 Estadísticas descriptivas Cultura organizacional.
 6.3.2 Estadísticas descriptivas Clima organizacional.
 6.3.3 Estadísticas descriptivas Motivación al logro.
6.4 Relación de Cultura organizacional y Clima organizacional 122
6.5 Relación de cultura organizacional y motivación de logro 124
6.6 Relación de Clima organizacional y Motivación de Logro 126
6.7 Relación de Cultura organizacional con variables sociodemográficas 127
 6.7.1 Relación de Cultura organizacional y género: resultados del análisis t-Student.
 6.7.2 Relación de Cultura organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.
 6.7.3 Relación de Cultura organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.
 6.7.4 Relación de Cultura organizacional y Capacitación: resultados del análisis t-Student.
 6.7.5 Relación de Cultura organizacional y estado civil: resultados del análisis t-Student.



- 6.7.6 Relación de Cultura organizacional y tipo de Nómina: resultados del análisis t-student.
- 6.7.7 Relación de Cultura organizacional y edad: resultados del análisis Anova.
- 6.7.8 Relación de Cultura organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.
- 6.7.9 Relación de Cultura organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.
- 6.7.10 Relación de Cultura organizacional y horas laboradas: resultados del análisis Anova.
- 6.7.11 Relación de Cultura organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.
- 6.7.12 Relación de Cultura organizacional y número de cursos: resultados del análisis Anova.
- 6.7.13 Relación de Cultura organizacional y departamento: resultados del análisis Anova.
- 6.8 Relación de Clima organizacional con variables sociodemográficas 188
 - 6.8.1 Relación de Clima organizacional y género: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.2 Relación de Clima organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.3 Relación de Clima organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.4 Relación de Clima organizacional y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.5 Relación de Clima organizacional y capacitación: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.6 Relación de Clima organizacional y estado civil: resultados del análisis t-Student.
 - 6.8.7 Relación de Clima organizacional y edad: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.8 Relación de Clima organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.9 Relación de Clima organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.10 Relación de Clima organizacional y horas laboradas: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.11 Relación de Clima organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.12 Relación de Clima organizacional y número de cursos: resultados del análisis Anova.
 - 6.8.13 Relación de Clima organizacional y departamento: resultados del análisis Anova.
- 6.9 Relación de Motivación al logro con variables sociodemográficas 236
 - 6.9.1 Relación de Motivación al logro y género: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.2 Relación de Motivación al logro y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.3 Relación de Motivación al logro y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.4 Relación de Motivación al logro y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.5 Relación de Motivación al logro y capacitación: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.6 Relación de Motivación al logro y estado civil: resultados del análisis t-Student.
 - 6.9.7 Relación de Motivación al logro y edad: resultados del análisis Anova.
 - 6.9.8 Relación de Motivación al logro y escolaridad: resultados del análisis Anova.



6.9.9 Relación de Motivación al logro y ubicación: resultados del análisis t- Anova.	
6.9.10 Relación de Motivación al logro y horas laboradas: resultados del análisis Anova.	
6.9.11 Relación de Motivación al logro y antigüedad: resultados del análisis Anova.	
6.9.12 Relación de Motivación al logro y número de cursos: resultados del análisis Anova.	
6.9.13 Relación de Motivación al logro y departamento: resultados del análisis Anova.	
6.10 Regresiones de la variable dependiente Clima organizacional con Clima Organizacional y Motivación al logro	263
Capítulo 7.Discusión	270
7.1 Relación de Cultura organizacional y clima organizacional	271
Capítulo 8.Conclusiones	277
Capítulo 9. Recomendaciones	283
9.1 Recomendaciones para las organizaciones	284
9.2 Recomendaciones para futuras investigaciones	285
Bibliografía	286
Anexos	297



Resumen

El presente estudio se enfoca a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el Clima organizacional y la Cultura organizacional, en empleados de una empresa privada, comparando algunas de sus sedes en diferentes partes de la República Mexicana.

El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales, culturales y de clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de los diferentes centros de trabajo que la empresa tiene.

Existe una relación estadísticamente significativa entre cultura organizacional y motivación, por tanto se prueba la hipótesis alterna que sustenta que si existen relaciones significativas entre estas dos variables. Dicho en otras palabras, la cultura organizacional genera una mayor motivación al logro en los trabajadores, específicamente para el desempeño del trabajo y la maestría o la motivación del trabajador por perfeccionar sus habilidades.

Los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten concluir que la cultura está asociada positiva y significativamente al clima organizacional lo que indica que una cultura organizacional centrada en la misión, visión, las normas, los objetivos, metas, comunicación, toma de decisiones, gestión del conocimiento, innovación, trabajo en



equipo, elementos materiales y eventos (rituales) genera un clima laboral positivo o favorable.

Y cuando se crea un clima favorable o positivo se refleja en una mayor motivación de logro expresado en el interés del trabajador por desempeñar su trabajo, obtener mayores responsabilidades y beneficios (trabajo) y perfeccionar sus habilidades (maestría).

Palabras clave:

Cultura organizacional, Clima organizacional, Motivación al logro, empresas mexicanas.

INTRODUCCIÓN



Introducción

El presente trabajo se realizó para conocer la relación que tiene la cultura y el clima organizacional con la motivación de los empleados al realizar su trabajo día a día.

Actualmente existe poca información en nuestro país sobre la correlación de estas variables, sin embargo este trabajo comprobó si existe relación alguna basándonos en investigaciones de otros países como la de Prabhjot Kaur Mahal (2009) donde concluye que la cultura y el clima organizacional son variables cruciales para aumentar la motivación entre los empleados y a su vez ayuda a aumentar el rendimiento entre los empleados.

Para la investigación se utilizó instrumentos diseñados para la población mexicana que miden estas variables y nos proporcionan un resultado más objetivo a las condiciones y características de nuestro país.

Como menciona Nelson y Quick (2007) consideramos que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen, mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para modelar el comportamiento.

Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores.

Un claro ejemplo es la empresa trasnacional 3M, que gracias a que promueve la cultura organizacional en todas sus operaciones, ha logrado innovación en todas sus áreas, compromiso en sus colaboradores, investigación y desarrollo (Dávila, Epstein y Shelton, 2007).



Google, por otro lado, lleva la cultura organizacional orientada al empleado, donde afirma que la empresa debe ser un lugar divertido y transmitiendo su misión a todos los colaboradores, logrando así el éxito de esta transnacional. (Weber, 2007)

Por esto la finalidad de este trabajo fue comprobar mediante la aplicación de los instrumentos, que la Cultura organizacional y Clima organización son de gran impacto e importancia en las conductas de los empleados y puede afectar a la organización ya sea de manera positiva o negativa y esto a su vez se ve reflejado en la motivación que tienen los trabajadores al desempeñar sus actividades.

Actualmente la baja moral y frustración de los empleados, que ocurre algunas veces en las empresas de México, se pueden reducir, aplicando las ideas de Google y Costco, para motivar a los empleados (Olivares, 2013)

En este mundo globalizado, las empresas mexicanas deben emular ciertos modelos culturales que han tenido éxito, para poder revitalizar sus propias culturas hacia el camino correcto para poder seguir siendo competitivas. (Olivares, 2013)

De aquí la necesidad de crear y promover una sólida Cultura organizacional para así mejorar la productividad y eficiencia en las empresas. Poder medir las dimensiones de la cultura y clima organizacional ayudaran a identificar áreas de oportunidad y factores a reforzar logrando mayor motivación en los trabajadores, evitando pérdidas a la empresa ya sea en baja productividad, rotación de personal, burnout, entre otros factores.

MARCO
TEÓRICO



CAPITULO 1. PSICOLOGÍA LABORAL

1.1. ¿Qué es la Psicología?

Es el estudio del comportamiento, pensamiento, emoción y motivación del hombre y de los animales (Uribe, 2015). Se ha visto influenciada por muchas contribuciones de diferentes científicos, filósofos, enfoques u orientaciones teóricas a lo largo del tiempo para una constante autocorrección. De la mano con esto se han creado diversas ramas, con el objetivo de hacer más específico el estudio del comportamiento, pensamiento, emoción y motivación de todo ser humano en un escenario. A continuación, se coloca una descripción de algunas de las ramas de la Psicología.

Psicología Clínica. (Freud y Witmer)

La psicología clínica es la que se encarga del estudio, diagnóstico o tratamiento de problemas o trastornos psicológicos o conducta anormal. Se dedica al bienestar humano y se enfatiza en la búsqueda del conocimiento. El campo de acción es muy grande se puede encargar desde pequeños desajustes en la relación del individuo con su medio (neurosis, fobias, timidez, etc.), hasta patologías que puedan afectar gravemente por completo la personalidad del sujeto como por ejemplo la esquizofrenia. Los problemas clínicos se formulan en términos de hipótesis para ser comprobadas a través de los encuentros con los pacientes que dan cuenta de su estado mental. La práctica clínica supone necesariamente la investigación.

Psicología Educativa (Montessori)

Es el estudio de dos campos: la psicología y las ciencias de la educación. Estudia los mecanismos implicados en el aprendizaje de un sujeto y los factores que intervienen en los



centros educativos y que influyen de forma indirecta en la enseñanza y el aprendizaje, encargándose no solo del aprendizaje positivo sino también del negativo. También interviene en los procesos psicológicos que puedan afectar al aprendizaje o que deriven de él, independientemente de su origen (personal, grupal, social, de salud, etc.).

Psicología Social. (Vygostky)

Se enfoca en el estudio de cómo el entorno social influye, directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos. La psicología social comprende diversas teorías que pueden ser clasificadas como teorías del equilibrio. Son las que se ocupan, tanto teórica como prácticamente, de cómo y por qué cambian los individuos sus actitudes, cuando se encuentran incluidos en un grupo social, llámese a estos grupos familia, trabajo, política, amigos, escuela, etc.

Psicología Experimental. (Skinner)

Es la aplicación de técnicas de laboratorio, semejantes a las de las ciencias naturales para el estudio del comportamiento y los fenómenos psíquicos, entre los que se incluyen elementos de estudio tradicionales de la psicología, como la percepción, la memoria, el pensamiento, el aprendizaje y la resolución de problemas.

Psicología Organizacional

Es un campo de la psicología aplicada, relacionado con el desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Se encarga de dos grandes actividades dentro de las organizaciones: la industrial, de gestión o de personal y la de desarrollo, organizacional o de recursos humanos (Uribe, 2015).



El trabajo es un fenómeno indispensable para la existencia de los seres humanos, es un factor decisivo y determinante de las conductas psicosociales, sitúa a los seres humanos en el espacio público, desde el que se relacionan con otras personas, construyendo grupos de pertenencia que van más allá del núcleo familiar.

Posibilita el tránsito de lo individual a lo colectivo, facilitando la consecución de proyectos compartidos. Permite que los individuos se puedan ubicar socialmente mediante la posición que ocupan en la estructura social, proporcionando un estatus y una identidad. Es un punto de referencia para estructurar el tiempo en diferentes actividades, responsabilidades y necesidades (Quintanilla, 2013).

El ingreso de la psicología a las organizaciones o industrias es más reciente que en otros campos. En la actualidad existen áreas de acción específicas para esta ciencia. Algunas de estas áreas son:

- Reclutamiento y Selección de personal.

El reclutamiento consiste en atraer a los mejores candidatos posibles hacia la empresa que solicita personal, a fin de contar con un banco o bolsa de personas calificadas que puedan cubrir el perfil requerido para ocupar un puesto vacante. Posteriormente de esta bolsa se hace la selección de la persona que se encuentra más altamente calificada para incorporarse al puesto en cuestión (Schein, 1988).

- La Capacitación

En este campo de acción interviene su conocimiento de los principios que rigen el aprendizaje, el interés por el conocimiento integral del ser humano, sus estudios sobre los



procesos grupales y su preparación en el terreno de la motivación, el liderazgo, el cambio de actitudes, facilitan la participación en el departamento capacitación en las empresas.

- Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es una metodología de cambio planeado que considera como factor primordial a las personas que trabajan en una organización y así lograr el éxito. De acuerdo a Guzmán de la Garza (2008), esto implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

Para ello se deben de emplear conocimientos sobre formación de equipos de trabajo, conciliación de conflictos, técnicas de consultoría, estrategias de facilitación de cambio individuales, grupales y organizacionales, manejo del poder y del liderazgo en los grupos, relaciones interpersonales y fundamentos de administración. (Shein, 1991).

1.2.-Psicología organizacional-industrial

La Psicología organizacional es una disciplina científica-social cuyo objetivo es el estudio del comportamiento, conducta y relaciones humanas desarrolladas en el ámbito laboral, con esto pretende encontrar respuestas y mejoras a los numerosos problemas que se generan en el ambiente laboral. Potencializar el factor humano y generar un mejor ambiente de trabajo es el fin de esta rama de la Psicología. (Schultz, 1992)



Se especializa en comprender el comportamiento humano en su ámbito de trabajo, contribuye al logro de objetivos de las empresas mediante la aplicación y creación de procesos orientados a desarrollar ventajas competitivas a través de las personas.

Las organizaciones, por su parte, se han enfrentado a múltiples cambios, tecnológicos, de telecomunicaciones, procesamiento de la información, así como de la misma administración del personal; todos estos cambios implican una necesidad permanente de adaptación para poder ajustarse y no decaer. Por otra parte, estos cambios han tenido impacto en la necesidad de ampliar sus mercados, ahora existe una mayor competencia tanto para las empresas locales como para las grandes organizaciones multinacionales; y por lo tanto, también ha crecido la competencia laboral. Como resultado de la rápida globalización, las compañías y el personal en la actualidad enfrentan una considerable presión para ser rentables. (Carvajal, 2013).

1.2.1.- Antecedentes de la Psicología organizacional

Con el surgimiento de más empresas del mismo giro pronto el interés de los dueños por hacerlas más productivas condujo a que diferentes disciplinas como la ingeniería, administración, contaduría y por último la psicología se involucraran para alcanzar este objetivo.

La necesidad de incrementar la eficacia de las recién estrenadas organizaciones industriales, dio lugar a unas estrategias administrativas y a un tipo de contrato psicológico poco halagüeño para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. Mencionan que era un panorama en el que predominaban los criterios productivos en el que la empresa compraba los servicios y la obediencia del trabajador por medio de un salario, a la vez que



intentaba eliminar su inconformismo a las condiciones de trabajo mediante mecanismos de autoridad y control.

Estas áreas del conocimiento complementarias tenían varias propuestas cuyo fin consistían en (Zarco y Díaz, 2004):

- Lograr un incremento de productividad en las empresas
- Establecer principios científicos de administración y de dirección universales, basados en una concepción formalista de la organización
- Con un enfoque estructuralista, eliminar los comportamientos que de acuerdo a los patrones eran considerados irracionales y arbitrarios por parte de los trabajadores.

Todas estas ciencias aplicadas buscan hacer eficaz a las industrias con el uso de procedimientos que les permitiera identificar aquellos factores con las que obtuvieran la máxima ganancia económica, viendo al empleado como un insumo más. Se configuran una nueva escuela, con elevada repercusión, tanto a nivel de corriente como a la hora de definir los parámetros.

Frederick Taylor.

Con el paso del tiempo las organizaciones fueron adoptando el conocimiento científico y tecnológico para resolver problemas de productividad, para esto se valieron de la ingeniería. Frederick Taylor fue uno de los pioneros por parte del continente Americano, mientras Henri Fayol hacia lo mismo en Europa.

En 1889 Taylor, realizó en la planta de acero en Bethlehem, sus primeras investigaciones en donde fomentó el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del trabajador. Además estudió los tiempos de los obreros y movimientos que se llevaban a



cabo al realizar su trabajo y el uso de las herramientas adecuadas para sus funciones. A este proceso se le nombró estandarización de recursos (Montero, Hernández, Rocha y Escobar, 2005).

Las aportaciones de Taylor enfatizaron la importancia de las siguientes actividades que anteriormente no existían en la industria:

- Planeación: Es importante crear un departamento o área que se dedique al estudio, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, con la finalidad de reemplazar la improvisación en la toma de decisiones.
- Selección científica de los trabajadores y los recursos empleados durante el proceso de trabajo. Establece que la preparación de las personas debe concordar con sus habilidades, vocación y características físicas. Además es importante cuidar la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y disponer racionalmente de las herramientas y materiales a utilizar.
- De control. Consiste en estar al pendiente de la realización del trabajo, de que se lleve a cabo según el método planeado, verificando que las normas se cumplan. Siendo necesario que la gerencia intervenga y colabore para que sea posible toda ejecución.
- De ejecución. La división del trabajo, garantiza disciplina y orden en el proceso. Esto permite el logro de objetivos (Montero, et al. 2005).

El Taylorismo plasmó la separación creciente entre el trabajo intelectual y manual haciéndose cada vez más palpable, este movimiento desarrolló y aplicó las teorías de



Durkheim y Weber concernientes a la división del trabajo y la racionalidad de las organizaciones, respectivamente (García, 2002).

- Henri Fayol.

Henri Fayol implementa el método experimental en Comambault creando el proceso administrativo. A pesar de sus atribuciones la mayoría de los gerentes se seguía inclinando por los procedimientos de Taylor, considerando que Fayol estaba equivocado con sus aportaciones.

Las principales contribuciones de este autor fueron el definir las áreas funcionales para todas las organizaciones en áreas que se en listan a continuación (Montero et al, 2005):

- Técnicas: La mayoría de los productos y servicios salen de manos de técnicos. Aunque esta área no siempre es la más relevante de todas.
- Comerciales. La prosperidad de una empresa depende de sus consumidores. Por esto, esta área es tan importante como el producir.
- Financieras: Es el capital que hace falta para introducir un producto, inmuebles, entre otros.
- Seguridad: Para salvaguardar los bienes y personas en caso de un incendio, inundación o robo. También sirven para evitar huelgas y obstáculos de orden social que puedan comprometer la existencia de la organización.
- Contabilidad: Es un sistema de información gerencial que permite tener informes exactos y claros sobre la situación económica de la empresa.
- Administrativas: Es la responsable de llevar a cabo el programa gerencial de la empresa, formar su cuerpo social y coordinar los esfuerzos.



De acuerdo con Zarco y Díaz (2004), las primeras percepciones sobre el funcionamiento de la empresa la concebían como un sistema mecánico cerrado y burocrático-despersonalizado; consideraciones que eran apoyadas con la ingeniería y su teoría de la organización científica de Taylor junto con la teoría de la administración científica de Fayol y sus seguidores como Gulick y Urwick y desde la sociología, con la aportación de Weber y su teoría de la organización burocrática en donde planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos (Gouldner, 2007).

- Henry Ford

Dentro de las aportaciones de Taylor, Ford decidió implementar un nuevo modo de hacer las cosas conocido como Fordismo éste tuvo su auge a partir de la Segunda Guerra Mundial y planteaba la automatización de la producción, diferenciándose del Taylorismo principalmente en que introdujo la producción flexible: el equipo reutilizable y los trabajadores multifuncionales (Ash Amin, 1996).

Con este método se utilizaba una cadena de montaje en serie, en la que los operarios armaban piezas que eran transportadas a través de una cinta de movimiento constante que permitió la creación en masa. Éste modelo fue exitoso hasta la década de los setenta (Julio, 2004).

- James Mckenn Cattell



En 1890, implementa la prueba mental y durante sus años en la Universidad de Colombia impulsa la investigación y el interés por las aplicaciones de la psicología a problemas prácticos.

- Hugo Münsterberg,

Discípulo de Wundt considerado uno de los fundadores de la psicología industrial, quien creó varias tecnologías construyendo una psico tecnología aplicada en las fábricas relacionando los métodos aprendidos en el laboratorio de Wundt a la nueva práctica de la gerencia científica (Leipzig).

Sus logros, fueron la aplicación de las contribuciones de la psicología de ese momento para aumentar la productividad, en la selección convirtiéndolo en un proceso que se formaba por una evaluación de las cualidades del individuo, el adiestramiento de los trabajadores para que colaboraran con la gerencia se centró en su aclimatación a las rutinas de trabajo partiendo de la idea de que las pruebas psicológicas ayudarían a delinear técnicas que aumentarían la satisfacción del trabajador y reducirían la fatiga.

- Walter D. Scott

En 1903 Walter D. Scott publicó la teoría de la publicidad, habla de la aplicación de la psicología dentro de ese ámbito. Además, en 1916 desarrolla varias pruebas de inteligencia para los trabajadores industriales (García, 2002). Llegó a ser el primer profesor en psicología aplicada en 1915 en el Carnegie Instituto de Tecnología, misma institución que brindó el primer doctorado en psicología industrial (Martín et al, 2003).

A continuación, se mencionan las épocas detonantes.



- Primera Guerra Mundial

Para la Primera Guerra Mundial (1914-1918) el ejército de Estados Unidos decidió que era indispensable identificar quiénes podrían ser oficiales y quienes debían recibir entrenamiento técnico dentro de sus tropas. El primer examen que se creó para este fin, fue el de inteligencia encomendado a Robert M. Yerkes, estudiante de Münsterberg, esta prueba fue aplicada entre los reclutas como parámetro de selección y clasificación (García, 2002).

Por lo que Yerkes y sus colaboradores diseñaron unas pruebas psicológicas conocidas como Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta dirigido a las personas analfabetas, el objetivo era que permitieran identificar a gran escala y en poco tiempo quiénes recibirían tal adiestramiento. García (2002) añade que durante el transcurso de la guerra se administraron a casi tres millones de hombres las pruebas de personalidad junto con el Test Army Alfa y Army Beta. Así, este acontecimiento estableció las bases para la posterior expansión del movimiento de la psicología aplicada a favor del gobierno, la industria y la educación (Martín et al, 2003).

Así durante la década de 1920 la psicología industrial sufrió un giro abrupto puesto que se centró en la evaluación de los trabajadores industriales (Zarco y Díaz, 2004). Es decir, que focalizó su atención hacia problemas asociados con el trabajo manual y repetitivo y las deficiencias físicas aunque continuó con las investigaciones respecto a las actitudes, la capacidad de trabajo de los individuos y los factores físicos del lugar de trabajo.



1.2.2.- Alcances de la Psicología Organizacional

La Psicología organizacional puede tratar cualquier situación laboral en la que intervengan problemas, fenómenos o procesos de la conducta humana. Se dedica a elaborar y aplicar pruebas de selección y clasificación de personal, a organizar y dirigir programas de adiestramiento y capacitación para trabajadores, etc.

La Psicología del trabajo tiene por objeto principal estudiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, para lo cual dispone de una variedad de técnicas y métodos de trabajo que le permiten incidir sobre el ámbito laboral para resolver problemas como:

- Ubicar a las personas en el puesto adecuado, según sus características y experiencias. - Resolver problemas de relaciones humanas.
- Resolver problemas de motivación, descontento, e insatisfacción laboral.
- Diseñar, coordinar e impartir cursos de capacitación y desarrollo
- El estudio y mejora del Clima organizacional.
- Problemas de ausentismo y rotación de personal.
- Planes de carrera-vida.
- Elaboración, Impartición y evaluación de los Programas y Cursos, de Capacitación
- Análisis y Evaluación de Puestos.
- En pocas palabras el mejorar las condiciones de trabajo en las organizaciones



Figura 1. En este sentido la Psicología del trabajo, está formado por distintos subsistemas que forman sus distintas áreas.

Fuente: La Psicología del Trabajo como sistema: sus tareas. (Pereda, Francisca, y Miguel, 2015)

1.3.-Psicología Organizacional-Industrial en México

Dentro de esta rama, como mencionan Rodríguez y Ramírez (2004) gran parte del comportamiento de los mexicanos en la organización se debe a la historia que ha vivido la nación; puesto que fue colonizada por los españoles y su dominio sobre las culturas indígenas fue de 300 años. Lo cual dio como consecuencia la percepción del trabajo como algo denigrante.

Aramoni (2008) describe que con la llegada de los españoles hubo un dominio brutal, explicable por la ambición, prestigio y elitismo europeo. Bajo su dominio se creó una dependencia extrema, servil y lacaya que significó la pérdida de algunas virtudes mexicas como el orgullo de la dignidad, de la seguridad en sí mismos, cambiando de igual forma la manera de pensar en cuanto a lo concreto, lo simple, y sencillo frente a abstracciones y el burocratismo mutilante de los hombres que entonces dominaban el mundo conocido.



Durante la intervención española existió una destrucción violenta de los sistemas propios de la repartición de trabajo y las tareas. Por ejemplo, en la asignación de puestos laborales sobre todo los de prestigio eran concedidos dependiendo de las relaciones que se tenían y el dinero que se pudiera pagar por éste, lo que dio origen a lo que se conoce como “compradrazco y la grilla”

En el siglo XVII como señala Rodríguez y Ramírez (2004) era común el que se vendieran cargos públicos como el de alcalde, corregidores entre otros; los ricos eran los únicos que podían aspirar a ellos y comprarlos por lo que, a partir de ahí, el concepto de cargo público representaba riqueza y un patrimonio personal más no una condición que representara servir a la comunidad y un deber público.

De la interpretación, la persona servidora debe, necesariamente ajustar su comportamiento a una serie de reglas, normas y lineamientos de tipo ético y moral, como fue surgiendo durante la descentralización. Para el caso de México, el desarrollo de la Psicología se encontraba en desventaja a comparación de Europa o E.E.U.A y aunque sus inicios fueron precarios poco a poco fue tomando una mayor fuerza.

En todo el mundo comienza a finales del siglo XIX y principios de XX, planteando la importancia de remitirse a un pasado con el cual conectar el presente y prospectar un futuro al conocer el pasado. La psicología en México se deriva del alcance científico y tecnológico mundial (Uribe, 2015).

El primer paso como señalan Olivares y González (2009) fue en 1896 cuando Ezequiel Chávez, fundó el primer curso de Psicología en México, dentro de la Escuela Nacional Preparatoria.



Posteriormente, en el Distrito Federal (DF) se crea el departamento psicotécnico, con la finalidad de enviar a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, otras escuelas y demás dependencias, para lo cual se hizo la adaptación de la prueba Binet. Estos primeros acercamientos hacia la psicología laboral se convertirían en la llave para abrir las puertas en el mercado de trabajo.

La investigación también fue algo importante y en esos tiempos el doctor José Gómez elaboró pruebas psicológicas, realizó estudios sobre la psicología del mexicano y ante todo el dio la orientación de carácter laboral a esta ciencia del comportamiento.

Los estudios propiamente de Psicología comienzan en 1937 como una especialidad adscrita a la Facultad de Filosofía en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con un atraso de información de casi 30 años comparada a la creación de esta misma carrera en los países desarrollados.

En la década de los 90's en México se han realizado pocos estudios, a pesar de que los temas de investigación en este ámbito serian de gran variedad, ya que no solo influye en el individuo si no en su entorno social, familiar, escolar, en pocas palabras la cultura en que la persona se desarrolló influye de gran manera en su rendimiento, compromiso eficiencia, y en el ausentismo sobre todo.

Principales escuelas	Enfoque de estudio	Aportaciones
<ul style="list-style-type: none">• Escuela Clásica 1910 Max Weber, Henri Fayol y Frederick Taylor• Escuela del Comportamiento Social 1920-1960 Abraham Maslow y Elton Mayo• Escuela del Pensamiento Administrativo Contemporáneo 1960-1980 Douglas McGregor y Teoría de los sistemas socio técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Estructural• Del comportamiento• Integrativa	<ul style="list-style-type: none">• Los trabajadores tenían responsabilidades específicas y se daba la división del trabajo equitativamente Funciones encaminadas a la productividad Sistemas jerárquicos y organización vertical• Importancia a las actitudes y necesidades de los trabajadores los trabajadores deben sentirse satisfechos cuando toman decisiones Fomentan la participación individual en la toma de decisiones• Consideran las organizaciones como sistemas abiertos con entradas, transformaciones, salidas y retroalimentación existencia de estructuras mecanicistas y orgánicas Psicología organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias se establece una diferencia entre la teoría X y la teoría Y Otras Escuelas 1980- actualidad Kaplan y Norton, Edwards Deming y Empresa Toyota Modelos de Gestión CMI o BSC: busca integrar indicadores financieros con los no financieros TPM: busca un rendimiento económico creciente como producto de la interacción de las 5 M. JAT: optimizar los sistemas de producción y reducción del desperdicio . Nuevo enfoque Administrativo: compuesto por materiales, maquinas, HOMBRES, tecnología y medio ambiente

Figura 2. Principales escuelas de psicología en México y sus principales aportaciones.

Fuente: En A. Furnham, Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. (págs. 51-97) México: Alfaomega.

Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, cimentándose el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección de Alfonso Quiroz Cuarón, el cual evitó la contratación de personal con rasgos psicopatológicos.

En 1947 el Banco de Comercio empleó la selección de personal, por German Herrera quien ocupó la misma batería de pruebas que el Banco de México. Para 1949 se instaló en el DF, el Instituto de personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitiría instalar un Departamento Psicológico.



A través de estos esfuerzos era como la psicología laboral se difundía y aplicaba en el campo.

Desde entonces y hasta 1958, esta ciencia se desarrolla como consecuencia del interés de algunas instituciones estatales, educativas y jurídicas, por sus aplicaciones clínicas y psicométricas, según lo muestra el número de test psicométricos traducidos y adaptados a partir de 1916. Para 1956 se fundó el Colegio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras y en 1959 la Comisión Federal de Electricidad contrató psicólogos quienes se dedicaron a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas Army Beta, Dominós, WAIS y Barranquilla.

En 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social. Para el 27 de febrero de 1973 esta carrera contó con su propia Facultad (Guzmán y Zúñiga, 2003) y el psicólogo obtuvo el reconocimiento por la Ley General de Profesiones en 1974 y ya podían tener derecho a su cédula profesional (UNAM, 2015).

Además de 1960 a 1987, el número de escuelas y departamentos pasa de cuatro a 66 y el de estudiantes de 1,500 a 25,000 del mismo modo el volumen de investigaciones y por consiguiente de las publicaciones crece constantemente, sobre todo entre 1975 y 1990.

La Asociación de Psicólogos Industriales A.C se funda en Mayo de 1970 ante los cambios que presentada la sociedad y para enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados hacia esta área.

Como menciona Antuñano (2007) paulatinamente fue surgiendo el interés de los empresarios por la industrialización del país, reconociendo con ello la importancia del área de recursos humanos y sus ventajas dentro de la organización. Posteriormente con el



desarrollo de las ciencias y la complementariedad de éstas, algunos psicólogos realizaron investigaciones referentes a medir las capacidades de los trabajadores vinculándolos con su desempeño.

Al mismo tiempo existían otras instituciones educativas que fomentaban el desarrollo de esta ciencia, como es el caso del Tecnológico de Monterrey que en la década de 1990 crea la Licenciatura en Psicología Organizacional (Olivares y González, 2009). Estos fueron los avances más significativos, que aunque no formaron parte de los pioneros contribuyeron a formar las bases de esta disciplina pero sobre todo a situarla en el contexto mexicano y a las características de ésta población.

De acuerdo con Aguilar y Vargas (2010), los primeros antecedentes de la Psicología organizacional en México se encuentran en los inicios de este siglo, en el trabajo de Selección de personal, realizado por Border y en la publicación del Boletín Psicotécnico.

1.4.- Factores Psicosociales

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos, entre ellos el trabajo y su composición, los ambientes y climas dentro y fuera de las organizaciones y, la salud de los trabajadores. (Uribe, 2015)

Algunos de estos factores se derivan de las experiencias que tienen los trabajadores en su entorno laboral, con sus compañeros, con las mismas actividades que desempeñan



durante su jornada de trabajo, mientras que otros factores se derivan de un aspecto un tanto más externo y económico.

Las capacidades y limitaciones de este. En relación con las exigencias parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente del trabajo incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar, pero que guardan relación con las preocupaciones psicosociales, se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda (Uribe, 2015).

La amplitud del concepto factor psicosocial permitió el estudio de los trastornos mentales relacionados con el trabajo, en el estrés laboral y más recientemente con el agotamiento, el acoso laboral, la adicción al trabajo, los problemas del desempleo y la calidad de vida en el trabajo, sean problemáticas que se analizan desde el encuadre muy genérico de factores psicosociales. El concepto también se pueden referir a la cultura corporativa, el liderazgo, la falta de apoyo social, la participación, el horario, los estresores físicos, la posición social, las metas, los cambios en la organización, las oportunidades para el uso de las habilidades, la información y la comunicación, el clima laboral y la integración familia-trabajo, entre otras condiciones más (Sandoval, 2011).

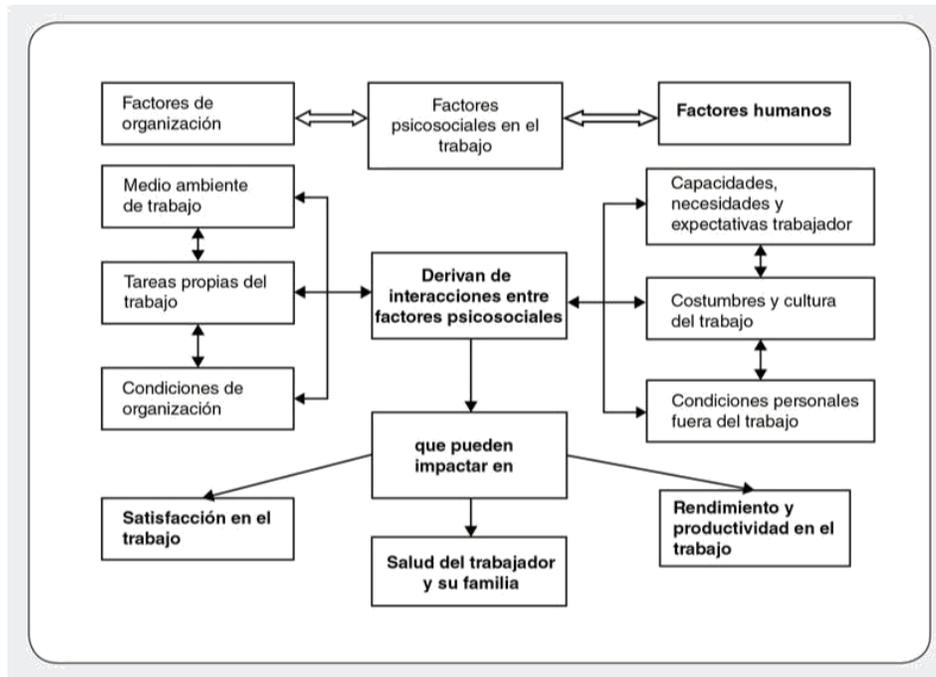


Figura 3. Factores psicosociales en el trabajo.

Fuente: En Uribe, J. Felipe, Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. (pág. 36) México: Manual Moderno.

De acuerdo a esta figura (3), observamos que los factores psicosociales se encuentran conformados en 2 grandes grupos, los factores relacionados con el trabajo y los personales. En los factores relacionados con el trabajo podemos el medio ambiente de trabajo, las condiciones en que se desempeñan estas actividades, las normas, políticas, procedimientos que las organizaciones imponen para el buen desempeño y funcionamiento del trabajo. En los factores personales, encontramos los relacionados con la persona misma, la satisfacción, necesidades, expectativas, costumbres y cultura que la persona tiene fuera del lugar de trabajo.

Bajo este enfoque, según el informe mixto de la OIT (1997), cuando los factores tanto de organización como los humanos se encuentran en un equilibrio, el trabajo crea en el individuo sentimientos de confianza en sí mismo, por lo cual se refleja un aumento en su



motivación, capacidad de trabajo, satisfacción general y mejora su salud. Un desequilibrio entre oportunidades y exigencias ambientales por un lado, las necesidades, aptitudes y aspiraciones por el otro, produce reacciones diferentes o negativas; es decir, cuando hay una mala adaptación del trabajador, cuando sus necesidades no están satisfechas, cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento, afectando su entorno, personal y laboral (Uribe J.F., 2015).

Cortes (2005), considera que los factores psicosociales son motivados por: a) Las características del puesto de trabajo, b) La organización del trabajo y c) Las características personales.

Los factores psicosociales, consisten por una parte en, relaciones laborales, su medio ambiente, la satisfacción en él y las condiciones de su organización, y por la otra parte, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del ámbito laboral, y a través de estas percepciones y experiencias pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y a la calidad laboral de las personas. Es decir, cuando son favorables, fomentan el desarrollo personal de los individuos mientras que cuando son desfavorables suelen perjudicar su salud y su bienestar (Feldman y Blanco, 2012).

Cuando se habla de factores negativos en los lugares de trabajo, habla de los riesgos psicosociales en el trabajo, aparecen porque se generan unas condiciones laborales difíciles de tolerar para la mayoría de los trabajadores. Los cambios en el mundo del trabajo en las



últimas décadas, han llevado a un incremento en las tasas de prevalencia de algunos riesgos psicosociales (Gil-Monte, 2012).

Tabla 1
Clasificación de los factores psicosociales.

Clasificación de los factores psicosociales		
Características del puesto de trabajo	Organización del trabajo	Características personales
- Iniciativa/autonomía	Estructura de la organización	Características individuales
- Ritmo de trabajo		
- Monotonía/repetitividad	- Comunicación en el trabajo	- Personalidad
- Nivel de cualificación exigido	- Estilos de mando	- Edad
- Nivel de responsabilidad	- Participación en la toma de decisiones	- Motivación
	- Asignación de tareas	- Formación
	Organización del tiempo de trabajo	- Actitudes
		- Aptitudes
	- Jornada de trabajo y descansos	Factores extralaborales
	- Horarios de trabajo	
	Características de la empresa	- Factores socioeconómicos
	- Actividad	- Vida familiar
	- Localización	- Entorno social
	- Morfología	- Ocio y tiempo libre
	- Dimensiones	
	- Imagen	

Fuente: En Cortes, D., Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene en el trabajo. (pág. 588) Madrid: Tebar.



En México, diversos estudios han mostrado que la investigación psicosocial de los efectos negativos relacionados con la enfermedad en el trabajo, muestran prevalencias significativas y de cuidado relacionados con la productividad, salud, empoderamiento, estrés y sus consecuencias (Uribe, 2015).



CAPITULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes.

La organización ha sido explicada bajo diferentes perspectivas teóricas en el transcurso de desarrollo de la sociedad hasta llegar a lo que actualmente se conoce. (Gallardo, 2011). Desde un sentido histórico-antropológico la cultura es aquello que distingue y da identidad a un grupo humano es la forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de afuera (Carrada, 2002).

Taylor (1995) menciona que la cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas y tradiciones, es decir, obtenidas y seleccionadas y sobre todo de sus valores asociados.

De acuerdo a O'Reilly (1996) una organización es una entidad social dirigida a procesos y sistemas deliberados, en la cual se define su propósito, estableciendo las metas para lograrlo y formulando las estrategias para alcanzarlas.

Anteriormente la mayoría de las organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales se coordinan grupos de personas (Selznick, 1948).

El concepto de cultura organizacional (CO) inició en los años setenta con la descripción de cultura que menciona Herskowitz (1948), quien definió a la cultura como el



cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetos que hacen posible a la vida de las personas en la organización.

También existen antecedentes de investigaciones que se remontan al origen de las ciencias sociales. La Antropología, el estudio de las culturas humanas, se enfocó en comprender los valores, símbolos e historias que las personas usan en la sociedad para poner orden y dar significado a su vida. También realiza descripciones extensas de los valores, actitudes y creencias subyacentes a las conductas de las personas en una o dos culturas. (Clark, 1970)

La Sociología, estudio de las personas en sistemas sociales, se enfoca en la estructura social informal, argumenta estudios en el mito y el ritual, los cuales son esenciales en el comportamiento racional de la sociedad. Con base a estos estudios se puede entender los valores y creencias más básicos de un grupo de personas (Durkheim, 1961).

De igual forma la Psicología social, rama de la Psicología que incluye el estudio de los grupos y la influencia de los factores sociales en los individuos, realizó un énfasis en la creación y la manipulación de los símbolos, se presta al análisis de la cultura de la organización. Usa historias o información acerca de un solo evento con mayor frecuencia que las observaciones múltiples (Borgida, 1977).

La Economía también estudia la cultura organizacional, en menor grado que las anteriores, considerándola como una herramienta y vinculándola con el desempeño en las organizaciones. (Ouchi, 1993).



Hasta los inicios de los años ochenta fue cuando la cultura Organizacional se convirtió en una de las principales preocupaciones en el estudio del comportamiento organizacional y cientos de investigadores empezaron a trabajar en esta área (Burck,1980).

Kotter (1992) señala que diversos estudios han demostrado que las organizaciones con culturas solidas que son estratégicamente apropiadas y que tienen normas que les permiten cambiar muestran un buen desempeño.

O'Reilly (1996) menciona que otras investigaciones señalan que las organizaciones con una cultura fuerte alcanzan niveles de desempeño más altos que aquellas que no las tienen.

A continuación se mencionaran algunas definiciones que se han establecido por diferentes autores para definir la cultura organizacional.

2.2 Definición

La cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. Con el paso de los años, han sido muchos los intentos por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática (Cujar, 2013).

A continuación se colocan algunas definiciones propuestas por varios autores, ya que la cultura organizacional no tiene una definición en general aceptada y cada autor ha desarrollado su propia definición que va desde muy amplias hasta las altamente específicas.



Edgar Schein (1981) definió la cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válidas y, por lo tanto, ser enseñadas a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Schein (1981) señala que la cultura incluye suposiciones, adaptaciones, precepciones y aprendizaje, estas son divididas en tres capas.

1. Capa I: Incluye los artefactos y creaciones que son visibles pero a menudo no interpretables.
2. Capa II: Son los valores o las cosas que son importantes para las personas.
3. Capa III: Son las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente.

En consonancia y a partir de la conceptualización de Schein, otros autores han descrito las capas de la cultura haciendo una analogía con las capas de una cebolla (Figura 4) donde la capa externa comprende aspectos observables, mientras que las internas encarnan lo invisible o idealizado (Personal del Consejo Nacional de Investigación, 1997).

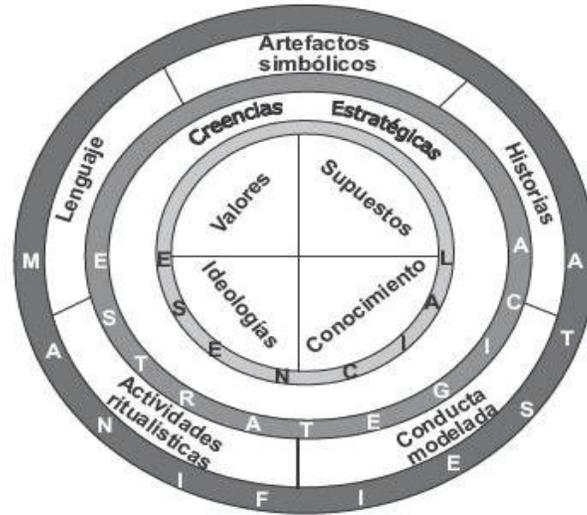


Figura 4: Modelo de dimensiones de la Cultura organizacional

Fuente: Personal del Consejo Nacional de Investigación,(1997).

Basado en el modelo de dimensiones de la cultura organizacional propuesto por el Personal del Consejo Nacional de Investigación (1997), a continuación se explica cada una de estas dimensiones, la esencial, estratégica y manifiesta.

Dimensión esencial

Es el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento (Lundberg, 2000).

1. Valores: enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto, definen un carácter y una actitud distintiva.



2. Supuestos: representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo, refieren de igual modo aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas, de la verdad, del tiempo y de la actividad humana.
3. Ideologías: se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes -en algunas ocasiones míticas- sobre la realidad social, exhortando a la acción colectiva y a la comunicación e interpretación de los acontecimientos de cada día.
4. Conocimiento: es la manifestación perceptual de valores y es referido a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y a marcos cognitivos.

Dimensión estratégica

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no están relacionadas con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, más bien con convicciones y certezas de sus líderes. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos que gobiernan su interacción, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización por los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada (Brinton, 2001).

Existen cuatro tipos básicos de acuerdo a Lundberg (2000):



1. Creencias sobre la visión, referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar;
2. Creencias sobre las expectativas del mercado de capital, convicciones sobre lo que se necesita para mantener a acreedores e inversionistas satisfechos;
3. Creencias sobre la competencia en el mercado, entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector;
4. Creencias sobre la dirección interna, prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores. La dimensión estratégica refleja, por un lado, cierta esencia cultural y por otro, acondiciona de manera activa los elementos manifiestos, es decir, los más superficiales o visibles.

Dimensión manifiesta

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales (Lundberg, 2000).

1. Los símbolos y manifestaciones producidas por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos, instalaciones, mobiliario y la capacidad tecnológica. (Schein, 1988).
2. El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones particulares y *argot* propio de la industria o sector. De igual modo considera el lenguaje no verbal o actitudinal como gestos, señales, expresiones corporales y posturas. Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones (Allaire, 1992).

3. Los rituales o rutinas sistemáticas y programas de la vida diaria indican y reafirman lo que es importante para la organización, así como el tipo de conducta esperado de sus miembros (Kennedy, 1982).

A su vez la teoría de Denison y Misha (1995) sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la empresa, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra, 1995). Cada uno de los cuatro rasgos está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison y Neale, 1996). (Figura 5).

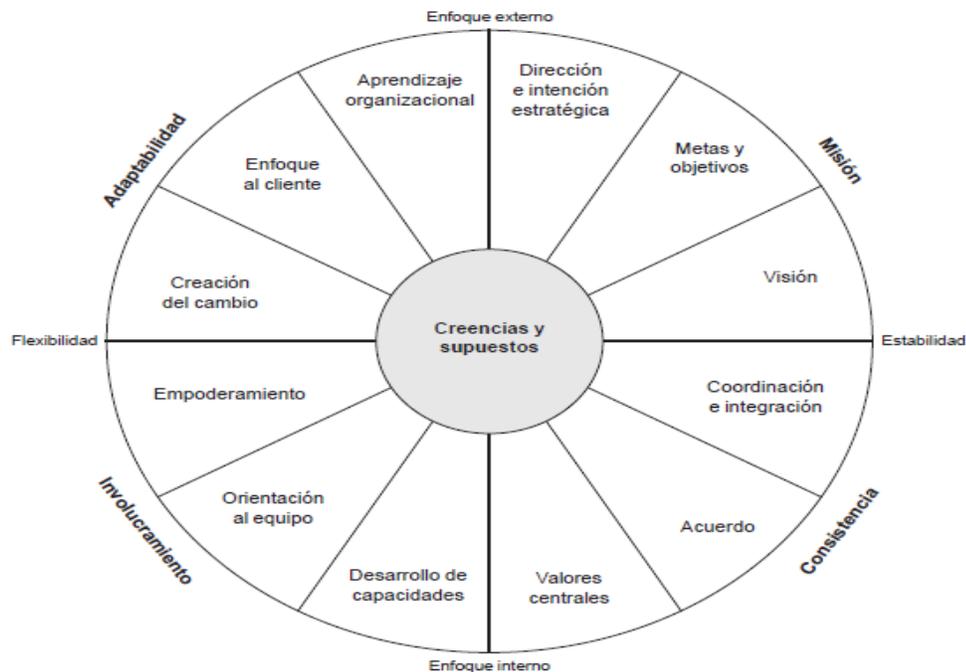


Figura 5. Modelo de Cultura organizacional

Fuente: Fey y Denison (2003).



A continuación se explica cada una de estas subdimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

- Involucramiento

Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: facultamiento (empowerment), orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

- Consistencia

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado. Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad. Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).



- Adaptabilidad

Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes.

Este rasgo se puede observar en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

- Misión

Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).

También otros investigadores como Petigrew (1979) menciona que la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Para Leavitt (1986) la cultura se refiere a un conjunto completo de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencias inconscientes y



ampliamente compartidas que caracteriza a un grupo específico de personas de una organización.

Pümpin y García (de Vergara, 1989) definen la cultura organizacional como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

Delgado (1990) sostiene que la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad.

Denison (2000), propone a la cultura como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros.

Marcoulides y Heck (1993) identifican como dimensiones interrelacionadas de la cultura organizacional: un sistema sociocultural del funcionamiento percibido de las estrategias y prácticas de la organización; un sistema de valor organizacional y las creencias colectivas de los empleados de la organización (de Yahyagil, 2006).

De manera resumida en Sáez y García (Trujillo et al., 2006) realizaron la recopilación de otros autores y sus definiciones de cultura organizacional:



Definición	Fuente
“Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización”	J.C. Spender, “Mito, Recetas y Bases de Conocimiento en el Análisis Organizacional” (Manuscrito sin publicar, Facultad de Administración, Universidad de California en los Ángeles, 1983, p.2.
“Valores centrales fuertes y ampliamente compartidos.”	C.O’Reilly “Corporaciones, cultos y cultura organizacional: lecciones de las empresas del Silicon Valley” (Documento presentado en la reunión anual de la Facultad de Administración, Dallas, Texas, 1983) p, 1.
“La forma en que hacemos las cosas”	T.E. Deal y A.A. Kennedy, Culturas corporativas: Los ritos y rituales de la vida corporativa (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 4.
“La Programación colectiva de la mente.”	G. Hofstede, Consecuencias de la cultura: Diferencias internacionales en el trabajo. Valores relacionados (Beverly Hills, CA: Sage, 1980), p. 25.
“Entendimientos Colectivos”	J. Van Maanen y S.R, Barley, “Organización Cultural: Frangmentos de una Teoría” (Documento presentado en la reunión anual de la Facultad de Administración, Dallas, Texas, 1993), p. 7.
“Un grupo de creencias duraderas compartida comunicadas por medio de gran variedad de medios simbólicos creando un significado en la vida laboral de las personas.”	J.M. Kouzes, D. F. Cadwell y B.Z. Posner, “Cultura organizacional: cómo se crea, mantiene y cambia” (Presentación en OD Network National Conference, Los Angeles, 1983).
“Un Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización”	W.G. Ouchi, Teoría Z: Cómo las empresas estadounidenses pueden atrapar el desafío de Japón (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981), p.41.
“Un Conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos	T.J. Peters y R.H. Waterman Jr., En busca de la excelencia: Lecciones de las mejores empresas de



por medios simbólicos como historias, mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas.” América (Nueva York: Harper& Row, 1982), p.103.

“El patrón de supuestos básicos que un grupo determinado inventa, descubre o desarrolla al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna.” E.H.Schein, “El papel del fundador en Creación de Cultura Organizacional”, *Organizational Dynamics*, verano 1985, p.14.

Figura 6. Definiciones de cultura organizacional.

Por ultimo Schein (1988) define la cultura organizacional como la forma tradicional o habitual de pensar-decir- hacer las cosas, que comparten los miembros de una organización y que los miembros nuevos tienen que aprender o aceptar, al menos parcialmente a fin de que sus servicios sean aceptados en la organización.

Desde otra perspectiva, Schein (1985) divide a cuatro estratos la cultura organizacional:

1. Símbolos culturales: son las palabras, gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tiene significado particular dentro de la cultura.
2. Conductas compartidas: se incluyen las normas que son de manera más visibles.
3. Valores culturales: Se representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional o valioso.
4. Supuestos compartidos: Son los que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.



Una definición más contemporánea, hace referencia al aporte de Azevedo, el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar (Leite 2009).

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

Son múltiples los elementos culturales identificados por los autores antes mencionados, pero subyacen dimensiones con mayor frecuencia las siguientes: sistema de recompensas, decisiones de contratación, estructura gerencial, estrategia frente al riesgo, códigos, estereotipos, legados, leyendas, tradiciones, uniformes y modos de subversión. Otros autores incluso consideran el entorno o contexto, argumentando que es un factor que determina en buena medida lo que debe hacer la organización para ser exitosa. (Toca, 2009).

Para este trabajo se toma la definición de Taylor (1995) en donde menciona que la cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo sus plasmaciones en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradiciones, es decir, históricamente obtenidas, seleccionadas y sobre todo, de sus valores asociados.

2.3 Modelos de tipos de Cultura organizacional

Algunos teóricos, los cuales se mencionan a continuación, han ofrecido y analizado diversos tipos de culturas; tales culturas y tipologías buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización. Hooijberg (1993) muestra una clasificación sistemática, organizada y practicada de tipos de cultura organizacional.



Figura 7. Cuatro tipos de cultura organizacional basada en el modelo de Hooijberg (1993).

El eje vertical muestra la orientación del control en la empresa o departamentos, que va de lo estable a lo flexible. En el eje horizontal describe el enfoque de atención de interno a externo. En las cuatro celdas se presentan las cuatro distintas culturas: Burocrática (1), de Clan (2), Empresarial (3) y de Mercado (4).

1. Cultura Burocrática



Son aquellas organizaciones que practican la formalidad, reglas, procedimientos de operación estandarizados y una coordinación jerárquica. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad.

2. Cultura de Clan

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de esta cultura. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo.

La Cultura de Clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actúan como mentores y modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene conciencia de su historia singular y con frecuencia documenta su origen y celebra sus tradiciones con diversos ritos. En esta cultura los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él.

3. Cultura emprendedora

Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la Cultura emprendedora. En esta existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los



cambios del entorno, sino que crea los cambios. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador.

4. Cultura de mercado

El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y basadas en el mercado son características de la Cultura de mercado. Existe una ruda competitividad y orientación a las utilidades y esto prevalecen en toda la organización.

En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual, es decir, las partes convienen de antemano cuáles son sus obligaciones. En este sentido la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable del desempeño y la empresa promete un nivel de recompensas a cambio. La organización no promete seguridad en el empleo, y el individuo no promete lealtad.

Por su parte, Pheysey (1993) señala cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

1. De Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.
2. De Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
3. De Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.



4. De Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.

2.4 Medición de la Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha variado con los años, teniendo su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado y es importante revisar estudios recientes para la medición de la cultura organizacional (Cujar 2011).

Los estudios de cultura organizacional emergen de una combinación de la Psicología organizacional, la Psicología social y la Antropología social, y estos han cobrado mayor significado para otras disciplinas, dados los efectos de la cultura sobre todo tipo de acción colectiva.

Para precisar el modelo se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura organizacional. Por ello, la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para: determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes; predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales (Zammuto y Krakower, 1991).

De acuerdo a Toca (2009) la caracterización cualitativa de la cultura organizacional, por lo regular, ofrece como resultado una distinción binaria: 1) una cultura fuerte,



diferenciada porque proporciona un claro sentido de identidad con el personal y porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas, y 2) una cultura débil, es decir, carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado, por lo que en últimas prefieren abandonarla.

Algunos académicos muestran especial inclinación por la medición cuantitativa de la cultura, dado su interés en determinar su relación con el desempeño y la calidad en las organizaciones (Scott, 2003).

Estas herramientas para la medición de la cultura organizacional se clasifican de acuerdo con cinco aspectos fundamentales, a saber:

1. El enfoque tipológico, cuyo propósito es evaluar y obtener como resultado uno o más tipos de cultura o dimensional, que describe una cultura por su posición frente a cierto número de variables continuas.
2. Enfoque teórico con una fuerte derivación conceptual o pragmática en la que el investigador se sumerge en la cultura a través de una observación profunda;
3. La evaluación, que puede ser en torno a una dimensión específica de la CO o a un rango de dimensiones;
4. La relación al clima organizacional, percepciones y opiniones del personal sobre su ambiente de trabajo, o a la cultura organizacional, manifestaciones profundas como los valores y las creencias.
5. La magnitud de su uso en estudios empíricos, así como de los métodos usados para evaluar sus propiedades científicas.



Finalmente, cabe señalar que los estudios cuantitativos de la cultura organizacional resultan útiles para examinar las relaciones de tipo cultural y su fortaleza con otros fenómenos tales como la efectividad de la organización y su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Si bien las investigaciones cualitativas proporcionan una visión sobre estas relaciones, es un tanto difícil y arriesgado generalizar resultados (Zammuto y Krakower, 1991).

En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (citado en Vargas, 2007), quien sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos. Existe poco estudio este constructo, debido a su confusión y posterior disociación con Clima organizacional, hasta los inicios de los años setenta, cuando las investigaciones referentes a la cultura organizacional toman un enfoque cognitivo con Geertz (1971),

En los años ochenta, se desarrolló con gran fuerza el constructo cultura organizacional debido a la polémica resultante de incluirla como factor importante en la efectividad de las organizaciones, esto debido a las conclusiones de Wilkins y Ouchi (1983), ya que midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos; así pues, se tomaron muestras de grupos focales y se analizó su comportamiento en el momento de ejecutar sus tareas.

También se encuentra el trabajo realizado por O'Reilly (1991) quien diseñó un modelo de instrumento llamado Perfil de la cultura organizacional, basada en la



comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. El instrumento contenía 54 declaraciones referentes a valores individuales y de organización.

En 2003, se relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por Lund (2003), quien adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman (1991), y usando cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad clasificó la población e introdujo preguntas con opciones múltiples y única respuesta. La relación la hizo a través de 5 factores en una escala que estaba en el rango de extremadamente en desacuerdo hasta extremadamente de acuerdo.

Entrando en el siglo XXI, se encuentran una serie de estudios llevados a cabo en Latinoamérica. En 2002, en Brasil, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de 5 puntos de Likert, que va desde “no se aplica a todos los de mi compañía” (1) hasta la aplicación “totalmente a mi empresa” (5).

En 2007, se desarrolló una investigación respecto al proyecto “Aprendizaje global y observaciones para beneficiar el medio ambiente”, cuyos inicios datan de 1983 y que involucró a más de 170 investigadores en 64 países, a partir de lo cual se caracterizó la cultura nacional de 10 países latinoamericanos con base en 9 dimensiones. Por su parte, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007) analizaron las distancias que se presentaban entre culturas nacionales, identificando las causas de las mismas, planteando estrategias que mejoraran las relaciones entre países, y buscar así, un crecimiento grupal.



Algunos autores usaron en su medición una escala psicométrica como la de Likert, tal es el caso de Leite (2009), mientras que otros consideraron primordial la realización de entrevistas semiestructuradas, como en el caso de Ribeiro y Coutinho (2009), de estudios desarrollados en el sector hotelero. Así pues, la variedad de estudios y métodos muestra la amplitud de dicho concepto y su versatilidad en cuanto a estilos de medición se refiere.

El trabajo de Rodríguez (2009) menciona que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplicó el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, para destacar la orientación hacia una perspectiva. Así pues, categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

De la anterior revisión se puede concluir que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables (Pirela y Sánchez, 2009; Salas, 2009; Godoy y Leguizamo, 2009; Morales, 2010; Sánchez, 2010), de tal manera que lo que queda por hacer es mucho, el conocimiento debe ir aumentando, y es necesario que se defina por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones.

Se debe seguir trabajando para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura organizacional con otros constructos y variables que pueden afectar al comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, entre otras, de tal manera que se conozcan los



efectos de esas relaciones y se propongan estrategias con base en lo encontrado. (Cujar 2011)

Martinez Silva (2014) mencionó que el medir las actitudes no es en sí medir la cultura organizacional, si bien las escalas son instrumentos que permiten conocer las expectativas y posturas de las personas hacia objetos, eventos y otra personas, el resultado es un indicador de dicha orientación, para estudiar la cultura es necesario describir la manera en la que se manifiestan los elementos culturales y analizar dicha información para comprender como estos se interrelacionan.

2.5 Cultura organizacional y su relación con otras variables.

Kreitner y Kinicki (1997) plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

1. Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
2. Les da una identidad única a los empleados de la organización.
3. Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.
4. Incentiva a los empleados a trabajar mejor. (Markovic, 2012, p.17)

Desde otra perspectiva, Nelson y Quick (2007) menciona que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que incluyen mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento.

Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores.



La cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal (Darcey- Lymm et all., 2003).

La cultura Organizacional establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional (Woida, 2006).

El interés en las relaciones entre cultura organizacional y desempeño organizacional en la obra de Denison y sus colegas se remonta prácticamente a su trabajo de 1990. En este el autor examinó las asociaciones entre las actitudes de los empleados de una forma agregada, entendidas como manifestaciones de la cultura, y el desempeño organizacional.

Algunas corrientes de investigación se han dado a la tarea de desarrollar modelos explícitos de cultura organizacional y efectividad, así como métodos para su medición, basados en cuatro rasgos culturales de efectividad de las organizaciones (Fey y Denison, 2003). Spreitzer (1995) menciona que la cultura organizacional ayuda a que la gente este comprometida y sienta un fuerte sentido de pertenencia, participa en las decisiones y conectan sus metas individuales con las de la organización.

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente (Darcey y Lymm, 2003).



CAPITULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes

Dentro de los primeros estudios sobre clima organizacional, se encuentra el realizado por Kurt Lewin (1933) en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de Atmósfera psicológica, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico (medurable, modificable, etc.).

Con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, *laissez faire* y autoritario) tenía con relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Como conclusiones de algunos estudios del clima organizacional realizados en los años treinta se encontró que no solo es importante por como lo percibe el trabajador, es aún más importante el conocimiento que tengan los administrativos sobre ese tópico, por la necesidad de establecer estrategias de dirección adecuadas que favorezcan el funcionamiento organizacional en todos los sentidos. Se estableció la interacción en el ámbito institucional entre variables sujeto- institución y sujeto-sujeto (Segura y Barbon, 2010).

Según Johannesson (1973) la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la



perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967) (Cañellas, et al, 2007).

Para Scheinder y Reichers (1993) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores.

De las primeras definiciones que en su época tuvieron mayor aceptación son la de Forehand y Gilmer (1964), definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. (Vega, et al., 2006 en Gomez y Vicario, 2008).

Tagiuri y Litwin (1968) considera al clima organizacional como resultado de conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización de una característica con cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

En las diversas definiciones del clima laboral no existe unanimidad, ya que no hay atributos permanentes, y a largo plazo, la cultura varía desde factores organización es la objetivos (estructura, política y reglas, etc.) hasta atributos completamente subjetivos (opiniones, cordialidad, apoyo, etc.) (Sanchez et al., 2009).

Dessler (1976), refiere que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella, en



términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura (Vega, et al., 2006 en Gomez y Vicario, 2008).

La definición de Reichers y Schneider (1990) es un conjunto de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas, y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. (Vega, et al., 2006 en Gomez & Vicario, 2008).

Mayo (1945) concluye en sus observaciones, que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que el grupo afecta de manera significativa el comportamiento individual; así como que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, y que el dinero es un factor con menor importancia en la determinación de la productividad que las normas, los sentimientos y la seguridad de grupo (Gan y Berbel, 2007).

Kurt Lewin (2005) afirmó que el comportamiento del ser humano está una función del campo psicológico o ambiente en el cual interactúa un individuo. Este concepto, aplicado al ámbito organizacional, reviste una gran importancia por las implicaciones que tiene en la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso de quienes hallan vinculados a una empresa u organización (en Urdaneta, 2005).

Alco y Rodríguez (2003), señalan que al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el



rendimiento que esta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales.

Guillen y Guil (2000) definen el clima laboral cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (en Guillen y Anduna, 2008).

Chiavenatto (2001) menciona que el clima organizacional es el medio interno en la atmosfera de una organización, factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, etapas de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la organización. Genera cierta dinámica en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Cuando las características personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectas por los resultados por la organización. De igual forma un trabajador adopta una actitud negativa en su trabajo debido al Clima organizacional que se percibe, desarrollando una actitud más negativa afectando la productividad (Alco y Rodriguez, 2003).



Urdaneta (2005), define el clima organización como la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada, e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación satisfacción y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y la ética empresarial y, por supuesto, en la satisfacción de los cliente o usuarios que los adquieren o reciben.

Para concluir, el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afecta a dicho trabajo (Ministerio de salud, 2009).

3.2 Tipos de clima laboral

Sandoval (2004) señala que Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, por sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

De acuerdo a Likert (2004), Se determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo (de Sandoval, 2004).

- a. Clima de tipo autoritario.



- Sistema I Autoritarismo explotador: La dirección no confía en sus empleados la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de organización, los empleados perciben y trabajan en una atmosfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe de forma de instrucciones.
 - Sistema II Autoritario paternalista: Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos empleados para motivar a los empleados. En este tipo de clima laboral, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
- b. Clima de tipo Participativo.
- Sistema III Constructivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y admirable y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
 - Sistema IV Participación en grupo: existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente en forma ascendente, descendente y en forma lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de planeación estratégica.



Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) indican que pueden existir un clima positivo o negativo, sin embargo, el clima laboral va un poco más allá de ser solamente bueno o malo, ya que podemos encontrar matices, respecto a esto, también expresan que para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o hacia alguno de sus miembros.

3.3 Medición del clima organizacional

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo, 2008).

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las



dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir (Segredo, 2008).

Sandoval (2004) menciona que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influye en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir elementos que afecten el ambiente en las organizaciones.

Likert (de Sandoval, 2004) señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización las cuales incluyen en la percepción individual del clima variable, causales intermedias y variables finales.

Las variables causales o independientes son las que esta orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultado. Ejemplos son la estructura de la organización, reglas y competencia.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma la motivación, actitud, eficiencia, comunicación, son algunos ejemplos.

Por ultimo las variables finales denominadas dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de los intermediarios por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas está la productividad, gastos de una empresa, ganancia y pérdidas.



Gómez y Vicario (2008), con el objetivo de determinar el significado psicológico de diversos factores que determinan el clima organizacional, utilizaron variables dependientes e independientes, a continuación se enlistan las variables que estos autores proponen:

- Comunicación: redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Conflicto y cooperación: nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales humanos que estos reciben de su organización.
- Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- Estructura: la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Identidad: el sentimiento de pertenencia a una organización
- Innovación: la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes.
- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Recompensa: medida en que la organización emplea más el premio que el castigo



- Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en la que se remunera a los trabajadores.
- Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utiliza en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Tabla 2
Pruebas de medición de clima organizacional.

Nombre de la prueba	Referencia	Dimensiones evaluadas	Ítems Muestra		Lugar	Índice de confiabilidad
IPAO	Gómez, 2004	6	40	250	Colombia	0,97
CFK Ltd.	Castillo et al., 2011	5	26	662	Colombia	0,91
OSCI	Claudet y Ellett, 1999	6	58	3.074	EE. UU.	0,63-0,96
NOCT	Merkys et al., 2007	20	67	447	Lituania	0,67-0,91
C-CLIUO	Mujica y Pérez, 2008	4 (8) ^a	64	271	Venezuela	0,97
Clima GCV	Noriega y Pría, 2011	5	60	89	Cuba	0,876
OCM	Patterson et al., 2005	4 (17) ^a	81	6.869	Reino Unido	0,67-0,91
MDCO	Reinoso y Araneda, 2007	7	54	153	Chile	0,35-0,75
ICO	Rodríguez et al., 2010	4 (16) ^a	80	S.D	Cuba	SD
BSC	Silva et al., 2011	6	28	80	Brasil	0,608-0,887

Fuente: Cardona (2014)



Dentro de una revisión de 10 instrumentos enfocados a medir clima laboral (Tabla 2) realizada por Cardona (2014), con mayor frecuencia se encuentra el factor de toma de decisiones. Este factor hace referencia a la percepción que se tiene de la capacidad para decidir sobre cuál es la alternativa más viable según la consideración de las personas en las organizaciones, es por esto por lo que también se encuentra con el nombre de autonomía o responsabilidad, todo esto aludiendo a un mismo constructo teórico. De la misma manera, se encontró que el factor de claridad organizacional es otro de los más evaluados. Este factor hace referencia a la percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización. En algunos casos tiene que ver con la información con que cuenta la persona sobre la contribución a un proceso. En este mismo sentido, la relación que surge entre las personas con la organización está orientada por la intencionalidad de las necesidades e intereses de las partes, de ahí la percepción que tienen los trabajadores sobre las directrices de la empresa, generando, en cierto sentido, un contrato psicológico (Schein, 1970) que tiene influencia concreta en el proceso de conocimiento, asimilación y comportamiento de las personas en la misma organización, de ahí la importancia que tiene la claridad organizacional en la evaluación.

El factor de liderazgo está evaluado por 7 de las 10 pruebas revisadas por Cardona (2014), haciendo referencia a la percepción que existe entre los directivos y las personas, con énfasis en la consideración que se tiene del direccionamiento dado a la organización. En definitiva, tiene que ver con la función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de la organización. Es una característica que introduce la habilidad social como posibilidad para identificar destrezas y competencias profesionales de los líderes de los procesos, que redundan e inciden en el



rendimiento y motivación del grupo de trabajo, consiguiendo niveles de eficiencia y eficacia importantes en la organización. La interacción social es el cuarto aspecto más evaluado; este revela la percepción de las personas en términos de apoyo y acompañamiento. Este aspecto se encuentra en 6 de las 10 pruebas, y evidencia cómo se operacionalizan varias conductas de primer orden, entre las que se encuentran la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo, la motivación, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión, entre otros. En consecuencia, la interacción social se instaura a partir de modos de comportamientos útiles y deseables desde el punto de vista de la organización, y manifiesta elementos importantes de la cultura organizacional (Cardona, 2014).

A continuación se coloca las dimensiones de evaluación según las pruebas referenciadas en Cardona (2014)

Tabla 3
Dimensiones de evaluación según las pruebas.

Dimensiones	IPAO	OSCI	ICO	OCM	C- CLIOU	Clima GCV	MDCO	BSC	NOCT	CFK Ltd.
Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X		
Claridad organizacional/estructura organizacional	X	X		X	X	X	X	X		
Liderazgo/relaciones con jefes	X		X	X	X	X		X	X	
Interacción social/relaciones	X	X	X	X			X	X	X	
Motivación institucional			X			X		X	X	X
Sistema de recompensas e incentivos	X		X				X	X		
Apertura organizacional	X		X	X			X			
Supervisión		X	X	X	X					
Relación individuo-institución				X			X			X
Logística institucional/inducción				X					X	X
Equidad institucional			X							X
Autorreflexión		X		X						
Sensación de seguridad				X					X	
Conflictos			X						X	



Dimensiones	IPAO	OSCI	ICO	OCM	C- CLIU	Clima GCV	MDCO	BSC	NOCT	CFK Ltd.
Aspectos físicos			X				X			
Apertura/tolerancia				X					X	
Compartir información			X						X	
Centralización	X									
Comunicación									X	
Humor									X	
Rumores/hipocresía									X	
Control									X	
Valores y cultura									X	
Comportamiento individual						X				
Compromiso con la productividad			X							
Aplicación al trabajo			X							
Involucración en el cambio			X							
Compatibilización de intereses			X							
Innovación								X		
Relación aprendizaje-apoyo										X

Fuente: Cardona (2014).

La motivación es otro aspecto que se configura como representativo en la evaluación del clima organizacional. Este aspecto se refiere a la percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales. Como propone Toro (1992), la motivación se encuentra dentro de un cierto número de variables que caracterizan el comportamiento organizacional, por lo tanto, no es conveniente aseverar que ante un cierto patrón motivacional la persona mostrará un patrón conductual definido y propio. El sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión también desempeñan un papel importante en la evaluación del clima organizacional. El sistema de recompensas e incentivos hace referencia a la percepción de que el trabajo proporciona retribuciones que redundan en beneficios económicos y afectivos para el empleado, esto en términos de remuneraciones, bonificaciones y reconocimientos. A su vez, este sistema informa de las



expectativas que tienen las personas con respecto a la retribución y al reconocimiento que realiza la organización por la productividad y esfuerzo del empleado (Cardona, 2014).

Reconocer las características de los instrumentos de evaluación de cualquier constructo teórico permite establecer con mayor precisión la adecuación de estos al componente teórico que avala el tema. En este caso, la conceptualización del clima organizacional clara en cuanto a su definición global, sin embargo, existen múltiples componentes evaluados por los diferentes instrumentos, lo que dificulta la consolidación de un marco conceptual claro. El presente artículo busca proponer una línea conceptual y de análisis que acerque a la comprensión del tema en términos de las dimensiones evaluadas por cada uno de los instrumentos mencionados.

Existen otras dimensiones que son evaluadas en un nivel secundario y aparecen en un pequeño número de instrumentos de evaluación, proponiendo aspectos como la relación entre el individuo y la institución, conocimiento de la lógica institucional, la equidad institucional y la sensación de seguridad (Cardona, 2014).

En cuanto a la concepción del constructo sobre el clima organización propuesto por Schneider (1975) acerca de que el clima es un concepto indeterminado, forma parte de la orientación paradigmática de los investigadores. En consecuencia, el clima organizacional se puede abordar desde nociones asociadas a constructos perceptuales (psicológicos), condiciones organizacionales (estructura organizacional), la interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural).



El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo y entenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.



CAPITULO 4 MOTIVACIÓN DE LOGRO

4.1.- Motivación

La motivación es un término amplio utilizado para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

Los motivos o impulsos, como se les llaman con frecuencia, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza, o aprendidos, pero, cualquiera que sea su origen, cuando son reavivados, inician una actividad dirigida hacia determinadas finalidades o incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

Como pioneros en estudios de motivación, se mencionan las teorías de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland (Robbins, 2004).

El estudio de la motivación es importante porque se encuentra dentro de las diferentes actividades que realiza el ser humano, en el trabajo se canaliza en el individuo la fuerza para iniciar sus labores dentro de la organización, por ello en este capítulo se explicarán los factores que influyen en el individuo y se desarrolle su proceso laboral.

Beltran (1994), define a la motivación como el estado interno, derivado de algún estímulo que activa la conducta y la dirige hacia la meta. Por otro lado, Robbins y Judge (2013) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.



Para cumplir con este proceso de motivación, las personas transitan de la necesidad a la motivación, del comportamiento a la consecuencia para lograr su satisfacción. La satisfacción, por lo general, dura poco. Por esta razón, el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación. Así lo describe Lussier y Achua (2011), debe entonces de existir en primera instancia una necesidad que pudiera activar los mecanismos de motivación para generar una conducta tendiente a cumplir dicha necesidad, y el resultado es una consecuencia que logra o no satisfacer a través del resultado con estas acciones.

4.2.- Motivación laboral

Uno de los aspectos importantes que hacen funcionar a las empresas es que sus empleados se esfuercen por lograr un elevado desempeño en las actividades, que cada uno realiza y puedan manifestar las conductas favorables que contribuyen al logro de esto, al igual el saber cuáles son las que perjudican el alcance y logro de las metas propuestas, para justificación de resultados.

La conducta, comportamientos y actitudes de las personas están muy influenciados por sus necesidades y deseos. Si estos fueran del conocimiento, se pueden ocupar es puede motivar para alcanzar el logro de las metas, es por eso que ahora en los cuestionarios de postulación se fijan estos puntos a conocer de los solicitantes, esto se logra por medio de estrategias que facilitan la identificación de los objetivos que tiene la empresa (Robles-García, 2005), los métodos que pueden utilizarse para lograrlos y la recompensa que pueden obtener por lograrlos.

Las organizaciones requieren que en todo momento todos los integrantes de la organización se encuentren motivados, por cuestiones de productividad, dependiendo de la cultura organizacional, se mantienen en constante capacitación del clima laboral, para saber



en el momento en que alguno de sus trabajadores ya no se encuentre motivado en relación con su puesto, actividades, o problemas fuera del ámbito laboral. Es muy importante que el personal con funciones estratégicas esté capacitado y motivado en su trabajo, para que las personas que están a su alrededor puedan también estarlo. (James, Muriel y Dorothy Jongeward, 1993)

4.3 Tipos de motivación.

Cada necesidad del ser humano genera estados motivacionales dentro de la conducta cotidiana, estos estados son intangibles, es decir que son inconscientes. Tales observaciones sugieren que la gente no siempre genera su propia motivación, la motivación puede venir tanto de factores internos como externos.

La experiencia muestra que existen dos formas para disfrutar una actividad, y estas pueden ser de manera intrínseca y extrínseca (Cofer y Appley, 1971).

4.3.1. Motivación Intrínseca.

La motivación intrínseca emerge de las necesidades psicológicas orgánicas, con la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Es por ello que las personas experimentan satisfacciones esenciales, al comprometerse en actividades interesantes. Por ejemplo, al sentirse competitivos y auto-determinados, comprometidos en cada una de las tareas encomendadas. Así, esta motivación es como una fuerza motivacional natural que energiza el comportamiento de una forma funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y mostrar el esfuerzo necesario para ejercitar, desarrollar habilidades y capacidades de cada persona (Conde, Méndez, y Rivero, 2009).



4.3.2. Motivación Extrínseca.

Esta motivación surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, para incentivar o persistir en una acción, es decir, debe su origen a sucesos presentes en el ambiente, de una especie de motivación "haz esto y obtendrás aquello" Es una razón creada en forma ambiental para persistir en una acción. Por lo tanto la motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia. Esto se logra a través de los premios y castigos que otorga un agente externo, que puede ser el jefe inmediato, el grupo de compañeros o la organización misma. A través de recompensas financieras como bonos o aumentos de sueldo o de reconocimientos sociales como felicitaciones (Alcerreca y Robles, 2000).

La diferencia principal entre estos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; mientras que en la conducta motivada extrínseca, la motivación surge de incentivos y consecuencias que hacen contingentes en el comportamiento observado (Conde, Méndez, y Rivero, 2009).

4.4 Principales teorías de motivación

Taylor, explica que si fuese posible estimar cuanto trabajo puede producir un trabajador realmente capacitado para una tarea específica, trabajando como se debe, se tendría un estándar por medio del cual se mediría la eficiencia de otros empleados y con ello se abriría el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador y esto se obtendría sin un incremento del gasto de energía. Para lo cual partió de tres principios básicos (Fernandez, 1987):



- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Después de realizar varios experimentos, se considera que no solo aumentaría la eficiencia industrial, si no que disminuye el nivel de vida del trabajador, esto les parecía a muchos una forma de explotación ya que aumentaba la producción solo en beneficio de los propietarios. Mientras que del lado del trabajador su incentivo también veía un incremento pero a costa de un estado de vida más corto o deplorable.

A partir de lo anterior, planteó que existían tres clases de trabajadores: los que pensaban, los que ejecutaban tareas y los que supervisaban. Luego de identificar las tres clases de trabajadores, estableció tres funciones importantes en el trabajo, que son: las funciones pensantes, las funciones ejecutoras y las funciones supervisoras o de inspección. Estas funciones estaban encaminadas a la productividad de los trabajadores (Fernandez, 1987).

4.4.1.- Necesidades de Maslow

En su teoría, Maslow propone que las personas poseen una disposición interna al crecimiento o a la auto perfección, que incluye por un lado motivos de carencia o déficit, y por otro, de desarrollo. Introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, las cuales se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de dominio, de acuerdo a la determinación biológica dada por nuestra composición genética como parte de la especie humana (Conde, Méndez, y Rivero, 2009).

La contribución de Maslow en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía (Quintero, 2007).

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:



Figura 8. Pirámide de las necesidades básicas de Maslow.

Fuente: [Google.com.mx/search?q=pirámide+de+las+necesidades+de+maslow&tbm=](https://www.google.com.mx/search?q=pir%C3%A1mide+de+las+necesidades+de+maslow&tbm=)

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las



necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer (Reeve, 2002)

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”. (Quintero, 2007)

Mirado desde este prisma, solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo- , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

Aunque como sabemos cada persona es diferente, por lo que cada persona tendrá una perspectiva diferente de las necesidades que para ellos son prioritarias y por tanto tienen que cumplirse.

4.4.2.- ERC de Alderfer

Se toma como referencia para el desarrollo de la teoría descrita anteriormente por Maslow. En su teoría Alderfer sostiene que existen 3 grupos de necesidades centrales los cuales son: existencia, relación y crecimiento (Quintero, 2007).

El primer grupo de necesidades se refiere a los requerimientos básicos de existencia maternal, es decir a las necesidades fisiológicas que desde que nacemos tenemos.

El segundo grupo incluye las necesidades que como seres humanos tenemos para relacionarnos con las demás personas, necesidad de tener un grupo de amigos, una familia, un estatus o reconocimiento por terceras personas.



Por último, Alderfer separa las necesidades de crecimiento o autorrealización, las necesidades que puedan aumentar el autoestima, que haya un reconocimiento mayor en diferentes campos de nuestro entorno.

Con esta teoría Alderfer demuestra que, más de una necesidad puede operar al mismo tiempo, cuando no se puede satisfacer una necesidad de alto nivel, tendemos a aumentar la gratificación o satisfacción de una de bajo nivel.

4.4.3.- Factores de Herzberg/ Teoría de la Motivación-Higiene

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, él decía que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que la respuesta hacia el trabajo era diferente cuando se sentía bien o cuando se sentía mal (Cofer y Appley, 1971).

Esta teoría de motivación propone la creencia de que los motivadores pueden ser categorizados en dos grupos:

Factores de Higiene.

Se enfocan principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes:

- Salario y beneficios
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Relaciones con el Supervisor
- Seguridad laboral



Factores de motivación.

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia.

- Ascensos
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Reconocimientos

La Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg menciona que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Mientras que la insatisfacción en el cargo es función del contexto.

Para proporcionar motivación en el trabajo Herzberg propone “el enriquecimiento de tareas”, el cual consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal. Esto debido a que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal. Pero también aparecen aspectos no deseables como por ejemplo aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus trabajos, sentimiento de explotación (Quintero, 2007).

4.4.4.- Necesidades de McClelland.

McClelland buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en



las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes (Reeve, 2002).

1. Necesidad de logro o realización: se refiere al impulso por sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de una lucha continua para conseguir el éxito.
2. Necesidad de poder: se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera.
3. Necesidad de afiliación, el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Estos tres motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente. McClelland menciona que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones (Reeve, 2002).

Alude que desde una perspectiva psicológica la mayoría de la gente puede dividirse en dos grupos. Por una parte, la que está estimulada por la oportunidad y dispuesta a trabajar para lograr algo y la otra parte que representa la gran mayoría, los que realmente no les interesa lograrlo.

4.5.- Motivación al Logro

La motivación de logro se define como el deseo de hacer bien las cosas en relación con un estándar de excelencia. Lo anterior motiva a la gente a buscar el "éxito en competencia con un estándar de excelencia" (McClelland et al., 1953, citado en Reeve, 2004).



El impulso es el mecanismo que estimula a algunas personas para alcanzar sus metas, objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no solo por las recompensas que lo acompañan (Newstrom, 2011)

Murray (1938), describe la necesidad de logro como, el deseo o tendencia a hacer las cosas tan rápido y bien como sea posible, lo que incluye el deseo de enfrentar algo difícil, teniendo la habilidad para manipular y organizar objetos físicos, seres humanos o ideas de una forma rápida e independiente, lo mejor posible, para vencer obstáculos, lograr altos estándares y superar a otros (Hernández, 2002).

David McClelland y John Atkinson figuraron entre los primeros en interesarse por el estudio de la motivación de logro, esta puede nombrarse como motivación del rendimiento o de logro y se define como el propósito de aumentar o mantener lo mejor posible la propia habilidad de todas aquellas habilidades en las cuales se considera obligada una norma de excelencia y cuya realización, por tanto, puede lograrse o fracasar (Reeve, 2002)

Así como en otras teorías, la motivación al logro tiene varios autores que intentan explicar de la mejor manera en que consiste, pero en todas ellas podemos notar 3 principios básicos: 1) indiferencias individuales; 2) expectativas o probabilidad de éxito; 3) valor de incentivo de los resultados.

Atkinson añadió una nueva consideración a la teoría del logro con su concepto de temor al fracaso, advirtiendo la necesidad de sustraerse a un fallo. Cree que en todas las personas y en diferentes niveles se encuentran presentes tanto la necesidad de logro como la necesidad de sustraerse al fracaso.



Por ejemplo, los alumnos que tienen motivación de logro tienden a seleccionar problemas que plantean retos moderados, a esforzarse durante más tiempo antes de abandonar la situación ante problemas más difíciles; suelen elegir compañeros sobresalientes en estudios y suelen conseguir mejores resultados académicos. El profesor ha de saber que los alumnos muy motivados por el logro responderán mejor ante tareas que ofrezcan mayores retos, ante unas calificaciones más estrictas, ante una información adicional y correctiva y ante la oportunidad de volver a intentarlo tras haber fallado.

Por el contrario, los alumnos que presentan temor al fracaso suelen optar por problemas menos difíciles; tienden a elegir compañeros amistosos y sus resultados académicos suelen ser inferiores. El profesor ha de saber también que los alumnos preocupados por sustraerse al fracaso responderán mejor ante tareas que ofrezcan retos intermedios.

Entonces, el motivo se considera como una disposición a la satisfacción; es una característica general y estable de la personalidad, que se origina en la primera infancia (McClelland et al. 1953).

McClelland y su grupo descubrieron que el motivo de logro jugaba un importante papel en las vidas de las personas influenciadas por él, ya que cuando se les pedía a las personas cuyos pensamientos se concentraban en temas de logro que compusieran un relato, lo más seguro es que lo hicieran con base en su conducta cotidiana (Gellerman, 1978).

“Los nombres otorgados a los motivos como: logro, afiliación, y poder, son realmente nombres de clases de incentivos que producen más o menos el mismo tiempo de



experiencia de satisfacción: orgullo por lograr, sentido de pertenencia y de tener control o influencia”. (Atkinson)

Cooper (1968), menciona que los individuos con gran necesidad de logro por lo general responden con emociones orientadas a la aproximación, con esperanza, orgullo y gratificación anticipada. Así, los individuos que no sienten mucho esta necesidad de logro suelen responder con emociones orientadas a la evitación, como ansiedad, defensa y miedo al fracaso (Reeve, 2002).

Las personas que tienen gran necesidad de logro, en comparación con los que tienen disminuida esta necesidad, eligen versiones moderadamente difíciles a difíciles, en lugar de las versiones fáciles, muestran más esfuerzo y rendimiento debido a que el elogio los energiza, mientras que el miedo debilita a los que muestran escasa necesidad de logro; asimismo, las personas que tienen gran necesidad de logro persisten más frente a las dificultades que se les presentan y van fracasando en las tareas moderadamente difíciles, asumen una responsabilidad personal por los éxitos y fracasos, en vez de buscar ayuda o consejo de otros (Reeve, 2004).

La motivación al logro se manifiesta cuando las necesidades básicas están satisfechas, y los seres humanos orientan su conducta a la superación personal, para conseguir determinados objetivos personales. De este modo, se ha comprobado que las personas con una elevada necesidad de alcanzar logros se caracterizan por preferir aquellas tareas que les supongan retos y a ser perseverantes en el proceso para alcanzarlos.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la



satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas (Reeve, 2002).

Para conseguir que, desde pequeño el ser humano oriente su conducta a la consecución de logros, es necesario intervenir en todo momento tanto en el hogar como en la escuela, fomentando y reforzando los logros independientes, en lugar de controlarlos en exceso con recompensas y amenazas, para que posteriormente, a lo largo de su crecimiento y desarrollo personal siga logrando lo que se proponga.

Naranjo (2009), ha puesto de manifiesto que los hijos primogénitos son los que tienden a mostrar una mayor motivación para el logro, ya que las pautas educativas que reciben en casa son diferentes a las que reciben el resto de los hermanos. En ese sentido, se dice que la motivación es un proceso que permite adaptarnos al medio, activa y dirige nuestra forma de actuar hacia una meta, la cual está basada en la capacidad de elegir o no libremente.

MÉTODO



5. Método

5.1 Planteamiento del problema

Durante muchos años las investigaciones han demostrado que la cultura organizacional es un factor relevante en las empresas, los estudios que se tienen en la actualidad demuestran que un alto apego a la cultura organizacional trae consecuencias benéficas en las empresas que la impulsan, como lo describió O'Reilly (1996).

Actualmente pocas empresas mexicanas dan importancia al constructo que conforma la cultura organizacional (Bueno, 1995), trayendo como consecuencias un mal clima laboral, poca motivación, alta rotación de personal y otros factores que pueden llegar afectar la productividad de la empresa.

Durante mucho tiempo las personas y las empresas mismas, se han dedicado a calificar y catalogar a las mejores empresas para trabajar, algunas realiza esta calificación a nivel mundial y otras a nivel regional.

En esta categorización menciona la cultura organizacional y el clima organizacional de las empresas, por ejemplo, Google, dentro de su cultura incluye el confort para sus empleados, con salas de juegos, relajación, cuartos maternos, apertura para desarrollo de nuevos proyectos e ideas del personal, entre otras cosas, lo cual hace que miles de buscadores de empleo quieran apostar por una oportunidad de entrevista en Google (Maxwell 2009),

Entonces, de ahí el interés de conocer la relación que tienen la cultura y el clima organizacional con la motivación del personal.



5.2 Preguntas de investigación

- ¿La cultura organizacional tiene relación con el clima organizacional y la motivación en las empresas mexicanas?
- ¿Las dimensiones de la cultura organizacional influyen en el clima organizacional y en la motivación de la muestra de colaboradores?

5.3 Objetivo de la investigación

5.3.1 Objetivo general

- Conocer y analizar la relación que tiene la cultura organizacional con el clima organizacional y la motivación en trabajadores de empresas mexicanas.
- Determinar qué dimensiones de la cultura y del clima organizacional tienen mayor impacto en la motivación de los empleados para así demostrar la importancia de su implementación y desarrollo en empresas mexicanas.

5.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión a la literatura de los antecedentes teóricos sobre la cultura, motivación con la finalidad de tener un panorama de la evolución de estos conceptos.
- Aplicar los instrumentos de medición de cultura organizacional, clima organizacional y motivación en una muestra de trabajadores de empresas mexicanas e identificar relaciones estadísticamente significativas.
- Describir y comparar los diferentes factores de la cultura organizacional, clima organizacional y la motivación, considerando las variables género, nivel de trabajador, edad, departamento y antigüedad en la empresa.



5.4 Hipótesis

La cultura organizacional y el clima organizacional son dos factores que influyen, e incluso son determinante en la motivación de los trabajadores dentro de una organización.

Nuestras hipótesis son las siguientes:

Ho1: La cultura organizacional no tiene una relación estadísticamente significativa en la motivación.

Ha1: La cultura organizacional si tiene una relación estadísticamente significativa en la motivación.

Ho2: El clima organizacional no tiene na relación estadísticamente significativa en la motivación.

Ha2: El clima organizacional si tiene na relación estadísticamente significativa en la motivación.

Ho3: La cultura organizacional, el clima organizacional y la motivación laboral no tienen una relación estadísticamente significativa con las variables sociodemográficas.

Ha2: La cultura organizacional, el clima organizacional y la motivación laboral no tienen una relación estadísticamente significativa con las variables sociodemográficas.



5.5 Tipo y diseño de la investigación

Se realizó una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y transversal, ya que implica la recolección de datos en un solo momento, con el fin de identificar la relación que tiene la cultura organizacional con el clima organizacional y la motivación al logro de los empleados en las empresas mexicanas. El diseño de la investigación es no experimental que es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural (Hernandez 2004).

5.6 Variables

5.6.1 Definición conceptual

- Edad: Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales. (Real Academia Española, 2016).
- Sexo: Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas. (Real Academia Española, 2016).
- Escolaridad: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente (Real Academia Española, 2016).
- Ocupación: Trabajo, empleo, oficio (Real Academia Española, 2016).
- Estado civil: Condición de una persona en relación con filiación o matrimonio, que se hacen constar en el registro civil y que delimitan el ámbito propio de poder y responsabilidad que el derecho reconoce a las personas naturales (Real Academia Española, 2016).



- Tiempo laborado: tiempo medido en años en los que un trabajador ha realizado su labor en una organización.
- Cultura organizacional: la cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo sus plasmaciones en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradiciones, es decir, históricamente obtenidas, seleccionadas y sobre todo, de sus valores asociados (Taylor, 1995).
- Clima organizacional: conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Robbins, 2004).
- Motivación: La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (Robbins, 2004).

5.6.2 Definición operacional

- Edad: Años de vida que tiene trabajador al momento de la aplicación de la encuesta.
- Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
- Escolaridad:



- Sin enseñanza educacional
- Enseñanza básica completa
- Enseñanza media completa
- Enseñanza superior
- Maestrías y Doctorados
- Ocupación:
 - Trabajo media jornada.
 - Trabajo jornada completa.
- Estado civil:

Clasificación	Categorías
Con Pareja	Casado
Sin Pareja	Soltero Viudo Divorciado Separado

- Antigüedad en la empresa:
 - Menos de seis meses
 - Seis meses a un año
 - Un año a tres años
 - Tres años a cinco años
 - Cinco años a diez años



- Diez años a quince años
- Más de 15 años

5.7 Población y muestra

Se tomó una muestra de 249 empleados correspondientes al sector privado dentro giro farmacéutico en la Ciudad de México con base en un muestreo intencional no probabilístico, este muestreo consiste en permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen, T. y Manterola, 2017).

5.8 Estrategia o procedimiento

Inicialmente se realizó una presentación ante los responsables de la empresa para explicar la finalidad del estudio a aplicar, y de igual forma se acordó que la información recopilada se proporcionó a la empresa para su uso.

Una vez aprobado el instrumento, se realizó una campaña de comunicación informando a los colaboradores que más adelante se realizaría una encuesta y era importante su participación.

Concluyendo la primera fase de la campaña de comunicación, comenzó la aplicación de los instrumentos, se utilizó dos medios, uno a través de la plataforma electrónica Surveymonkey y otro de manera física (papel impreso). La mayoría de las personas que reciben su sueldo de manera quincenal lo resolvieron la encuesta por el medio electrónico y el personal que no contaba con correo electrónico asistió a las diferentes



sesiones que se realizaron para la aplicación. Para incrementar la participación de los colaboradores, se informó a los jefes de área sobre la dinámica a realizar y su importancia.

Finalizada la semana de aplicación se lanzó una campaña de comunicación agradeciendo a los colaboradores su participación. Posteriormente se procedió a capturar y recopilar los resultados obtenidos.

Terminando la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada se procedió a calificar las pruebas y hacer las correlaciones de estas variables logrando verificar y responder las preguntas de la investigación.

5.9 Instrumentos.

Se utilizó una prueba para medir cada una de las variables. En la cultura organizacional se utilizó el instrumento de cultura organizacional de Martínez Silva (2014), que se compone de 53 reactivos en una escala Likert, con una confiabilidad de 0.973 alfa de Cronbach y agrupados en dos niveles, el primero de planeación y liderazgo contando con 6 factores y por otro lado el segundo nivel, orientación, contando con 6 factores.

La escala que se utilizó para la medición del clima organizacional fue la de EMCO de Gómez y Vicarios (2008) compuesta de 29 reactivos escala Likert, con un Alfa de Cronbach global de 0.925. Dicha escala se divide o en tres niveles de análisis: individual, interpersonal y organizacional.

Para la medir de la variable Motivación de logro se ocupó la adaptación escala multidimensional Escala de Orientación al Logro (EOL) de Díaz Loving (1989), que está compuesta por 21 reactivos escala Likert con 5 opciones de respuesta, desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. La escala se divide en 3 dimensiones:



competitividad, maestría y trabajo. La confiabilidad se obtuvo por medio del Alpha de Cronbach, encontrándose una consistencia interna total de 0.746, y por factor de la siguiente manera: Competitividad= 0.751, Maestría = 0.667 y Trabajo = 0.583.

RESULTADOS

6. Resultados

6.1 Características de la muestra.

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas de la muestra considerando las variables clasificatorias: edad, sexo, escolaridad, estado civil, departamento, personal a cargo, tipo de contrato, horas trabajadas, antigüedad en la empresa y asistencia de capacitación.

Sexo

La muestra se conformó por 249 trabajadores de una empresa farmacéutica mexicana, en la cual 124 trabajadores pertenecen al sexo femenino (50%) y 125 trabajadores pertenecen al sexo masculino (50%) de la muestra total. (Figura 9).

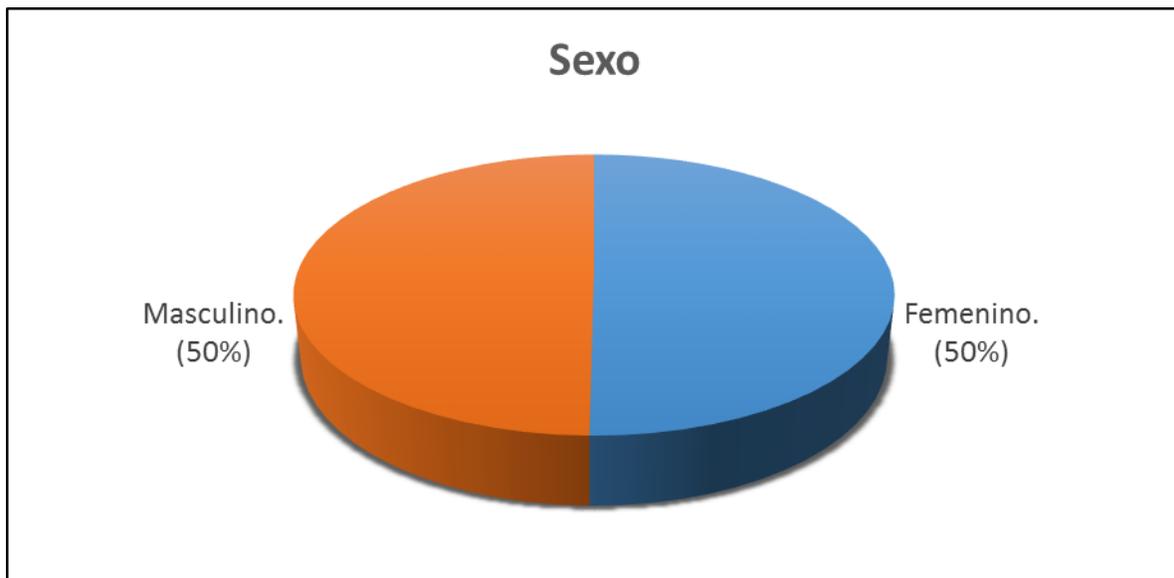


Figura9. Sexo de la muestra en porcentaje.

Edad

La Figura 10 muestra la edad en rangos de la muestra; el 25% corresponde a un rango de edad entre 35 y 40 años. El 21% de la muestra tiene entre los 41 y 45 años. El 18% tienen entre 27 a 30 años. El 10% se encuentra entre 46 y 50 años. El 9% tiene entre 31 y 34 años. En el 8% se tiene dos rangos de edad; el de 23 a 26 años y más de 51 años. Por último el 1% tiene entre 18 a 22 años.

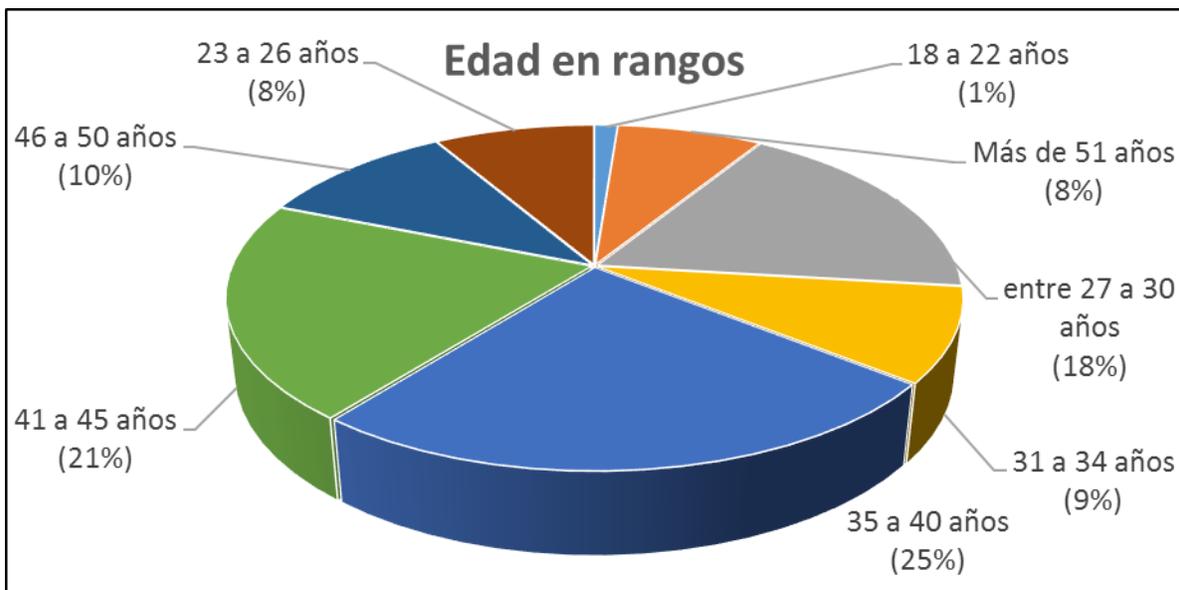


Figura 10. Edad en rangos de la muestra. Por porcentaje.

Escolaridad

La Figura 11 muestra la escolaridad de los participantes, donde se puede observar que la predominante es la secundaria (37%), el siguiente nivel con mayor porcentaje es el de licenciatura (24%); finalmente los de menor frecuencia fue Carrera trunca (23%) y Preparatoria (16%).

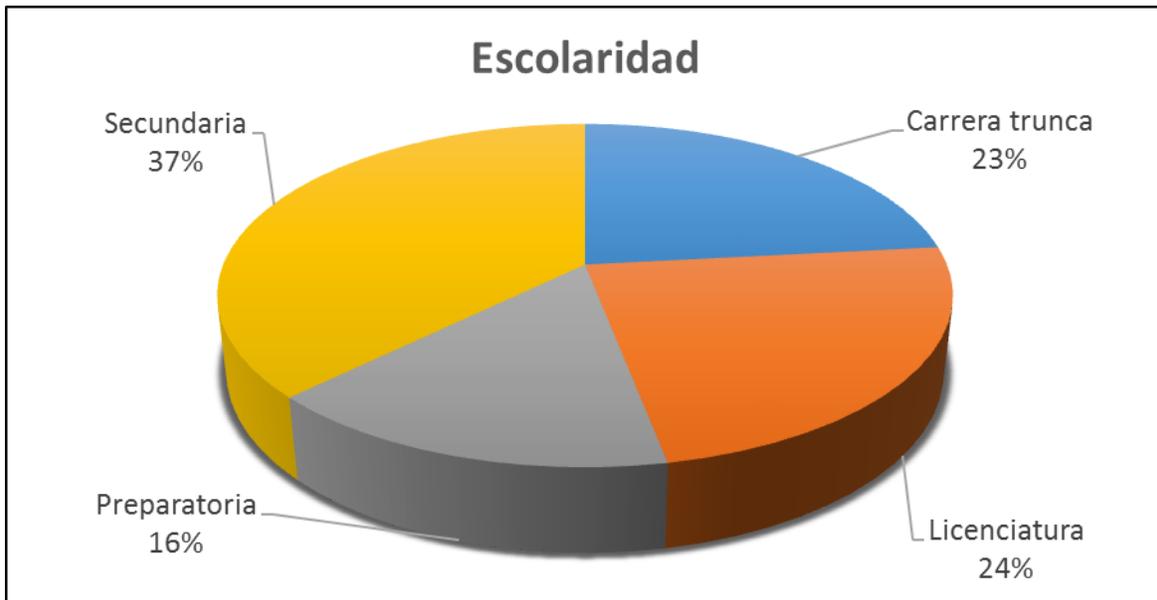


Figura 11. Escolaridad por niveles educativos en porcentajes de la muestra.

Estado Civil

La Figura 12 muestra el estado civil de los participantes. La cual se divide en: sin pareja (soltero, separado, divorciado y viudo) y con pareja (casado y unión libre). De esta muestra más de la mitad de la muestra cuenta con pareja (53%) mientras que el resto está sin pareja (47%).



Figura 12. Estado civil de la muestra en porcentaje.

Ubicación laboral

En la Figura 13 se muestra los porcentajes de las ubicaciones de los participantes. De los cuales la mayoría pertenece a AMSA Coyoacán (71%). la siguiente ubicación con mayor participación fue AMSA Iztapalapa (21%). seguida de AMSA Taxqueña (6%) y AMSA Guadalajara (2%).

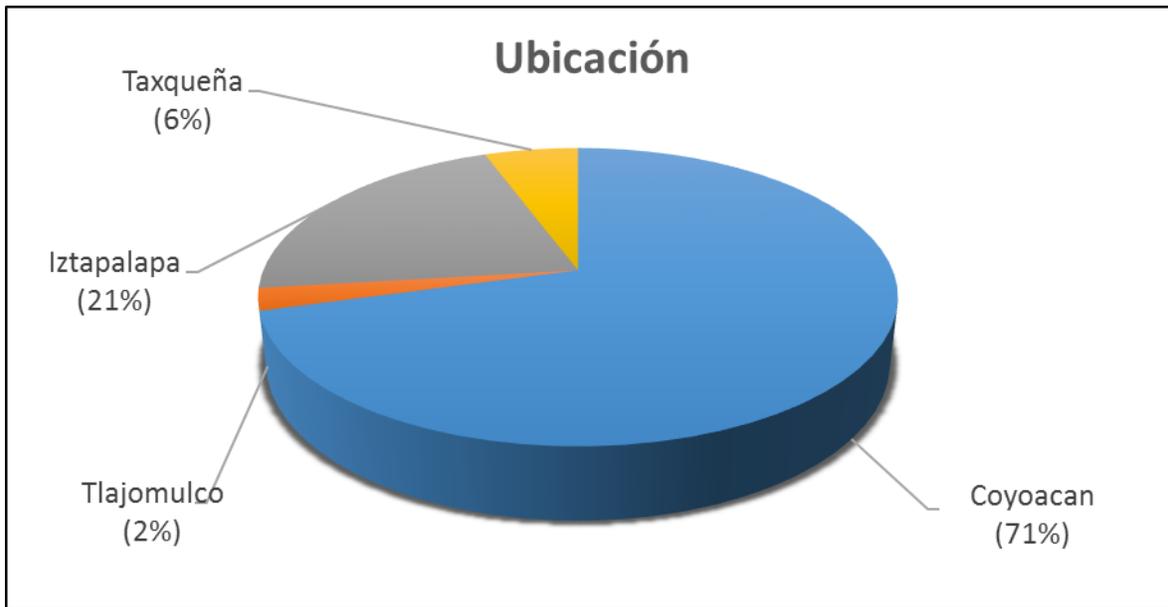


Figura 13. Ubicación de la muestra en porcentajes.



Departamento

En la siguiente Figura 14 se muestra los porcentajes de los departamentos que participaron en la aplicación de la prueba.

Para agrupar la variedad de departamentos se englobaron varios en unos solo, quedando de la siguiente manera:

Clasificación	Departamentos
Administración	<ul style="list-style-type: none">• Administración• Sistemas
Producción	<ul style="list-style-type: none">• Producción• Planta
Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Mercadotecnia• Capacitación médica.

Los departamentos que tuvieron mayor participación en el muestreo son de acondicionado (25%), producción (16%) y administración (14%); seguido del departamento control de calidad (13%), almacén Iztapalapa (13%) y ventas (9%) Por otro lado los que obtuvieron menor participación fueron el departamento de mantenimiento (5%), Almacén Taxqueña (3%) y almacén Tlajomulco (2%).

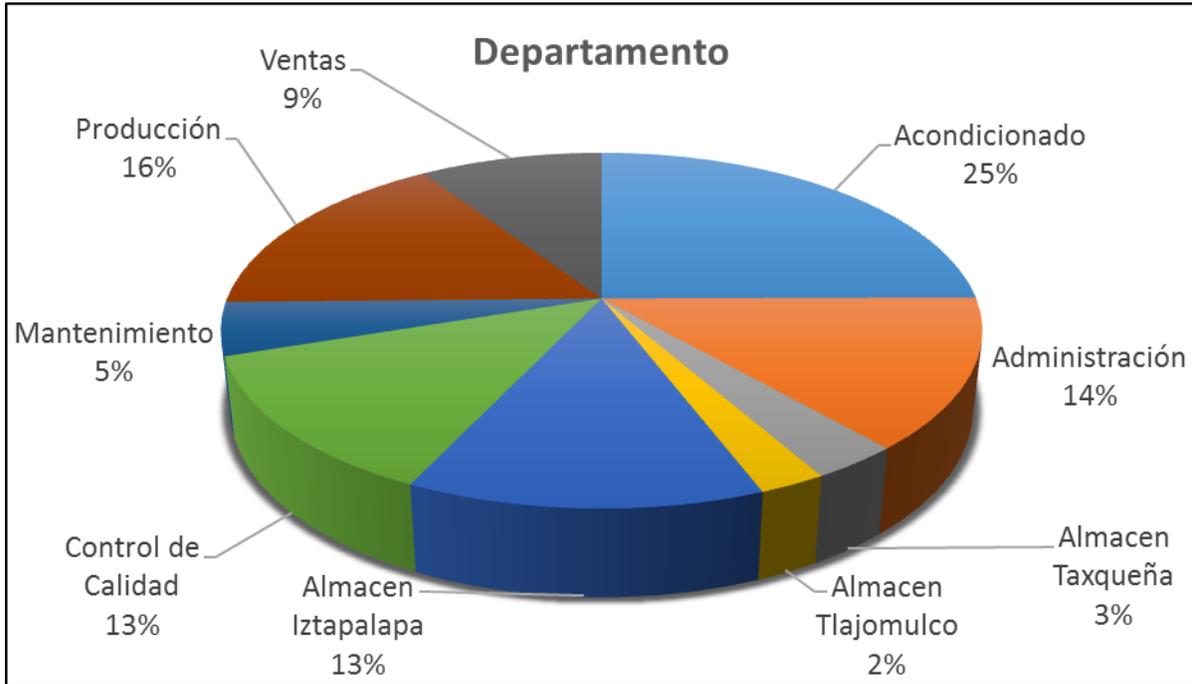


Figura 14. Departamentos de la muestra en porcentajes.

Personal a Cargo

En la Figura 15 se muestra el porcentaje de la población que tiene personal a cargo debido a sus actividades y/o puesto. El 81% no tiene personal a cargo, mientras que el 19% si cuenta con personal a cargo.



Figura 15. Puestos con personal a cargo de la muestra en porcentaje.

Tipo de contrato

En la siguiente Figura (16) se puede observar el porcentaje que de los participantes que cuentan con contrato de planta (86%) y periodo de prueba (14%). En su gran mayoría los trabajadores están por contrato de “planta” ya que este se proporciona a los colaboradores después de 3 o 6 meses de periodo de prueba.



Figura 16. Tipo de contrato de la muestra en porcentaje.

Horas Laboradas

En la Figura 17 se puede observar los porcentajes de las horas semanales laboradas en rangos por los trabajadores de la muestra. El rango con mayor porcentaje es el de 8 a 10 horas (63%), seguido de 6 a 8 horas (25%) y finalmente los rangos con menor porcentaje fueron de 10 a 12 horas (11%) y más de 12 horas (1%).

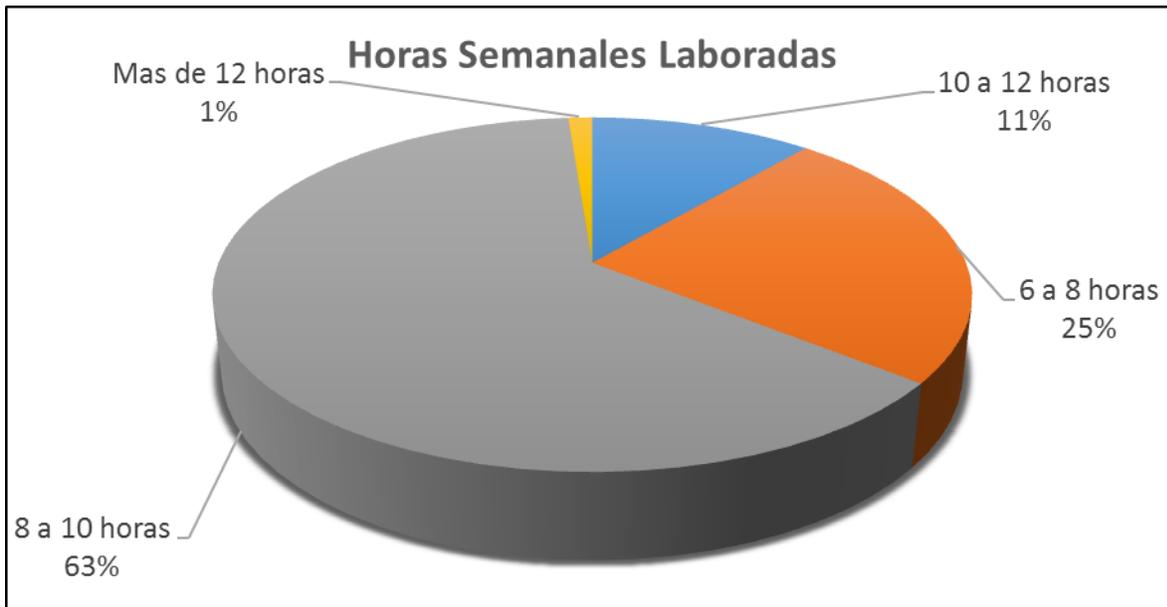


Figura 17. Horas semanales laboradas de la muestra en porcentajes.

Antigüedad en la empresa

A continuación, se muestra el porcentaje de los diferentes rangos de antigüedad de la muestra participante, en donde se tiene los siguientes rangos: menos de 6 meses (14%), de 6 meses a 1 año (12%), 1 a 3 años (34%), 4 a 5 años (16%), 6 a 10 años (17%), 11 a 15 años (6%) y más de 15 años (1%) (Figura 18).

Se observa que el mayor porcentaje de la muestra está conformada por el rango de 1 a 3 años (34%) y de 6 a 10 años (17%), mientras que el rango de menor cantidad es el de más de 15 años (1%).

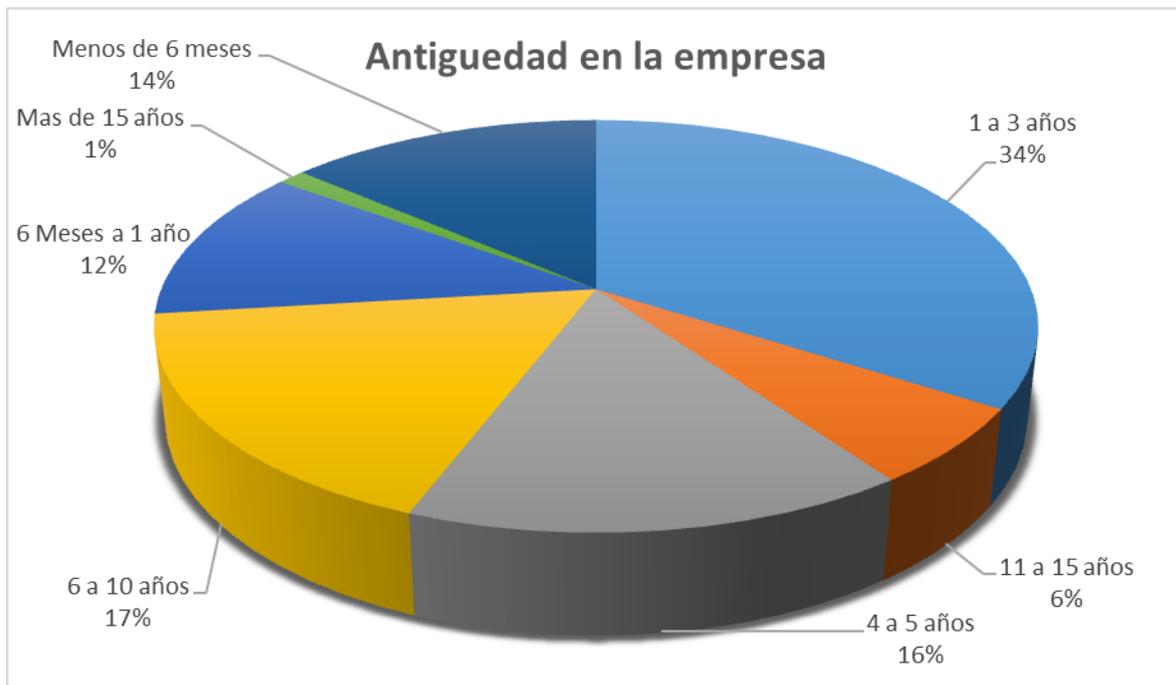


Figura 18. Antigüedad en la empresa de la muestra en porcentaje.

Capacitación

En la Figura 19 se muestra el porcentaje de respuesta de capacitación recibida por los colaboradores. La mayor parte de la empresa menciona que si ha recibido capacitación (79%) y el resto menciona que no ha recibido (21%).

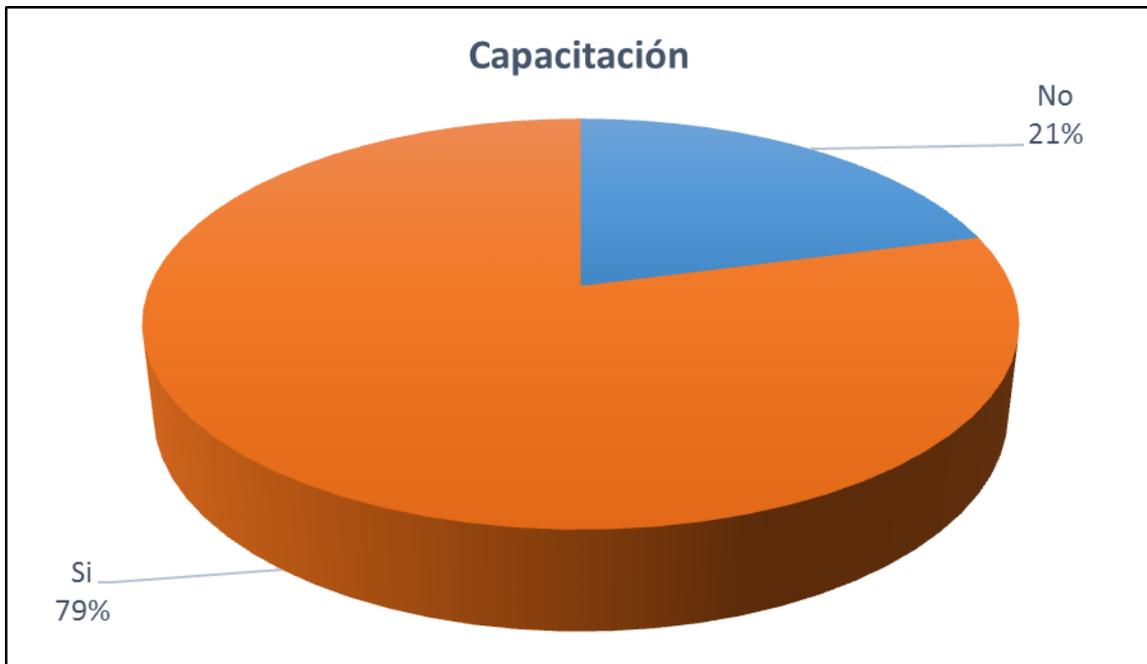


Figura 19. Capacitación en la empresa de la muestra en porcentaje.

Número de cursos recibidos

La siguiente grafica se muestra la cantidad de cursos que los colaboradores indican que tomaron en los últimos 12 meses. El 31% menciona que ha tomado 1 curso de capacitación, el 14% menciona haber recibido 2 cursos, el 17% 3 cursos de capacitación y en un porcentaje menor se encuentra 4 cursos (7%), los que han recibido 5 cursos (6%) y más de 5 cursos (6%). Por otro lado, los empleados seleccionaron la opción de ninguno con un 19%.

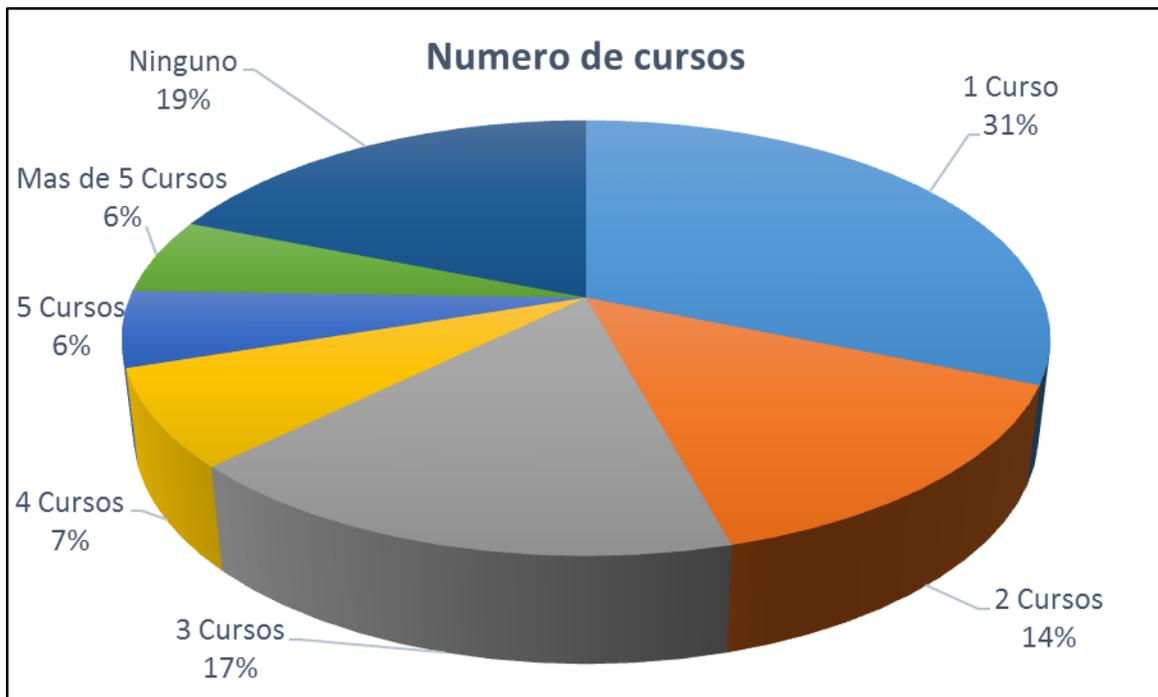


Figura 20. Número de cursos en la empresa de la muestra en porcentaje.

6.2 Confiabilidad de los instrumentos de medición.

6.2.1 Confiabilidad del instrumento para evaluar cultura organizacional

El instrumento que se utilizó en esta investigación para medir la cultura organizacional fue el laborado en Martínez Silva (2014), el cual fue diseñado y aplicado en población mexicana.

El instrumento consta de 52 reactivos escala Likert con las opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Este instrumento obtuvo una confiabilidad de 0.973.

Esta escala se divide en dos niveles y trece factores como se muestra en la Figura 21.

Constructo	Nivel	Factores
Cultura Organizacional	Planeación y Liderazgo	F1 Misión
		F2 Visión
		F3 Normas
		F4 Objetivos y metas
		F5 Comunicación
		F6 Toma de decisiones
	Orientación Estratégica	F7 Gestión de conocimiento
		F8 Orientación al Cliente
		F9 Innovación
		F10 Trabajo en equipo
		F11 Elementos materiales
		F12 Eventos
		F13 Material Visual

Figura 21. Constructo de cultura organizacional.

Este instrumento se divide en 2 niveles: Planeación y liderazgo y Orientación estratégica. Dentro de estas se encuentran 8 factores los cuales se mencionan en la siguiente Tabla. Tanto los factores F8 Orientación al cliente, con una confiabilidad de .663 y F13



Material visual, con una confiabilidad de .520 se eliminan de la prueba debido al bajo puntaje obtenido (Tabla 4).

Tabla 4
Consistencia interna del instrumento de cultura organizacional.

Factor	Reactivos	Total	Alpha de Cronbach	Reactivos eliminados
N1 Planeación y Liderazgo				
1. Misión	13. 34. 45. 53	4	.826	0
2. Visión	1. 2. 19. 20. 37. 39	6	.844	0
3. Normas	6. 21. 26	3	.711	0
4. Objetivos y metas	16. 17. 18. 22. 42	5	.804	0
5. Comunicación	47. 48. 52	3	.717	0
6. Toma de decisiones	12. 15. 24. 31. 33. 35. 41	7	.869	0
N2 Orientación Estratégica				
7. Gestión de Conocimiento	7. 8. 14. 18. 29. 49	6	.849	0
8. Orientación al Cliente	5. 30	2	.663	0
9. Innovación	40. 44. 50	3	.817	0
10. Trabajo en Equipo	4. 9	2	.782	0
11. Elemento Material	10. 23. 25. 32. 38. 43. 46	7	.907	0
12. Eventos	3. 11. 51	3	.814	0
13. Material Visual	27. 36	2	.520	0
Total	53	53	.976	0

6.2.2 Confiabilidad del instrumento para evaluar clima organizacional

El instrumento que se utilizó para medir clima organizacional fue el Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008). Esta escala fue construida para la población mexicana utilizando la técnica de redes semánticas naturales.

Este se compone de 29 reactivos de respuesta Likert, las posibles respuestas son: Totalmente de acuerdo. De acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. El EMCO se cuenta con tres niveles y ocho factores, tal y como se muestra en la Figura 22.

Clima Organizacional	N1 Sistema Individual	F1 Satisfacción
		F2 Autonomía
	N2 Sistema Interpersonal	F3 Relaciones Sociales
		F4 Unión y apoyo entre los trabajadores
	N3 Sistema Organizacional	F5 Consideración de los directivos
		F6 Beneficio y recompensas
		F7 Motivación y esfuerzo
		F8 Liderazgo de directivos

Figura 22. Estructura del constructo de Clima organizacional

En la confiabilidad del EMCO se obtuvo un Alpha de Cronbach de .954. Para obtener una confiabilidad más alta se descartó el reactivo 4 del F1 (satisfacción) obteniendo una puntuación de .852, del F5 (consideración de directivos) se eliminaron los reactivos 18 y 19. Logrando así la confiabilidad de .898, en el F8 (liderazgo de directivos) se eliminó el reactivo 29 y se obtuvo la confiabilidad de .865 en el factor. (Tabla 5.)



Tabla 5
Consistencia interna del EMCO.

Factor	Reactivos	Total de reactivos utilizados	Alpha de Cronbach	Reactivos eliminados
N1 Sistema				
Individua				
1. Satisfacción	1. 2. 3	3	.852	1 (4)
2. Autonomía	5. 6. 7	3	.812	0
N2 Sistema				
Interpersonal				
3. Relaciones Sociales	8. 9. 10	3	.868	0
4. Unión y Apoyo entre los trabajadores	11. 12. 13. 14	4	.884	0
N3 Sistema				
Organizacional				
5. Consideración de los directivos	15. 16. 17.	3	.898	2 (18.19)
6. Beneficio y recompensas	20. 21. 22. 23	4	.881	0
7. Motivación y esfuerzo	24. 25. 26	3	.886	0
8. Liderazgo de directivos	27. 28.	2	.865	1 (29)
Total	29	25	.954	4



6.2.3 Confiabilidad del instrumento para evaluar Motivación al logro

El instrumento que se utilizó para medir la Motivación al logro fue tomado de la tesis para obtener el grado de licenciatura de Ramos Aguilar Ivi (1998) denominada Motivación al logro. El instrumento fue validado y confiabilizado en México por Díaz-Loving (Andrade Palos y La Rosa 1981) (Anexo 1).

El instrumento contiene 21 reactivos de respuesta tipo Likert con 5 opciones de respuestas: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Completamente en desacuerdo.

Este se divide en 3 escalas: Escala de trabajo, escala de maestría y escala de competencia.

En cuanto a la confiabilidad de cada una de las escalas, Díaz Living (1981) reportó en 1 una consistencia interna de:

- Escala de maestría: $\alpha = .78$
- Escala de competencia: $\alpha = .79$
- Escala de trabajo: $\alpha = .81$

La confiabilidad de la Escala de Motivación al Logro obtenida en esta investigación se presenta en la siguiente tabla (Tabla 6). La consistencia obtenida de todo el instrumento fue de .818.

Tabla 6
Consistencia interna de las tres escalas de la EML.

Escala	Reactivos	Total	Alpha de Cronbach	Reactivos eliminados
F1 Trabajo	1. 6. 7. 12. 13. 18. 21. 8	8	.747	0
F2 Maestría	2. 4. 9. 14. 19. 10. 17	7	.788	0
F3 Competencia	3. 5. 11. 15. 16. 20	6	.773	0
Total	21	21	.818	0

6.3 Estadísticas descriptivas de las variables.

6.3.1 Estadísticas descriptivas cultura organizacional.

En la Tabla 7 se describe cada factor obtenido en la escala de cultura organizacional. En el primer factor F1 misión se identificó una $x = 3.8145$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5. El F2, visión mostró $x = 3.589$ con un mínimo de 1 y máximo de 5. F3 normas mostró $x = 3.7177$ con un mínimo de 1 y máximo de 5. F4 objetivos y metas tuvo un $x = 3.6121$ con el mínimo de 1 y máximo de 5. F5 comunicación tuvo $x = 3.4274$ con un mínimo de 1 y máximo de 5. F6 toma de decisiones se obtuvo $x = 3.14$ con un mínimo de 1 y máximo de 5. F7 gestión de conocimiento se obtuvo $x = 3.2426$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5. F8 se eliminó este factor debido a su baja confiabilidad. F9 innovación se obtuvo un $x = 2.9798$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5. F10 trabajo en equipo se obtuvo un $x = 2.6532$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5. F11 elementos materiales se obtuvo un $x = 3.3548$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5. F12 eventos se obtuvo un $x = 2.3642$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5.

Tabla 7
Estadísticas descriptivas de los factores de cultura organizacional.

Cultura Organizacional	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
N1. Planeación y liderazgo							
F1 Misión	248	3.81	4.00	4.00	0.78	1	5
F2 Visión	248	3.59	3.67	4.00	0.79	1	5
F3 Normas	248	3.72	4.00	4.00	0.86	1	5
F4 Objetivos y metas	248	3.61	3.70	4.00	0.82	1	5
F5 Comunicación	248	3.43	3.50	4.00	0.89	1	5
F6 Toma de decisiones	248	3.14	3.29	3.29	0.88	1	5
N2. Orientación estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	248	3.24	3.33	3.33	0.89	1	5
F9 Innovación	248	2.98	3.00	3.67	0.98	1	5
F10 Trabajo en equipo	248	2.65	2.50	1.00	1.16	1	5
F11 Elementos materiales	248	3.35	3.57	4.00	0.99	1	5
F12 Eventos	248	2.36	2.33	1.00	1.03	1	5

En la siguiente Figura 23 donde se muestra la media de la escala de cultura organizacional se observa que las puntuaciones medias más elevados corresponde a F1 visión ($X=3.8145$). F3 normas ($X= 3.7177$) y F4 objetivos y metas ($x= 3.6121$). Las puntuaciones más bajas son el F12 eventos ($x=2.3642$). F10 trabajo en equipo ($x=2.653$) y F9 innovación ($x=2.9798$).



Figura 23. Puntuaciones medias de los factores de cultura organizacional.

6.3.2 Estadísticas descriptivas clima organizacional.

En la Tabla 8 se describe a cada factor obtenido en la escala de clima organizacional. En el primer factor F1 satisfacción de los trabajadores se mostró una $x=3.5863$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5, el F2 autonomía mostro $x=3.0402$ con un mínimo de 1 y máximo de 5, el F3 relaciones sociales mostro $x=3.0937$ con un mínimo de 1 y máximo de 5, F4 unión y apoyo tuvo un $x=3.4157$ con el mínimo de 1 y máximo de 5, en el F5 consideración de los directivos tuvo $x=3.1647$ con un mínimo de 1 y máximo de 5, F6 beneficios y recompensas se obtuvo $x=2.4769$ con un mínimo de 1 y máximo de 5. F7 motivación y esfuerzo se obtuvo $x=3.6573$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5, F8 liderazgo de directivos se obtuvo un $x=3.1546$ con un mínimo de 1 y un máximo de 5.

Tabla 8
Estadísticas descriptivas de los factores de clima organizacional.

Clima Organizacional	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar.	Mínimo	Máximo
N1. Sistema individual							
F1 Satisfacción de los trabajadores	249	3.59	3.67	4.00	0.87	1	5
F2 Autonomía	249	3.04	3.00	4.00	1.02	1	5
N2. Sistema interpersonal							
F3 Relaciones sociales	249	3.09	3.00	4.00	1.04	1	5
F4 Unión y apoyo	249	3.42	3.50	4.00	1.03	1	5
N3. Sistema organizacional							
F5 Consideración de los directivos	249	3.16	3.33	4.00	1.17	1	5
F6 Beneficios y recompensas	249	2.48	2.25	1.00	1.12	1	5
F7 Motivación y esfuerzo	249	3.66	4.00	4.00	0.86	1	5
F8 Liderazgo de Directivos	249	3.15	3.00	4.00	1.24	1	5

En la Figura 24 donde se muestra la media de la escala de clima organizacional se observa que los puntos más altos corresponden a F1 satisfacción ($X=3.5863$). F4 unión y apoyo ($X= 3.4157$) y F7 motivación y esfuerzo ($X= 3.6573$). Las puntuaciones más bajas

son el F2 autonomía ($X=3.0402$), F3 relaciones sociales ($X=3.0937$), F6 beneficios y recompensas ($X=2.4769$).

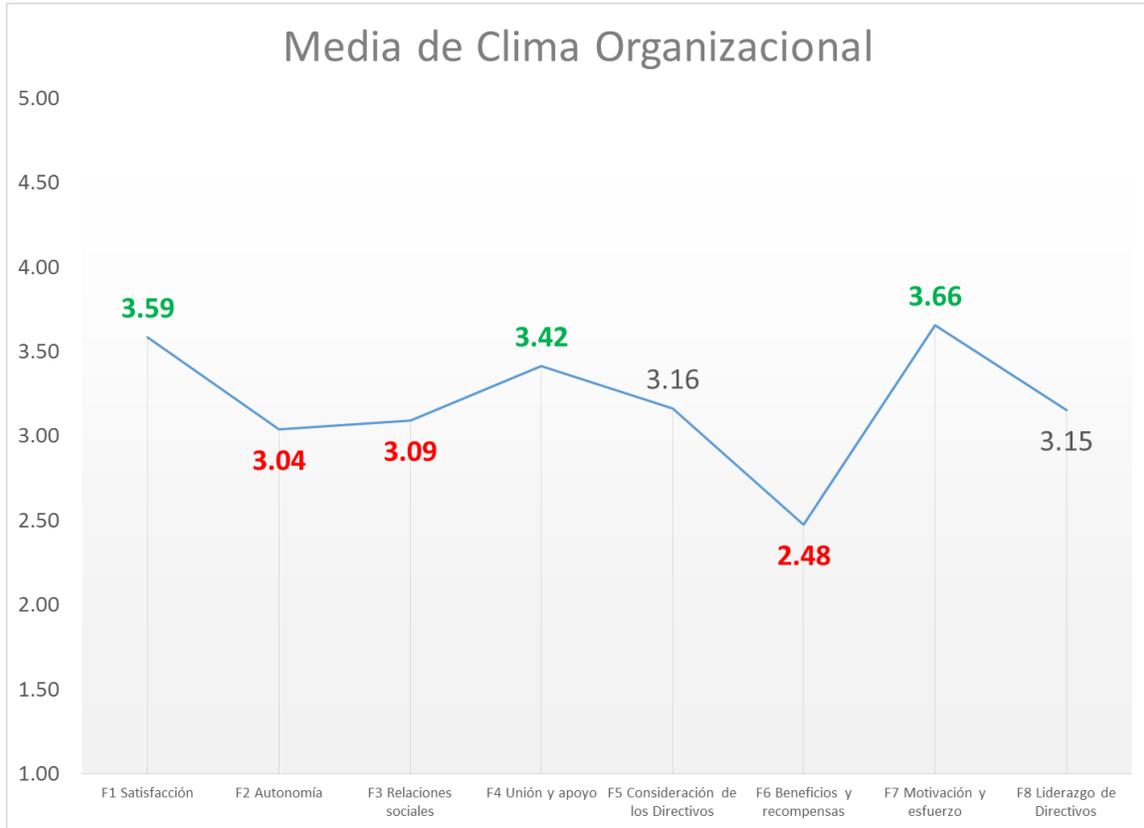


Figura 24. Puntuaciones medias de los factores de clima organizacional.

6.3.3 Estadísticas descriptivas Motivación al logro.

En la Tabla 9 se describe a cada factor obtenido en la escala de motivación al logro, en el primer factor F1 trabajo se mostró una $x = 4.3052$ con un mínimo de 2.75 y un máximo de 5, el F2 maestría mostro $x = 4.5617$ con un mínimo de 3 y máximo de 5, F3 competencia $x = 2.8333$ con un mínimo de 1 y máximo de 5.

Tabla 9
Estadísticas descriptivas de los factores de motivación al logro.

Motivación al Logro	n	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar.	Mínimo	Máximo
F1 Trabajo	249	4.31	4.38	4.50	0.43	2.75	5.00
F2 Maestría	249	4.56	4.71	5.00	0.41	3.00	5.00
F3 Competencia	249	2.81	2.83	3.00	0.75	1.00	5.00

En la siguiente grafica (Figura 25) donde se muestra la media de la escala de motivación al logro se observa que los puntos más altos son F2 maestría ($X = 4.5617$) y F1 trabajo ($X = 4.3052$). Las puntuación más baja es el F3 competencia ($X = 2.8066$).

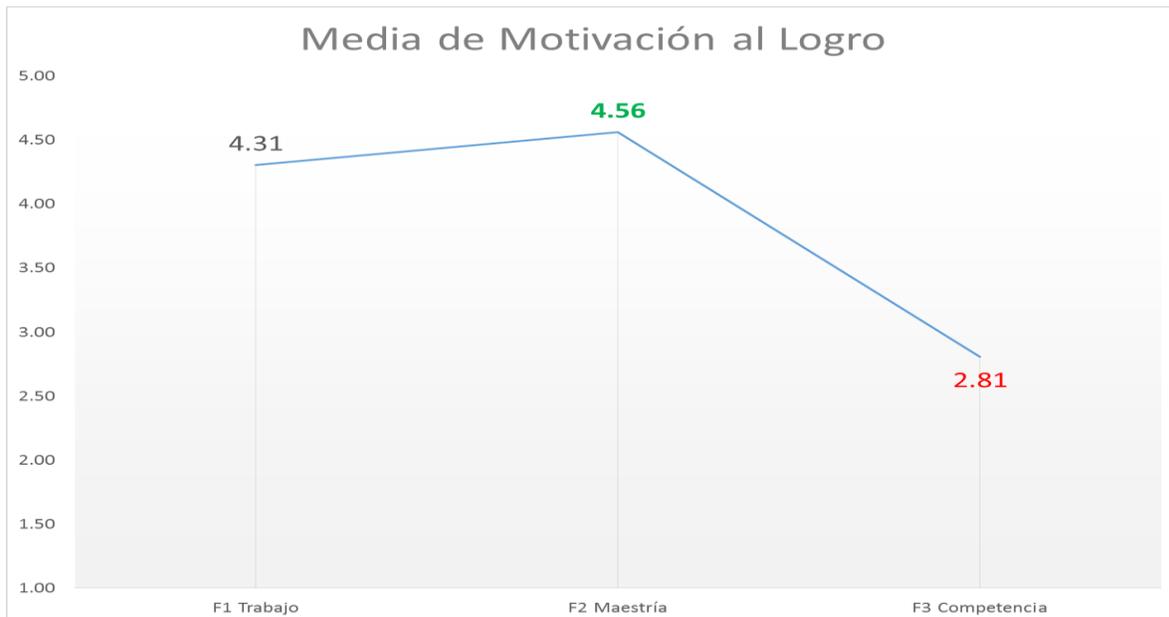


Figura 25. Puntuaciones medias del so factores de motivación al logro.

6.4 Relación de cultura organizacional y clima organizacional.

En la Tabla 10 se muestran las correlaciones estadísticamente significativas entre los 11 factores con alta confiabilidad de cultura organizacional con los ocho factores de clima organizacional. Lo que se observa es que en puntajes más altos en la escala de cultura organizacional los trabajadores muestran tener un mejor clima organizacional en su área de trabajo. Los resultados por factores son los siguientes:

- F1 misión y F1 satisfacción en los trabajadores. Obtuvo una correlación positiva de $r=.398$ ($p\leq.01$) lo que indicia que entre más se brinde el significado y propósito de la organización a los colaboradores mayor será la satisfacción por el logro de metas y objetivos en el trabajo.
- F2 visión y F1 satisfacción en los trabajadores. En esta correlación se obtuvo un $r=.591$ ($p\leq.01$) mostrando que la relación con los valores y expectativas tiene se ve relacionado con la satisfacción en el logro de metas y objetivos.
- F3 normas y F1 satisfacción en los trabajadores. La correlación positiva obtenida es de $r=.518$ ($p\leq.01$) indicando que existe una correlación en ambos factores.
- F4 amenazas y F1 trabajo. Se obtuvo una correlación negativa de $r=-.186$ ($p\leq.05$) entre el factor amenazas y el factor de trabajo que indica que cuando el trabajador está expuesto a amenazas presenta una actitud negativa hacia realizar el trabajo.
- F7 generación de culpa y F1 trabajo. Se identificó una relación significativa y negativa entre el factor de generación de culpa y el factor trabajo de motivación de logro ($r=-.173$; $p\leq.05$). lo que indica que cuando el trabajador tiene sentimientos negativos como resultado de que se ha violado una norma. o bien se siente culpable o arrepentido. tiende a tener una actitud negativa hacia el trabajo.



Tabla 10
Coeficientes de correlación de Pearson entre cultura organizacional y clima organizacional.

Cultura Organizacional	Clima Organizacional							
	Sistema Individual		Sistema Interpersonal			Sistema Organizacional		
	F1 Satisfacción de los trabajadores	F2 Autonomía en el trabajo	F3 Relaciones sociales	F4 Unión y apoyo	F5 Consideración de Directivos	F6 Beneficios y recompensas	F7 Motivación y esfuerzo	F8 Liderazgo de Directivos
F1 Misión	.398**	.496**	.438**	.530**	.524**	.523**	.559**	.498**
F2 Visión	.591**	.526**	.582**	.649**	.629**	.613**	.665**	.549**
F3 Normas	.518**	.413**	.444**	.526**	.419**	.481**	.558**	.394**
F4 Objetivos y metas	.482**	.484**	.551**	.619**	.565**	.599**	.607**	.596**
F5 Comunicación	.465**	.551**	.531**	.619**	.666**	.581**	.556**	.637**
F6 Toma de decisiones	.588**	.668**	.608**	.672**	.699**	.646**	.593**	.668**
F7 Gestión de conocimiento	.595**	.543**	.543**	.601**	.617**	.667**	.572**	.570**
F9 Innovación	.546**	.531**	.515**	.567**	.616**	.731**	.538**	.555**
F10 Trabajo en equipo	.523**	.439**	.488**	.515**	.571**	.719**	.422**	.563**
F11 Elementos materiales	.503**	.475**	.496**	.566**	.601**	.604**	.525**	.536**
F12 Eventos	.519**	.452**	.463**	.489**	.541**	.749**	.442**	.485**

Nota: ** $p \leq .01$.



6.5 Relación de cultura organizacional y motivación de logro.

En la Tabla 11 se observan las correlaciones estadísticamente significativas entre los 12 factores con alta confiabilidad de cultura organizacional con los tres factores de motivación al logro. Lo que se observa es que a mayor cultura organizacional el trabajador muestra tener una mayor motivación al logro en su área de trabajo. Los resultados por factores son los siguientes:

- F1 misión y F1 trabajo. Se obtuvo una correlación positiva de $r=.248$ ($p\leq.01$) lo que indica que entre más claro quede la misión mayor será la motivación que tengan los trabajadores para lograr los objetivos.
- F2 visión y F1 trabajo. En esta correlación se obtuvo un $r=.336$ ($p\leq.01$) el cual nos muestra que existe una fuerte motivación con la meta que la empresa se ha fijado.
- F3 normas y F1 trabajo. La correlación positiva obtenida es de $r=.216$ ($p\leq.01$) indicando que los reglamentos planteados motivan al grupo a la realización de sus proyectos.



Tabla 11

Coefficientes de correlación de Pearson entre cultura organizacional y motivación de logro.

Cultura Organizacional		Motivación al Logro		
		F1 Trabajo	F2 Maestría	F3 Competencia
	F1 Misión	.248**	.254**	0.052
	F2 Visión	.336**	.334**	0.034
Planeación y Liderazgo	F3 Normas	.216**	.222**	0.063
	F4 Objetivos y metas	.259**	.286**	0.032
	F5 Comunicación	.242**	.299**	0.003
	F6 Toma de decisiones	.257**	.231**	0.056
	F7 Gestión de conocimiento	.182**	.209**	0.02
Orientación Estratégica	F9 Innovación	.204**	.214**	0.104
	F10 Trabajo en equipo	0.107	0.075	0.064
	F11 Elementos materiales	.234**	.255**	0.051
	F12 Eventos	.141*	0.091	.126*

Nota: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.



6.6 Relación de clima organizacional y motivación de logro.

La correlación entre el clima organizacional y la motivación al logro se describe en la Tabla 12, siendo positivos 8 los factores de clima en relación con el Factor 1 trabajo y Factor 2 maestría de motivación al logro. El resultado por factores queda de la siguiente manera:

- F1 satisfacción de los trabajadores y F1 trabajo. Se obtuvo una correlación baja positiva de $r=.297$. Lo que muestra que a mayor satisfacción en los trabajadores; mayor es la superación de obstáculos que impidan llegar al objetivo deseado.
- F2 autonomía del trabajo y F1 trabajo. Se obtuvo una correlación baja positiva de $r=.245$. Lo cual nos dice que cuando existe libertad para tomar sus propias decisiones con respecto a su puesto la motivación que tienen para lograr los objetivos planteados será mayor; logrando tener buenos resultados.

Tabla 12
Coeficientes de correlación de Pearson entre clima organizacional y motivación de logro.

Clima Organizacional	Motivación al Logro		
	F1 Trabajo	F2 Maestría	F3 Competencia
N1. Sistema individual			
F1 Satisfacción de los trabajadores	.297**	.303**	0.063
F2 Autonomía en el trabajo	.245**	.240**	0.039
N2. Sistema interpersonal			
F3 Relaciones sociales	.295**	.277**	-0.021
F4 Unión y apoyo	.275**	.345**	-0.038
N3. Sistema organizacional			
F5 Consideración de Directivos	.281**	.350**	-0.114
F6 Beneficios y recompensas	.187**	.150*	.137*
F7 Motivación y esfuerzo	.331**	.374**	0.068
F8 Liderazgo de Directivos	.238**	.293**	-0.094

Nota: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.



6.7 Relación de Cultura organizacional con variables sociodemográficas.

6.7.1 Relación de cultura organizacional y género: resultados del análisis t-Student.

De acuerdo al análisis t-Student en las variables de género se detectó que existe significación en el factor F1 misión y la variable género ($t=-4.39$; $gl= 246$; $p=0.000$); F2 visión y la variable de género ($t=-2.82$; $gl=244.36$; $p=0.005$); F4 objetivos y metas y la variable género ($t=-2.39$; $gl= 245.73$; $p=0.017$); F5 comunicación y género ($t= -2.85$; $gl=246$; $p= 0.005$); F6 toma de decisiones ($t=-2.75$; $gl= 246$; $p=0.006$) y F11 elementos materiales ($t=-2.46$; $gl= 246$; $p=0.014$). lo que refiere a que en el sexo masculino ($X=3.25$) se encuentra más apegado a la cultura de la empresa en comparación con las mujeres, por lo que existe diferencia estadísticamente significativa.



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Tabla 13
Relación entre cultura organizacional y género: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Género	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Femenino	125	3.61	0.75	-4.39	246.00	.000
	Masculino	123	4.03	0.76			
F2 Visión	Femenino	125	3.45	0.76	-2.82	244.36	0.005
	Masculino	123	3.73	0.81			
F3 Normas	Femenino	125	3.69	0.83	-0.55	246.00	.585
	Masculino	123	3.75	0.90			
F4 Objetivos y metas	Femenino	125	3.49	0.81	-2.39	245.73	.017
	Masculino	123	3.74	0.82			
F5 Comunicación	Femenino	125	3.27	0.89	-2.85	246.00	.005
	Masculino	123	3.59	0.87			
F6 Toma de decisiones	Femenino	125	2.99	0.83	-2.75	246.00	.006
	Masculino	123	3.29	0.90			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Femenino	125	3.19	0.81	-0.88	246.00	.382
	Masculino	123	3.29	0.97			
F9 Innovación	Femenino	125	2.87	0.90	-1.71	246.00	.089
	Masculino	123	3.09	1.05			
F10 Trabajo en equipo	Femenino	125	2.60	1.06	-0.67	246.00	.501
	Masculino	123	2.70	1.25			
F11 Elementos materiales	Femenino	125	3.20	0.97	-2.46	246.00	.014
	Masculino	123	3.51	1.00			
F12 Eventos	Femenino	125	2.26	0.96	-1.63	246.00	.103
	Masculino	123	2.47	1.09			



Figura 26. Existe una mayor significación en la variable de género masculino en comparación con el género femenino.



6.7.2 Relación de cultura organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre cultura organizacional y la variable de personal a cargo se detectó que existe significación en los factores F1 misión y personal a su cargo ($t=3.33$; $gl= 246$; $p=0.001$); F2 visión y la variable personal a cargo ($t=3.63$; $gl=80.98$; $p=0.001$); F4 objetivos y metas y la variable de personal a cargo ($t=3.44$; $gl= 246$; $p=0.001$); F5 comunicación y personal a cargo ($t= -2.85$; $gl=246$; $p= 0.005$); F6 toma de decisiones y personal a cargo ($t=3.16$; $gl= 246$; $p=0.002$) y F7 gestión de conocimiento y personal a cargo ($t=2.15$; $gl= 246$; $p=0.033$); F9 innovación ($t=2.16$; $gl= 246$; $p= 0.032$); F11 elementos materiales ($t=3.15$; $gl= 79.05$; $p=0.002$). Lo que refleja que hay una mayor respuesta a la cultura cuando se tiene personal a cargo que cuando no se tiene.



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Tabla 14
Relación entre cultura organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Personal a cargo	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Si	47	4.15	0.76	3.33	246.00	.001
	No	201	3.74	0.77			
F2 Visión	Si	47	3.92	0.66	3.63	80.98	.000
	No	201	3.51	0.80			
F3 Normas	Si	47	3.88	0.89	1.43	246.00	.154
	No	201	3.68	0.85			
F4 Objetivos y metas	Si	47	3.97	0.77	3.44	246.00	.001
	No	201	3.53	0.81			
F5 Comunicación	Si	47	3.81	0.79	3.31	246.00	.001
	No	201	3.34	0.90			
F6 Toma de decisiones	Si	47	3.50	0.84	3.16	246.00	.002
	No	201	3.06	0.87			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Si	47	3.49	0.85	2.15	246.00	.033
	No	201	3.18	0.90			
F9 Innovación	Si	47	3.26	0.91	2.16	246.00	.032
	No	201	2.92	0.99			
F10 Trabajo en equipo	Si	47	2.93	1.22	1.80	246.00	.073
	No	201	2.59	1.14			
F11 Elementos materiales	Si	47	3.72	0.85	3.15	79.05	.002
	No	201	3.27	1.01			
F12 Eventos	Si	47	2.52	0.96	1.19	246.00	.235
	No	201	2.33	1.04			



Figura 27. Existe una mayor significación en las personas que tienen gente a su cargo que las que no tienen gente a su cargo.



6.7.3 Relación de cultura organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-

Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre cultura organizacional y la variable de tipo de contrato se detectó que existe se presenta diferencias estadísticamente significativas n en los factores F1 misión y tipo de contrato ($t=-2.04$; $gl=246$; $p=0.04$); F2 visión y la variable tipo de contrato ($t=-1.91$; $gl=246$; $p=0.058$); F6 toma de decisiones y la variable de tipo de contrato ($t=-1.92$; $gl=246$; $p=0.056$); F7 gestión de conocimiento y tipo de contrato ($t=-2.42$; $gl=246$; $p=0.005$); F6 toma de decisiones y tipo de contrato ($t=-2.75$; $gl=246$; $p=0.006$) y F11 elementos materiales ($t=-2.46$; $gl=246$; $p=0.014$). lo que refiere a que en el sexo masculino ($X=3.25$) se encuentra más apegado a la cultura de la empresa en comparación con las mujeres.



Tabla 15

Relación entre cultura organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Tipo de Contrato	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Planta	214	3.77	0.77	-2.04	246.00	.043
	Periodo de Prueba	34	4.07	0.81			
F2 Visión	Planta	214	3.55	0.79	-1.91	246.00	.058
	Periodo de Prueba	34	3.83	0.81			
F3 Normas	Planta	214	3.69	0.87	-1.34	246.00	.180
	Periodo de Prueba	34	3.90	0.80			
F4 Objetivos y metas	Planta	214	3.58	0.82	-1.53	246.00	.127
	Periodo de Prueba	34	3.81	0.83			
F5 Comunicación	Planta	214	3.40	0.88	-1.41	246.00	.161
	Periodo de Prueba	34	3.63	0.98			
F6 Toma de decisiones	Planta	214	3.10	0.87	-1.92	246.00	.056
	Periodo de Prueba	34	3.41	0.91			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Planta	214	3.19	0.88	-2.42	246.00	.016
	Periodo de Prueba	34	3.58	0.93			
F9 Innovación	Planta	214	2.91	0.98	-2.87	246.00	.004
	Periodo de Prueba	34	3.42	0.90			
F10 Trabajo en equipo	Planta	214	2.55	1.15	-3.47	246.00	.001
	Periodo de Prueba	34	3.28	1.05			
F11 Elementos materiales	Planta	214	3.32	0.98	-1.56	246.00	.120
	Periodo de Prueba	34	3.60	1.05			
F12 Eventos	Planta	214	2.24	1.00	-4.93	246.00	.000
	Periodo de Prueba	34	3.14	0.87			

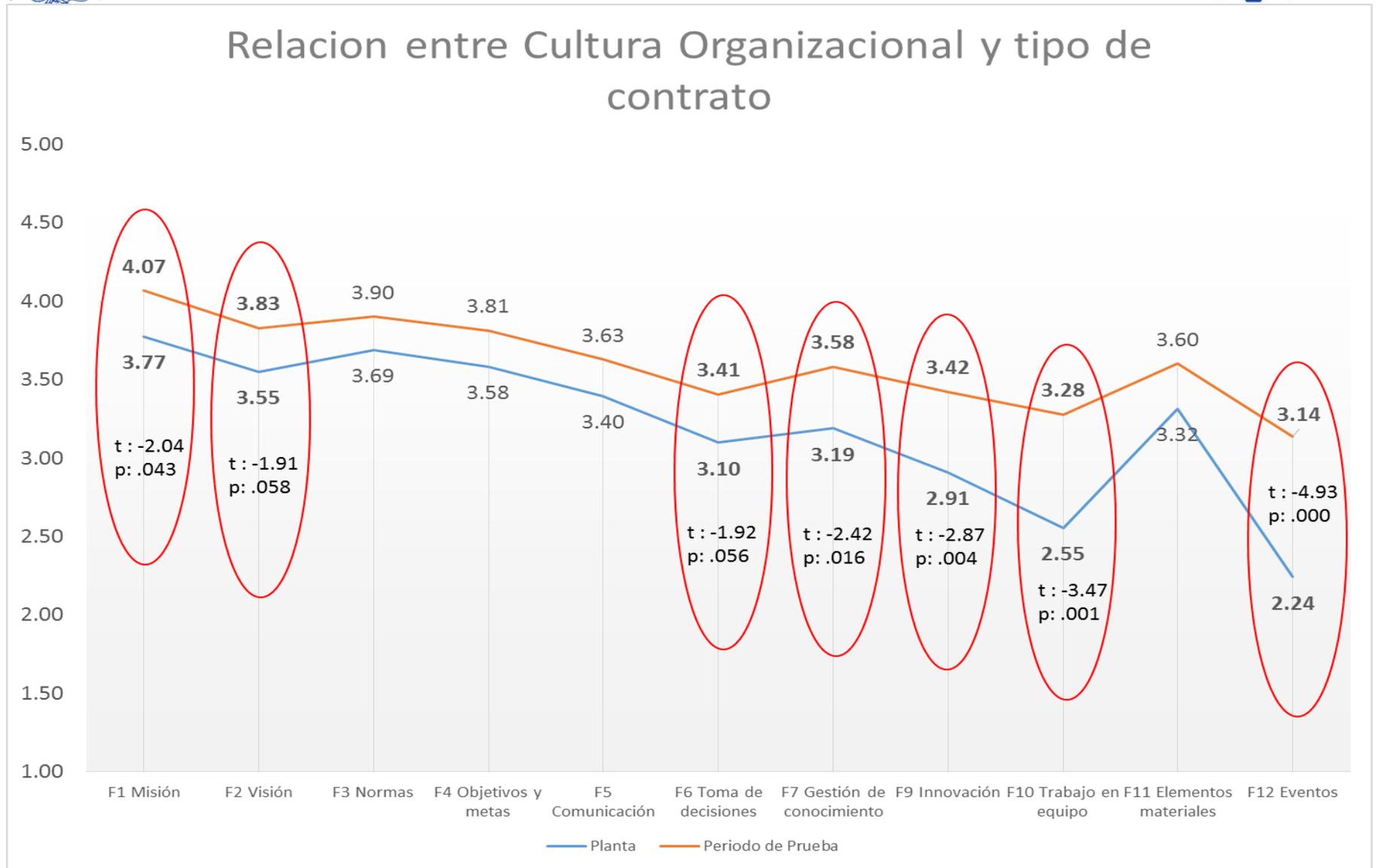


Figura 28. Existe una mayor significación en la gente que se encuentra en periodo de prueba en comparación al personal que se encuentra ya de planta.



6.7.4 Relación de cultura organizacional y capacitación: resultados del análisis

t-Student.

La Tabla 16 tiene como objeto describir la relación entre las variables cultura organizacional y capacitación; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables.

Tabla 16
Relación entre cultura organizacional y capacitación: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Capacitación	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Si	196	3.78	0.75	-1.21	71.79	.230
	No	52	3.94	0.88			
F2 Visión	Si	196	3.58	0.76	-0.45	70.76	.654
	No	52	3.64	0.92			
F3 Normas	Si	196	3.76	0.82	1.18	69.82	.243
	No	52	3.58	1.01			
F4 Objetivos y metas	Si	196	3.58	0.79	-1.11	72.27	.270
	No	52	3.73	0.92			
F5 Comunicación	Si	196	3.38	0.87	-1.65	246.00	.100
	No	52	3.61	0.98			
F6 Toma de decisiones	Si	196	3.11	0.84	-0.79	70.04	.432
	No	52	3.24	1.03			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Si	196	3.24	0.82	0.02	65.37	.987
	No	52	3.24	1.15			
F9 Innovación	Si	196	2.98	0.94	0.15	246.00	.880
	No	52	2.96	1.13			
F10 Trabajo en equipo	Si	196	2.65	1.11	-0.18	70.49	.854
	No	52	2.68	1.34			
F11 Elementos materiales	Si	196	3.32	0.97	-1.19	246.00	.236
	No	52	3.50	1.06			
F12 Eventos	Si	196	2.36	1.00	-0.10	72.68	.920
	No	52	2.38	1.15			



Figura 29. No existe una significación en el personal que cuenta con programas de capacitación en comparación con los que reciben cursos de capacitación.



6.7.5 Relación de cultura organizacional y estado civil: resultados del análisis t-

Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre cultura organizacional y la variable de estado civil se detectó que existe significación en los factores F1 misión y estado civil ($t=2.46$; $gl= 234.95$; $p=0.015$); F3 normas y la variable estado civil ($t=2.94$; $gl=205.84$; $p=0.004$); F6 toma de decisiones y la variable de estado civil ($t=2.03$; $gl= 246$; $p=0.043$); F7 gestión de conocimiento y estado civil ($t= 2.77$; $gl=246$; $p= 0.006$); F9 innovación y estado civil ($t=2.26$; $gl= 246$; $p=0.024$); F11 elementos materiales y estado civil ($t=1.91$; $gl= 246$; $p=0.058$).



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Tabla 17

Relación entre cultura organizacional y estado civil: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Estado Civil	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Con Pareja	131	3.93	0.73	2.46	234.95	.015
	Sin Pareja	117	3.69	0.81			
F2 Visión	Con Pareja	131	3.67	0.74	1.67	246.00	.096
	Sin Pareja	117	3.50	0.84			
F3 Normas	Con Pareja	131	3.87	0.70	2.94	205.84	.004
	Sin Pareja	117	3.55	0.99			
F4 Objetivos y metas	Con Pareja	131	3.73	0.76	2.51	246.00	.013
	Sin Pareja	117	3.48	0.86			
F5 Comunicación	Con Pareja	131	3.51	0.88	1.52	246.00	.129
	Sin Pareja	117	3.34	0.90			
F6 Toma de decisiones	Con Pareja	131	3.25	0.87	2.03	246.00	.043
	Sin Pareja	117	3.02	0.87			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Con Pareja	131	3.39	0.84	2.77	246.00	.006
	Sin Pareja	117	3.08	0.92			
F9 Innovación	Con Pareja	131	3.11	0.98	2.26	246.00	.024
	Sin Pareja	117	2.83	0.96			
F10 Trabajo en equipo	Con Pareja	131	2.75	1.17	1.42	246.00	.156
	Sin Pareja	117	2.54	1.14			
F11 Elementos materiales	Con Pareja	131	3.47	0.98	1.91	246.00	.058
	Sin Pareja	117	3.23	1.00			
F12 Eventos	Con Pareja	131	2.48	1.07	1.82	246.00	.071
	Sin Pareja	117	2.24	0.97			



Figura 30. Existe una mayor significación en las personas que cuentan con una pareja e comparación al personal que esta sin pareja.



6.7.6 Relación de cultura organizacional y tipo de nómina: resultados del análisis t-student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre cultura organizacional y la variable de tipo de nómina se detectó que existe significación en los factores F5 comunicación y tipo de nómina ($t=-3.39$; $gl= 177$; $p=0.001$); F6 toma de decisiones y tipo de nómina ($t=-2.06$; $gl=246$; $p=0.040$); F11 Elementos materiales y la variable de tipo de nómina ($t=-2.29$; $gl=158$; $p=0.024$). Lo que refiere a que el personal que tiene un pago de nómina quincenal presenta mayor apego a la cultura de la empresa ($X=3.33$) en comparación al personal que se encuentra con un pago de nómina semanal ($X=3.23$).



Tabla 18
Relación entre cultura organizacional y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Tipo de Nómina	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Planeación y liderazgo							
F1 Misión	Semanal	175	3.77	0.80	-1.26	246	.210
	Quincenal	73	3.91	0.74			
F2 Visión	Semanal	175	3.54	0.81	-1.59	246	.113
	Quincenal	73	3.71	0.75			
F3 Normas	Semanal	175	3.75	0.83	0.87	246	.384
	Quincenal	73	3.64	0.94			
F4 Objetivos y metas	Semanal	175	3.56	0.84	-1.69	246	.092
	Quincenal	73	3.75	0.75			
F5 Comunicación	Semanal	175	3.32	0.94	-3.39	177	.001
	Quincenal	73	3.69	0.71			
F6 Toma de decisiones	Semanal	175	3.07	0.90	-2.06	246	.040
	Quincenal	73	3.32	0.80			
N2 Orientación Estratégica							
F7 Gestión de conocimiento	Semanal	175	3.23	0.90	-0.33	246	.741
	Quincenal	73	3.27	0.88			
F9 Innovación	Semanal	175	2.97	1.02	-0.21	246	.835
	Quincenal	73	3.00	0.88			
F10 Trabajo en equipo	Semanal	175	2.68	1.15	0.56	246	.574
	Quincenal	73	2.59	1.19			
F11 Elementos materiales	Semanal	175	3.27	1.03	-2.29	158	.024
	Quincenal	73	3.56	0.87			
F12 Eventos	Semanal	175	2.42	1.07	1.35	246	.179
	Quincenal	73	2.23	0.91			



Figura 31. Existe una significación con el personal que se le paga por quincena en comparación a la gente que se le paga por semana.



6.7.7 Relación de Cultura Organizacional y edad: resultados del análisis Anova.

De acuerdo al análisis t- Student entre la variable cultura organizacional y edad se observa en la Tabla 19 únicamente una correlación estadísticamente significativa con el F1 misión ($F= 3.87$; $p=0.001$) indicando que cuando los trabajadores se encuentran en un rango de edad de más de 51($x=4.30$) y un rango de 31 a 34 ($x=4.10$) perciben un puntaje medio más alto con respecto al rango 22 a 26 ($x= 3.35$); 27 a 30 ($x=3.74$); 35 a 40 ($x=3.85$); 41 a 45 ($x=3.83$); 46 a 50 ($x=3.58$) por lo que los trabajadores de mayor edad tiene mayor apego a la misión de a la empresa. F2 visión ($F=3.223$; $p=0.005$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=4.03$) presentan un mayor apego a la realización de la visión que la empresa tiene en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=3.20$); 27 a 30($x=3.73$). 31 a 34 ($x=3.59$); 35 a 40 ($x=3.65$); 41 a 45 ($x= 3.55$); 46 a 50 ($x=3.26$). F3 normas ($F=2.224$; $p=0.042$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=4.30$) cumplen más con las normas que la empresa tiene en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=3.48$); 27 a 30($x=3.68$). 31 a 34 ($x=3.82$); 35 a 40 ($x=3.61$); 41 a 45 ($x= 3.75$); 46 a 50 ($x=3.63$). F4 objetivos y metas ($F=2.719$; $p=0.014$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=4.03$) presentan un mayor orientación al cumplimiento de objetivos y metas en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=3.33$); 27 a 30($x=3.62$). 31 a 34 ($x=3.90$); 35 a 40 ($x=3.69$); 41 a 45 ($x= 3.49$); 46 a 50 ($x=3.32$). F5 comunicación ($F3.256$; $p=0.004$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=4.05$) tienen mayor comunicación en asuntos de la empresa en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=3.32$); 27 a 30($x=3.52$). 31 a 34 ($x=3.65$); 35 a 40 ($x=3.38$); 41 a 45 ($x= 3.29$); 46 a 50 ($x=3.04$). F7 Gestión de Conocimientos ($F=2.44$; $p=0.026$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=3.88$)



cuentan con más información sobre los procedimientos y la empresa misma en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=2.99$); 27 a 30($x=3.19$). 31 a 34 ($x=3.37$); 35 a 40 ($x=3.22$); 41 a 45 ($x= 3.18$); 46 a 50 ($x=3.88$). F9 innovación ($F=2.758$; $p=0.013$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=3.68$) tienden a innovar más en la empresa en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=2.80$); 27 a 30($x=2.95$). 31 a 34 ($x=3.06$); 35 a 40 ($x=3.01$); 41 a 45 ($x= 2.91$); 46 a 50 ($x=2.60$). F11 elementos materiales ($F=2.567$; $p=0.02$) de manera que los trabajadores de más de 51($x=3.88$) cuentan con mayor número de material para cumplir con los procedimientos de la empresa en comparación a los trabajadores de 22 a 26 ($x=3.16$); 27 a 30($x=3.28$). 31 a 34 ($x=3.62$); 35 a 40 ($x=3.44$); 41 a 45 ($x= 3.30$); 46 a 50 ($x=2.90$).

Tabla 19
Relación entre cultura organizacional y edad: resultados del análisis Anova, Análisis de varianza.

Cultura Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y liderazgo						
F1 Misión	22 a 26	22	3.35	0.98	3.87	0.001
	27 a 30	44	3.74	0.82		
	31 a34	22	4.10	0.67		
	35 a 40	62	3.85	0.56		
	41 a 45	51	3.83	0.72		
	46 a 50	26	3.58	0.98		
	Más de 51	21	4.30	0.71		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	22 a 26	22	3.20	0.90	3.223	0.005
	27 a 30	44	3.73	0.72		
	31 a34	22	3.59	0.78		
	35 a 40	62	3.65	0.71		
	41 a 45	51	3.55	0.82		
	46 a 50	26	3.26	0.84		
	Más de 51	21	4.03	0.72		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	22 a 26	22	3.48	1.01	2.224	0.042
	27 a 30	44	3.68	0.87		
	31 a34	22	3.82	0.87		
	35 a 40	62	3.61	0.79		
	41 a 45	51	3.75	0.79		
	46 a 50	26	3.63	0.99		
	Más de 51	21	4.30	0.73		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	22 a 26	22	3.33	0.95	2.719	0.014
	27 a 30	44	3.62	0.81		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
	31 a34	22	3.90	0.58		
	35 a 40	62	3.69	0.69		
	41 a 45	51	3.49	0.89		
	46 a 50	26	3.32	0.84		
	Más de 51	21	4.03	0.87		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	22 a 26	22	3.32	1.06	3.256	0.004
	27 a 30	44	3.52	0.86		
	31 a34	22	3.65	0.75		
	35 a 40	62	3.38	0.73		
	41 a 45	51	3.29	0.93		
	46 a 50	26	3.04	1.04		
	Más de 51	21	4.05	0.83		
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	22 a 26	22	3.03	1.06	1.718	0.117
	27 a 30	44	3.20	0.87		
	31 a34	22	3.25	0.84		
	35 a 40	62	3.12	0.75		
	41 a 45	51	3.00	0.89		
	46 a 50	26	2.96	0.92		
	Más de 51	21	3.64	0.94		
Total	248	3.14	0.88			
N2 Orientación Estratégica						
F7 Gestión de conocimiento	22 a 26	22	2.99	1.03	2.44	0.026
	27 a 30	44	3.19	0.92		
	31 a34	22	3.37	0.80		
	35 a 40	62	3.22	0.88		
	41 a 45	51	3.18	0.83		
	46 a 50	26	3.08	0.81		
	Más de 51	21	3.88	0.86		
	Total	248	3.24	0.89		
F9 Innovación	22 a 26	22	2.80	1.04	2.758	0.013
	27 a 30	44	2.95	0.94		
	31 a34	22	3.06	0.92		
	35 a 40	62	3.01	0.97		
	41 a 45	51	2.91	0.92		
	46 a 50	26	2.60	0.98		
	Más de 51	21	3.68	0.98		
Total	248	2.98	0.98			
F10 Trabajo en equipo	22 a 26	22	2.61	1.10	2.094	0.055
	27 a 30	44	2.43	1.20		
	31 a34	22	2.68	1.26		
	35 a 40	62	2.79	1.10		
	41 a 45	51	2.53	1.08		
	46 a 50	26	2.38	1.07		
	Más de 51	21	3.36	1.30		
	Total	248	2.65	1.16		
F11 Elementos materiales	22 a 26	22	3.16	0.91	2.567	0.02
	27 a 30	44	3.28	1.05		
	31 a34	22	3.62	0.98		
	35 a 40	62	3.44	0.96		
	41 a 45	51	3.30	0.88		
	46 a 50	26	2.90	1.11		
	Más de 51	21	3.88	0.97		
Total	248	3.35	0.99			
F12 Eventos	22 a 26	22	2.39	1.02	1.911	0.08



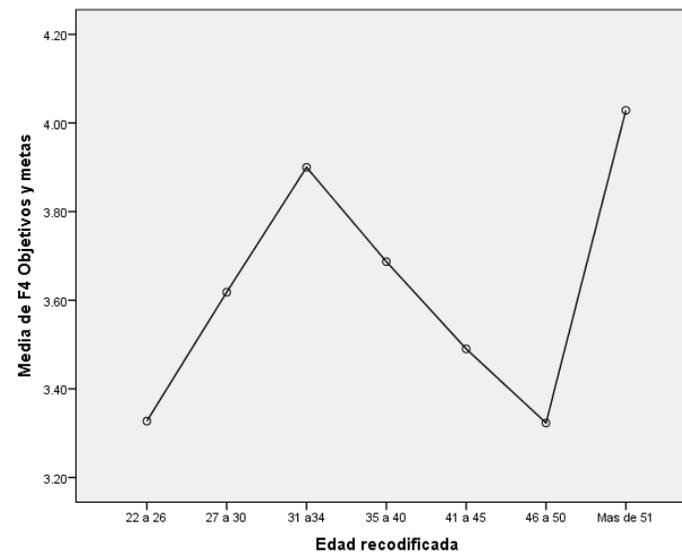
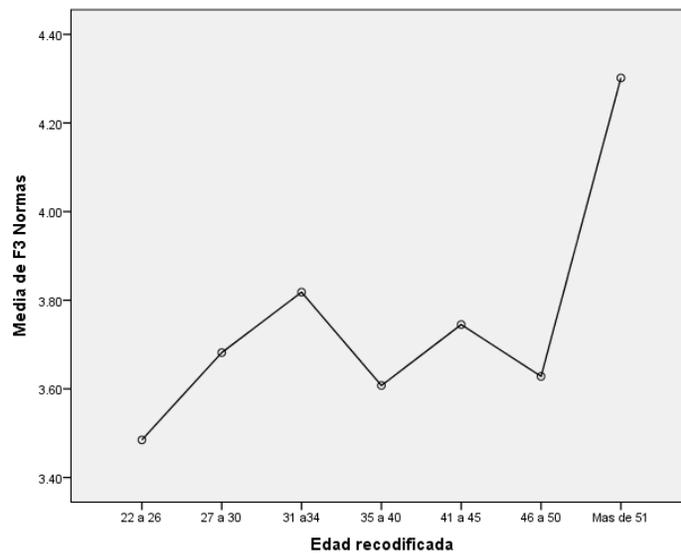
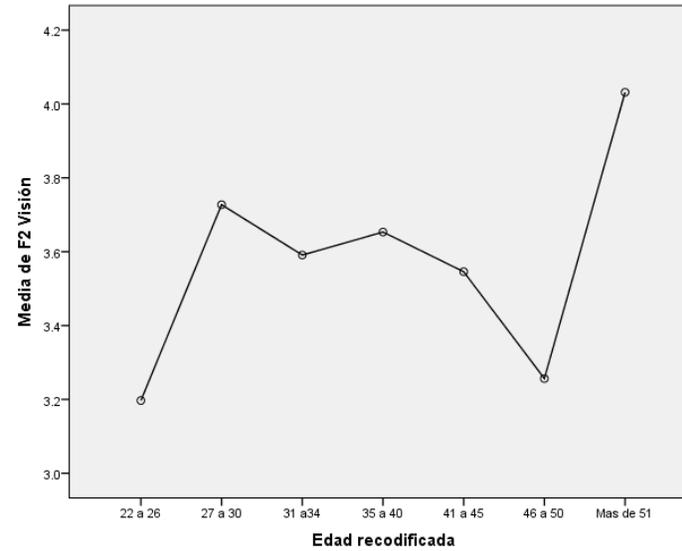
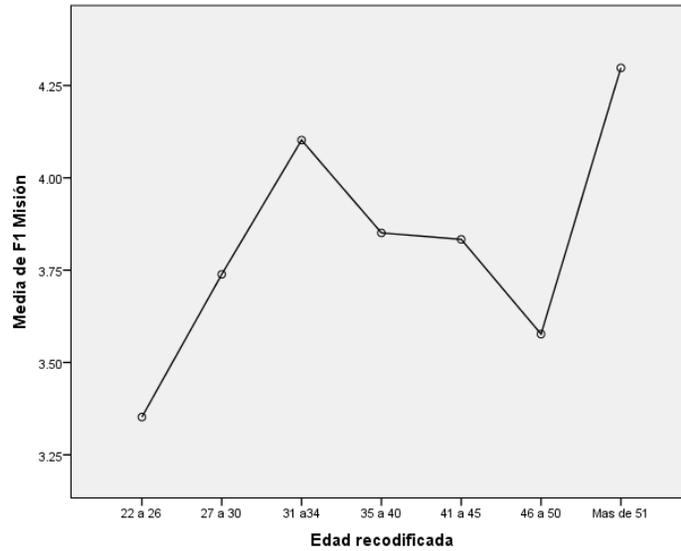
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
	27 a 30	44	2.27	1.14		
	31 a34	22	2.32	0.89		
	35 a 40	62	2.46	1.06		
	41 a 45	51	2.19	0.84		
	46 a 50	26	2.15	1.06		
	Más de 51	21	2.98	1.08		
	Total	248	2.36	1.03		

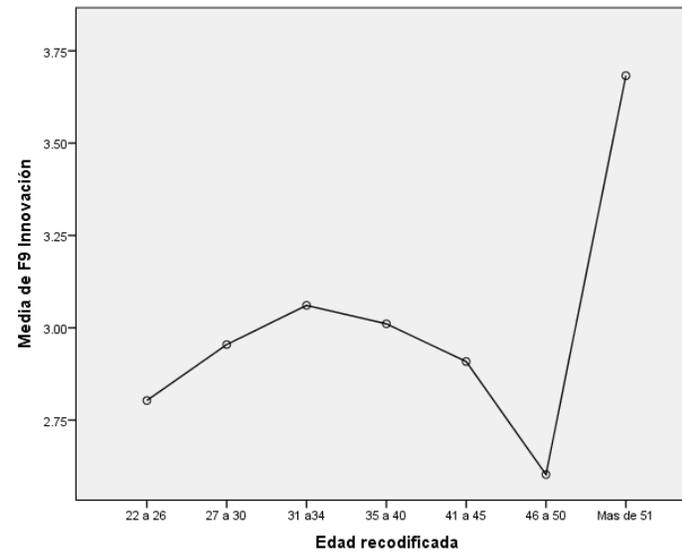
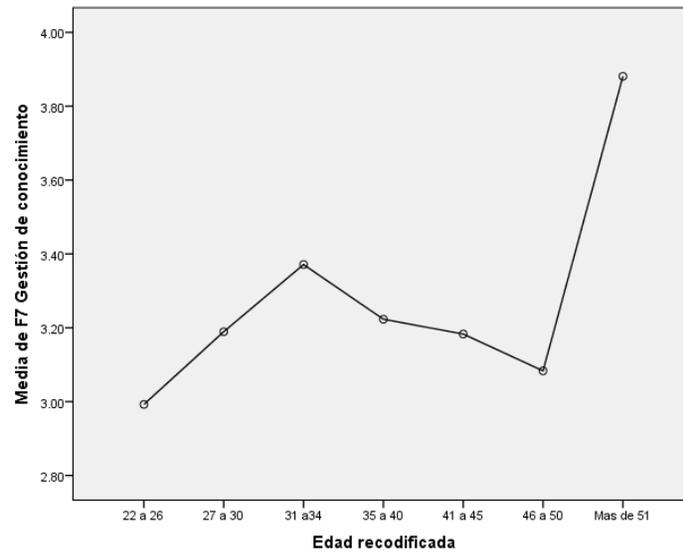
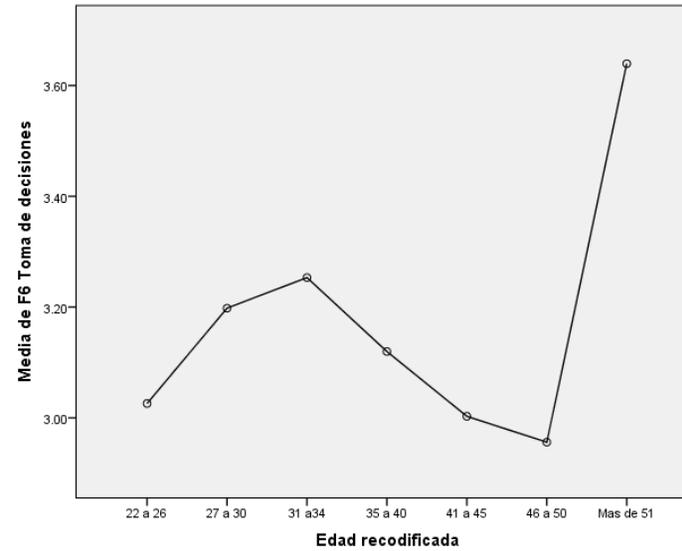
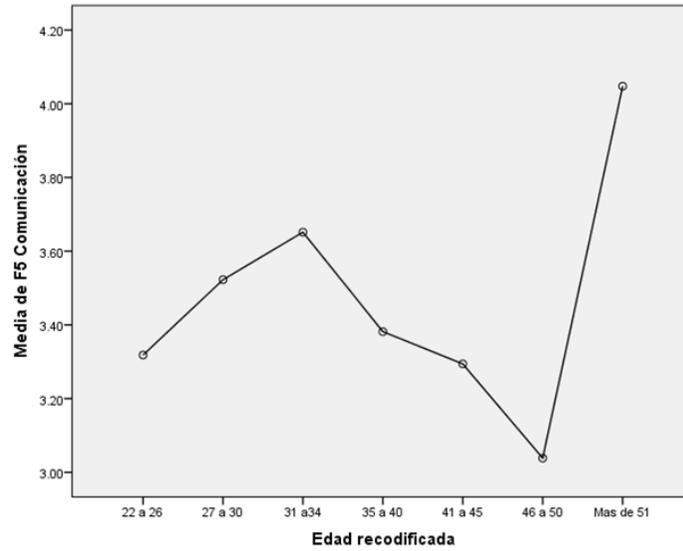


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

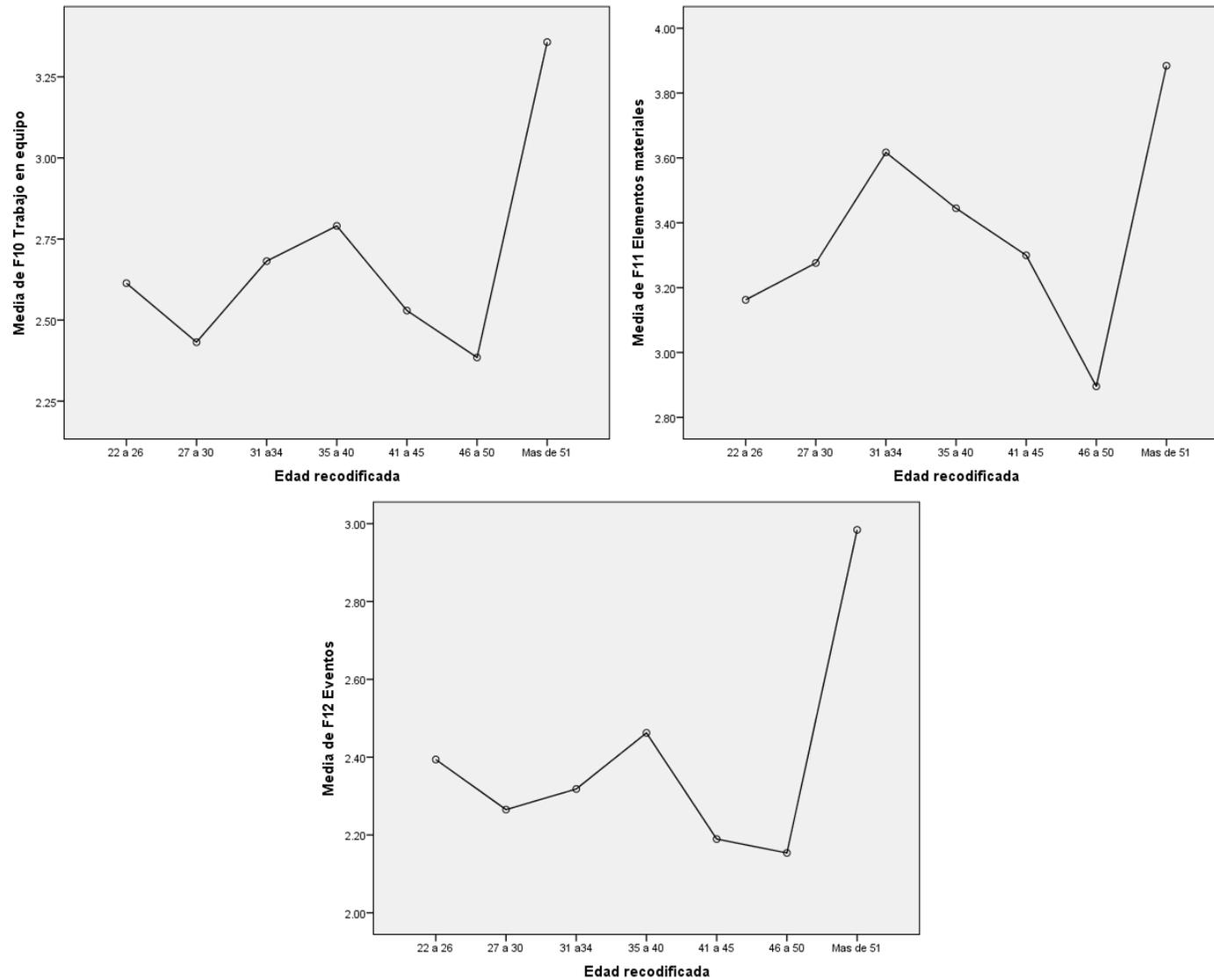


Figura 32. Relación de cultura organizacional y la edad. Graficas generadas por SPSS.



6.7.8 Relación de cultura organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.

El resultado del Anova entre la variable cultura organizacional y escolaridad reporta que no hubo relaciones estadísticamente significativas entre los factores de cultura organizacional y escolaridad. Específicamente los resultados se muestran en la tabla 20.

Tabla 20
Relación entre cultura organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	Escolaridad	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y liderazgo						
F1 Misión	Secundaria	93	3.74	0.75	1.086	0.356
	Preparatoria	39	3.93	0.73		
	Carrera trunca	57	3.93	0.81		
	Licenciatura	59	3.75	0.82		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	Secundaria	93	3.51	0.83	1.189	0.314
	Preparatoria	39	3.51	0.72		
	Carrera trunca	57	3.74	0.74		
	Licenciatura	59	3.62	0.83		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	Secundaria	93	3.77	0.77	2.152	0.094
	Preparatoria	39	3.68	0.80		
	Carrera trunca	57	3.88	0.88		
	Licenciatura	59	3.50	0.98		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	Secundaria	93	3.53	0.82	0.697	0.554
	Preparatoria	39	3.62	0.77		
	Carrera trunca	57	3.72	0.84		
	Licenciatura	59	3.64	0.83		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	Secundaria	93	3.29	0.93	1.287	0.279
	Preparatoria	39	3.48	0.83		
	Carrera trunca	57	3.50	0.97		
	Licenciatura	59	3.55	0.79		
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	Secundaria	93	3.02	0.91	1.035	0.378
	Preparatoria	39	3.14	0.85		



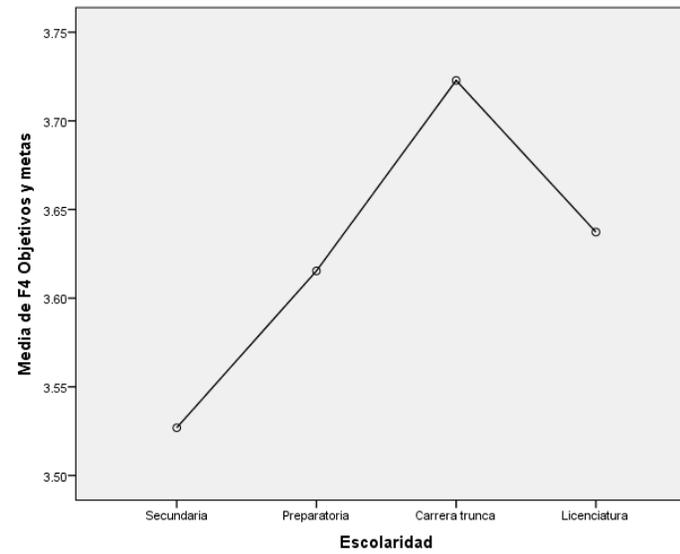
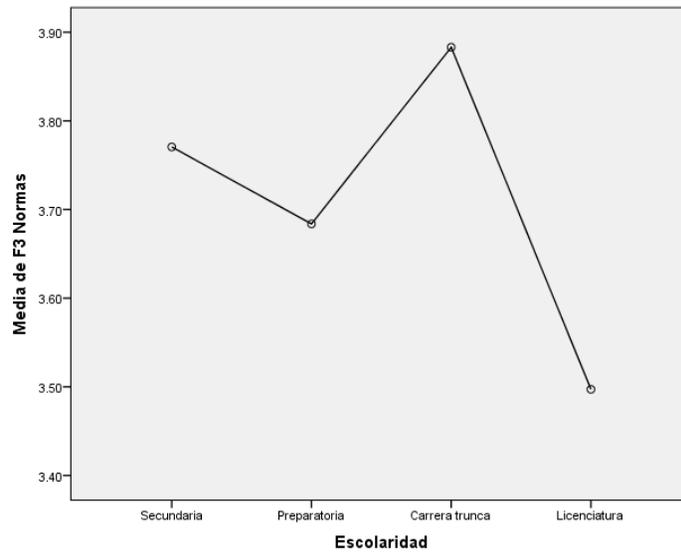
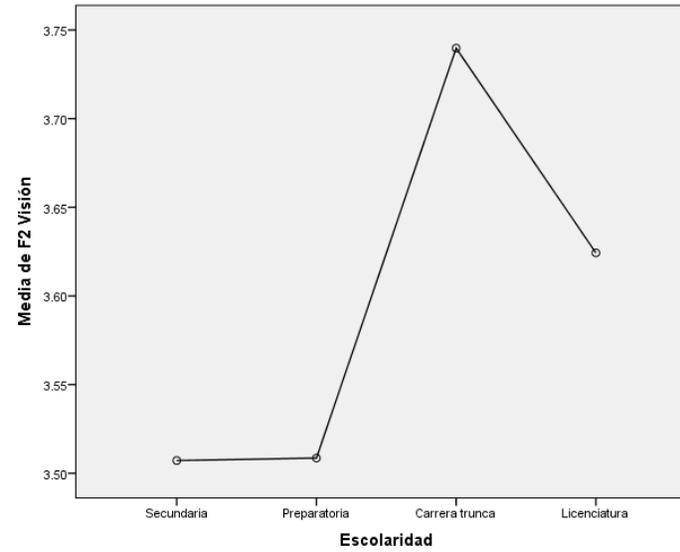
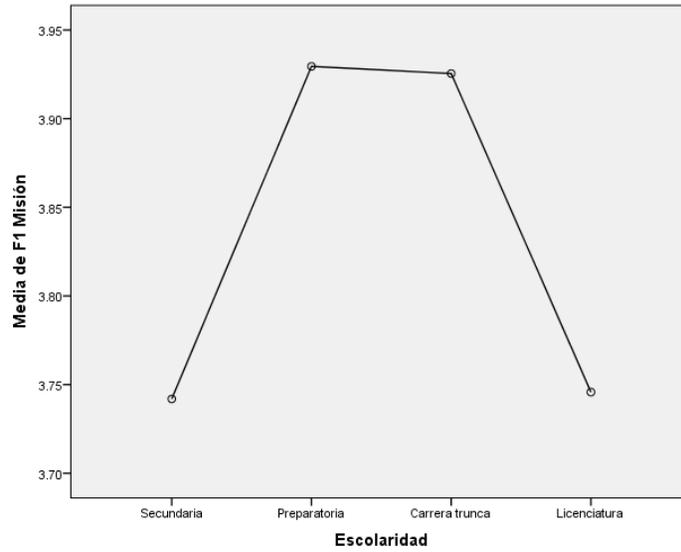
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Escolaridad	N	Media	Desviación típica	F	p
	Carrera trunca	57	3.25	0.85		
	Licenciatura	59	3.23	0.87		
	Total	248	3.14	0.88		
N2 Orientación Estratégica						
	Secundaria	93	3.28	0.86	0.947	0.419
	Preparatoria	39	3.21	0.82		
F7 Gestión de conocimiento	Carrera trunca	57	3.36	0.96		
	Licenciatura	59	3.09	0.93		
	Total	248	3.24	0.89		
	Secundaria	93	3.06	1.00	1.183	0.317
	Preparatoria	39	2.86	0.93		
F9 Innovación	Carrera trunca	57	3.09	1.03		
	Licenciatura	59	2.82	0.92		
	Total	248	2.98	0.98		
	Secundaria	93	2.75	1.14	1.499	0.215
	Preparatoria	39	2.47	1.12		
F10 Trabajo en equipo	Carrera trunca	57	2.82	1.20		
	Licenciatura	59	2.46	1.16		
	Total	248	2.65	1.16		
	Secundaria	93	3.28	1.08	0.331	0.803
	Preparatoria	39	3.42	0.89		
F11 Elementos materiales	Carrera trunca	57	3.35	1.03		
	Licenciatura	59	3.43	0.90		
	Total	248	3.35	0.99		
	Secundaria	93	2.50	1.05	2.241	0.084
	Preparatoria	39	2.25	0.90		
F12 Eventos	Carrera trunca	57	2.49	1.14		
	Licenciatura	59	2.11	0.92		
	Total	248	2.36	1.03		

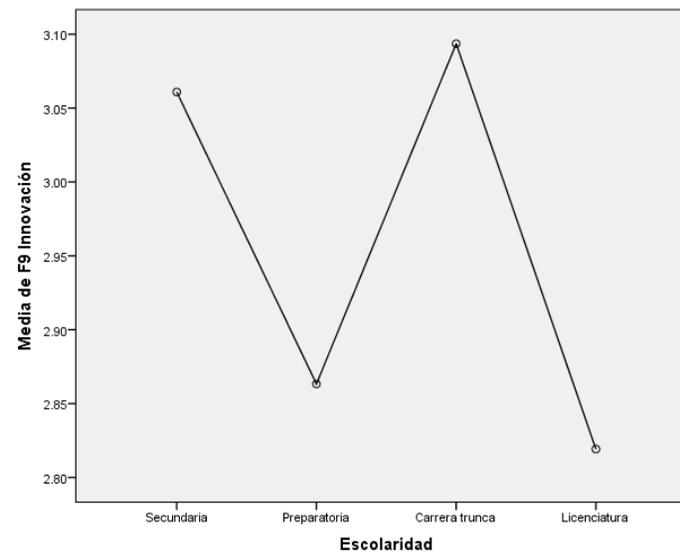
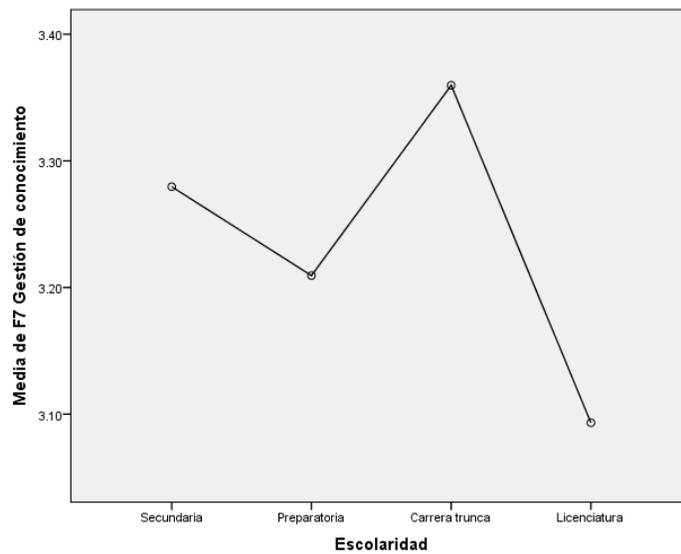
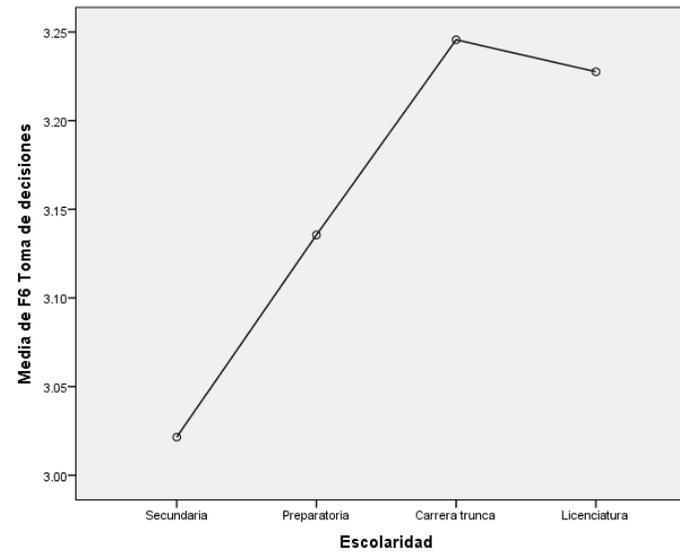
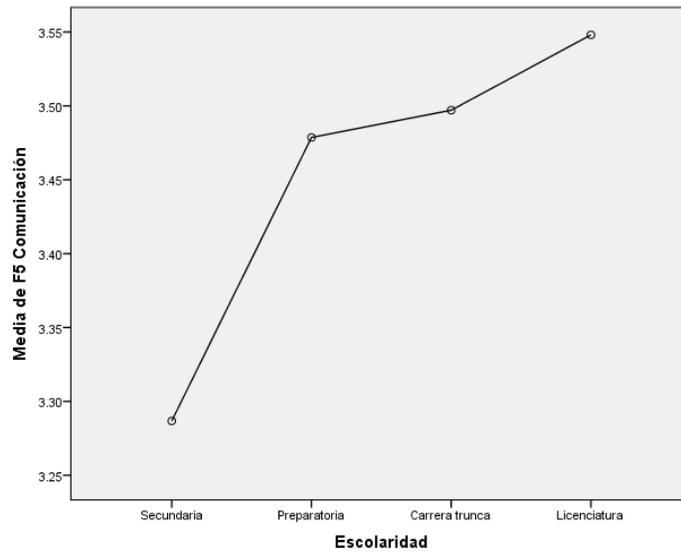


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

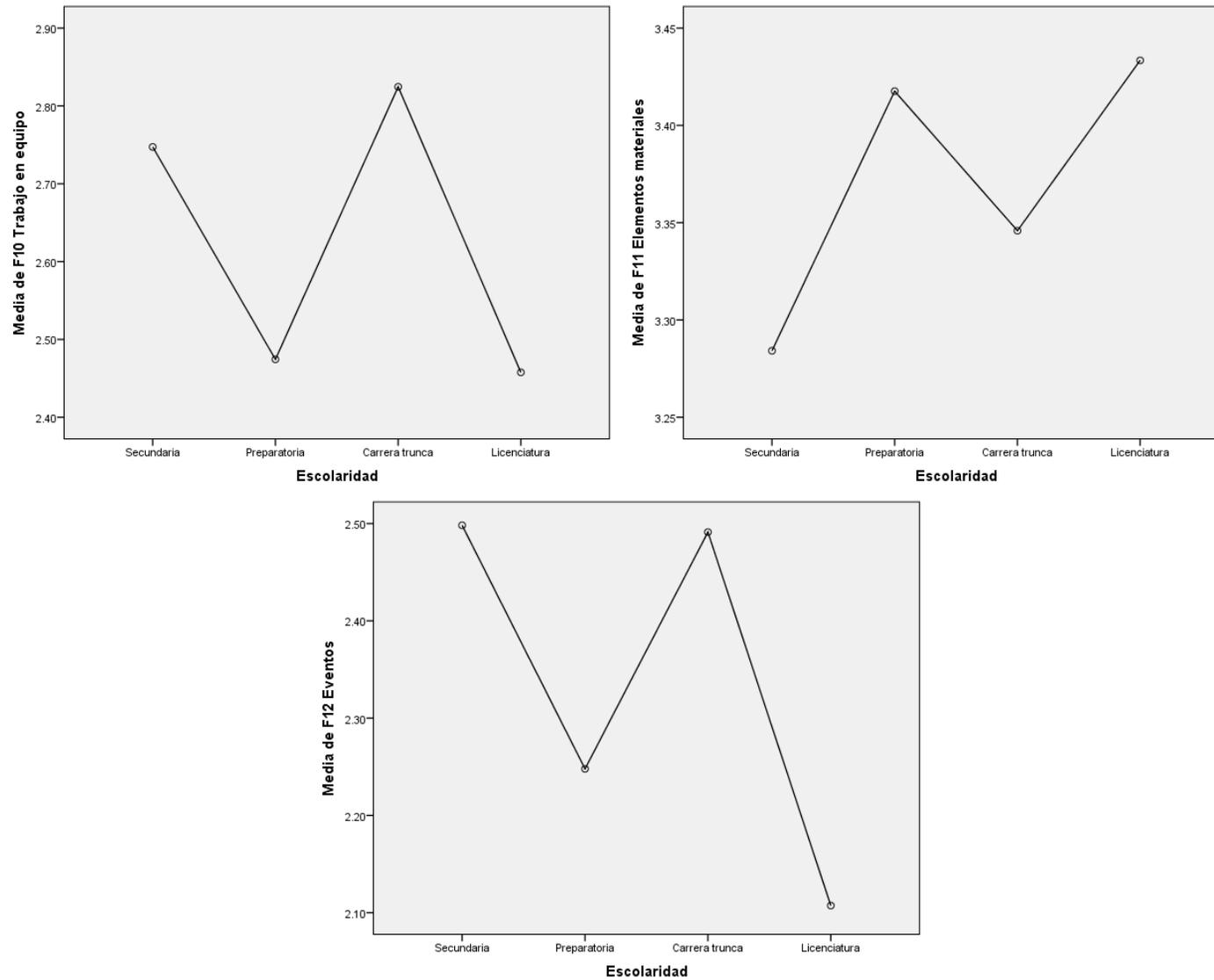


Figura 33. .Relación de cultura organizacional con la escolaridad. Graficas generadas de SPSS.



6.7.9 Relación de cultura organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.

Los resultados del análisis de Anova en la tabla 21 indican que hay correlación en F2 visión ($F=2.647$; $p=0.05$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=3.99$) se encuentran con mayor apego a la visión de la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=3.51$); AMSA Iztapalapa ($x=3.75$). AMSA Guadalajara ($x=3.67$). F5 comunicación ($F=2.25$; $p=0.083$) de manera que los trabajadores de AMSA Guadalajara ($x=4.00$) cuentan con más comunicación en la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=3.34$); AMSA Iztapalapa ($x=3.60$). AMSA Taxqueña ($x=3.60$). F12 eventos ($F=3.913$; $p=0.009$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=2.81$) realizan más eventos en la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.26$); AMSA Iztapalapa ($x=2.49$). AMSA Guadalajara ($x=3.39$).

Tabla 21
Relación entre cultura organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	Ubicación	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y liderazgo						
F1 Misión	AMSA Coyoacán	175	3.75	0.82	1.601	0.19
	AMSA Iztapalapa	53	3.99	0.72		
	AMSA Taxqueña	14	4.00	0.42		
	AMSA Guadalajara	6	3.75	0.77		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	AMSA Coyoacán	175	3.51	0.83	2.647	0.05
	AMSA Iztapalapa	53	3.75	0.69		
	AMSA Taxqueña	14	3.99	0.57		
	AMSA Guadalajara	6	3.67	0.86		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	AMSA Coyoacán	175	3.71	0.89	0.283	0.838
	AMSA Iztapalapa	53	3.68	0.81		
	AMSA Taxqueña	14	3.88	0.67		
	AMSA Guadalajara	6	3.89	0.89		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	AMSA Coyoacán	175	3.55	0.85	1.415	0.239



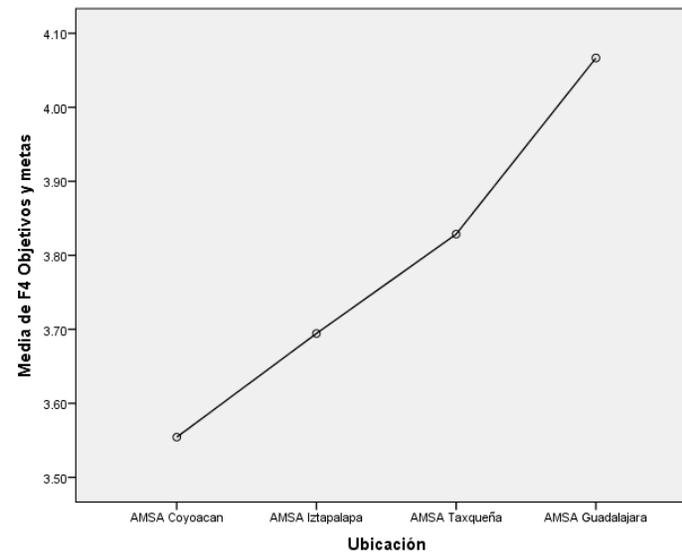
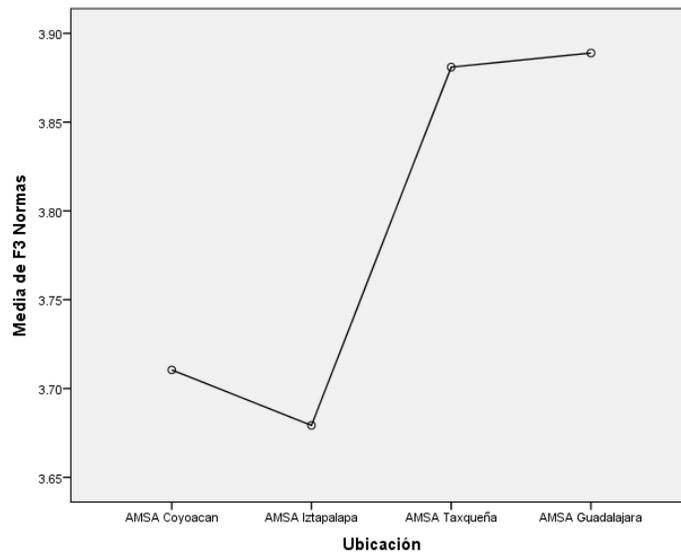
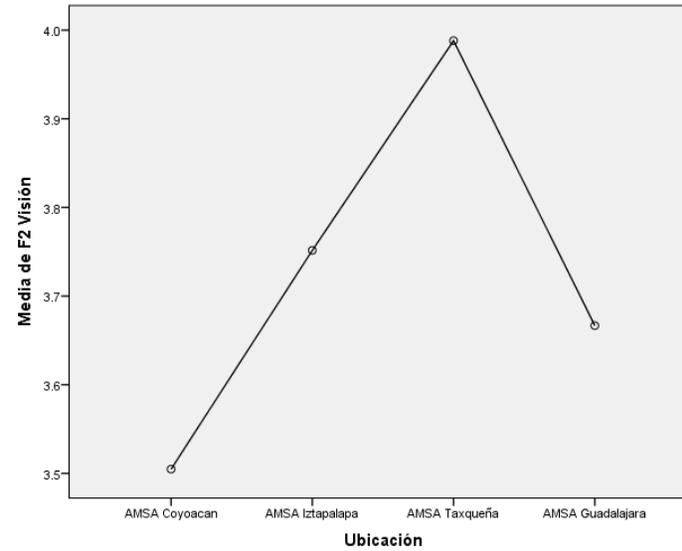
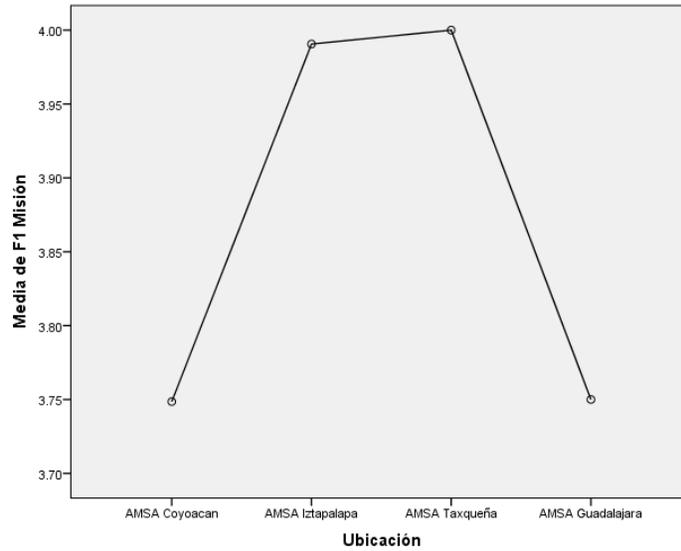
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



	AMSA Iztapalapa	53	3.69	0.77		
	AMSA Taxqueña	14	3.83	0.66		
	AMSA Guadalajara	6	4.07	0.69		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	AMSA Coyoacán	175	3.34	0.95	2.25	0.083
	AMSA Iztapalapa	53	3.60	0.77		
	AMSA Taxqueña	14	3.60	0.46		
	AMSA Guadalajara	6	4.00	0.60		
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	AMSA Coyoacán	175	3.05	0.91	2.101	0.101
	AMSA Iztapalapa	53	3.30	0.78		
	AMSA Taxqueña	14	3.51	0.59		
	AMSA Guadalajara	6	3.31	1.18		
	Total	248	3.14	0.88		
N2 Orientación Estratégica						
F7 Gestión de conocimiento	AMSA Coyoacán	175	3.23	0.92	0.077	0.972
	AMSA Iztapalapa	53	3.27	0.82		
	AMSA Taxqueña	14	3.31	0.83		
	AMSA Guadalajara	6	3.31	1.10		
	Total	248	3.24	0.89		
F9 Innovación	AMSA Coyoacán	175	2.90	1.03	2.093	0.102
	AMSA Iztapalapa	53	3.19	0.75		
	AMSA Taxqueña	14	2.98	1.05		
	AMSA Guadalajara	6	3.61	0.90		
	Total	248	2.98	0.98		
F10 Trabajo en equipo	AMSA Coyoacán	175	2.59	1.15	0.945	0.42
	AMSA Iztapalapa	53	2.73	1.09		
	AMSA Taxqueña	14	3.00	1.44		
	AMSA Guadalajara	6	3.08	1.39		
	Total	248	2.65	1.16		
F11 Elementos materiales	AMSA Coyoacán	175	3.32	1.01	1.078	0.359
	AMSA Iztapalapa	53	3.36	0.94		
	AMSA Taxqueña	14	3.81	0.87		
	AMSA Guadalajara	6	3.45	1.17		
	Total	248	3.35	0.99		
F12 Eventos	AMSA Coyoacán	175	2.26	0.99	3.913	0.009
	AMSA Iztapalapa	53	2.49	0.94		
	AMSA Taxqueña	14	2.81	1.42		
	AMSA Guadalajara	6	3.39	1.04		
	Total	248	2.36	1.03		

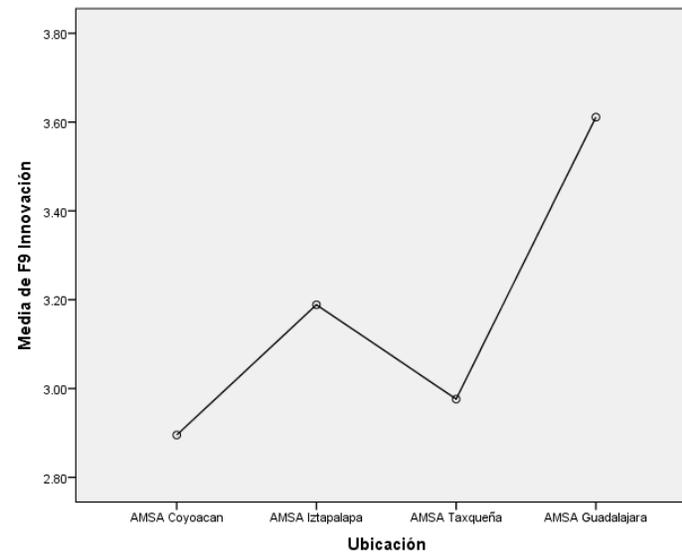
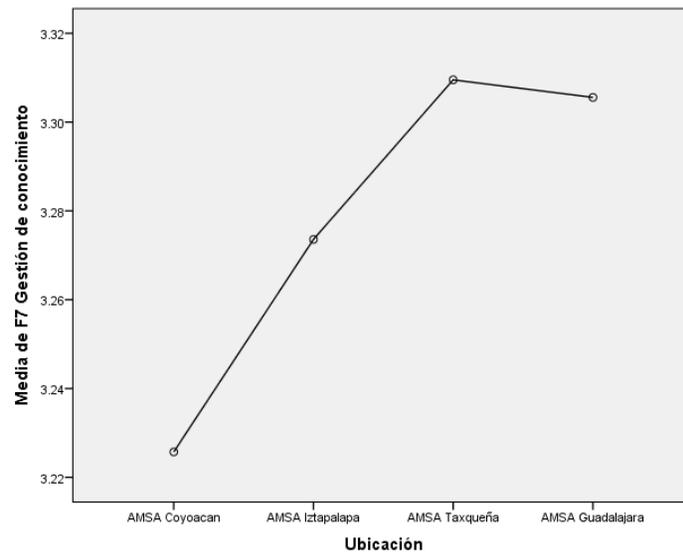
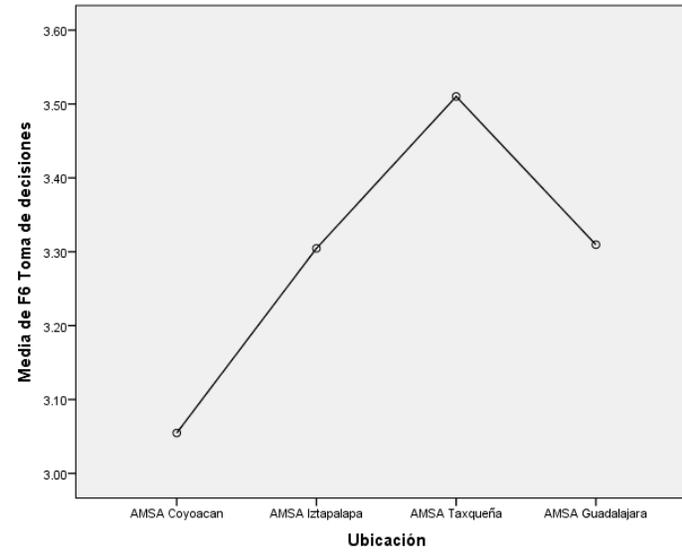
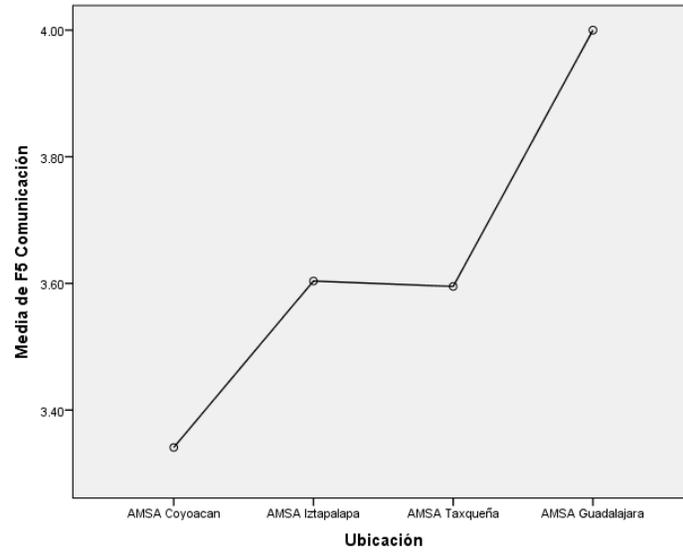


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

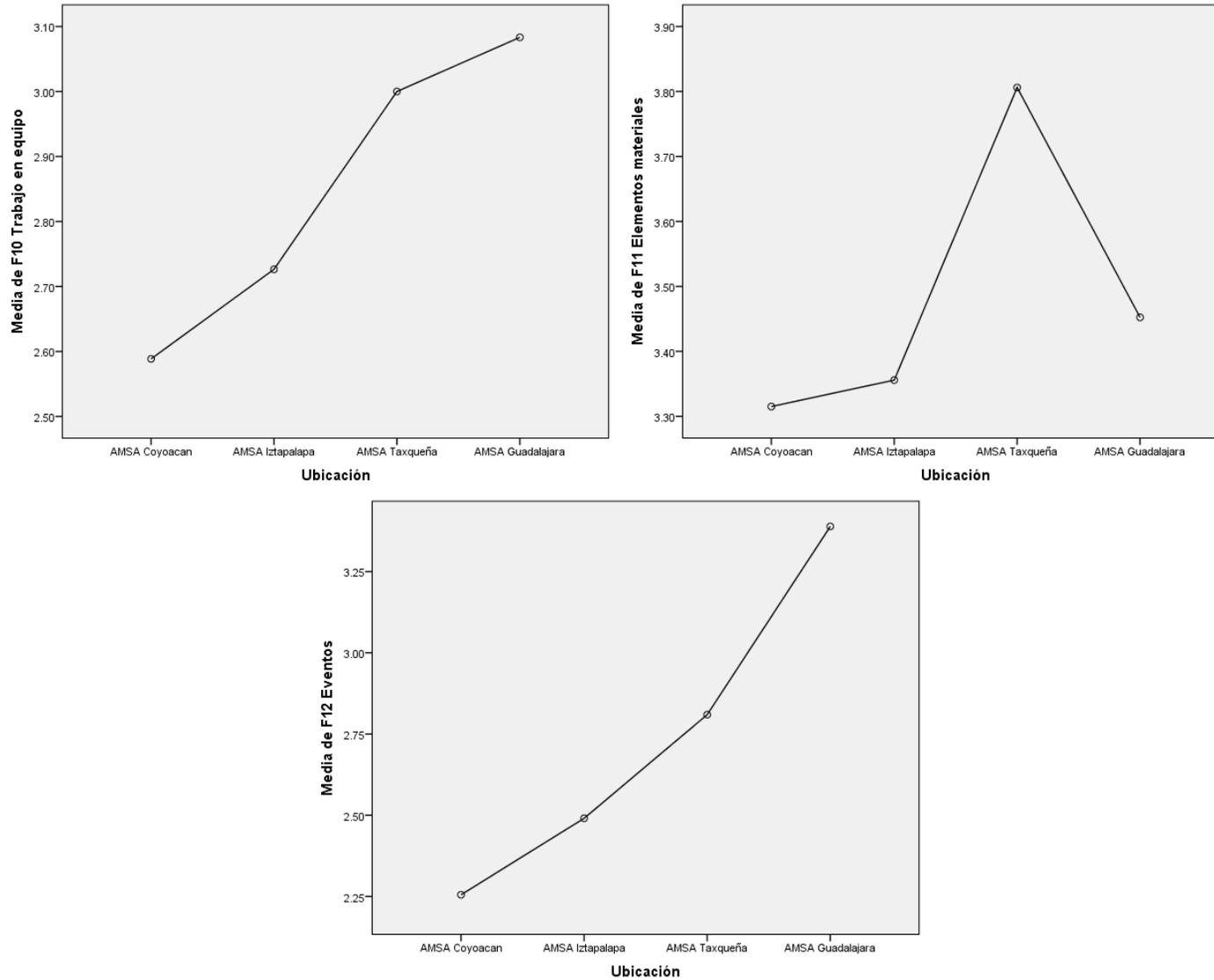


Figura 34. Relación de cultura organizacional y ubicación. Graficas generaras de SPSS.



6.7.10 Relación de cultura organizacional y horas laboradas: resultados del análisis

Anova.

El F1 misión ($F=4.75$; $p=0.009$) de manera que las personas que trabajan más de 10 horas ($x=4.21$) se encuentran con mayor apego a la misión de la empresa en comparación con 6 a 8 horas ($x=3.79$); 8 a 10 horas ($x=3.75$). F4 objetivos y metas ($F=3.494$; $p=0.032$) de manera que las personas que trabajan más de 10 horas ($x=3.97$) se encuentran con mayor apego a los objetivos y metas de la empresa en comparación con 6 a 8 horas ($x=3.60$); 8 a 10 horas ($x=3.75$). F6 toma de decisiones ($F=4.149$; $p=0.017$) de manera que las personas que trabajan más de 10 horas ($x=3.55$) toman más decisiones en la empresa en comparación con 6 a 8 horas ($x=3.15$); 8 a 10 horas ($x=3.06$). F10 trabajo en equipo ($F=2.932$; $p=0.055$) de manera que las personas que trabajan más de 10 horas ($x=2.92$) tienden a realizar más trabajos en equipo en comparación con 6 a 8 horas ($x=2.87$); 8 a 10 horas ($x=2.52$).

Tabla 22

Relación entre cultura organizacional y horas laboradas: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	Horas laboradas	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y liderazgo						
F1 Misión	6 a 8 horas	60	3.79	0.74	4.75	0.009
	8 a 10 horas	157	3.75	0.77		
	Más de 10	31	4.21	0.80		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	6 a 8 horas	60	3.54	0.77	2.821	0.062
	8 a 10 horas	157	3.54	0.79		
	Más de 10	31	3.90	0.83		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	6 a 8 horas	60	3.72	0.84	1.43	0.241
	8 a 10 horas	157	3.67	0.86		
	Más de 10	31	3.96	0.90		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	6 a 8 horas	60	3.60	0.78	3.494	0.032
	8 a 10 horas	157	3.55	0.81		



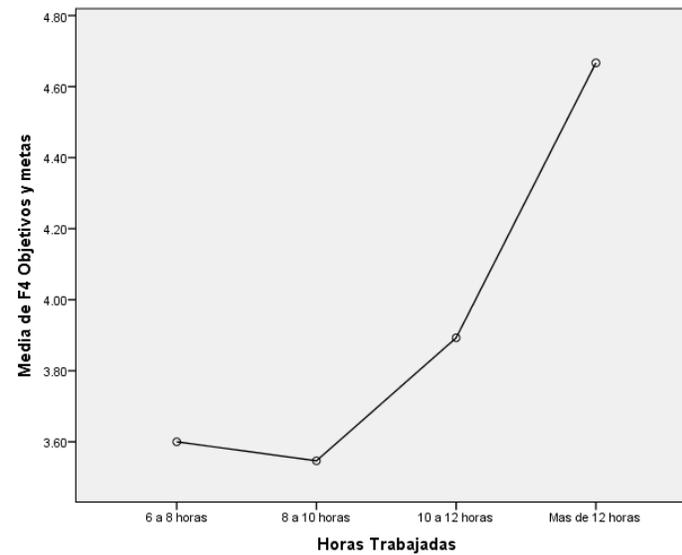
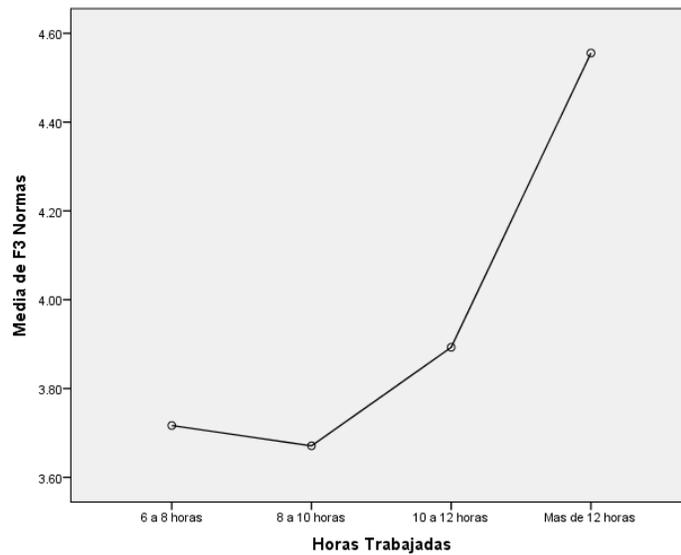
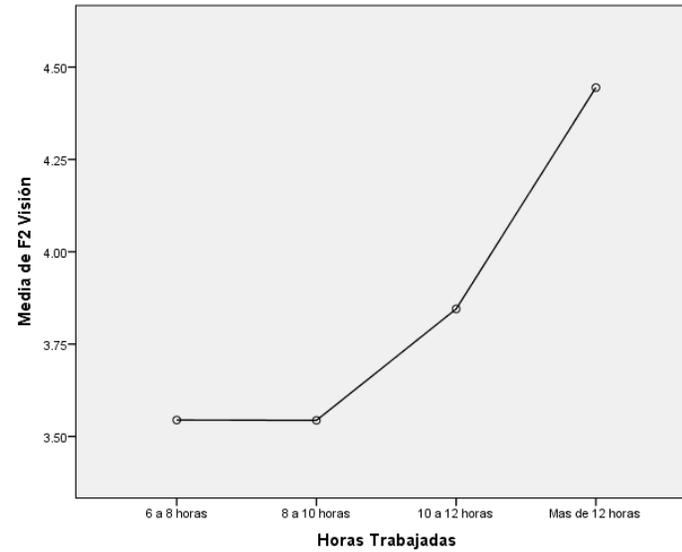
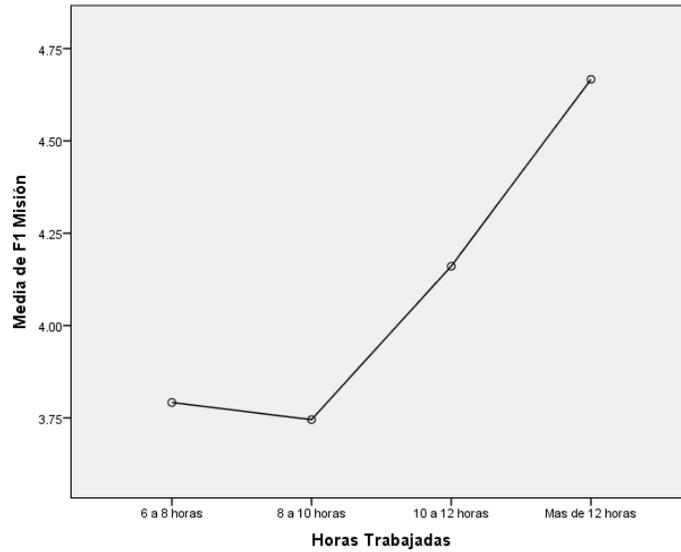
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Horas laboradas	N	Media	Desviación típica	F	p
	Más de 10	31	3.97	0.88		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	6 a 8 horas	60	3.37	0.90	2.373	0.095
	8 a 10 horas	157	3.38	0.87		
	Más de 10	31	3.75	0.98		
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	6 a 8 horas	60	3.15	0.87	4.149	0.017
	8 a 10 horas	157	3.06	0.83		
	Más de 10	31	3.55	1.04		
	Total	248	3.14	0.88		
N2 Orientación estratégica						
F7 Gestión de conocimiento	6 a 8 horas	60	3.31	0.81	0.756	0.471
	8 a 10 horas	157	3.19	0.86		
	Más de 10	31	3.37	1.20		
	Total	248	3.24	0.89		
F9 Innovación	6 a 8 horas	60	3.04	0.92	0.878	0.417
	8 a 10 horas	157	2.92	0.98		
	Más de 10	31	3.15	1.12		
	Total	248	2.98	0.98		
F10 Trabajo en equipo	6 a 8 horas	60	2.87	1.10	2.932	0.055
	8 a 10 horas	157	2.52	1.11		
	Más de 10	31	2.92	1.41		
	Total	248	2.65	1.16		
F11 Elementos materiales	6 a 8 horas	60	3.27	1.08	2.105	0.124
	8 a 10 horas	157	3.32	0.95		
	Más de 10	31	3.69	1.03		
	Total	248	3.35	0.99		
F12 Eventos	6 a 8 horas	60	2.42	1.08	0.249	0.78
	8 a 10 horas	157	2.33	1.00		
	Más de 10	31	2.43	1.11		
	Total	248	2.36	1.03		

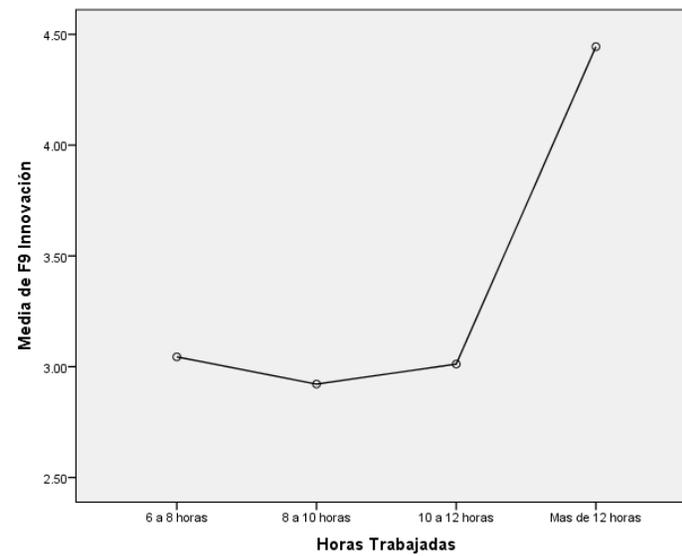
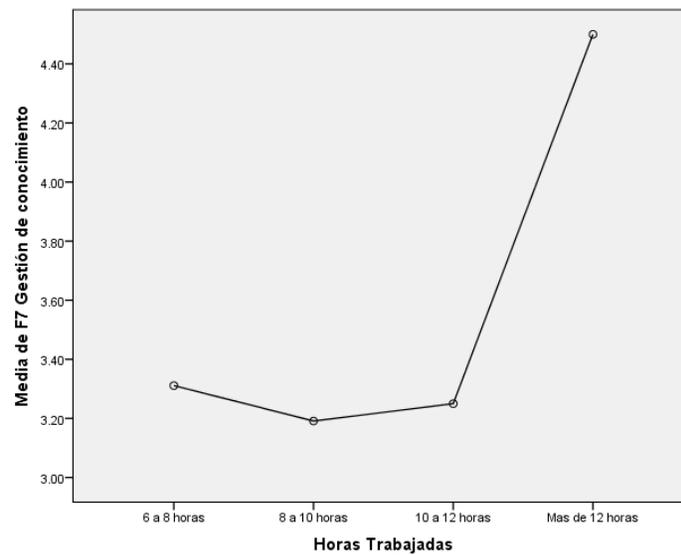
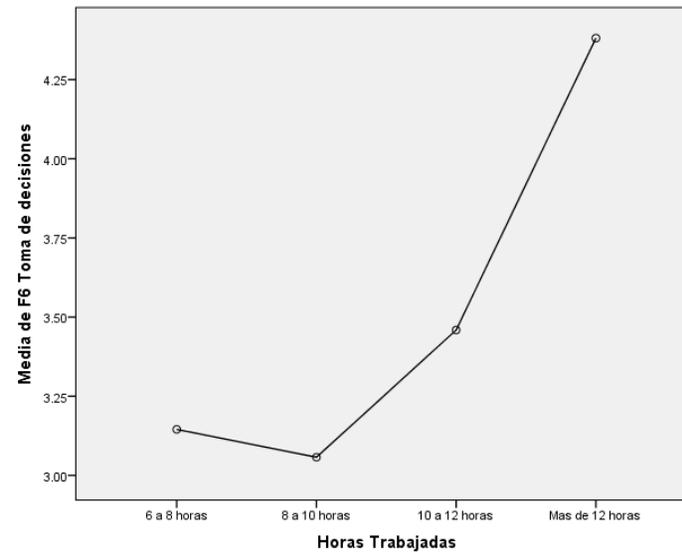
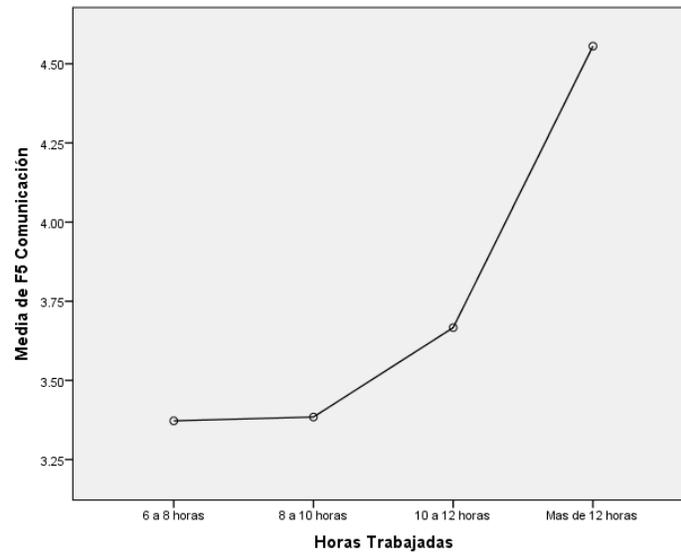


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

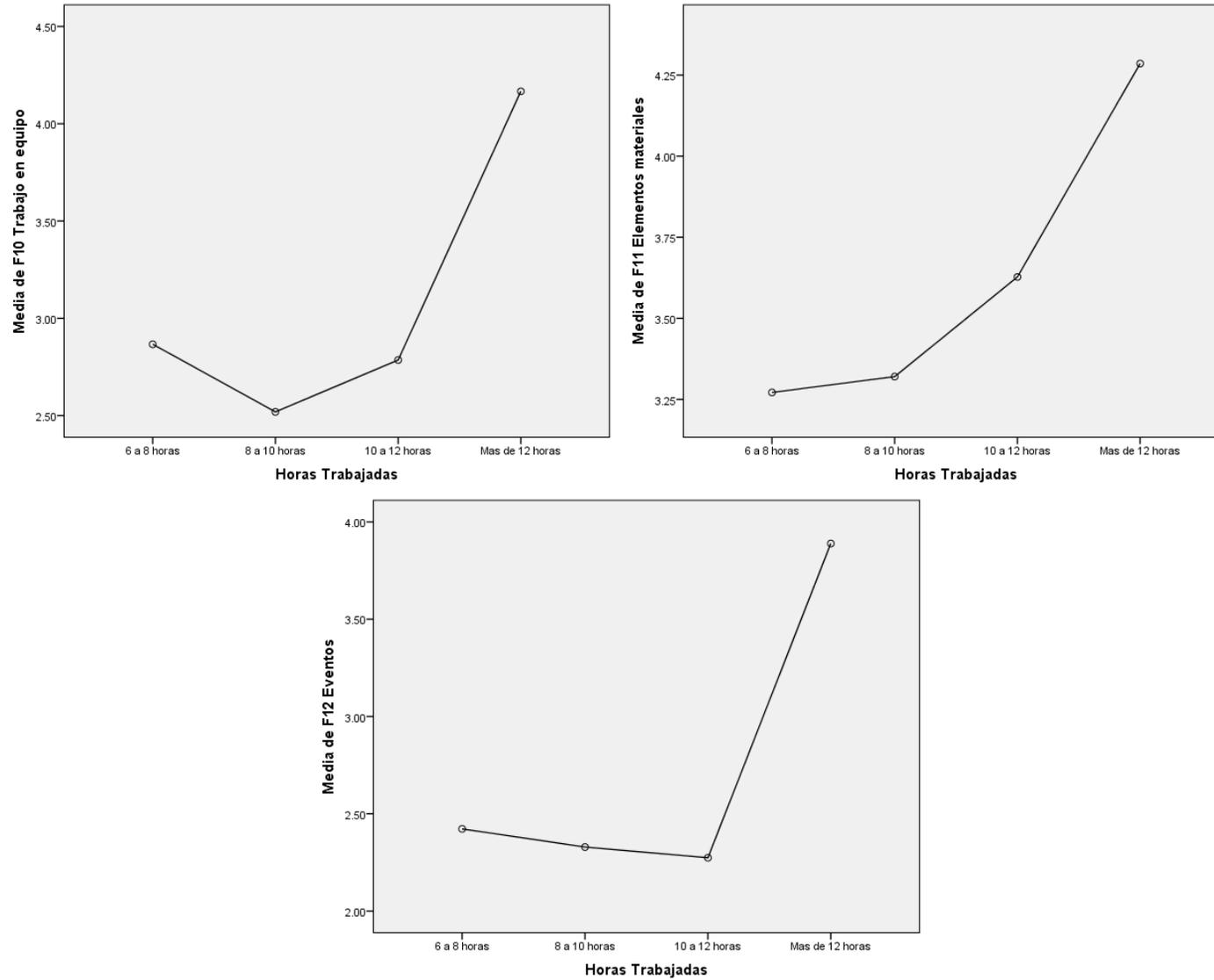


Figura 35. Relación de cultura organizacional con horas trabajadas. Graficas generadas de SPSS.



6.7.11 Relación de cultura organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.

Los resultados del Análisis de Anova en la tabla 23 indican que hay correlación en F1 misión ($F=4.05$; $p=0.001$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de 10 a 15 años ($x=4.23$) se encuentran con mayor apego a la misión de la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=4.10$); de 6 meses a 1 año($x=3.49$); de 1 a 3 años ($x=3.74$); de 3 a 5 años ($x=3.56$); de 5 a 10 años ($x=4.03$); o de más de 15 años de antigüedad ($x=4.17$). F2 visión ($F=2.811$; $p=0.012$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de más de 15 años ($x=3.59$) se encuentran con mayor apego a la visión de la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=3.87$); de 6 meses a 1 año($x=3.33$); de 1 a 3 años ($x=3.49$); de 3 a 5 años ($x=3.41$); de 5 a 10 años ($x=3.76$); o de 10 a 15 años de antigüedad ($x=3.93$). F5 comunicación ($F=4.385$; $p=0$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de más de 15 años ($x=4.11$) se encuentran con mejor comunicación en la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=3.74$); de 6 meses a 1 año($x=3.13$); de 1 a 3 años ($x=3.41$); de 3 a 5 años ($x=2.99$); de 5 a 10 años ($x=3.59$); o de 10 a 15 años de antigüedad ($x=3.93$). F6 toma de decisiones ($F=2.916$; $p=0.009$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de más de 15 años ($x=3.51$) se encuentran con una mayor toma de decisiones en la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=3.47$); de 6 meses a 1 año($x=2.90$); de 1 a 3 años ($x=3.09$); de 3 a 5 años ($x=2.81$); de 5 a 10 años ($x=3.28$); o de más de 15 años de antigüedad ($x=3.48$). F9 innovación ($F=2.78$; $p=0.0012$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses



($x=3.48$) se encuentran innovando más en la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de; de 6 meses a 1 año($x=2.68$); de 1 a 3 años ($x=2.98$); de 3 a 5 años ($x=2.69$); de 5 a 10 años ($x=2.96$); de 10 a 15 años ($x=3.18$); o más de 15 años de antigüedad ($x=3.33$). F10 trabajo en equipo ($F=2.656$; $p=0.016$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=3.28$) trabajan más en equipo en la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de; de 6 meses a 1 año($x=2.50$); de 1 a 3 años ($x=2.52$); de 3 a 5 años ($x=2.33$); de 5 a 10 años ($x=2.72$); de 10 a 15 años ($x=2.90$); o más de 15 años de antigüedad ($x=2.67$). F12 eventos ($F=3.918$; $p=0.001$) de manera que las personas que tienen una antigüedad de menos de 6 meses ($x=3.08$) participan en más eventos en la empresa en comparación con las personas que tienen una antigüedad de; de 6 meses a 1 año($x=2.24$); de 1 a 3 años ($x=2.35$); de 3 a 5 años ($x=2.04$); de 5 a 10 años ($x=2.22$); de 10 a 15 años ($x=2.24$); o más de 15 años de antigüedad ($x=2.67$).

Tabla 23
Relación entre cultura organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación estratégica						
F1 Misión	Menos de 6 meses	34	4.10	0.75	4.05	0.001
	6 Meses a 1 año	30	3.49	1.00		
	1 a 3 años	85	3.74	0.62		
	3 a 5 años	38	3.56	0.82		
	5 a 10 años	43	4.03	0.79		
	10 a 15 años	15	4.23	0.63		
	Más de 15 años	3	4.17	0.38		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	Menos de 6 meses	34	3.87	0.79	2.811	0.012
	6 Meses a 1 año	30	3.33	0.88		
	1 a 3 años	85	3.49	0.69		
	3 a 5 años	38	3.41	0.77		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
	5 a 10 años	43	3.76	0.89		
	10 a 15 años	15	3.93	0.76		
	Más de 15 años	3	3.94	0.35		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	Menos de 6 meses	34	3.93	0.81	1.471	0.189
	6 Meses a 1 año	30	3.53	1.00		
	1 a 3 años	85	3.62	0.78		
	3 a 5 años	38	3.60	0.93		
	5 a 10 años	43	3.85	0.97		
	10 a 15 años	15	4.04	0.55		
	Más de 15 años	3	4.00	0.00		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	Menos de 6 meses	34	3.81	0.85	2.038	0.061
	6 Meses a 1 año	30	3.35	0.84		
	1 a 3 años	85	3.57	0.71		
	3 a 5 años	38	3.41	0.93		
	5 a 10 años	43	3.81	0.89		
	10 a 15 años	15	3.76	0.63		
	Más de 15 años	3	4.20	0.60		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	Menos de 6 meses	34	3.74	0.90	4.385	0
	6 Meses a 1 año	30	3.13	0.99		
	1 a 3 años	85	3.41	0.74		
	3 a 5 años	38	2.99	0.95		
	5 a 10 años	43	3.59	0.94		
	10 a 15 años	15	3.93	0.70		
	Más de 15 años	3	4.11	0.51		
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	Menos de 6 meses	34	3.47	0.88	2.916	0.009
	6 Meses a 1 año	30	2.90	0.90		
	1 a 3 años	85	3.09	0.78		
	3 a 5 años	38	2.81	0.93		
	5 a 10 años	43	3.28	0.90		
	10 a 15 años	15	3.51	0.88		
	Más de 15 años	3	3.48	0.87		
	Total	248	3.14	0.88		
N2 Orientación estratégica						
F7 Gestión de conocimiento	Menos de 6 meses	34	3.58	0.95	1.99	0.068
	6 Meses a 1 año	30	3.04	0.87		



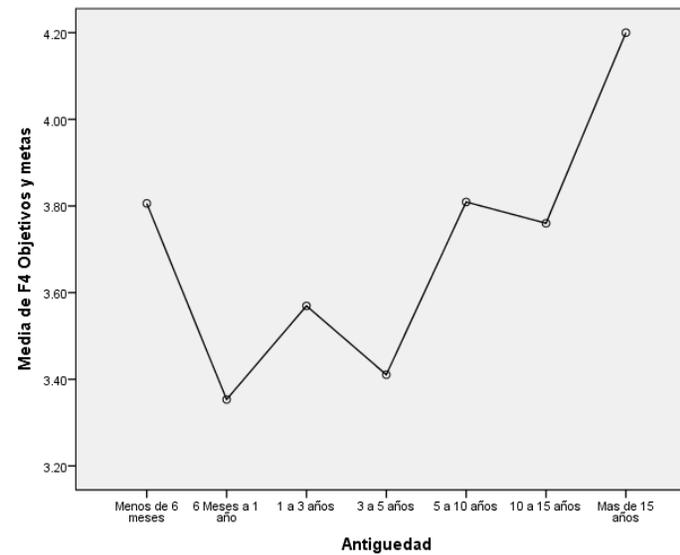
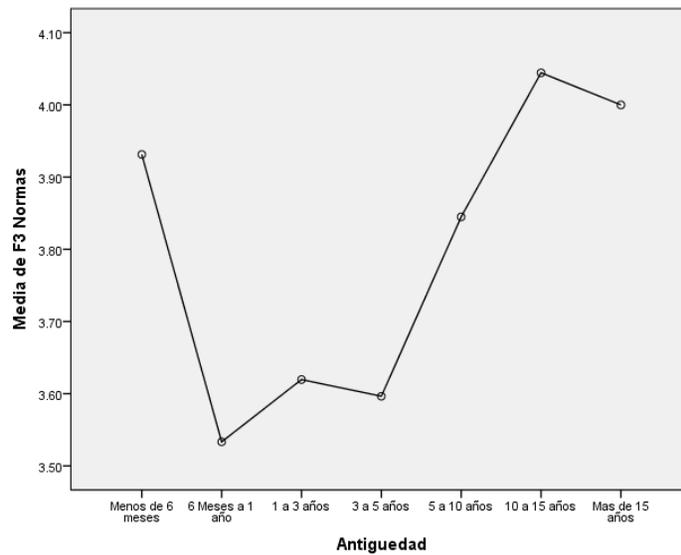
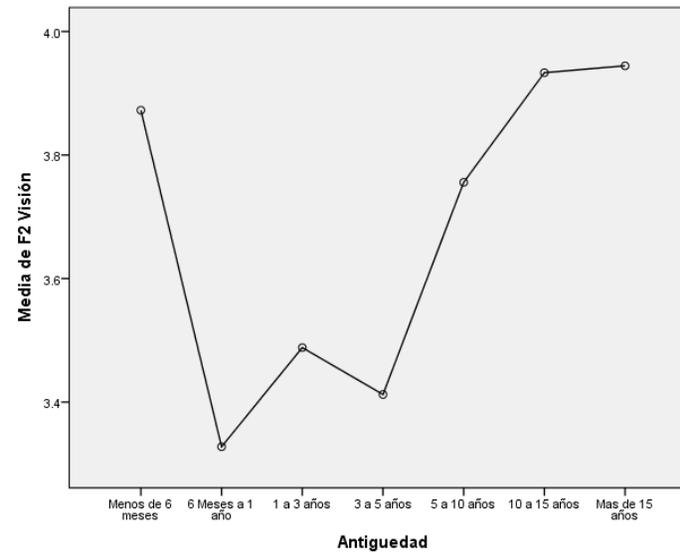
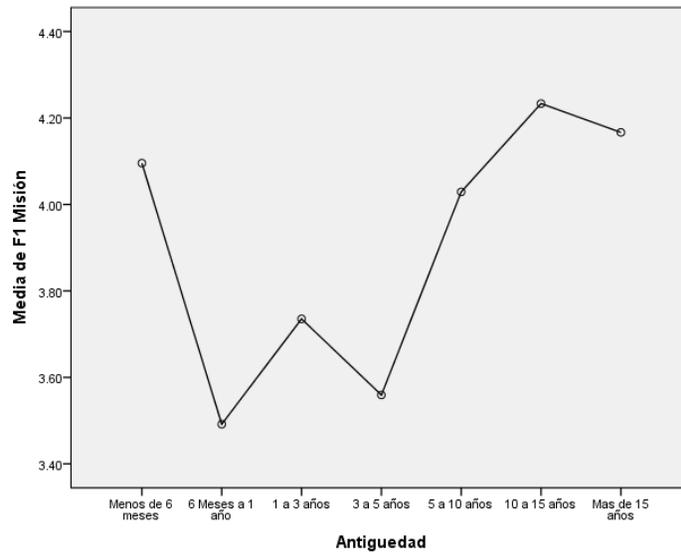
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
	1 a 3 años	85	3.11	0.81		
	3 a 5 años	38	3.12	0.89		
	5 a 10 años	43	3.35	1.05		
	10 a 15 años	15	3.57	0.61		
	Más de 15 años	3	3.44	0.51		
	Total	248	3.24	0.89		
	Menos de 6 meses	34	3.48	0.83	2.78	0.012
	6 Meses a 1 año	30	2.68	1.00		
F9 Innovación	1 a 3 años	85	2.98	0.86		
	3 a 5 años	38	2.69	1.04		
	5 a 10 años	43	2.96	1.12		
	10 a 15 años	15	3.18	1.05		
	Más de 15 años	3	3.33	0.00		
	Total	248	2.98	0.98		
	Menos de 6 meses	34	3.28	1.08	2.656	0.016
	6 Meses a 1 año	30	2.50	1.11		
F10 Trabajo en equipo	1 a 3 años	85	2.52	1.05		
	3 a 5 años	38	2.33	1.03		
	5 a 10 años	43	2.72	1.34		
	10 a 15 años	15	2.90	1.42		
	Más de 15 años	3	2.67	0.76		
	Total	248	2.65	1.16		
	Menos de 6 meses	34	3.56	1.05	1.814	0.097
	6 Meses a 1 año	30	3.10	0.98		
F11 Elementos materiales	1 a 3 años	85	3.27	0.85		
	3 a 5 años	38	3.16	1.13		
	5 a 10 años	43	3.53	1.08		
	10 a 15 años	15	3.85	0.88		
	Más de 15 años	3	3.48	0.58		
	Total	248	3.35	0.99		
	Menos de 6 meses	34	3.08	0.95	3.918	0.001
	6 Meses a 1 año	30	2.24	0.94		
F12 Eventos	1 a 3 años	85	2.35	1.01		
	3 a 5 años	38	2.04	0.96		
	5 a 10 años	43	2.22	1.03		
	10 a 15 años	15	2.24	1.14		
	Más de 15 años	3	2.67	0.33		
	Total	248	2.36	1.03		

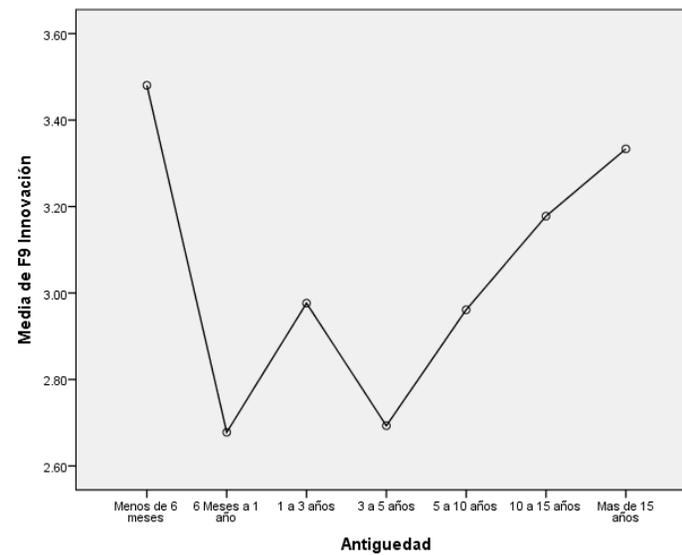
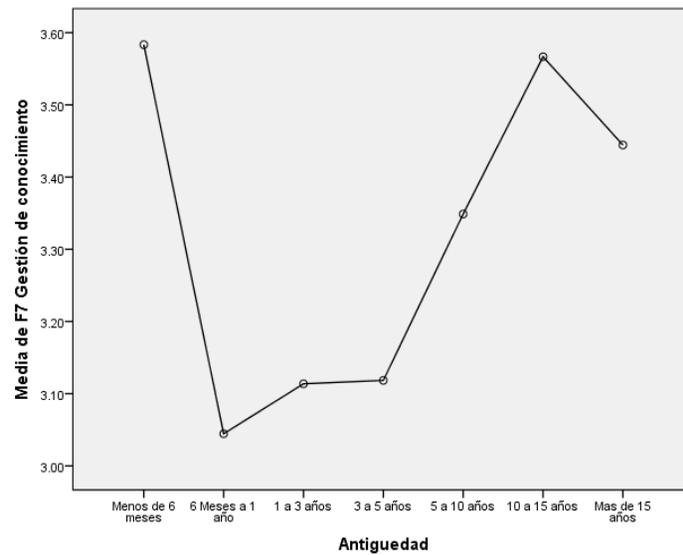
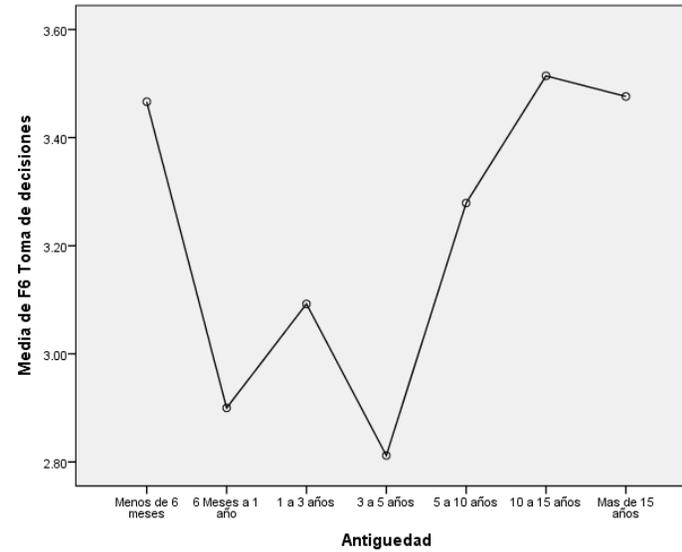
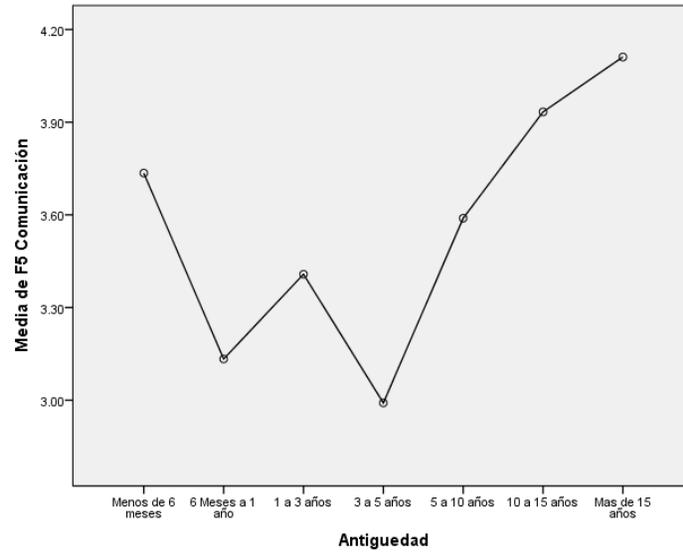


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

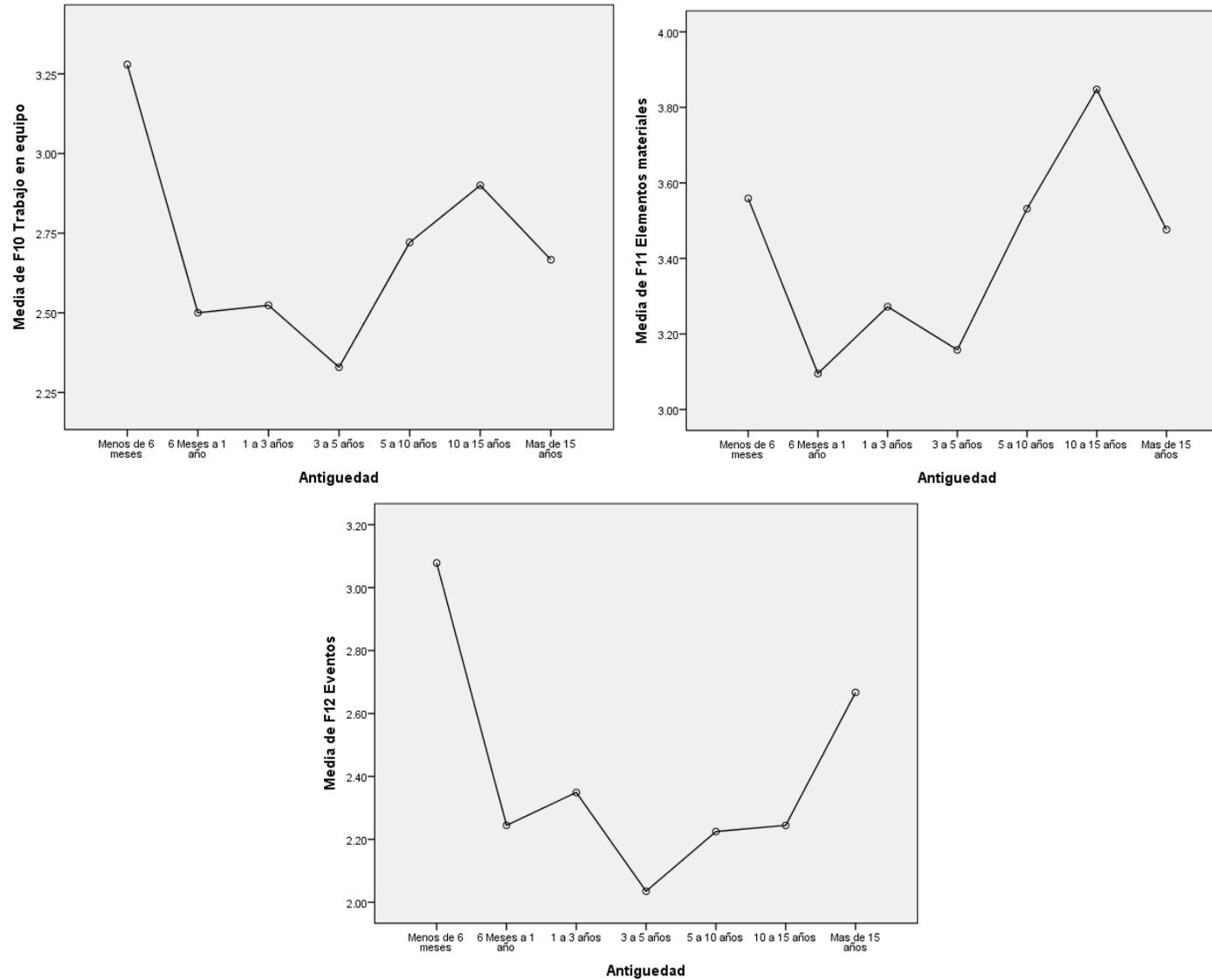


Figura 36. Relación de cultura organizacional con antigüedad. Gráficas generadas de SPSS.



6.7.12 Relación de cultura organizacional y número de cursos: resultados del análisis

Anova.

El resultado del Anova entre la variable cultura organizacional y número de cursos reporta que no hubo relaciones estadísticamente significativas entre los factores de cultura organizacional y número de cursos, como se muestran en la tabla 24.

Tabla 24
Relación entre cultura organizacional y número de cursos: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y liderazgo						
F1 Misión	Ninguno	47	3.97	0.87	0.997	0.428
	1 Curso	78	3.69	0.79		
	2 Cursos	35	3.89	0.62		
	3 Cursos	42	3.76	0.95		
	4 Cursos	18	3.86	0.65		
	5 Cursos	14	4.04	0.58		
	Más de 5 Cursos	14	3.70	0.47		
	Total	248	3.81	0.78		
F2 Visión	Ninguno	47	3.60	0.91	0.807	0.565
	1 Curso	78	3.56	0.83		
	2 Cursos	35	3.73	0.59		
	3 Cursos	42	3.57	0.82		
	4 Cursos	18	3.65	0.63		
	5 Cursos	14	3.68	0.90		
	Más de 5 Cursos	14	3.20	0.59		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	Ninguno	47	3.66	0.94	1.151	0.333
	1 Curso	78	3.63	0.91		
	2 Cursos	35	3.94	0.79		
	3 Cursos	42	3.67	0.88		
	4 Cursos	18	3.81	0.76		
	5 Cursos	14	4.07	0.51		
	Más de 5 Cursos	14	3.52	0.81		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	Ninguno	47	3.69	0.91	0.906	0.491
	1 Curso	78	3.53	0.83		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
	2 Cursos	35	3.81	0.67		
	3 Cursos	42	3.59	0.87		
	4 Cursos	18	3.51	0.79		
	5 Cursos	14	3.77	0.73		
	Más de 5 Cursos	14	3.37	0.75		
	Total	248	3.61	0.82		
	Ninguno	47	3.64	0.97	1.215	0.299
	1 Curso	78	3.27	0.93		
	2 Cursos	35	3.51	0.76		
F5 Comunicación	3 Cursos	42	3.31	0.92		
	4 Cursos	18	3.43	0.81		
	5 Cursos	14	3.62	0.89		
	Más de 5 Cursos	14	3.57	0.65		
	Total	248	3.43	0.89		
N2 Orientación estratégica						
	Ninguno	47	3.24	1.03	0.84	0.54
	1 Curso	78	3.05	0.87		
	2 Cursos	35	3.30	0.68		
F6 Toma de decisiones	3 Cursos	42	3.12	0.93		
	4 Cursos	18	3.10	0.86		
	5 Cursos	14	3.34	0.80		
	Más de 5 Cursos	14	2.84	0.75		
	Total	248	3.14	0.88		
	Ninguno	47	3.24	1.16	1.29	0.263
	1 Curso	78	3.14	0.91		
	2 Cursos	35	3.45	0.70		
F7 Gestión de conocimiento	3 Cursos	42	3.19	0.83		
	4 Cursos	18	3.35	0.81		
	5 Cursos	14	3.63	0.63		
	Más de 5 Cursos	14	2.93	0.59		
	Total	248	3.24	0.89		
	Ninguno	47	2.98	1.13	0.645	0.694
	1 Curso	78	2.88	1.00		
	2 Cursos	35	3.16	0.83		
F9 Innovación	3 Cursos	42	2.98	0.94		
	4 Cursos	18	2.91	0.98		
	5 Cursos	14	3.31	0.80		
	Más de 5 Cursos	14	2.88	1.03		
	Total	248	2.98	0.98		



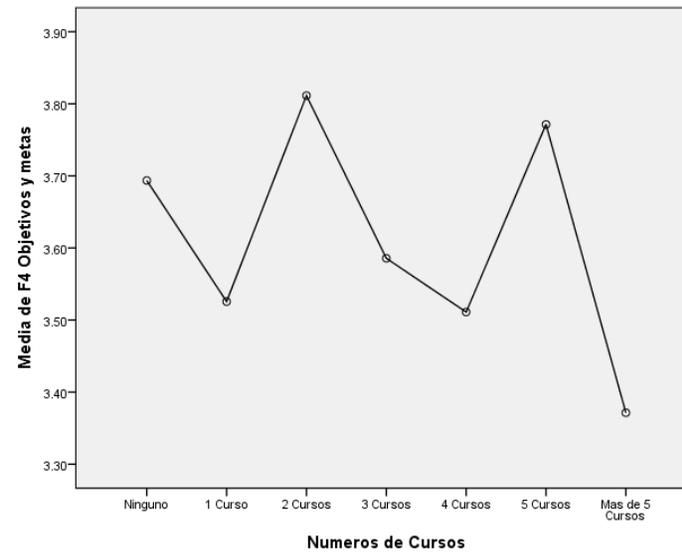
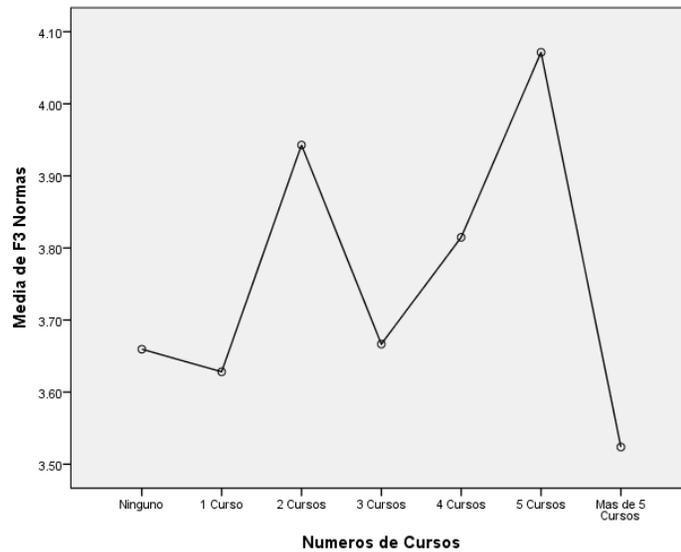
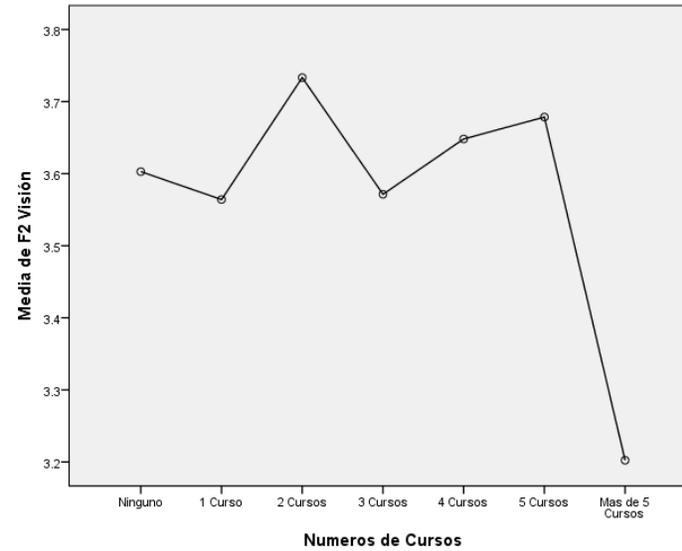
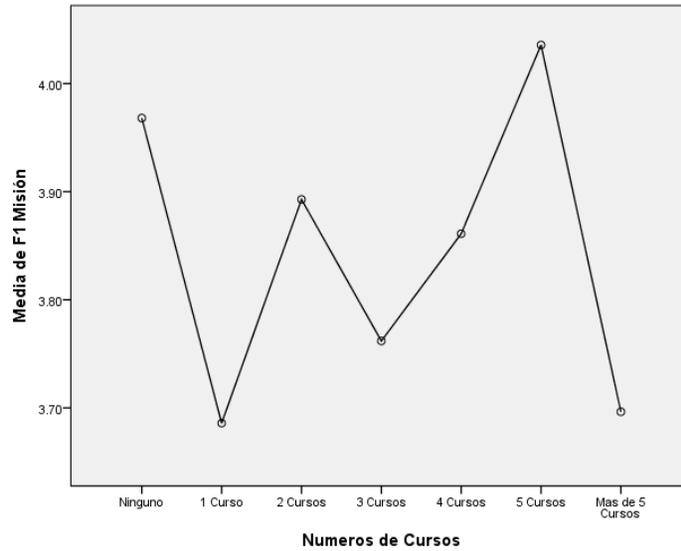
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
F10 Trabajo en equipo	Ninguno	47	2.71	1.32	0.353	0.908
	1 Curso	78	2.57	1.16		
	2 Cursos	35	2.83	1.01		
	3 Cursos	42	2.56	1.12		
	4 Cursos	18	2.75	1.13		
	5 Cursos	14	2.79	1.20		
	Más de 5 Cursos	14	2.50	1.21		
	Total	248	2.65	1.16		
F11 Elementos materiales	Ninguno	47	3.46	1.08	1.483	0.184
	1 Curso	78	3.21	1.06		
	2 Cursos	35	3.69	0.74		
	3 Cursos	42	3.16	1.07		
	4 Cursos	18	3.39	0.88		
	5 Cursos	14	3.61	0.68		
	Más de 5 Cursos	14	3.29	0.85		
	Total	248	3.35	0.99		
F12 Eventos	Ninguno	47	2.40	1.14	0.398	0.88
	1 Curso	78	2.35	1.10		
	2 Cursos	35	2.42	0.82		
	3 Cursos	42	2.18	0.91		
	4 Cursos	18	2.48	1.14		
	5 Cursos	14	2.60	1.13		
	Más de 5 Cursos	14	2.38	0.93		
	Total	248	2.36	1.03		

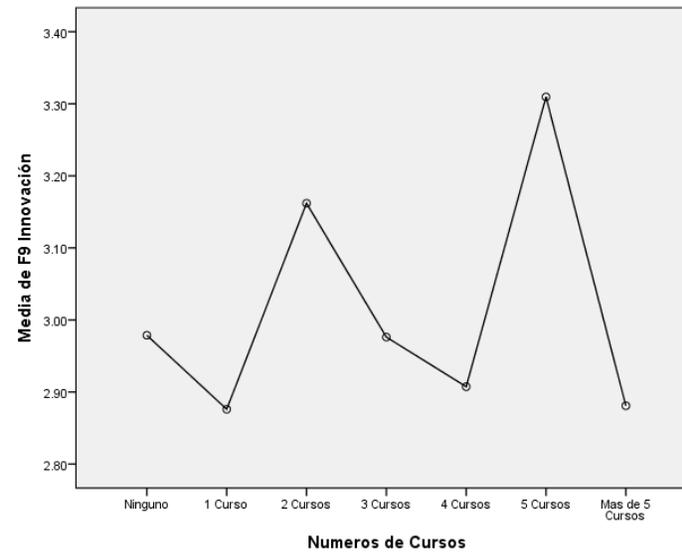
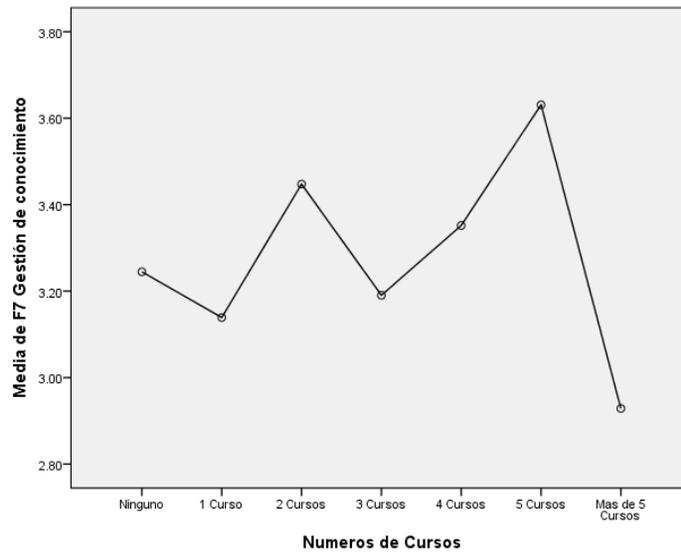
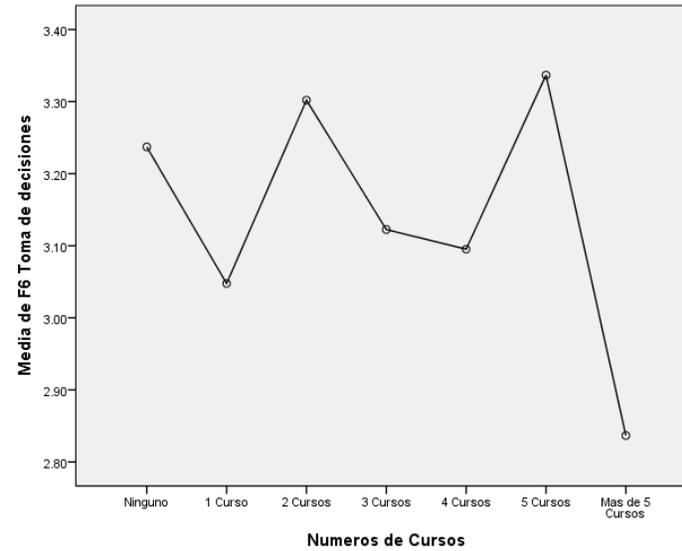
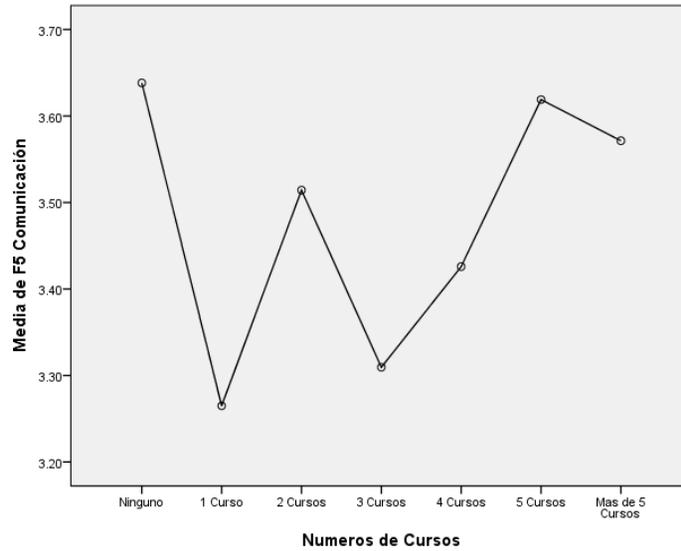


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

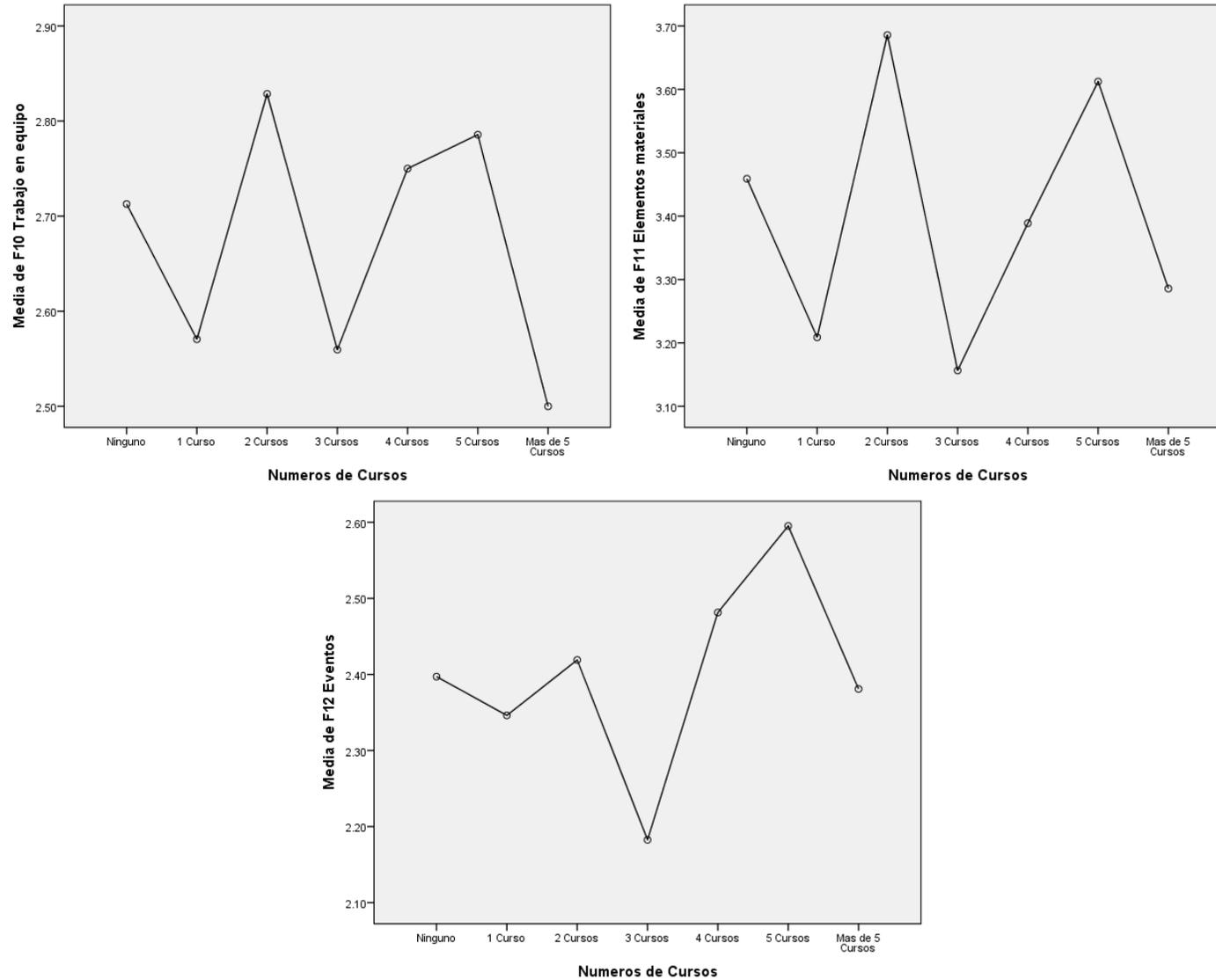


Figura 37. Relación de cultura organizacional y número de cursos. Graficas generadas de SPSS.



6.7.13 Relación de Cultura organizacional y departamento: resultados del análisis

Anova.

Los resultados del Análisis de Anova en la tabla 25 indican que hay correlación en F1 misión ($F=4.919$; $p=0.000$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=4.41$) se encuentran con mayor apego a la misión de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.52$); de administración ($x=4.01$); de producción ($x=3.51$); de almacén ($x=3.94$); de almacén Iztapalapa ($x=4.08$); de almacén Tlajomulco ($x=3.75$); de control de calidad ($x=3.78$); o mantenimiento ($x=3.98$). F2 visión ($F=5.283$; $p=0.000$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=4.20$) se encuentran con mayor apego a la visión de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.26$); de administración ($x=3.87$); de producción ($x=3.28$); de almacén ($x=3.77$); de almacén Iztapalapa ($x=3.78$); de almacén Tlajomulco ($x=3.67$); de control de calidad ($x=3.60$); o mantenimiento ($x=3.64$). F4 objetivos y metas ($F=5.032$; $p=0.000$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=4.32$) se encuentran con mayor apego a los objetivos y metas de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.35$); de administración ($x=3.82$); de producción ($x=3.27$); de almacén ($x=3.63$); de almacén Iztapalapa ($x=3.74$); de almacén Tlajomulco ($x=4.07$); de control de calidad ($x=3.55$); o mantenimiento ($x=3.70$). F5 comunicación ($F=7.591$; $p=0.000$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=4.07$) se encuentran con una mejor y mayor comunicación en la empresa en comparación con las personas que se



encuentran en el departamento de acondicionado ($x=2.99$); de administración ($x=3.77$); de producción ($x=2.94$); de almacén ($x=3.42$); de almacén Iztapalapa ($x=3.57$); de almacén Tlajomulco ($x=4.00$); de control de calidad ($x=3.68$); o mantenimiento ($x=3.69$). F6 toma de decisiones ($F=6.11$; $p=0.000$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=3.66$) toman más decisiones en la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=2.68$); de administración ($x=3.48$); de producción ($x=2.79$); de almacén ($x=3.39$); de almacén Iztapalapa ($x=3.31$); de almacén Tlajomulco ($x=3.31$); de control de calidad ($x=3.34$); o mantenimiento ($x=3.44$). F7 gestión de conocimiento ($F=2.228$; $p=0.026$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=3.80$) se encuentran gestionando el conocimiento constantemente en la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.06$); de administración ($x=3.35$); de producción ($x=2.95$); de almacén ($x=3.15$); de almacén Iztapalapa ($x=3.27$); de almacén Tlajomulco ($x=3.31$); de control de calidad ($x=3.35$); o mantenimiento ($x=3.39$). F9 innovación ($F=3.471$; $p=0.001$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de almacén Tlajomulco ($x=3.61$) se encuentran constantemente innovando los procesos de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.62$); de administración ($x=3.20$); de producción ($x=2.79$); de almacén ($x=2.58$); de almacén Iztapalapa ($x=3.25$); de control de calidad ($x=2.90$); mantenimiento ($x=3.28$); o ventas ($x=3.51$). F10 trabajo en equipo ($F=3.216$; $p=0.002$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=3.57$) se encuentran trabajando constantemente en equipo en la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=2.36$); de administración ($x=2.94$); de



producción ($x=2.42$); de almacén ($x=2.50$); de almacén Iztapalapa ($x=2.63$); de almacén Tlajomulco ($x=3.08$); de control de calidad ($x=2.45$); o mantenimiento ($x=2.83$). F11 elementos materiales ($F=4.96$; $p=0$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de ventas ($x=4.16$) se encuentran manejando más elementos materiales de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=3.00$); de administración ($x=3.81$); de producción ($x=3.07$); de almacén ($x=3.73$); de almacén Iztapalapa ($x=3.24$); de almacén Tlajomulco ($x=3.45$); de control de calidad ($x=3.30$); o mantenimiento ($x=3.44$). F12 eventos ($F=3.177$; $p=0.002$) de manera que las personas que pertenecen al departamento de almacén Tlajomulco ($x=3.39$) se encuentran constantemente participando en eventos de la empresa en comparación con las personas que se encuentran en el departamento de acondicionado ($x=2.09$); de administración ($x=2.71$); de producción ($x=2.11$); de almacén ($x=2.17$); de almacén Iztapalapa ($x=2.54$); de control de calidad ($x=2.14$); mantenimiento ($x=2.56$); o ventas ($x=2.8$).

Tabla 25
Relación entre cultura organizacional y departamento: resultados del análisis Anova.

Cultura Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Planeación y Liderazgo	Acondicionado	62	3.52	0.74	4.919	0.000
	Administración	34	4.01	0.67		
	Producción	39	3.51	0.88		
	Almacén	8	3.94	0.40		
	Almacén Iztapalapa	32	4.08	0.44		
	Almacén Tlajomulco	6	3.75	0.77		
	Control de Calidad	32	3.78	0.80		
	Mantenimiento	12	3.98	0.66		
	Ventas	23	4.41	0.88		
	Total	248	3.81	0.78		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
F2 Visión	Acondicionado	62	3.26	0.78	5.283	0.000
	Administración	34	3.87	0.71		
	Producción	39	3.28	0.79		
	Almacén	8	3.77	0.65		
	Almacén Iztapalapa	32	3.78	0.49		
	Almacén Tlajomulco	6	3.67	0.86		
	Control de Calidad	32	3.60	0.74		
	Mantenimiento	12	3.64	0.93		
	Ventas	23	4.20	0.80		
	Total	248	3.59	0.79		
F3 Normas	Acondicionado	62	3.73	0.77	1.666	0.107
	Administración	34	3.66	1.04		
	Producción	39	3.45	0.93		
	Almacén	8	3.88	0.67		
	Almacén Iztapalapa	32	3.80	0.49		
	Almacén Tlajomulco	6	3.89	0.89		
	Control de Calidad	32	3.63	0.92		
	Mantenimiento	12	3.58	0.94		
	Ventas	23	4.22	0.92		
	Total	248	3.72	0.86		
F4 Objetivos y metas	Acondicionado	62	3.35	0.79	5.032	0.000
	Administración	34	3.82	0.82		
	Producción	39	3.27	0.79		
	Almacén	8	3.63	0.74		
	Almacén Iztapalapa	32	3.74	0.55		
	Almacén Tlajomulco	6	4.07	0.69		
	Control de Calidad	32	3.55	0.84		
	Mantenimiento	12	3.70	0.89		
	Ventas	23	4.32	0.74		
	Total	248	3.61	0.82		
F5 Comunicación	Acondicionado	62	2.99	0.83	7.591	0.000
	Administración	34	3.77	0.89		
	Producción	39	2.94	0.88		
	Almacén	8	3.42	0.39		
	Almacén Iztapalapa	32	3.57	0.60		
	Almacén Tlajomulco	6	4.00	0.60		
	Control de Calidad	32	3.68	0.76		
	Mantenimiento	12	3.69	0.98		
	Ventas	23	4.07	0.89		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
	Total	248	3.43	0.89		
F6 Toma de decisiones	Acondicionado	62	2.68	0.79	6.11	0.000
	Administración	34	3.48	0.89		
	Producción	39	2.79	0.79		
	Almacén	8	3.39	0.56		
	Almacén Iztapalapa	32	3.31	0.57		
	Almacén Tlajomulco	6	3.31	1.18		
	Control de Calidad	32	3.34	0.80		
	Mantenimiento	12	3.44	0.89		
	Ventas	23	3.66	1.02		
	Total	248	3.14	0.88		
N2 Orientación estratégica						
F7 Gestión de conocimiento	Acondicionado	62	3.06	0.81	2.228	0.026
	Administración	34	3.35	1.06		
	Producción	39	2.95	0.86		
	Almacén	8	3.15	1.04		
	Almacén Iztapalapa	32	3.27	0.68		
	Almacén Tlajomulco	6	3.31	1.10		
	Control de Calidad	32	3.35	0.75		
	Mantenimiento	12	3.39	0.83		
	Ventas	23	3.80	1.06		
	Total	248	3.24	0.89		
F9 Innovación	Acondicionado	62	2.62	0.97	3.471	0.001
	Administración	34	3.20	1.09		
	Producción	39	2.79	0.92		
	Almacén	8	2.58	1.02		
	Almacén Iztapalapa	32	3.25	0.54		
	Almacén Tlajomulco	6	3.61	0.90		
	Control de Calidad	32	2.90	0.86		
	Mantenimiento	12	3.28	1.14		
	Ventas	23	3.51	1.10		
	Total	248	2.98	0.98		
F10 Trabajo en equipo	Acondicionado	62	2.36	1.09	3.216	0.002
	Administración	34	2.94	1.34		
	Producción	39	2.42	0.89		
	Almacén	8	2.50	1.49		
	Almacén Iztapalapa	32	2.63	1.03		
	Almacén Tlajomulco	6	3.08	1.39		
	Control de Calidad	32	2.45	1.07		



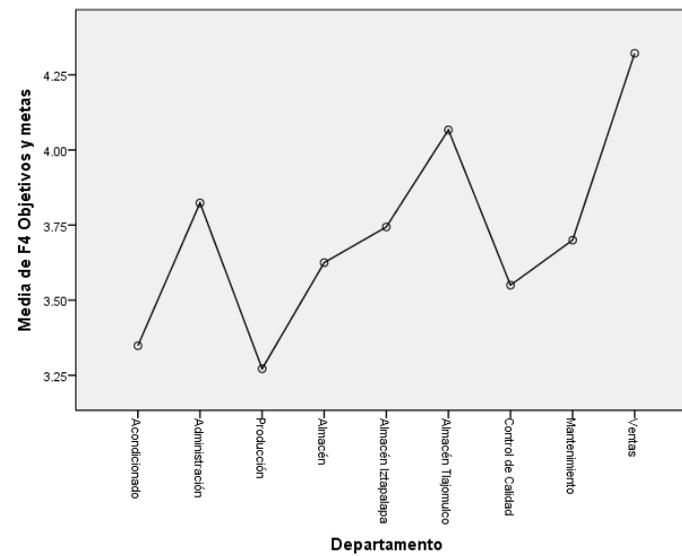
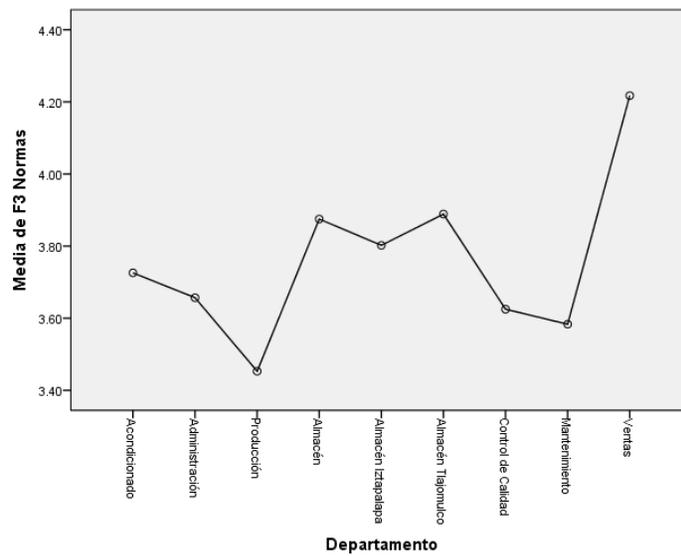
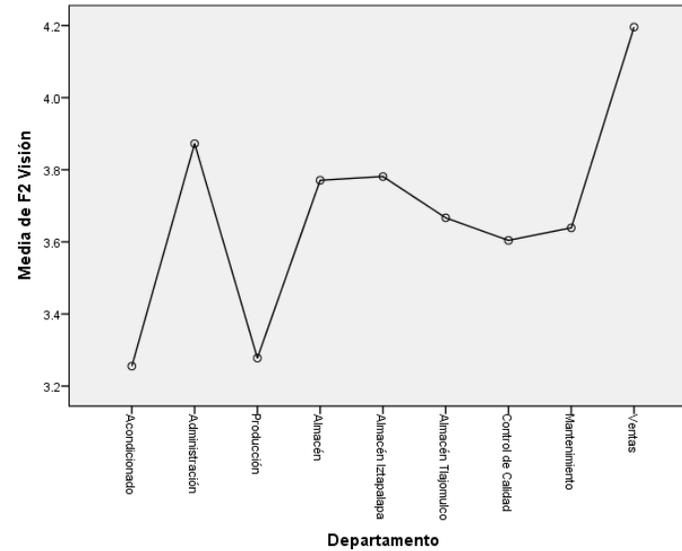
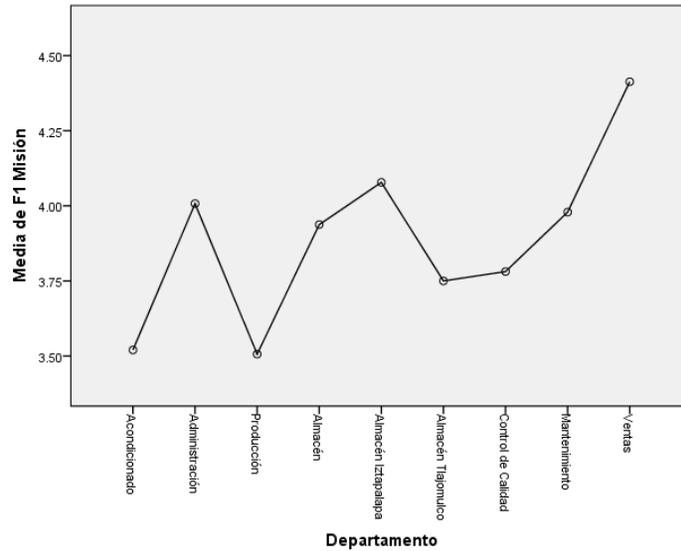
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Cultura Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
	Mantenimiento	12	2.83	1.05		
	Ventas	23	3.57	1.21		
	Total	248	2.65	1.16		
F11 Elementos materiales	Acondicionado	62	3.00	0.98	4.96	0
	Administración	34	3.81	0.89		
	Producción	39	3.07	0.99		
	Almacén	8	3.73	0.81		
	Almacén Iztapalapa	32	3.24	0.82		
	Almacén Tlajomulco	6	3.45	1.17		
	Control de Calidad	32	3.30	0.90		
	Mantenimiento	12	3.44	1.03		
	Ventas	23	4.16	0.88		
	Total	248	3.35	0.99		
F12 Eventos	Acondicionado	62	2.09	0.97	3.177	0.002
	Administración	34	2.71	1.33		
	Producción	39	2.11	0.73		
	Almacén	8	2.17	1.35		
	Almacén Iztapalapa	32	2.54	0.98		
	Almacén Tlajomulco	6	3.39	1.04		
	Control de Calidad	32	2.14	0.79		
	Mantenimiento	12	2.56	1.05		
	Ventas	23	2.80	0.99		
	Total	248	2.36	1.03		

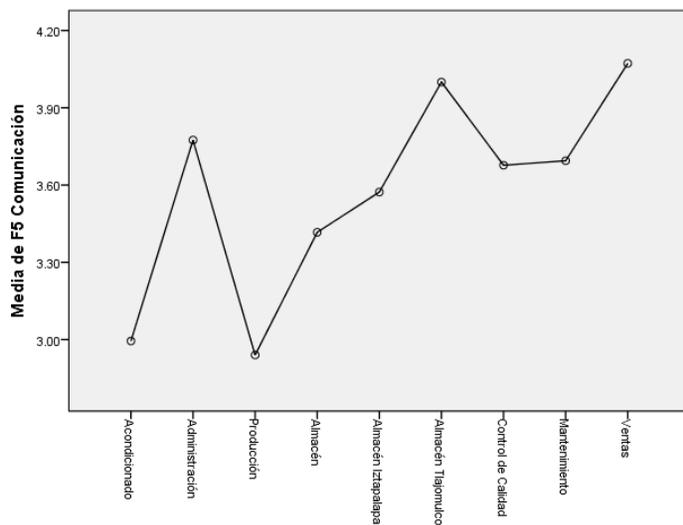


RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

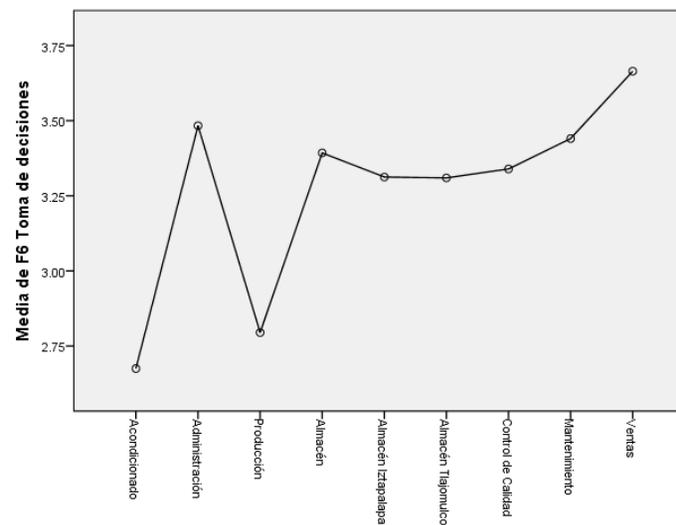




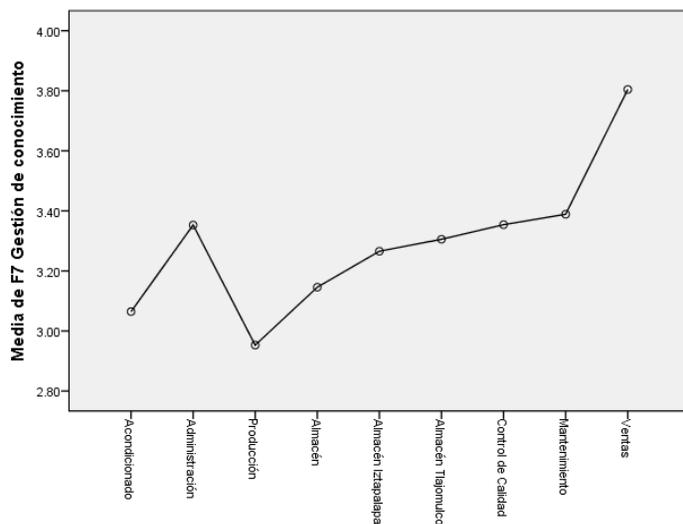
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



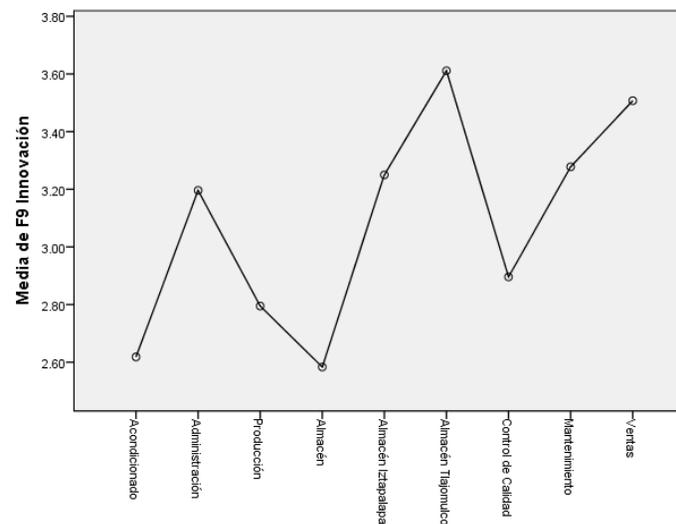
Departamento



Departamento



Departamento



Departamento



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

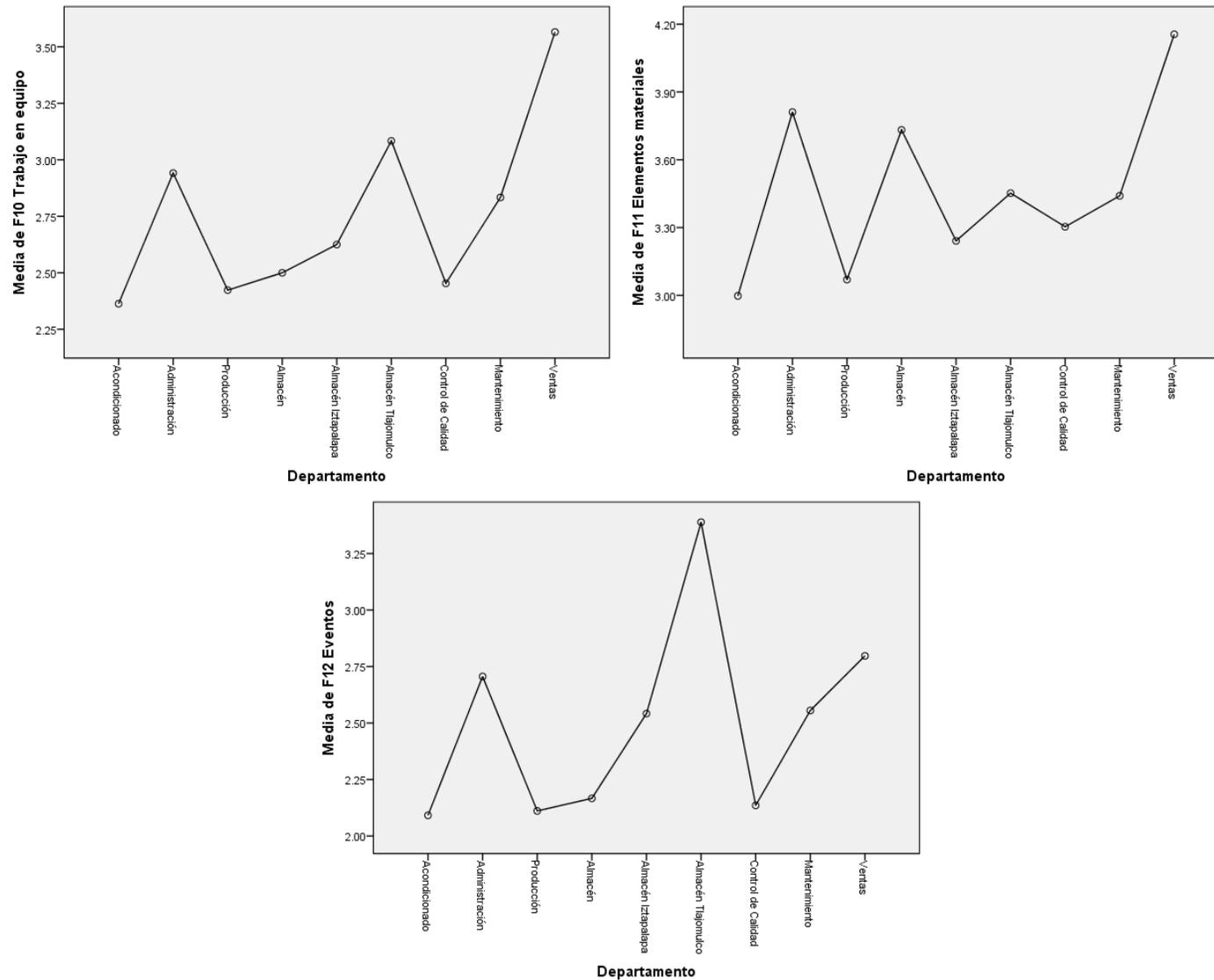


Figura 38. Relación de cultura organizacional y departamento. Graficas generadas de SPSS.



6.8 Relación de clima organizacional con variables sociodemográficas.

6.8.1 Relación de clima organizacional y género: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre clima organizacional y la variable de género se detectó que existe significación en los factores F2 autonomía y género ($t=-4.466$; $gl= 247$; $p=0.00$); F3 relaciones sociales y la variable género ($t=-2.839$; $gl=247$; $p=0.005$); F4 unión y apoyo y la variable de género ($t=-3.193$; $gl= 247$; $p=0.002$); F5 consideración de los directivos y género ($t= -4.035$; $gl=244.074$; $p= 0.00$); F6 beneficios y recompensas y la variables género ($t=-2.635$; $gl= 236.957$; $p=009$); F7 motivación y esfuerzo y la variable género ($t=-3.370$; $gl= 247$; $p=0.001$); F8 liderazgo de directivos y género ($t=-3.662$; $gl=247$; $p=0.00$).

Tabla 26
Relación entre clima organizacional y género: resultados del análisis t-Student.

Clima organizacional	Género	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Femenino	125	3.52	0.89	-1.256	247	.210
	Masculino	124	3.66	0.85			
F2 Autonomía	Femenino	125	2.76	1.01	-4.466	247	.000
	Masculino	124	3.32	0.96			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Femenino	125	2.91	1.09	-2.839	247	.005
	Masculino	124	3.28	0.97			
F4 Unión y apoyo	Femenino	125	3.21	1.06	-3.193	247	.002
	Masculino	124	3.62	0.95			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Femenino	125	2.87	1.20	-4.035	244.074	.000
	Masculino	124	3.46	1.07			
F6 Beneficios y recompensas	Femenino	125	2.29	1.00	-2.635	236.957	.009
	Masculino	124	2.66	1.22			



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima organizacional	Género	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F7 Motivación y esfuerzo	Femenino	125	3.48	0.87	-3.370	247	.001
	Masculino	124	3.84	0.82			
F8 Liderazgo de Directivos	Femenino	125	2.88	1.24	-3.662	247	.000
	Masculino	124	3.44	1.17			



Relación Clima Organizacional y género

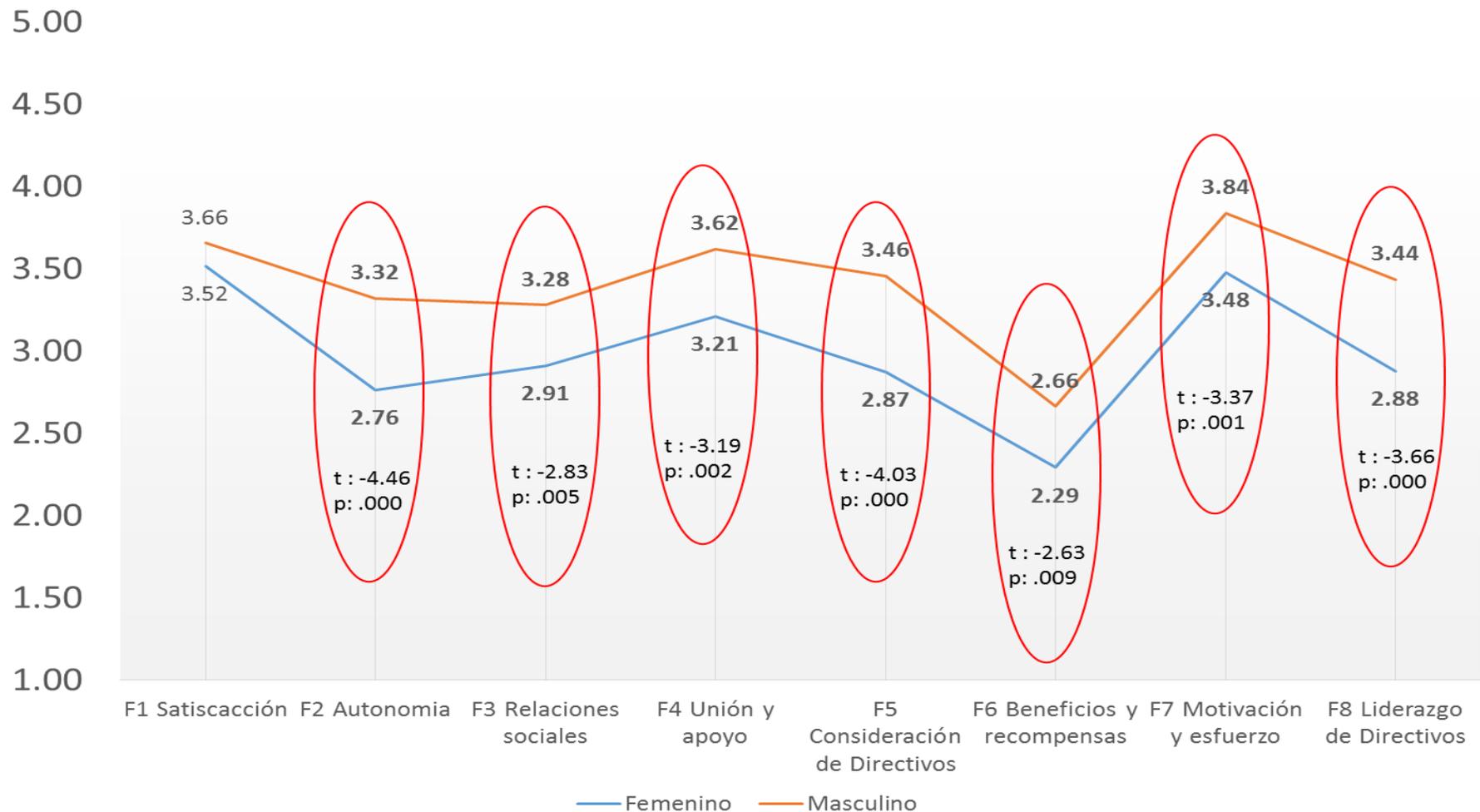


Figura 39. Existe una mayor significación con el género masculino en comparación con el personal de género femenino.



6.8.2 Relación de clima organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre clima organizacional y la variable personal a cargo se detectó que existe significación en los factores F2 autonomía y personal a cargo ($t=2.213$; $gl= 82.797$; $p=0.030$); F4 unión y apoyo y la variable personal a cargo ($t=3.685$; $gl= 89.098$; $p=0.000$); F5 Consideración de los directivos y personal a cargo ($t= 3.531$; $gl=79.149$; $p= 0.001$); F6 beneficios y recompensas y la variable personal a cargo ($t=2.674$; $gl= 247$; $p=008$); F8 liderazgo de directivos y personal a cargo ($t=2.892$; $gl=247$; $p=0.004$).



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Tabla 27

Relación entre clima organizacional y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

Clima organizacional	Personal a cargo	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Si	47	3.72	0.87	1.200	69.166	.234
	No	202	3.55	0.87			
F2 Autonomía	Si	47	3.30	0.84	2.213	82.797	.030
	No	202	2.98	1.05			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Si	47	3.24	1.04	1.076	247	.283
	No	202	3.06	1.04			
F4 Unión y apoyo	Si	47	3.82	0.79	3.685	89.098	.000
	No	202	3.32	1.06			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Si	47	3.65	1.00	3.531	79.149	.001
	No	202	3.05	1.19			
F6 Beneficios y recompensas	Si	47	2.87	1.16	2.674	247	.008
	No	202	2.39	1.10			
F7 Motivación y esfuerzo	Si	47	3.77	0.77	1.020	247	.309
	No	202	3.63	0.88			
F8 Liderazgo de Directivos	Si	47	3.62	1.08	2.892	247	.004
	No	202	3.05	1.25			

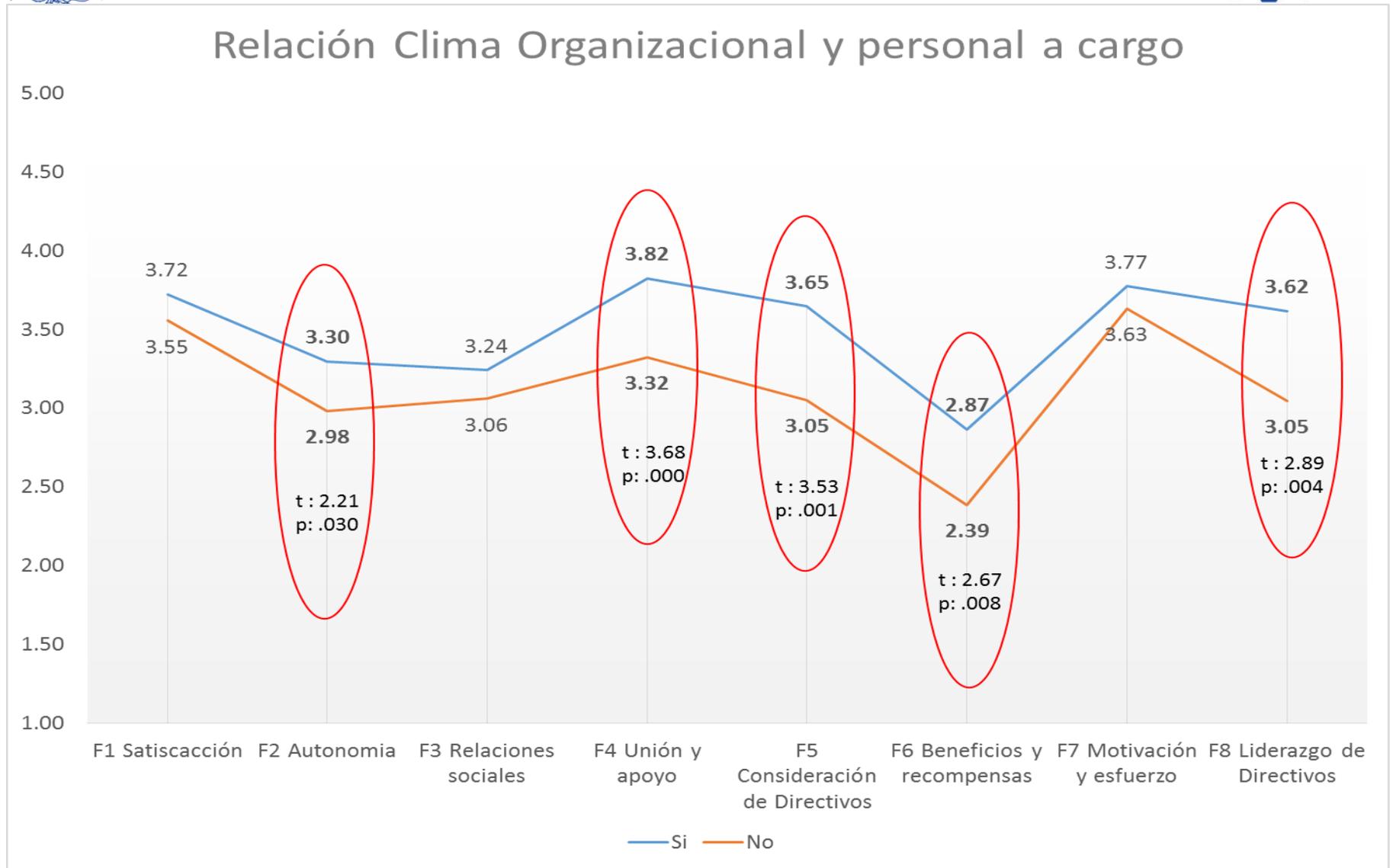


Figura 40. Existe una mayor significación con el personal que tiene gente a su cargo y la variable de clima, en comparación con el personal que no tiene gente a su cargo



6.8.3 Relación de Clima organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre clima organizacional y la variable de tipo de contrato se detectó que existe significación en los factores F2 autonomía y tipo de contrato ($t=-2.36$; $gl= 247$; $p=0.019$); F5 consideración de los directivos y tipo de contrato ($t=-2.12$; $gl=247$; $p= 0.035$); F6 beneficios y recompensas y la variables tipo de contrato ($t=-4.57$; $gl= 247$; $p=0.000$); F8 liderazgo de directivos y tipo de contrato ($t=-2.61$; $gl=247$; $p=0.010$).

Tabla 28
Relación entre clima organizacional y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Tipo de Contrato	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Planta	215	3.56	0.85	-1.00	247	.317
	Periodo de Prueba	34	3.73	0.99			
F2 Autonomía	Planta	215	2.98	1.01	-2.36	247	.019
	Periodo de Prueba	34	3.42	1.00			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Planta	215	3.06	1.01	-1.38	247	.167
	Periodo de Prueba	34	3.32	1.21			
F4 Unión y apoyo	Planta	215	3.37	1.01	-1.82	247	.069
	Periodo de Prueba	34	3.71	1.14			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Planta	215	3.10	1.16	-2.12	247	.035
	Periodo de Prueba	34	3.56	1.20			
F6 Beneficios y recompensas	Planta	215	2.35	1.09	-4.57	247	.000
	Periodo de Prueba	34	3.26	1.04			
F7 Motivación y esfuerzo	Planta	215	3.64	0.85	-0.85	247	.395
	Periodo de Prueba	34	3.77	0.97			
F8 Liderazgo de Directivos	Planta	215	3.07	1.21	-2.61	247	.010
	Periodo de Prueba	34	3.66	1.31			

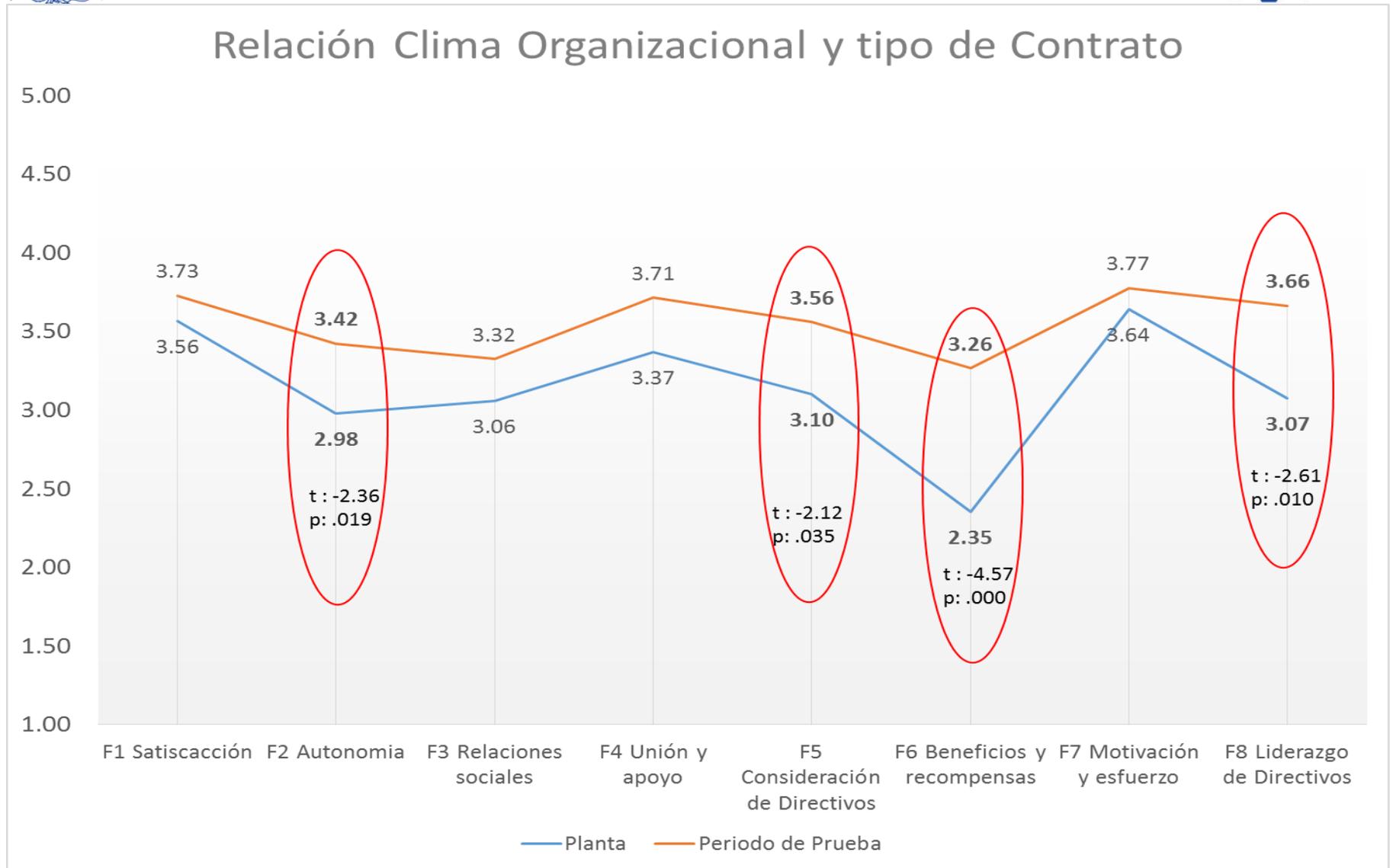


Figura 41. Existe una significación con la variable de clima y el personal que se encuentra en periodo de prueba, en comparación con el personal que ya tiene planta.



6.8.4 Relación de clima organizacional y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre clima organizacional y la variable de tipo de contrato se detectó que existe significación en los factores F2 autonomía y tipo de nómina ($t=-2.44$; $gl= 247$; $p=0.015$); F3 relaciones sociales y tipo de nómina ($t=-3.43$; $gl=247$; $p=0.001$); F4 unión y apoyo y tipo de nómina ($t=-2.83$; $gl=177.846$, $p=0.005$); F5 consideración de los directivos y tipo de nómina ($t=-3.02$; $gl=185.502$; $p= 0.003$); F7 motivación y esfuerzo y la variable tipo de nómina ($t=-1.98$; $gl=201.768$; $p=0.049$); F8 liderazgo de directivos y tipo de nómina ($t=-3.37$; $gl=161.35$; $p=0.001$).

Tabla 29
Relación entre clima organizacional y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.

Clima Organizacional	Tipo de Nómina	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Semanal	176	3.55	0.93	-1.04	173.536	.299
	Quincenal	73	3.67	0.71			
F2 Autonomía	Semanal	176	2.94	1.06	-2.44	247.000	.015
	Quincenal	73	3.28	0.89			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Semanal	176	2.95	1.07	-3.43	247.000	.001
	Quincenal	73	3.44	0.89			
F4 Unión y apoyo	Semanal	176	3.31	1.09	-2.83	177.846	.005
	Quincenal	73	3.67	0.82			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Semanal	176	3.04	1.25	-3.02	185.502	.003
	Quincenal	73	3.47	0.90			
F6 Beneficios y recompensas	Semanal	176	2.45	1.14	-0.55	247.000	.584
	Quincenal	73	2.54	1.09			
F7 Motivación y esfuerzo	Semanal	176	3.60	0.94	-1.98	201.768	.049



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Tipo de Nómina	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
	Quincenal	73	3.80	0.62			
F8 Liderazgo de Directivos	Semanal	176	3.00	1.27	-3.37	161.358	.001
	Quincenal	73	3.53	1.05			

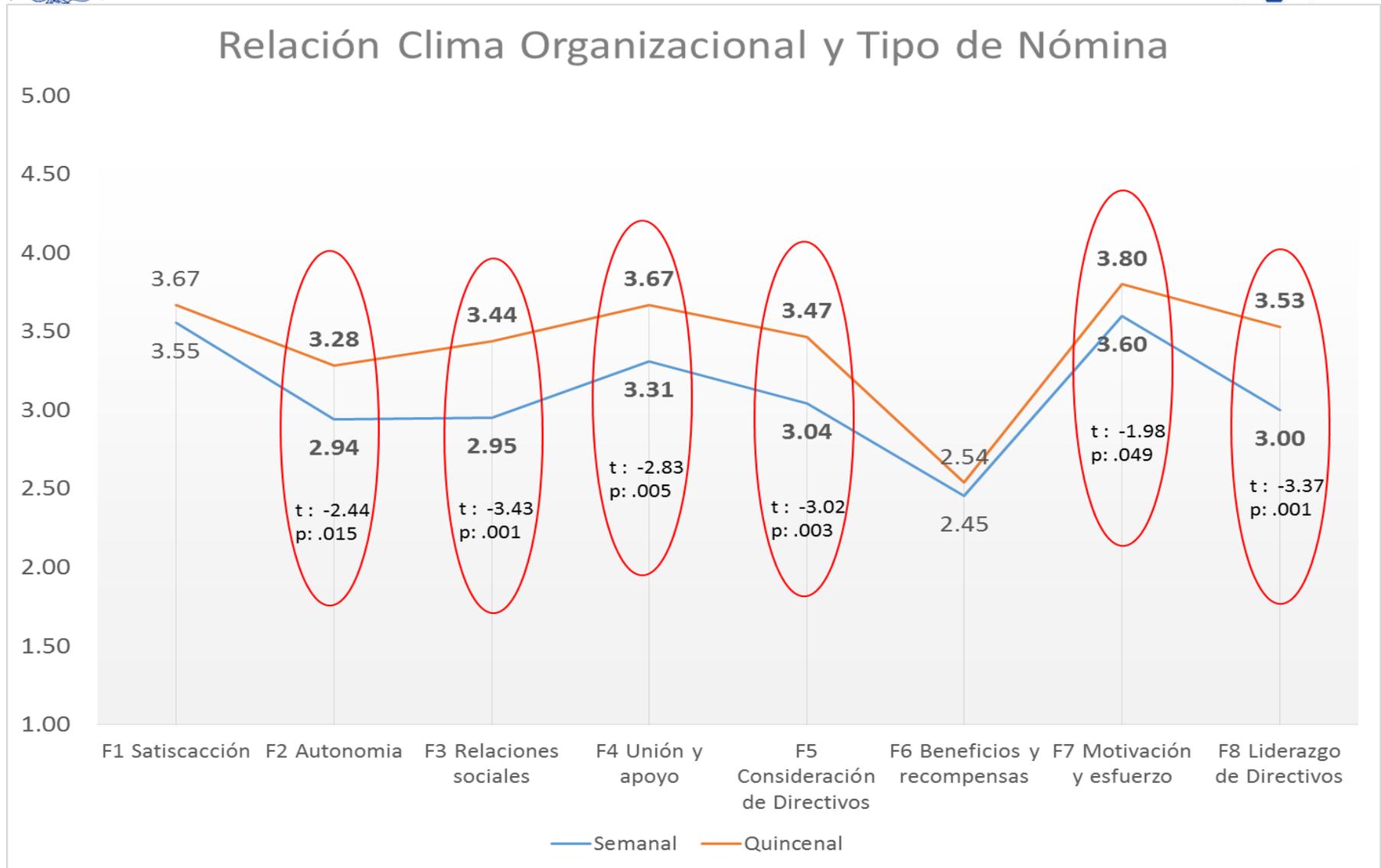


Figura 42. Existe una mayor significación con la variable de clima y el personal que se le paga por quincena en comparación con el personal que gana por semana.



6.8.5 Relación de clima organizacional y capacitación: resultados del análisis t-Student.

La tabla 30 tiene como objeto describir la relación entre las variables clima organizacional y capacitación; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables.

Tabla 30
Relación entre clima organizacional y capacitación: resultados del análisis t-Student.

Clima Organizacional	Capacitación	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Si	197	3.60	0.79	0.41	64.36	.684
	No	52	3.53	1.14			
F2 Autonomía	Si	197	3.02	1.01	-0.49	247.00	.621
	No	52	3.10	1.07			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Si	197	3.07	1.01	-0.57	72.85	.571
	No	52	3.17	1.16			
F4 Unión y apoyo	Si	197	3.37	1.00	-1.39	247.00	.167
	No	52	3.59	1.14			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Si	197	3.12	1.11	-1.15	69.66	.254
	No	52	3.35	1.37			
F6 Beneficios y recompensas	Si	197	2.46	1.07	-0.30	69.18	.766
	No	52	2.52	1.33			
F7 Motivación y esfuerzo	Si	197	3.64	0.85	-0.75	247.00	.454
	No	52	3.74	0.93			
F8 Liderazgo de Directivos	Si	197	3.09	1.20	-1.71	247.00	.089
	No	52	3.41	1.33			

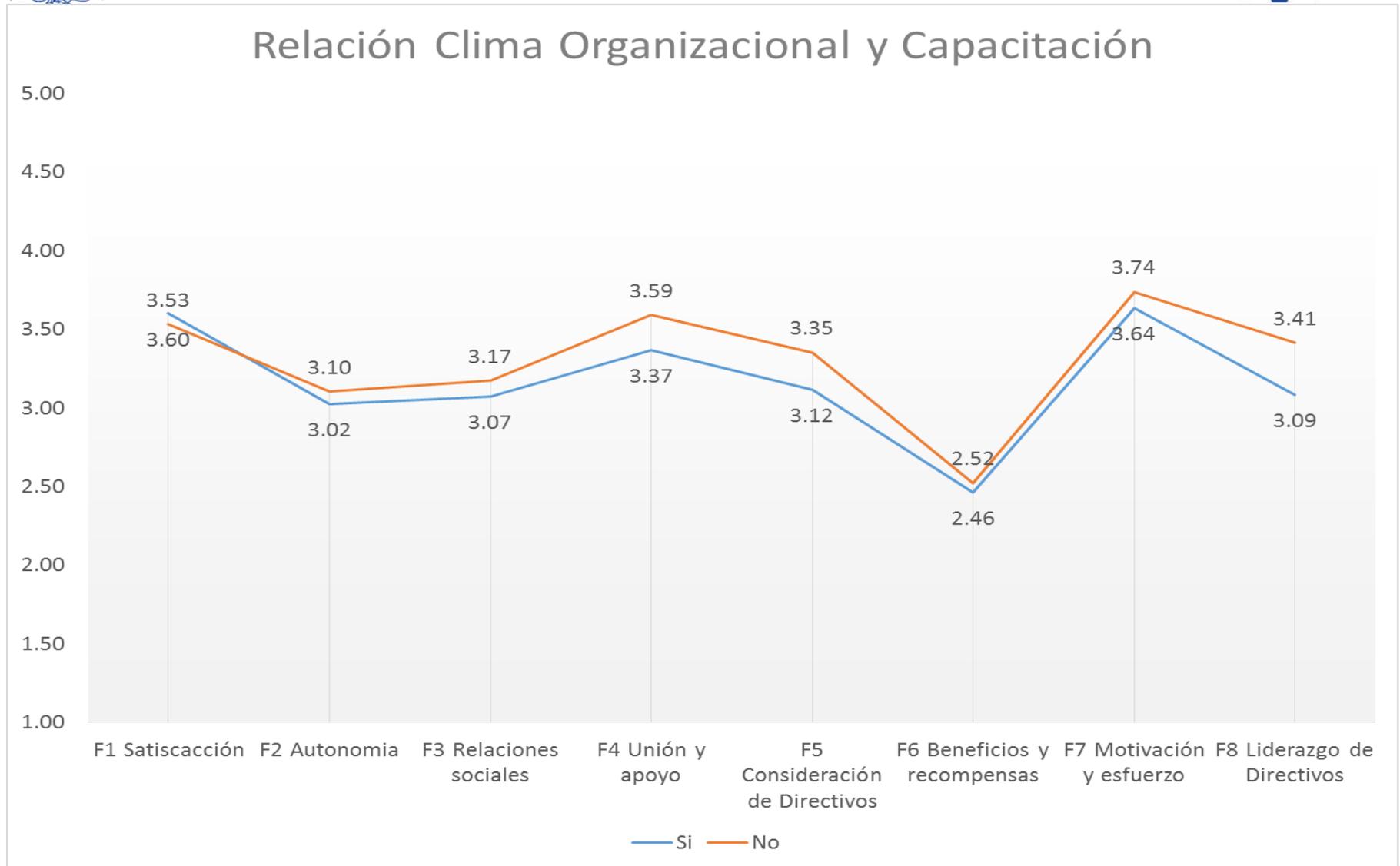


Figura 43. Existe una significación entre la variable de clima y el personal que no ha recibido capacitación, en comparación con el personal que si ha sido capacitado



6.8.6 Relación de clima organizacional y estado civil: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre clima organizacional y la variable estado civil se detectó que existe significación en los factores F4 unión y apoyo y la variable estado civil ($t=2.05$; $gl= 247$; $p=0.041$); F7 motivación y esfuerzo y la variable estado civil ($t=2.48$; $gl= 224.06$; $p=0.014$).

Tabla 31

Relación entre clima organizacional y estado civil: resultados del análisis t-Student.

Cultura Organizacional	Estado Civil	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
N1 Sistema Individual							
F1 Satisfacción	Con Pareja	131	3.65	0.88	1.19	247.00	.234
	Sin Pareja	118	3.52	0.86			
F2 Autonomía	Con Pareja	131	3.14	1.00	1.59	247.00	.114
	Sin Pareja	118	2.93	1.04			
N2 Sistema Interpersonal							
F3 Relaciones sociales	Con Pareja	131	3.15	1.01	0.86	247.00	.392
	Sin Pareja	118	3.03	1.08			
F4 Unión y apoyo	Con Pareja	131	3.54	1.00	2.05	247.00	.041
	Sin Pareja	118	3.28	1.05			
N3 Sistema Organizacional							
F5 Consideración de los Directivos	Con Pareja	131	3.23	1.20	0.95	247.00	.344
	Sin Pareja	118	3.09	1.14			
F6 Beneficios y recompensas	Con Pareja	131	2.60	1.15	1.88	247.00	.062
	Sin Pareja	118	2.34	1.08			
F7 Motivación y esfuerzo	Con Pareja	131	3.79	0.76	2.48	224.06	.014
	Sin Pareja	118	3.51	0.95			
F8 Liderazgo de Directivos	Con Pareja	131	3.26	1.28	1.47	247.00	.144
	Sin Pareja	118	3.03	1.18			

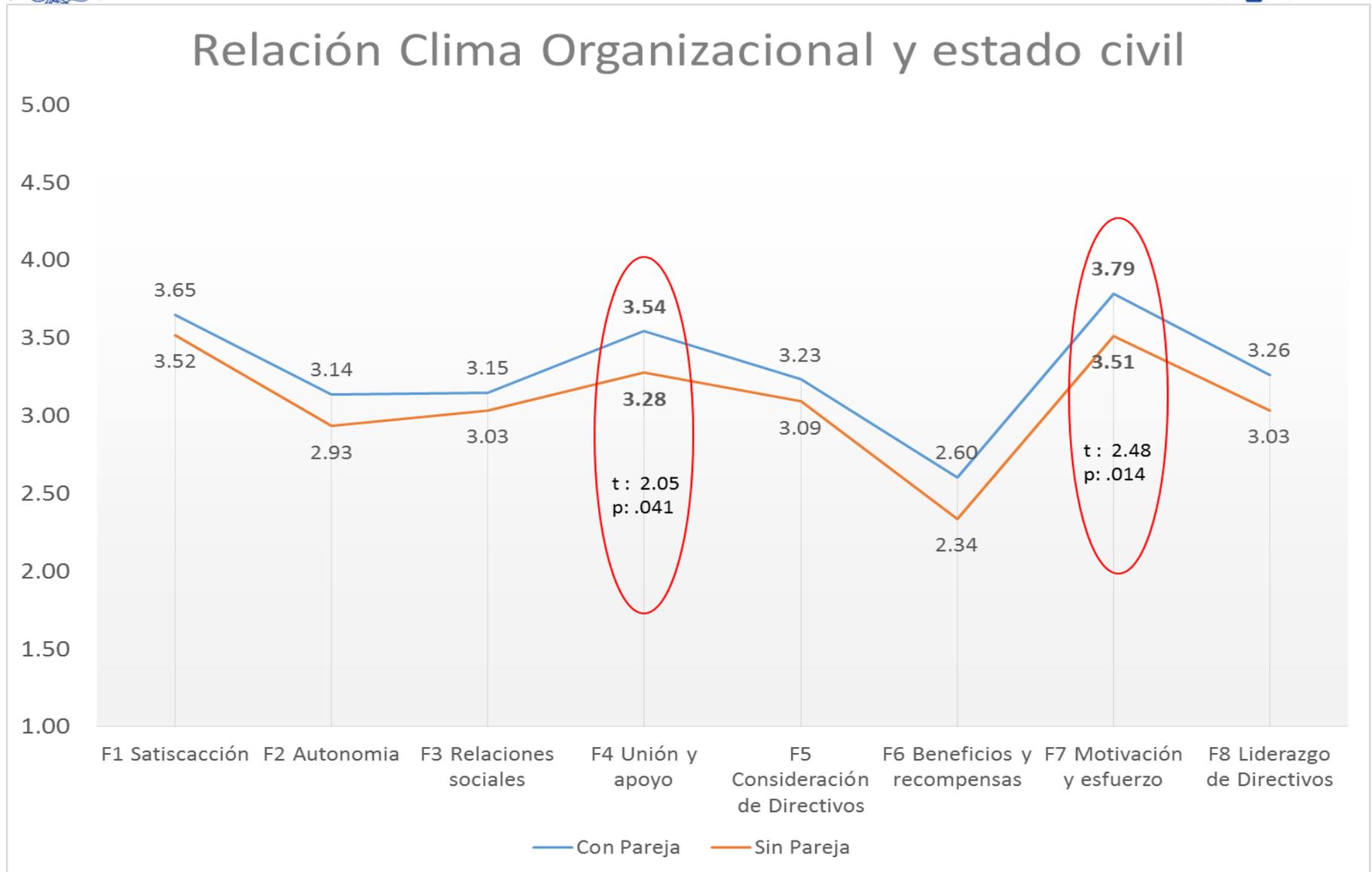


Figura 44. Existe una significación entre la variable de clima y el personal que tiene pareja en comparación con el personal que se encuentra sin pareja.



6.8.7 Relación de clima organizacional y edad: resultados del análisis Anova.

Los resultados del Análisis de Anova en la tabla 32 indican que hay correlación en F1 satisfacción ($F=2.061$; $p=0.058$) de manera que las personas que se encuentran con más de 50 años de edad ($x=3.97$) se encuentran más satisfechos con su trabajo en la empresa en comparación con las personas que se encuentran entre 22 a 26 años ($x=3.58$); 27 a 30 años ($x=3.81$); 31 a 34 años ($x=3.42$); 35 a 40 años ($x=3.45$); 41 a 45 años ($x=3.61$); 46 a 50 años ($x=3.31$). F3 relaciones sociales ($F=3.838$; $p=0.001$) de manera que las personas que se encuentran entre 27 y 30 años de edad ($x=3.49$) tiene mejores relaciones sociales en la empresa en comparación con las personas que se encuentran entre 22 a 26 años ($x=3.38$); 31 a 34 años ($x=3.14$); 35 a 40 años ($x=3.03$); 41 a 45 años ($x=2.84$); 46 a 50 años ($x=2.51$); más de 50 años ($x= 3.43$). F7 motivación y esfuerzo ($F=2.126$; $p=0.051$) de manera que las personas que se encuentran con más de 50 años de edad ($x=4.00$) se encuentran con mayor motivación y esfuerzo para realizar su trabajo en la empresa en comparación con las personas que se encuentran entre 22 a 26 años ($x=3.55$); 27 a 30 años ($x=3.93$); 31 a 34 años ($x=3.76$); 35 a 40 años ($x=3.52$); 41 a 45 años ($x=3.55$); 46 a 50 años ($x=3.45$).

Tabla 32
Relación entre clima organizacional y edad: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema Individual						
F1 Satisfacción	22 a 26	22	3.58	0.94	2.061	0.058
	27 a 30	45	3.81	0.60		
	31 a34	22	3.42	0.95		
	35 a 40	62	3.45	0.88		
	41 a 45	51	3.61	0.82		
	46 a 50	26	3.31	0.98		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
	Más de 51	21	3.97	1.03		
	Total	249	3.59	0.87		
	22 a 26	22	3.03	1.23	0.828	0.55
	27 a 30	45	3.22	0.97		
	31 a34	22	3.20	0.88		
F2 Autonomía	35 a 40	62	3.06	0.88		
	41 a 45	51	2.82	1.11		
	46 a 50	26	2.90	1.12		
	Más de 51	21	3.14	1.10		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema interpersonal						
	22 a 26	22	3.38	1.03	3.838	0.001
	27 a 30	45	3.49	0.98		
	31 a34	22	3.14	1.01		
F3 Relaciones sociales	35 a 40	62	3.03	1.00		
	41 a 45	51	2.84	1.06		
	46 a 50	26	2.51	1.01		
	Más de 51	21	3.43	0.95		
	Total	249	3.09	1.04		
	22 a 26	22	3.39	1.03	1.971	0.07
	27 a 30	45	3.69	0.90		
	31 a34	22	3.43	0.98		
F4 Unión y apoyo	35 a 40	62	3.40	0.95		
	41 a 45	51	3.27	1.14		
	46 a 50	26	2.98	1.05		
	Más de 51	21	3.77	1.13		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema Organizacional						
	22 a 26	22	3.29	1.01	1.766	0.107
	27 a 30	45	3.39	1.10		
	31 a34	22	3.33	1.26		
F5 Consideración de los Directivos	35 a 40	62	3.16	1.10		
	41 a 45	51	2.92	1.19		
	46 a 50	26	2.73	1.13		
	Más de 51	21	3.54	1.46		
	Total	249	3.16	1.17		
	22 a 26	22	2.52	1.16	1.574	0.155
F6 Beneficios y recompensas	27 a 30	45	2.36	1.05		
	31 a34	22	2.66	1.10		



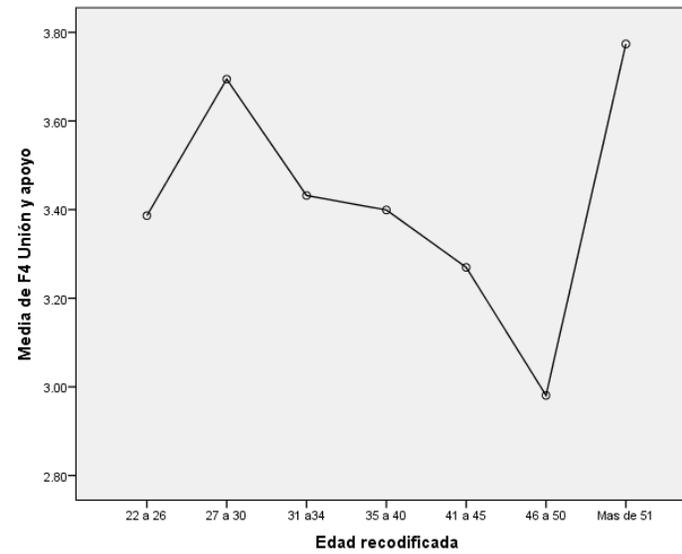
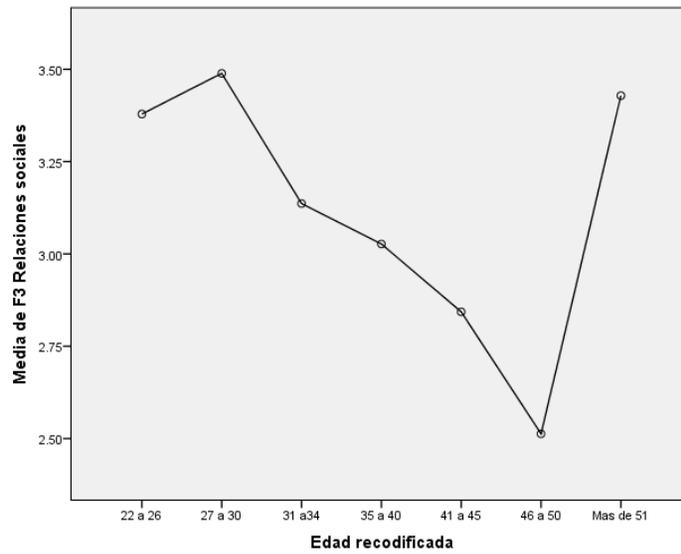
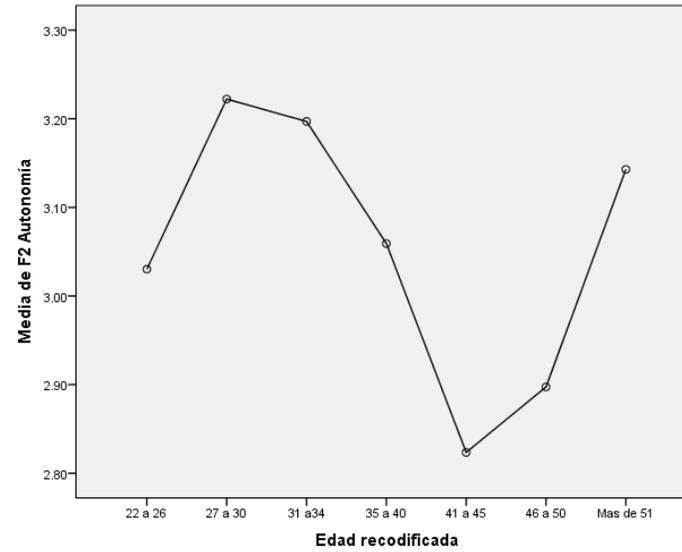
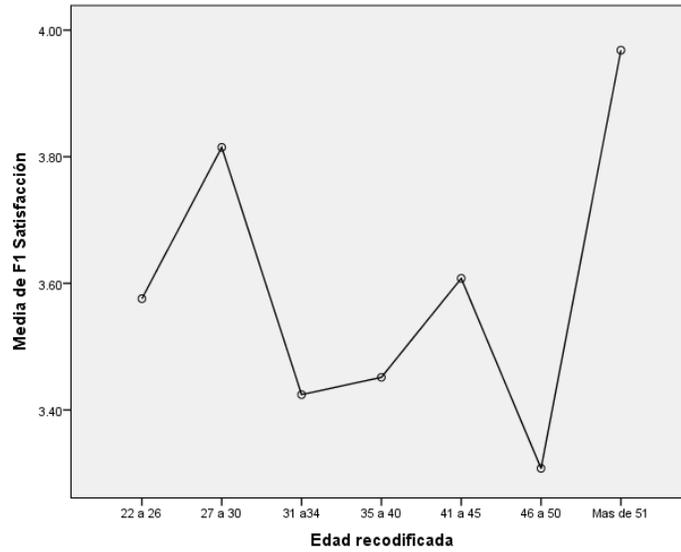
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
	35 a 40	62	2.54	1.12		
	41 a 45	51	2.27	0.98		
	46 a 50	26	2.28	1.14		
	Más de 51	21	3.05	1.45		
	Total	249	2.48	1.12		
F7 Motivación y esfuerzo	22 a 26	22	3.55	1.05	2.126	0.051
	27 a 30	45	3.93	0.66		
	31 a 34	22	3.76	0.71		
	35 a 40	62	3.52	0.84		
	41 a 45	51	3.55	0.86		
	46 a 50	26	3.45	0.89		
	Más de 51	21	4.00	1.07		
	Total	249	3.66	0.86		
F8 Liderazgo de Directivos	22 a 26	22	3.23	1.20	1.837	0.093
	27 a 30	45	3.41	1.28		
	31 a 34	22	3.45	1.19		
	35 a 40	62	3.14	1.17		
	41 a 45	51	2.85	1.16		
	46 a 50	26	2.75	1.17		
	Más de 51	21	3.50	1.49		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

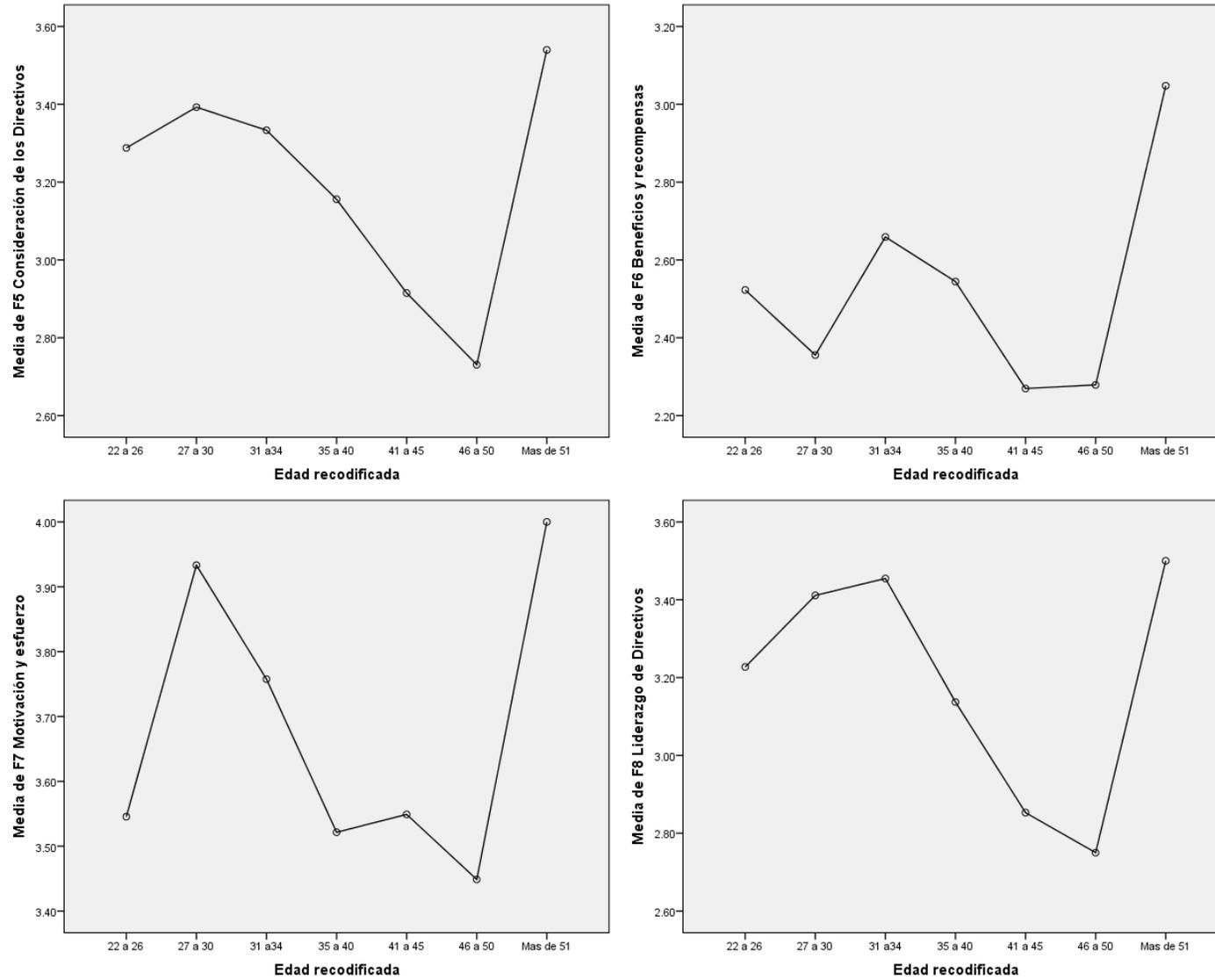


Figura 45. Relación entre clima organizacional y edad. Graficas generadas de SPSS.



6.8.8 Relación de clima organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.

Los resultados del Análisis de Anova en la tabla 33 indican que hay correlación en F3 relaciones sociales ($F=2.081$; $p=0.054$) de manera que las personas que se encuentran con un nivel de estudios de licenciatura ($x=3.36$) tienen más relaciones sociales en su trabajo en la empresa en comparación con las personas que se encuentran entran con un nivel de estudios de secundaria ($x=2.95$); preparatoria ($x=2.90$); carrera trunca ($x=3.19$). F5 consideración de los directivos ($F=3.488$; $p=0.016$) de manera que las personas que se encuentran con un nivel de estudios de licenciatura ($x=3.54$) tienen más consideración por parte de los directivos de la empresa en comparación con las personas que se encuentran entran con un nivel de estudios de secundaria ($x=2.93$); preparatoria ($x=3.09$); carrera trunca ($x=3.21$). F8 liderazgo de directivos ($F=2.941$; $p=0.034$) de manera que las personas que se encuentran con un nivel de estudios de licenciatura ($x=3.53$) tienen más posibilidades a obtener un liderazgo mayor en su trabajo en la empresa en comparación con las personas que se encuentran entran con un nivel de estudios de secundaria ($x=2.92$); preparatoria ($x=3.19$); carrera trunca ($x=3.19$).

Tabla 33
Relación entre clima organizacional y escolaridad: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	Escolaridad	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema individual						
F1 Satisfacción	Secundaria	93	3.55	0.88	0.256	0.857
	Preparatoria	39	3.56	0.82		
	Carrera trunca	58	3.67	1.01		
	Licenciatura	59	3.58	0.75		
	Total	249	3.59	0.87		
F2 Autonomía	Secundaria	93	2.94	1.07	1.078	0.359
	Preparatoria	39	2.92	1.06		
	Carrera trunca	58	3.14	1.03		



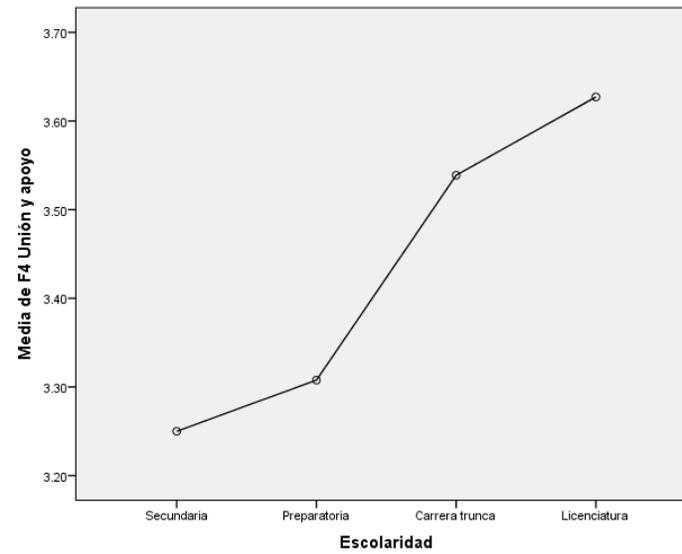
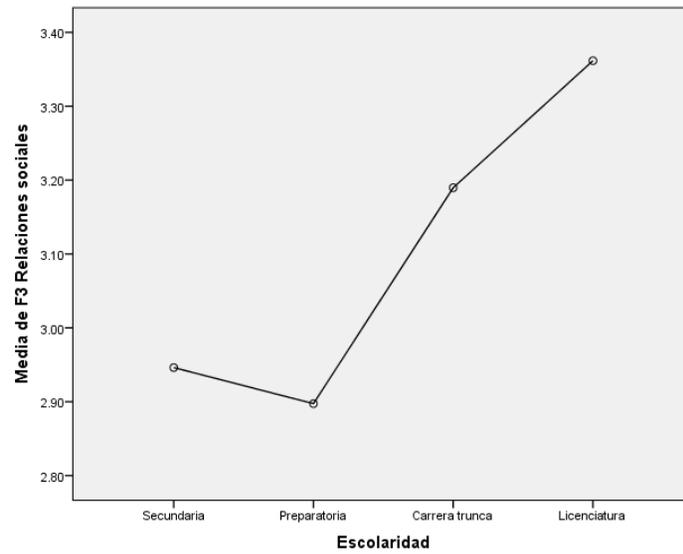
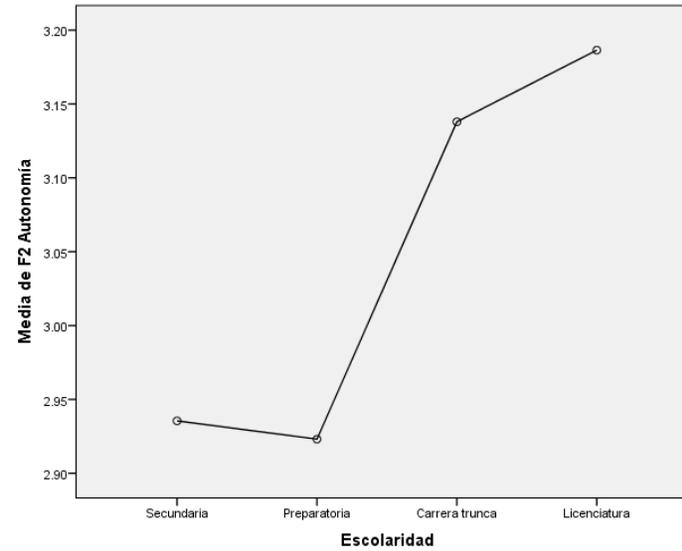
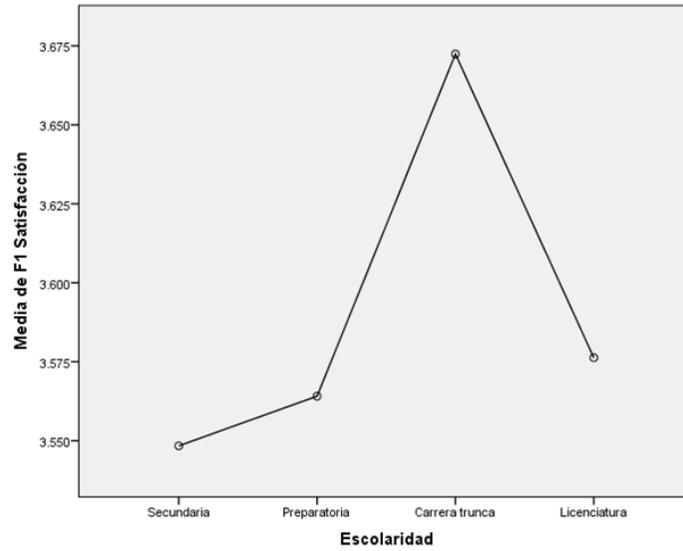
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Escolaridad	N	Media	Desviación típica	F	p
	Licenciatura	59	3.19	0.91		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema interpersonal						
	Secundaria	93	2.95	1.09	2.587	0.054
	Preparatoria	39	2.90	0.99		
F3 Relaciones sociales	Carrera trunca	58	3.19	1.02		
	Licenciatura	59	3.36	0.98		
	Total	249	3.09	1.04		
	Secundaria	93	3.25	1.11	2.081	0.103
	Preparatoria	39	3.31	1.01		
F4 Unión y apoyo	Carrera trunca	58	3.54	0.98		
	Licenciatura	59	3.63	0.91		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema Organizacional						
	Secundaria	93	2.93	1.25	3.488	0.016
	Preparatoria	39	3.09	1.18		
F5 Consideración de los Directivos	Carrera trunca	58	3.21	1.25		
	Licenciatura	59	3.54	0.85		
	Total	249	3.16	1.17		
	Secundaria	93	2.49	1.10	0.781	0.505
	Preparatoria	39	2.29	1.15		
F6 Beneficios y recompensas	Carrera trunca	58	2.63	1.18		
	Licenciatura	59	2.42	1.09		
	Total	249	2.48	1.12		
	Secundaria	93	3.56	0.89	1.871	0.135
	Preparatoria	39	3.60	0.84		
F7 Motivación y esfuerzo	Carrera trunca	58	3.89	0.85		
	Licenciatura	59	3.63	0.84		
	Total	249	3.66	0.86		
	Secundaria	93	2.92	1.26	2.941	0.034
	Preparatoria	39	3.19	1.24		
F8 Liderazgo de Directivos	Carrera trunca	58	3.12	1.27		
	Licenciatura	59	3.53	1.08		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

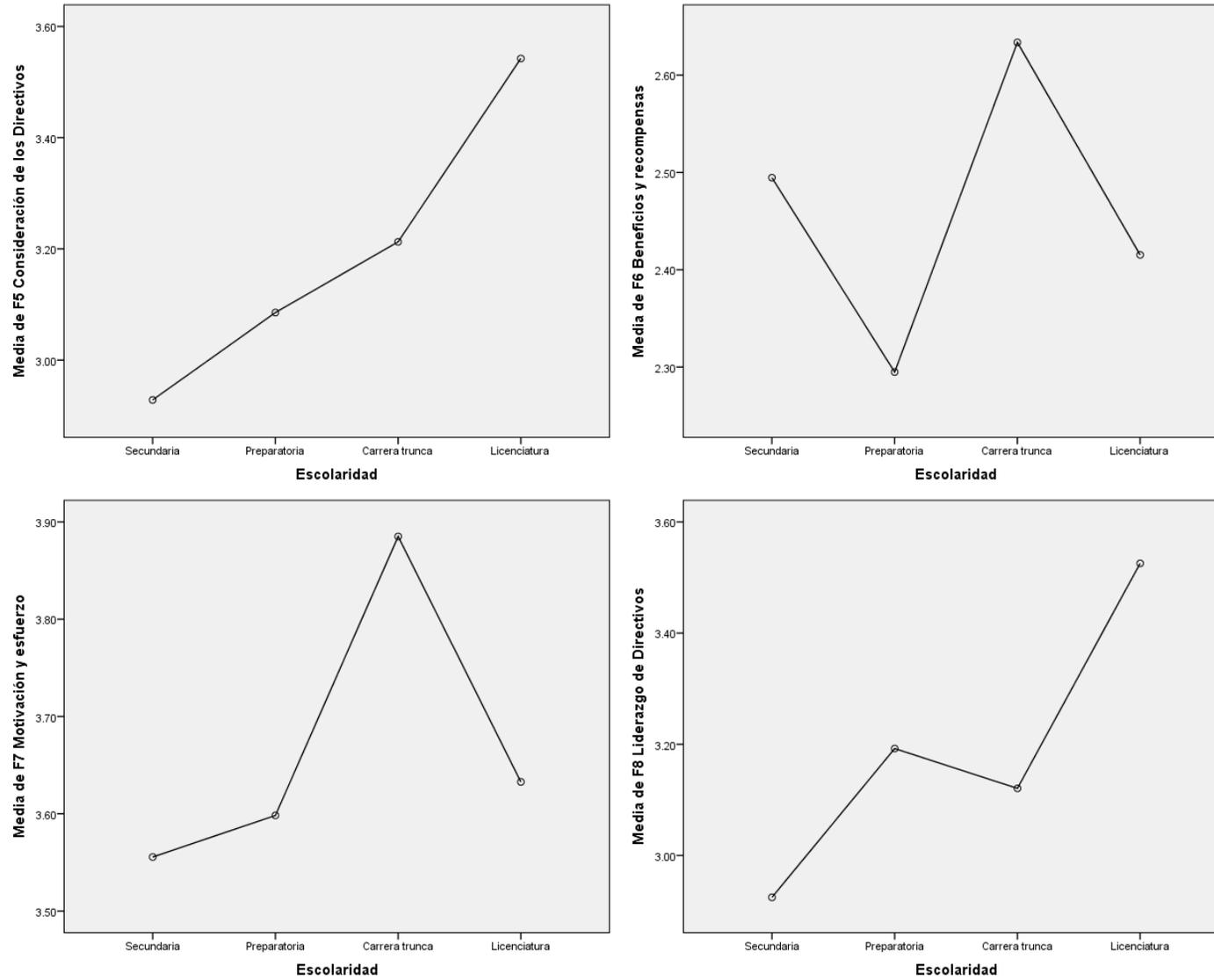


Figura 46. Relación de clima organizacional y escolaridad. Graficas generadas de SPSS.



6.8.9 Relación de clima organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.

Los resultados del análisis de Anova en la tabla 34 indican que hay correlación en F2 autonomía ($F=3.635$; $p=0.014$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=3.48$) se encuentran con mayor autonomía en la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.92$); AMSA Iztapalapa ($x=3.35$). AMSA Guadalajara ($x=2.67$). F3 relaciones sociales ($F=5.79$; $p=0.001$) de manera que los trabajadores de AMSA Guadalajara ($x=4.22$) tienen más relaciones sociales en la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.95$); AMSA Iztapalapa ($x=3.31$); AMSA Taxqueña ($x=3.62$). F4 unión y Apoyo ($F=5.48$; $p=0.001$) de manera que los trabajadores de AMSA Guadalajara ($x=4.42$) tienen mayor unión y apoyo entre compañeros de la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=3.27$); AMSA Iztapalapa ($x=3.65$); AMSA Taxqueña ($x=3.95$). F5 consideración de los directivos ($F=9.198$; $p=0$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=3.93$) cuentan con mayor consideración por parte de los directivos de la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.93$); AMSA Iztapalapa ($x=3.72$); AMSA Guadalajara ($x=3.33$). F6 beneficios y recompensas ($F=2.981$; $p=0.032$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=3.13$) tienen mayores beneficios y recompensas en la empresa en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.36$); AMSA Iztapalapa ($x=2.63$). AMSA Guadalajara ($x=3.00$). F8 liderazgos directivos ($F=8.221$; $p=0$) de manera que los trabajadores de AMSA Taxqueña ($x=4.18$) tienen mayores oportunidades de tomar liderazgo directivo en comparación a los trabajadores de AMSA Coyoacán ($x=2.93$); AMSA Iztapalapa ($x=3.58$); AMSA Guadalajara ($x=3.67$).



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Tabla 34
Relación entre clima organizacional y ubicación: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	Ubicación	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema individual						
F1 Satisfacción	AMSA Coyoacán	176	3.51	0.92	2.221	0.086
	AMSA Iztapalapa	53	3.67	0.69		
	AMSA Taxqueña	14	4.02	0.66		
	AMSA Guadalajara	6	4.00	0.94		
	Total	249	3.59	0.87		
F2 Autonomía	AMSA Coyoacán	176	2.92	1.05	3.635	0.014
	AMSA Iztapalapa	53	3.35	0.85		
	AMSA Taxqueña	14	3.48	0.88		
	AMSA Guadalajara	6	2.67	1.19		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema Interpersonal						
F3 Relaciones sociales	AMSA Coyoacán	176	2.95	1.04	5.79	0.001
	AMSA Iztapalapa	53	3.31	0.93		
	AMSA Taxqueña	14	3.62	1.06		
	AMSA Guadalajara	6	4.22	0.89		
	Total	249	3.09	1.04		
F4 Unión y apoyo	AMSA Coyoacán	176	3.27	1.05	5.48	0.001
	AMSA Iztapalapa	53	3.65	0.93		
	AMSA Taxqueña	14	3.95	0.73		
	AMSA Guadalajara	6	4.42	0.52		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema Organizacional						
F5 Consideración de los Directivos	AMSA Coyoacán	176	2.93	1.21	9.198	0
	AMSA Iztapalapa	53	3.72	0.84		
	AMSA Taxqueña	14	3.93	0.68		
	AMSA Guadalajara	6	3.33	1.40		
	Total	249	3.16	1.17		
F6 Beneficios y recompensas	AMSA Coyoacán	176	2.36	1.12	2.981	0.032
	AMSA Iztapalapa	53	2.63	1.07		
	AMSA Taxqueña	14	3.13	1.32		
	AMSA Guadalajara	6	3.00	0.69		
	Total	249	2.48	1.12		
F7 Motivación y esfuerzo	AMSA Coyoacán	176	3.59	0.88	1.752	0.157
	AMSA Iztapalapa	53	3.74	0.88		
	AMSA Taxqueña	14	3.90	0.66		
	AMSA Guadalajara	6	4.22	0.40		



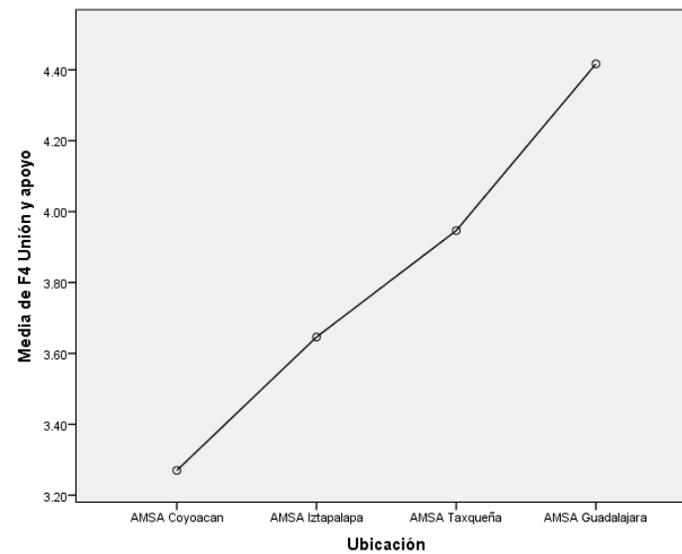
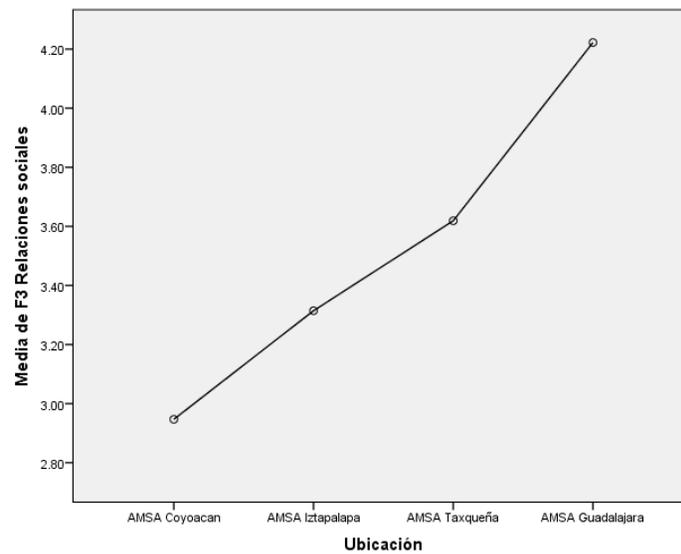
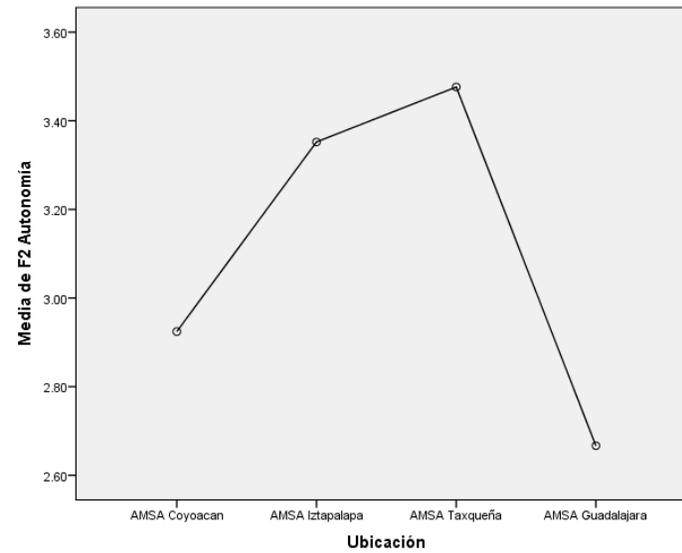
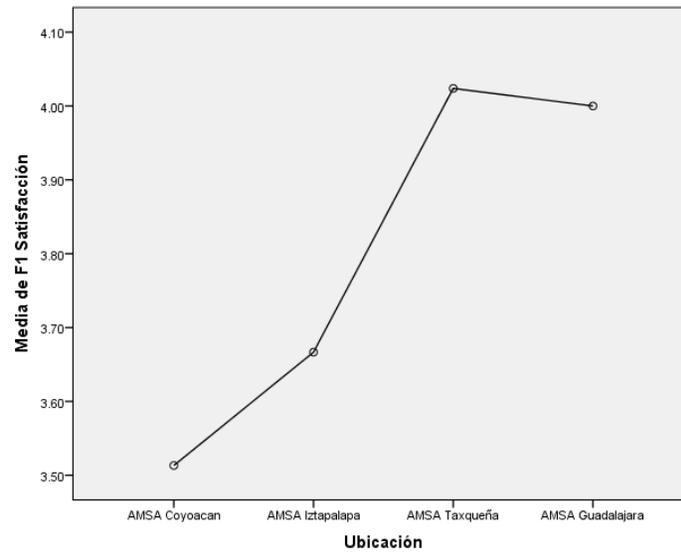
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Ubicación	N	Media	Desviación típica	F	p
	Total	249	3.66	0.86		
F8 Liderazgo de Directivos	AMSA Coyoacán	176	2.93	1.28	8.221	0
	AMSA Iztapalapa	53	3.58	0.97		
	AMSA Taxqueña	14	4.18	0.64		
	AMSA Guadalajara	6	3.67	0.82		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

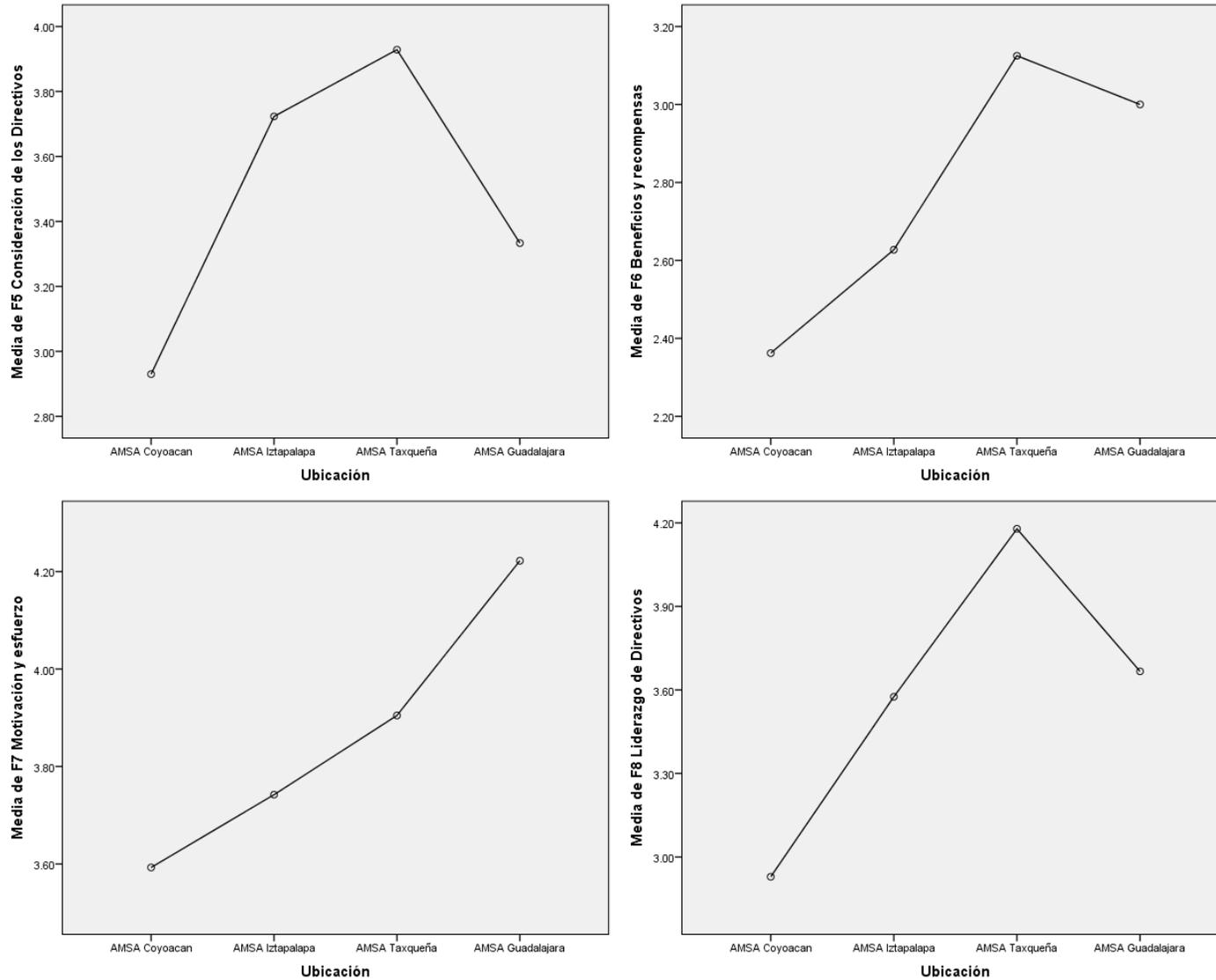


Figura 47. Relación de clima organización y ubicación. Graficas generadas de SPSS.



6.8.10 Relación de clima organizacional y horas laboradas: resultados del análisis

Anova.

Los resultados del análisis de Anova en la tabla 35 indican que hay correlación en F2 autonomía ($F=3.481$; $p=0.032$) de manera que los trabajadores que trabajan más de 10 horas ($x=3.41$) se encuentran con mayor autonomía en la empresa en comparación a los trabajadores que laboran de 6 a 8 horas ($x=3.15$); de 8 a 10 horas ($x=2.92$). F5 consideración de los directivos ($F=3.195$; $p=0.043$) de manera que los trabajadores que trabajan más de 10 horas ($x=3.55$) se encuentran con mayor consideración por parte de los directivos de la empresa en comparación a los trabajadores que laboran de 6 a 8 horas ($x=3.31$); de 8 a 10 horas ($x=3.03$). F8 liderazgos directivos ($F=6.912$; $p=0.001$) de manera que los trabajadores que trabajan más de 10 horas ($x=3.77$) tienen mayor oportunidad de obtener un mayor liderazgo en la empresa en comparación a los trabajadores que laboran de 6 a 8 horas ($x=3.34$); de 8 a 10 horas ($x=2.96$).



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



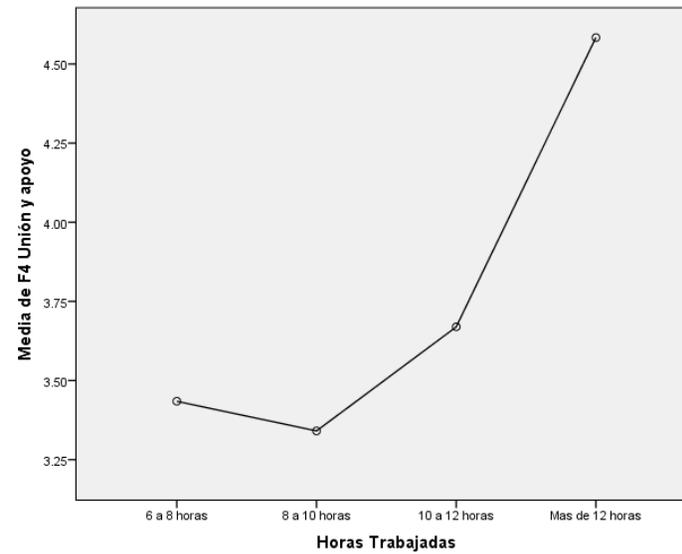
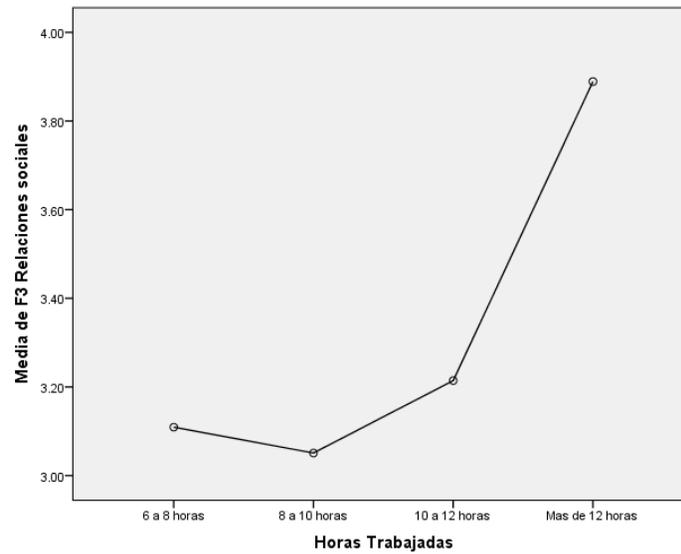
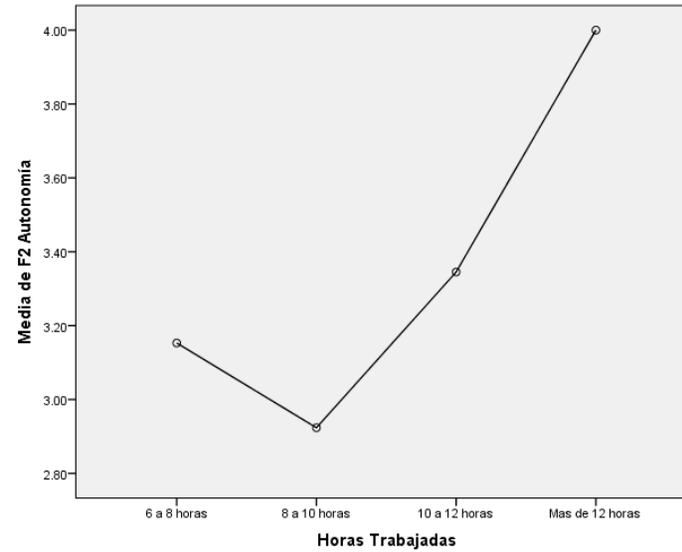
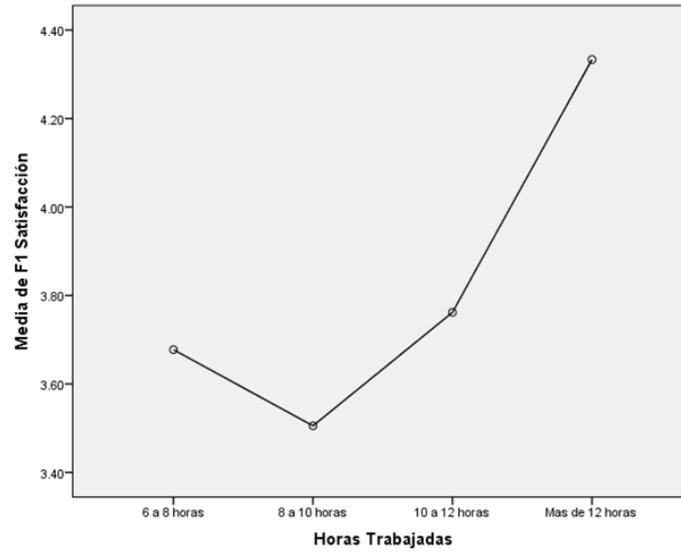
Tabla 35

Relación entre clima organizacional y horas laboradas: resultados del análisis Anova.

Clima organizacional	Horas laboradas	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema individual						
F1 Satisfacción	6 a 8 horas	61	3.68	0.87	2.119	0.122
	8 a 10 horas	157	3.51	0.86		
	Más de 10	31	3.82	0.90		
	Total	249	3.59	0.87		
F2 Autonomía	6 a 8 horas	61	3.15	1.12	3.481	0.032
	8 a 10 horas	157	2.92	0.99		
	Más de 10	31	3.41	0.88		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema interpersonal						
F3 Relaciones sociales	6 a 8 horas	61	3.11	1.09	0.628	0.534
	8 a 10 horas	157	3.05	1.03		
	Más de 10	31	3.28	1.03		
	Total	249	3.09	1.04		
F4 Unión y apoyo	6 a 8 horas	61	3.43	1.05	2.162	0.117
	8 a 10 horas	157	3.34	1.01		
	Más de 10	31	3.76	1.07		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema organizacional						
F5 Consideración de los Directivos	6 a 8 horas	61	3.31	1.15	3.195	0.043
	8 a 10 horas	157	3.03	1.14		
	Más de 10	31	3.55	1.32		
	Total	249	3.16	1.17		
F6 Beneficios y recompensas	6 a 8 horas	61	2.50	1.09	1.479	0.23
	8 a 10 horas	157	2.41	1.08		
	Más de 10	31	2.78	1.37		
	Total	249	2.48	1.12		
F7 Motivación y esfuerzo	6 a 8 horas	61	3.66	0.84	1.809	0.166
	8 a 10 horas	157	3.60	0.86		
	Más de 10	31	3.92	0.90		
	Total	249	3.66	0.86		
F8 Liderazgo de Directivos	6 a 8 horas	61	3.34	1.21	6.912	0.001
	8 a 10 horas	157	2.96	1.20		
	Más de 10	31	3.77	1.26		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

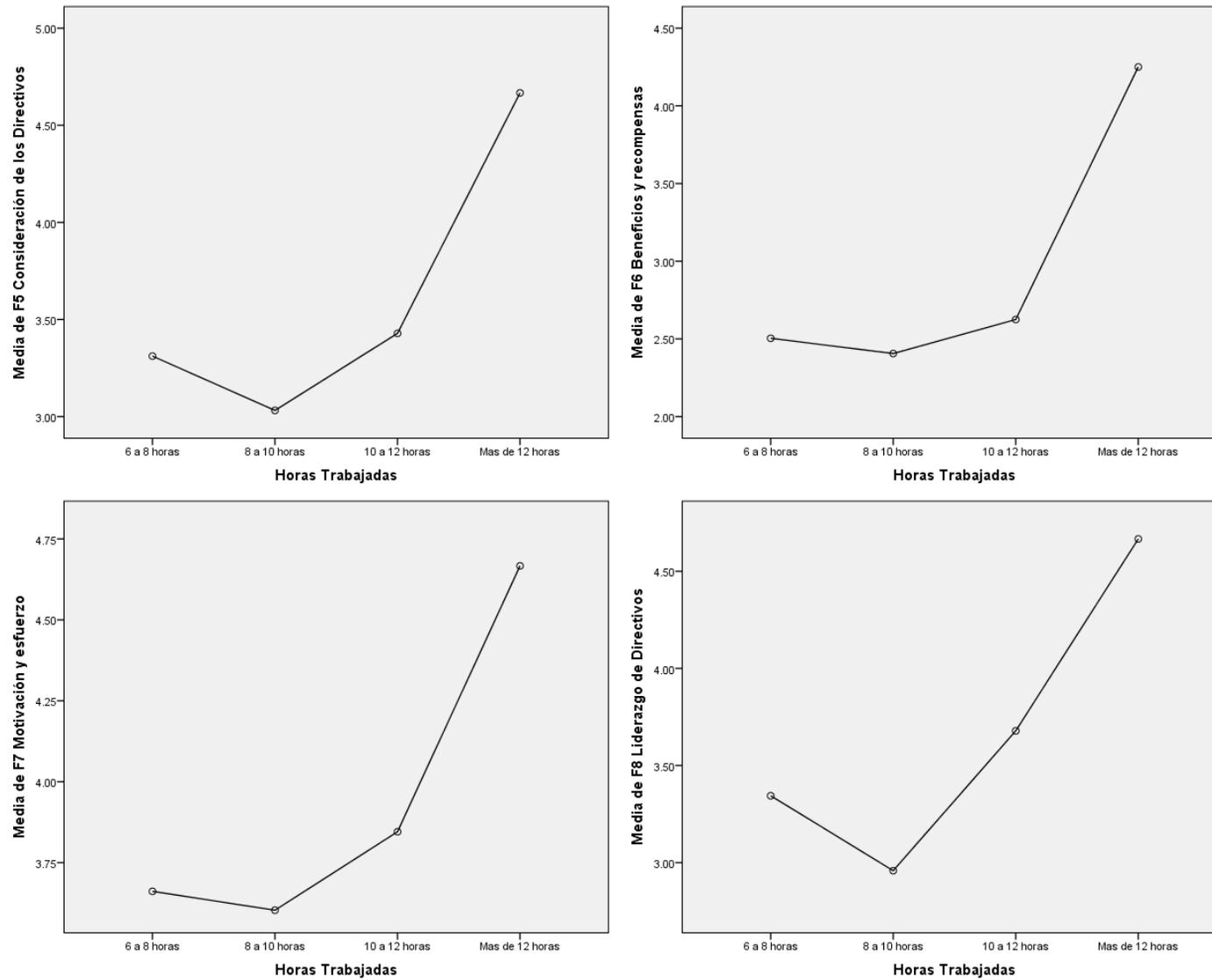


Figura 48. Relación de clima organizacional y horas trabajadas. Graficas generadas de SPSS.



6.8.11 Relación de clima organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.

En el análisis Anova entre la variable de clima organizacional y antigüedad se observa los siguientes resultados significativos. F4 unión y apoyo ($F= 2.483$; $p= 0.024$) señalando con puntuaciones más alta el rango de menos de 6 meses ($X= 3.74$), posteriormente las puntuaciones en los demás rangos de edad bajan hasta que nuevamente se obtiene una puntuación alta en el rango 5 a 10 años ($X= 3.74$), y de igual forma en los demás rangos tiende a disminuir la puntuación. El F5 consideración de directos es un factor significativo ($F= 3.839$; $p= 0.001$) donde la puntuaciones más altas son en el rango de 10 a 15 años ($x= 3.78$) y más de 15 años ($x= 3.89$) donde se puede observar que entre mayor sea la antigüedad del colaborador mejor es la percepción del superior al otorga apoyo a los trabajadores.

Por último el F8 liderazgo de directivos es significativo en el clima organizacional y la antigüedad ($F= 3.041$, $p= 0.007$) donde se tiene como puntuaciones más altas el rango de más de 15 años ($x= 3.83$) seguido de 10 a 15 años ($x= 3.53$) por lo que se observa que a mayor antigüedad en la empresa el colaborador percibirá de manera inteligente, responsable y alentadora por parte de sus superiores.

Tabla 36
Relación entre clima organizacional y antigüedad: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema individual						
F1 Satisfacción	Menos de 6 meses	34	3.83	0.81	0.93	0.474
	6 Meses a 1 año	30	3.57	0.81		
	1 a 3 años	85	3.45	0.88		
	3 a 5 años	39	3.56	0.83		
	5 a 10 años	43	3.60	0.98		
	10 a 15 años	15	3.78	0.93		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
	Más de 15 años	3	3.78	0.19		
	Total	249	3.59	0.87		
	Menos de 6 meses	34	3.49	0.96	4.93	0
	6 Meses a 1 año	30	2.86	1.07		
	1 a 3 años	85	3.05	0.94		
F2 Autonomía	3 a 5 años	39	2.50	1.09		
	5 a 10 años	43	3.02	0.91		
	10 a 15 años	15	3.80	0.88		
	Más de 15 años	3	3.11	0.84		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema interpersonal						
	Menos de 6 meses	34	3.40	1.14	1.183	0.316
	6 Meses a 1 año	30	2.92	0.94		
	1 a 3 años	85	3.05	1.00		
F3 Relaciones sociales	3 a 5 años	39	2.93	1.08		
	5 a 10 años	43	3.27	1.04		
	10 a 15 años	15	2.98	1.09		
	Más de 15 años	3	2.56	1.35		
	Total	249	3.09	1.04		
	Menos de 6 meses	34	3.74	1.03	2.483	0.024
	6 Meses a 1 año	30	3.13	1.00		
	1 a 3 años	85	3.31	1.02		
F4 Unión y apoyo	3 a 5 años	39	3.14	1.08		
	5 a 10 años	43	3.74	1.01		
	10 a 15 años	15	3.60	0.83		
	Más de 15 años	3	3.58	0.38		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema organizacional						
	Menos de 6 meses	34	3.75	1.11	3.839	0.001
	6 Meses a 1 año	30	3.08	1.07		
	1 a 3 años	85	3.08	1.07		
F5 Consideración de los Directivos	3 a 5 años	39	2.67	1.28		
	5 a 10 años	43	3.12	1.28		
	10 a 15 años	15	3.78	0.89		
	Más de 15 años	3	3.89	0.19		
	Total	249	3.16	1.17		
	Menos de 6 meses	34	3.36	1.01	5.118	0
F6 Beneficios y recompensas	6 Meses a 1 año	30	2.23	0.97		
	1 a 3 años	85	2.26	1.01		



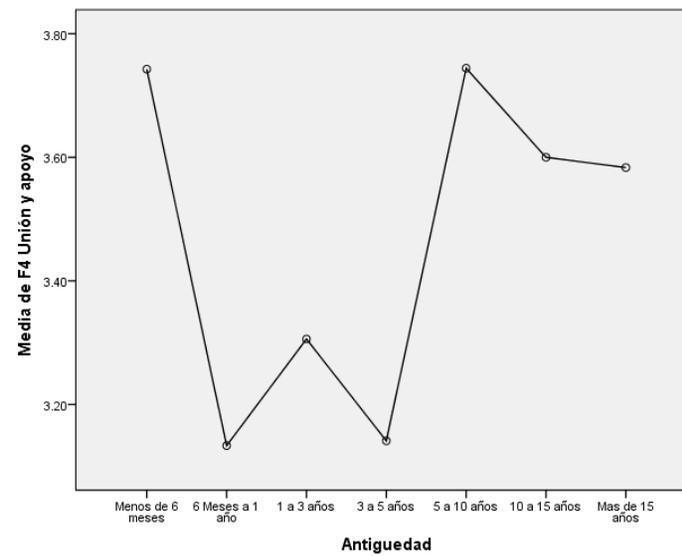
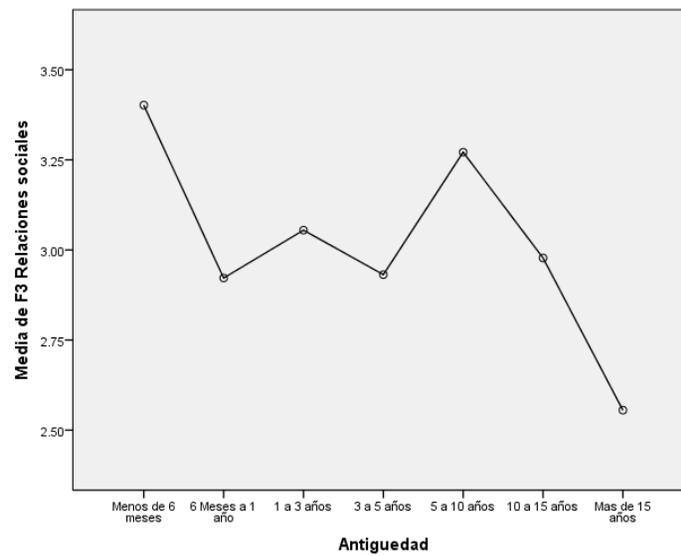
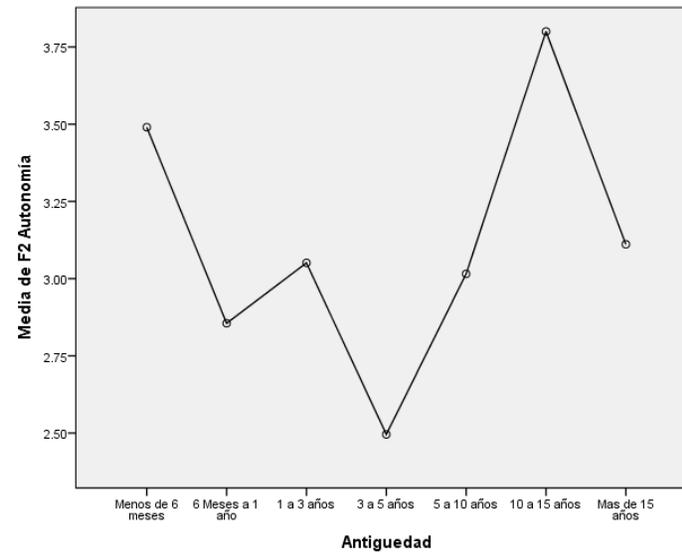
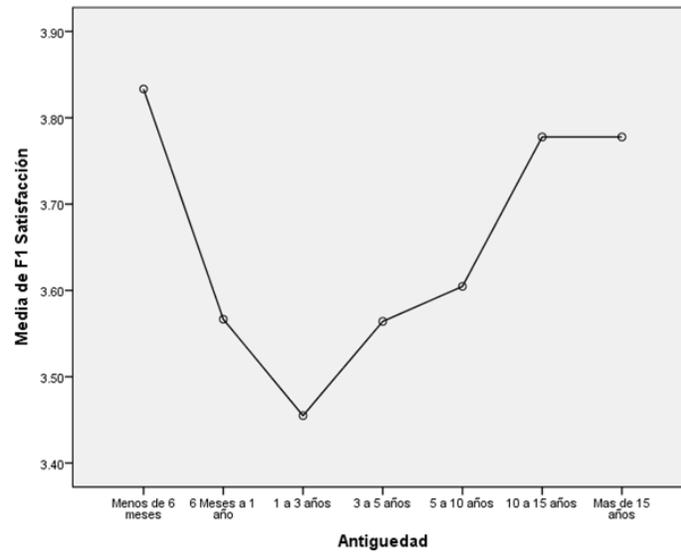
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Antigüedad	N	Media	Desviación típica	F	p
	3 a 5 años	39	2.24	1.08		
	5 a 10 años	43	2.49	1.16		
	10 a 15 años	15	2.72	1.47		
	Más de 15 años	3	2.58	0.52		
	Total	249	2.48	1.12		
	Menos de 6 meses	34	3.91	0.91	1.52	0.172
	6 Meses a 1 año	30	3.43	0.85		
	1 a 3 años	85	3.56	0.86		
F7 Motivación y esfuerzo	3 a 5 años	39	3.58	0.87		
	5 a 10 años	43	3.87	0.85		
	10 a 15 años	15	3.69	0.79		
	Más de 15 años	3	3.67	0.58		
	Total	249	3.66	0.86		
	Menos de 6 meses	34	3.75	1.30	3.041	0.007
	6 Meses a 1 año	30	2.87	1.17		
	1 a 3 años	85	3.09	1.10		
F8 Liderazgo de Directivos	3 a 5 años	39	2.71	1.26		
	5 a 10 años	43	3.23	1.30		
	10 a 15 años	15	3.53	1.29		
	Más de 15 años	3	3.83	0.76		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

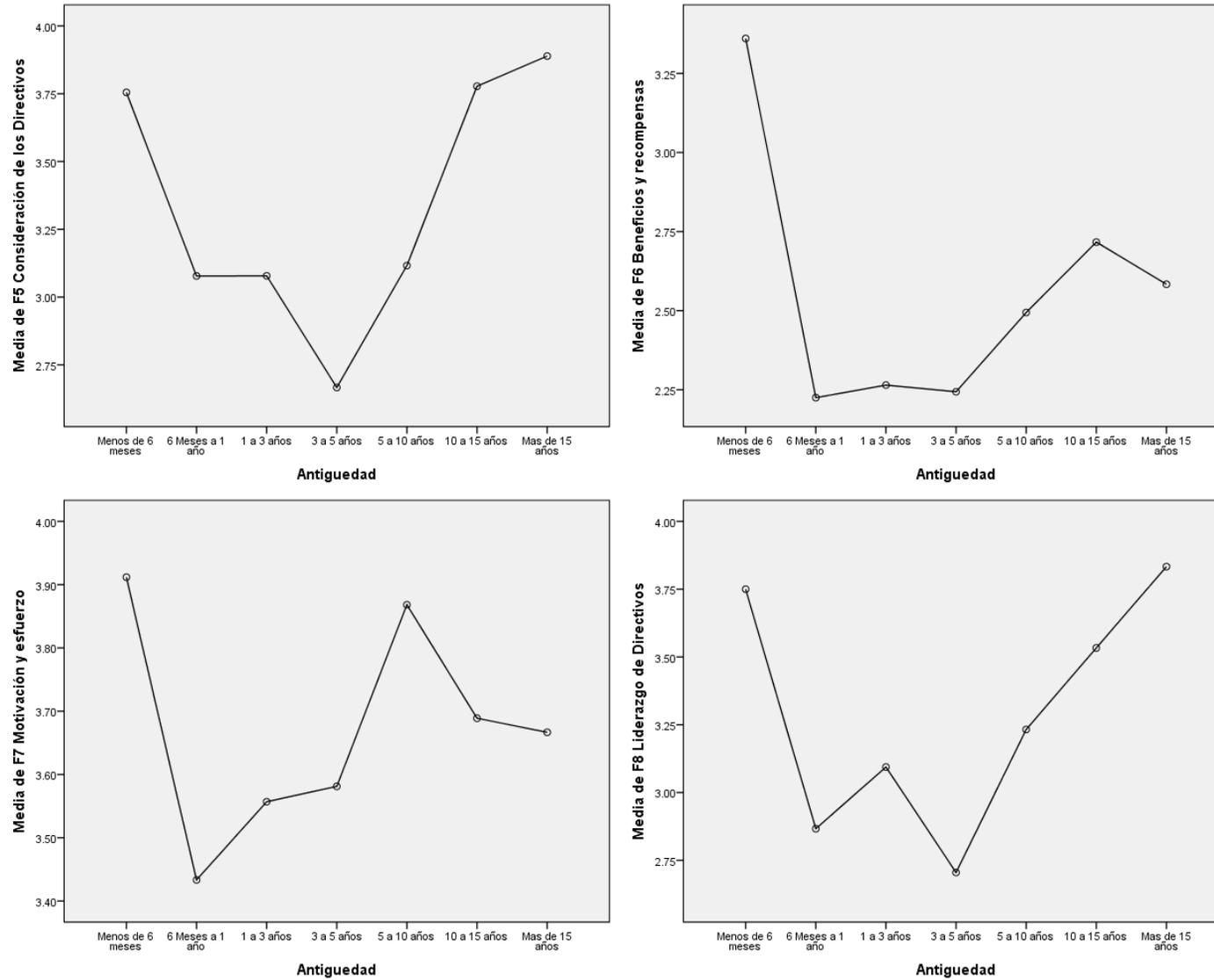


Figura 49. Relación de clima organizacional y antigüedad. Graficas generadas de SPSS.



6.8.12 Relación de clima organizacional y número de cursos: resultados del análisis

Anova.

En la relación Anova de clima organizacional y el número de cursos tomados por el colaborador, no se encontró alguna relación significativa en las variables.

Tabla 37

Relación entre clima organizacional y número de cursos: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
N1 Sistema individual						
F1 Satisfacción	Ninguno	47	3.52	1.16	0.326	0.923
	1 Curso	78	3.69	0.87		
	2 Cursos	36	3.56	0.68		
	3 Cursos	42	3.52	0.82		
	4 Cursos	18	3.57	0.91		
	5 Cursos	14	3.64	0.50		
	Más de 5 Cursos	14	3.45	0.66		
	Total	249	3.59	0.87		
F2 Autonomía	Ninguno	47	3.09	1.07	0.743	0.615
	1 Curso	78	2.93	1.15		
	2 Cursos	36	3.28	0.93		
	3 Cursos	42	2.99	0.92		
	4 Cursos	18	2.98	0.69		
	5 Cursos	14	3.29	0.78		
	Más de 5 Cursos	14	2.83	1.19		
	Total	249	3.04	1.02		
N2 Sistema interpersonal						
F3 Relaciones sociales	Ninguno	47	3.12	1.17	0.346	0.912
	1 Curso	78	3.09	1.09		
	2 Cursos	36	3.21	0.86		
	3 Cursos	42	2.98	0.91		
	4 Cursos	18	3.17	1.20		
	5 Cursos	14	2.83	1.20		
	Más de 5 Cursos	14	3.21	0.84		
	Total	249	3.09	1.04		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
F4 Unión y apoyo	Ninguno	47	3.61	1.13	0.586	0.741
	1 Curso	78	3.29	1.13		
	2 Cursos	36	3.48	0.91		
	3 Cursos	42	3.39	0.71		
	4 Cursos	18	3.26	1.06		
	5 Cursos	14	3.52	1.19		
	Más de 5 Cursos	14	3.48	1.03		
	Total	249	3.42	1.03		
N3 Sistema organizacional						
F5 Consideración de los Directivos	Ninguno	47	3.35	1.43	0.695	0.654
	1 Curso	78	3.06	1.27		
	2 Cursos	36	3.29	0.84		
	3 Cursos	42	2.98	0.98		
	4 Cursos	18	3.20	1.10		
	5 Cursos	14	3.45	1.14		
	Más de 5 Cursos	14	3.05	1.13		
	Total	249	3.16	1.17		
F6 Beneficios y recompensas	Ninguno	47	2.56	1.31	0.529	0.786
	1 Curso	78	2.40	1.12		
	2 Cursos	36	2.65	1.04		
	3 Cursos	42	2.49	1.07		
	4 Cursos	18	2.31	1.06		
	5 Cursos	14	2.66	1.20		
	Más de 5 Cursos	14	2.18	0.92		
	Total	249	2.48	1.12		
F7 Motivación y esfuerzo	Ninguno	47	3.72	0.97	0.505	0.804
	1 Curso	78	3.63	0.91		
	2 Cursos	36	3.79	0.63		
	3 Cursos	42	3.64	0.84		
	4 Cursos	18	3.39	1.10		
	5 Cursos	14	3.60	0.68		
	Más de 5 Cursos	14	3.74	0.69		
	Total	249	3.66	0.86		
F8 Liderazgo de Directivos	Ninguno	47	3.36	1.32	1.54	0.166
	1 Curso	78	3.01	1.33		
	2 Cursos	36	3.58	0.86		



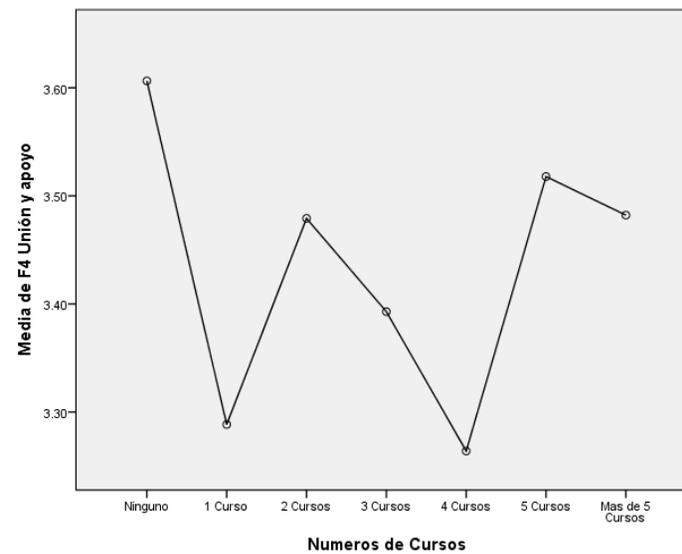
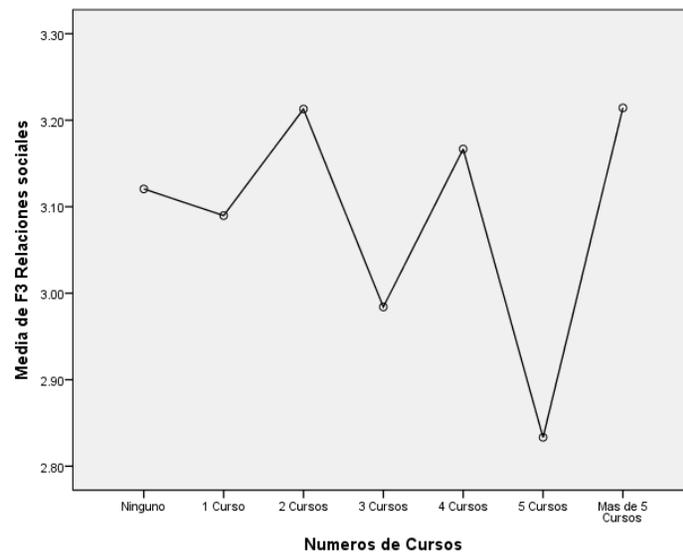
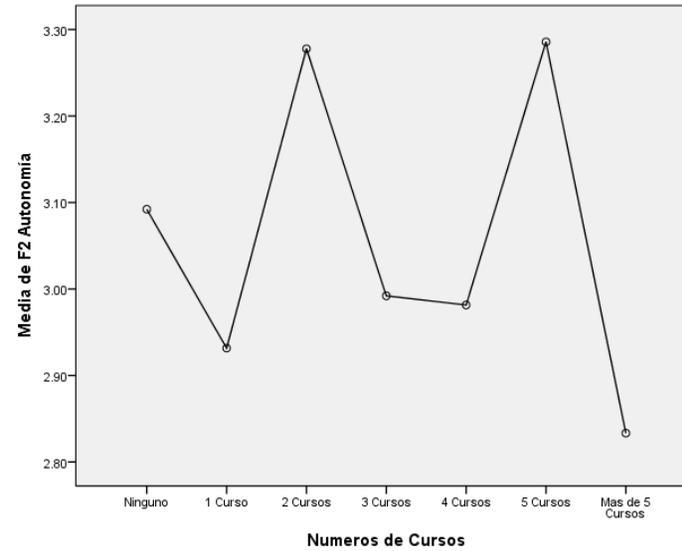
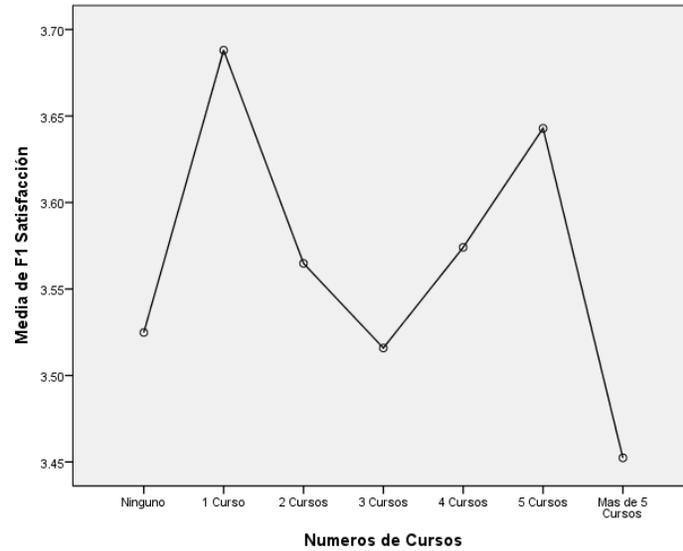
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	N° de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
	3 Cursos	42	2.89	1.14		
	4 Cursos	18	3.22	1.18		
	5 Cursos	14	3.07	1.48		
	Más de 5 Cursos	14	2.96	1.15		
	Total	249	3.15	1.24		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

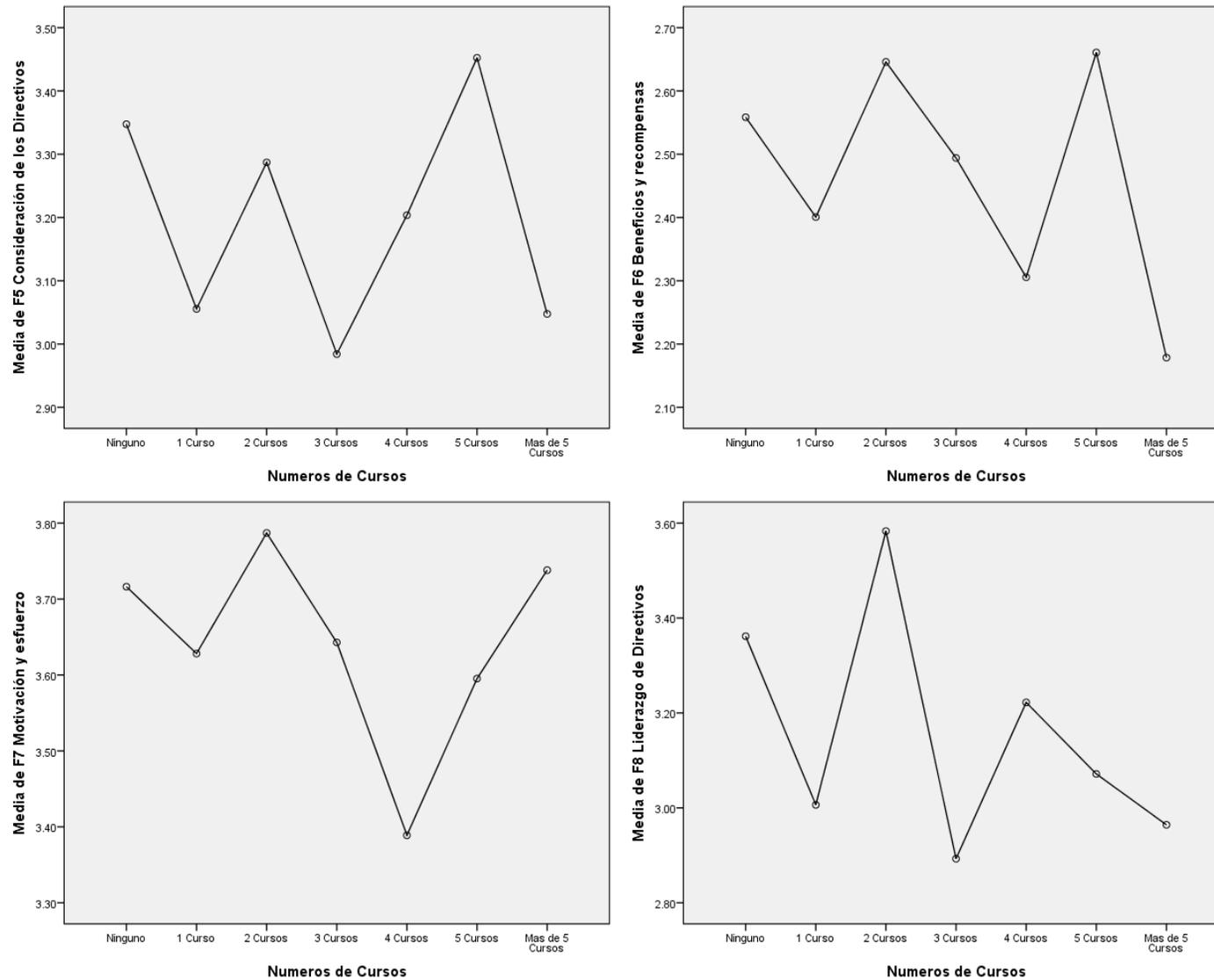


Figura 50. Relación de clima organizacional y número de cursos. Graficas generadas de SPSS.



6.8.13 Relación de clima organizacional y departamento: resultados del análisis

Anova.

En el análisis Anova de relación de clima organizacional y departamento se encontró como significativo el F1 satisfacción ($F= 3.595$; $p= 0.001$) en donde la puntuación más alta es en el departamento de almacén Tlajomulco ($x=4$), Ventas ($x= 3.942$) y administración ($x= 3.862$) por eso se puede interpretar que el departamento si es un factor significativo para que el colaborador determine la satisfacción de su trabajo.

Tabla 38

Relación entre clima organizacional y departamento: resultados del análisis Anova.

Clima Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Satisfacción	Acondicionado	62	3.1774	1.01844	3.595	0.001
	Administración	34	3.8627	0.87662		
	Producción	40	3.4417	0.83508		
	Almacén	8	3.8333	0.73463		
	Almacén Iztapalapa	32	3.7188	0.52267		
	Almacén Tlajomulco	6	4	0.94281		
	Control de Calidad	32	3.7812	0.51228		
	Mantenimiento	12	3.4722	0.7972		
	Ventas	23	3.942	0.96741		
	Total	249	3.5863	0.87158		
F2 Autonomía	Acondicionado	62	2.3548	0.97859	9.168	0
	Administración	34	3.6373	1.01626		
	Producción	40	2.7417	0.83883		
	Almacén	8	3.375	0.82496		
	Almacén Iztapalapa	32	3.4375	0.67965		
	Almacén Tlajomulco	6	2.6667	1.19257		
	Control de Calidad	32	3.3021	0.87317		
	Mantenimiento	12	3.75	0.87761		
	Ventas	23	3.2174	0.95139		
	Total	249	3.0402	1.02136		
F3 Relaciones sociales	Acondicionado	62	2.5269	1.00372	7.863	0
	Administración	34	3.4118	1.09193		
	Producción	40	2.65	0.89618		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
	Almacén	8	3.5417	1.25909		
	Almacén Iztapalapa	32	3.4375	0.71561		
	Almacén Tlajomulco	6	4.2222	0.88611		
	Control de Calidad	32	3.5833	0.78517		
	Mantenimiento	12	2.8056	0.8699		
	Ventas	23	3.4638	1.03348		
	Total	249	3.0937	1.04348		
F4 Unión y apoyo	Acondicionado	62	2.8871	0.97686	7.461	0
	Administración	34	3.8309	0.98227		
	Producción	40	2.9313	1.01272		
	Almacén	8	3.9063	0.87564		
	Almacén Iztapalapa	32	3.7578	0.78669		
	Almacén Tlajomulco	6	4.4167	0.5164		
	Control de Calidad	32	3.5391	0.77018		
	Mantenimiento	12	3.4167	0.93744		
	Ventas	23	3.9891	1.09357		
	Total	249	3.4157	1.02902		
F5 Consideración de los Directivos	Acondicionado	62	2.2903	0.97787	15.775	0
	Administración	34	3.9216	0.91769		
	Producción	40	2.5167	1.09375		
	Almacén	8	3.8333	0.7127		
	Almacén Iztapalapa	32	3.5313	0.75186		
	Almacén Tlajomulco	6	3.3333	1.39841		
	Control de Calidad	32	3.3854	0.81698		
	Mantenimiento	12	3.9722	1.09598		
	Ventas	23	4.0145	1.09396		
	Total	249	3.1647	1.1736		
F6 Beneficios y recompensas	Acondicionado	62	2.0282	0.90434	5.316	0
	Administración	34	2.8603	1.35986		
	Producción	40	2.2	0.89729		
	Almacén	8	2.625	1.33631		
	Almacén Iztapalapa	32	2.5234	0.99466		
	Almacén Tlajomulco	6	3	0.6892		
	Control de Calidad	32	2.2734	0.89434		
	Mantenimiento	12	2.8125	1.30177		
	Ventas	23	3.4565	1.26053		
Total	249	2.4769	1.1242			
F7 Motivación y esfuerzo	Acondicionado	62	3.3763	0.79727	4.495	0
	Administración	34	3.9412	0.806		



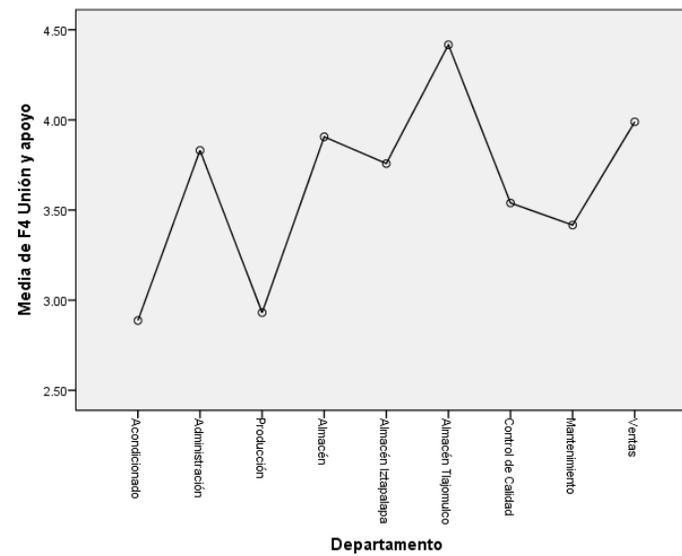
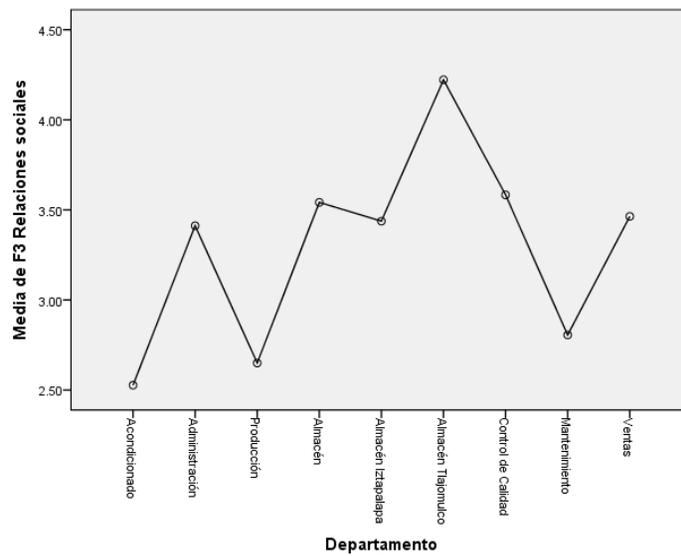
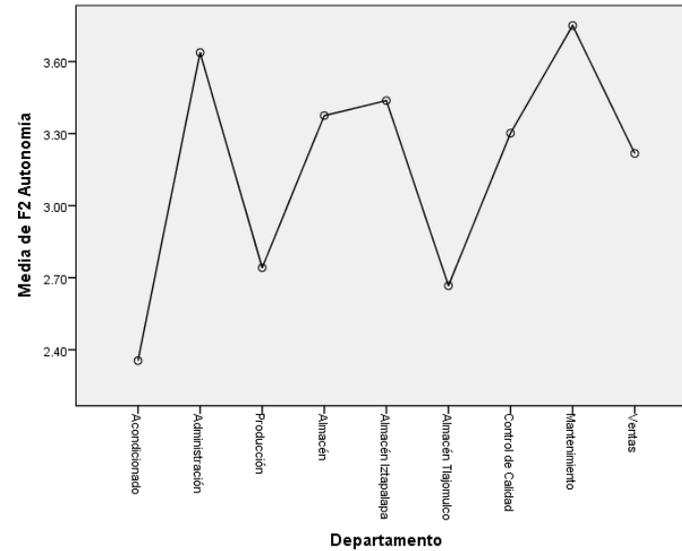
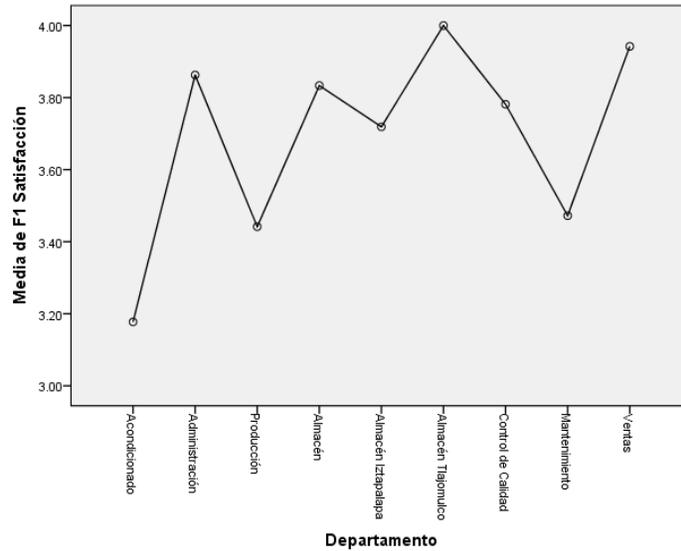
RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Clima Organizacional	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
	Producción	40	3.2	0.96904		
	Almacén	8	3.7917	0.87173		
	Almacén Iztapalapa	32	3.8854	0.691		
	Almacén Tlajomulco	6	4.2222	0.40369		
	Control de Calidad	32	3.8021	0.63279		
	Mantenimiento	12	3.6944	0.98942		
	Ventas	23	4.058	0.95162		
	Total	249	3.6573	0.86364		
	Acondicionado	62	2.2984	1.01811	15.545	0
	Administración	34	4.0588	0.91092		
	Producción	40	2.425	1.0225		
	Almacén	8	4.125	0.58248		
F8 Liderazgo de Directivos	Almacén Iztapalapa	32	3.4219	0.94279		
	Almacén Tlajomulco	6	3.6667	0.8165		
	Control de Calidad	32	3.2813	1.20441		
	Mantenimiento	12	3.875	1.04718		
	Ventas	23	4	1.11803		
	Total	249	3.1546	1.23507		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS





RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

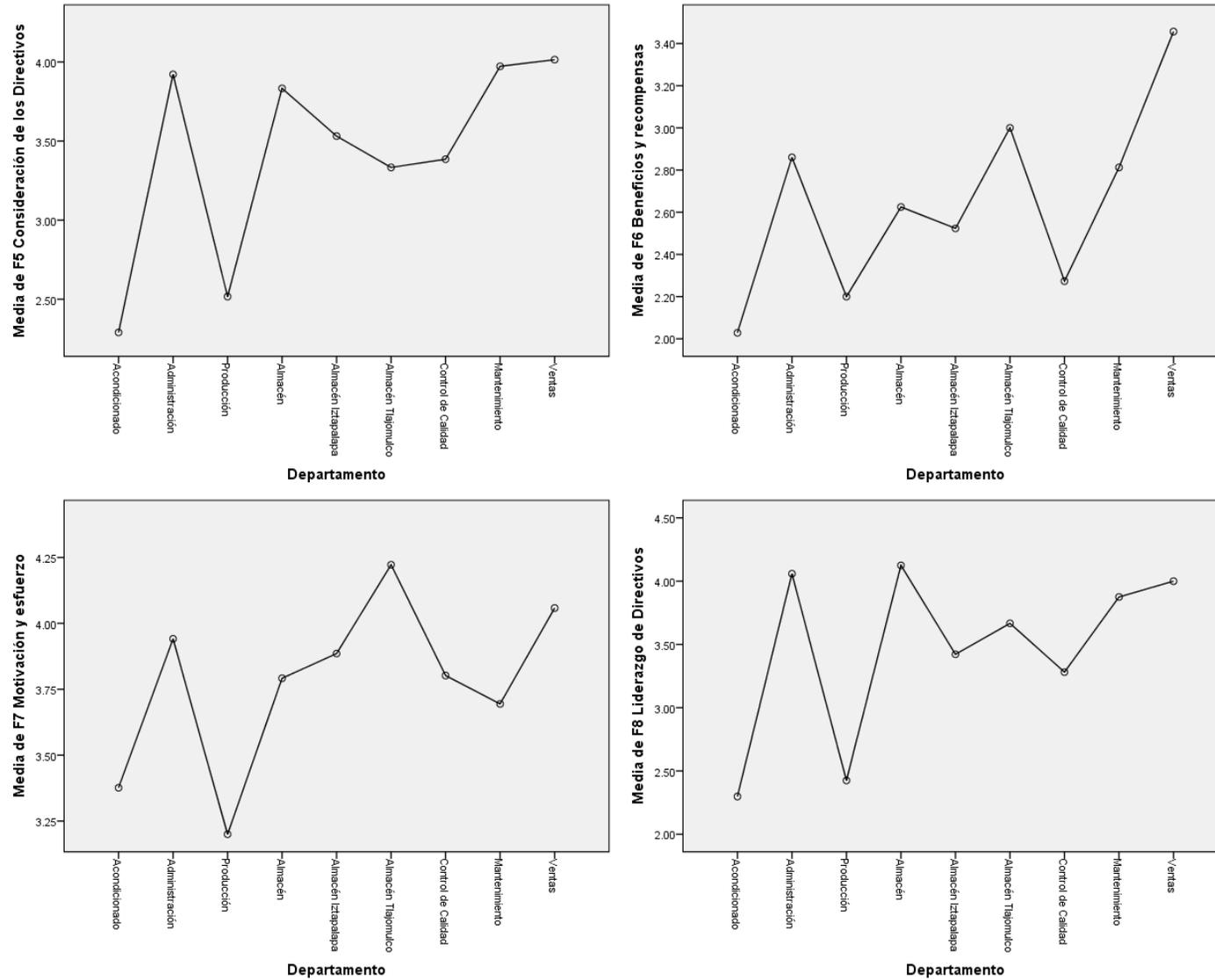


Figura 51. Relación de clima laboral y departamento. Graficas generadas de SPSS.



6.9 Relación de motivación al logro con variables sociodemográficas.

6.9.1 Relación de motivación al logro y género: resultados del análisis t-Student.

La Tabla 39 tiene como objeto describir la relación entre las variables relación de motivación al logro y género; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables.

Tabla 39
Relación entre motivación al logro y género: resultados del análisis t-Student.

Motivación al Logro	Género	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Femenino	125	4.28	0.45	-0.97	247.00	.332
	Masculino	124	4.33	0.40			
F2 Maestría	Femenino	125	4.53	0.43	-1.25	247.00	.213
	Masculino	124	4.59	0.40			
F3 Competencia	Femenino	125	2.81	0.76	0.12	247.00	.908
	Masculino	124	2.80	0.74			

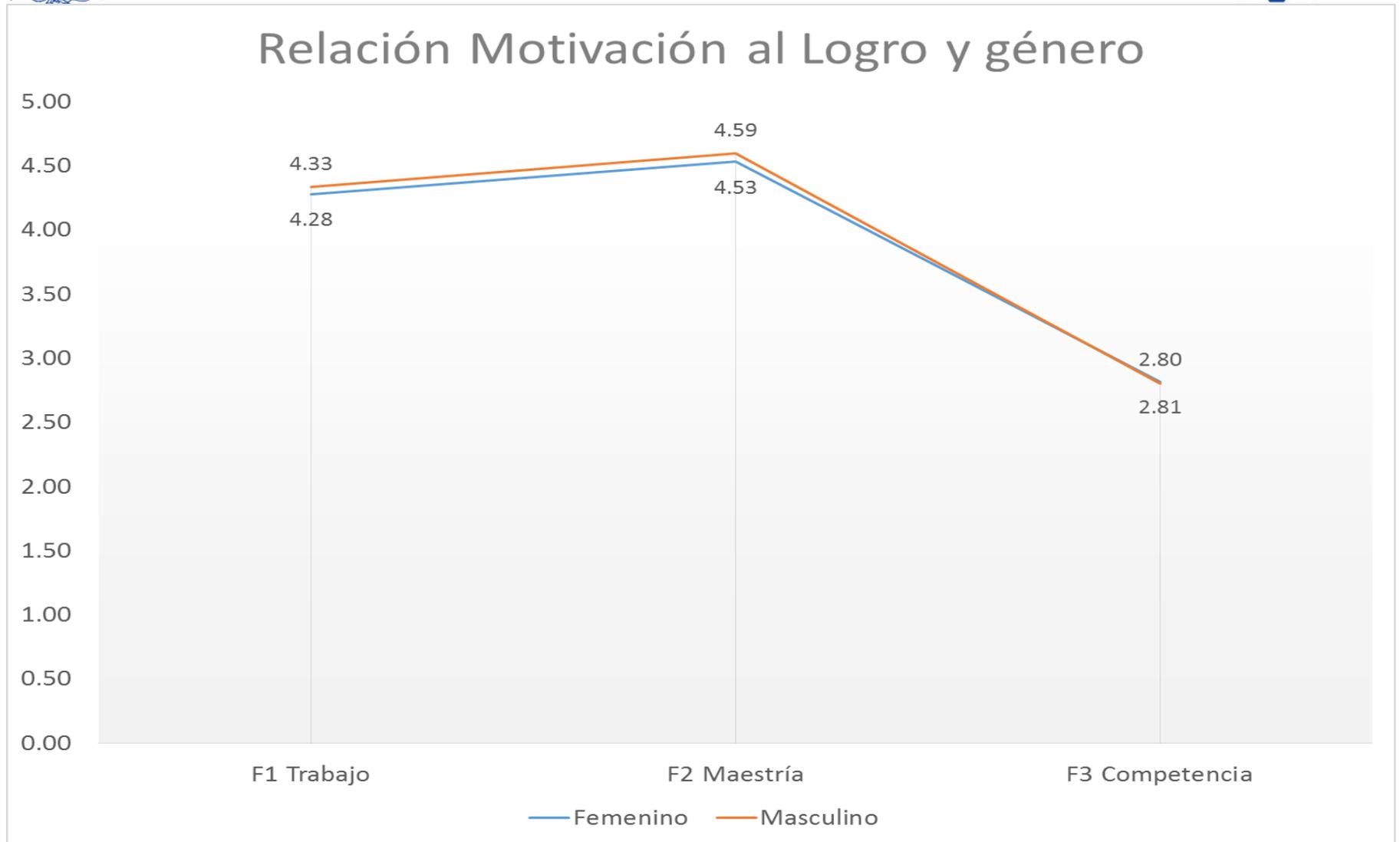


Figura 52. Existe poca significación entre la variable de maestría y la variable de género.



6.9.2 Relación de motivación al logro y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

En el análisis t-Student aplicado para la relación que existe entre relación de motivación al logro y la variable de género se detectó que existe significación en los factores F2 maestría y género ($t=2.13$; $gl= 86.58$; $p=0.036$) por lo que se interpreta que las personas que cuentan con personal a cargo tienen mayor preferencia por las tareas difíciles y lograr la perfección.

Tabla 40
Relación entre Motivación al Logro y personal a cargo: resultados del análisis t-Student.

Motivación al Logro	Personal a cargo	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Si	47	4.38	0.33	1.62	90.01	.110
	No	202	4.29	0.45			
F2 Maestría	Si	47	4.66	0.33	2.13	86.58	.036
	No	202	4.54	0.43			
F3 Competencia	Si	47	2.57	0.76	-2.46	247.00	.015
	No	202	2.86	0.74			

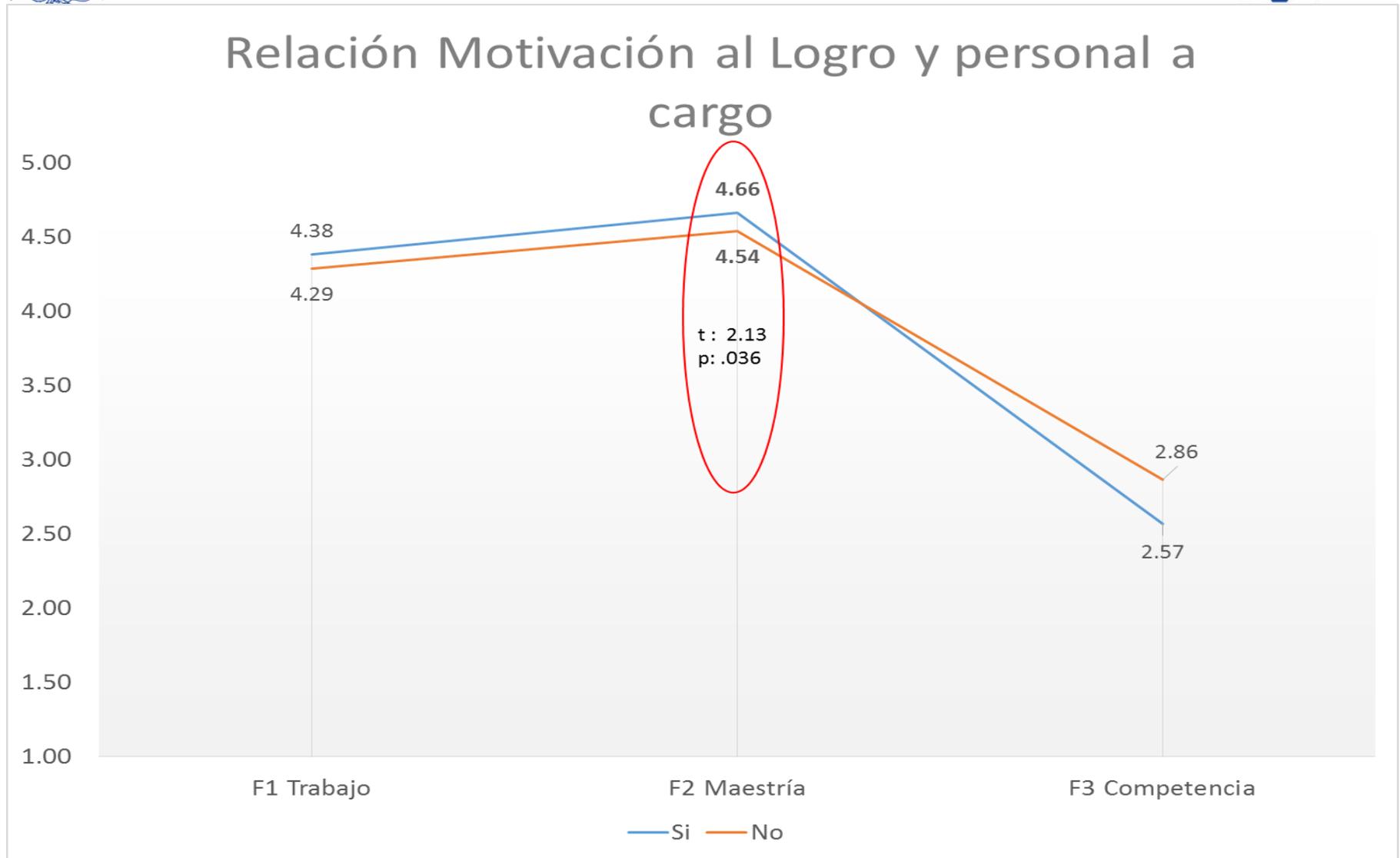


Figura 53. Existe una significación entre la variable de motivación al logro y el personal que tiene gente a su cargo, en comparación con el personal que no tiene gente a su cargo.



6.9.3 Relación de motivación al logro y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.

La tabla 41 tiene como objeto describir la relación entre las variables de motivación al logro y tipo de contrato; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables.

Tabla 41
Relación entre motivación al logro y tipo de contrato: resultados del análisis t-Student.

Motivación al Logro	Tipo de Contrato	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Planta	215	4.29	0.43	-1.08	247.00	.281
	Periodo de Prueba	34	4.38	0.40			
F2 Maestría	Planta	215	4.56	0.42	-0.59	247.00	.554
	Periodo de Prueba	34	4.60	0.37			
F3 Competencia	Planta	215	2.84	0.76	1.63	247.00	.104
	Periodo de Prueba	34	2.61	0.64			

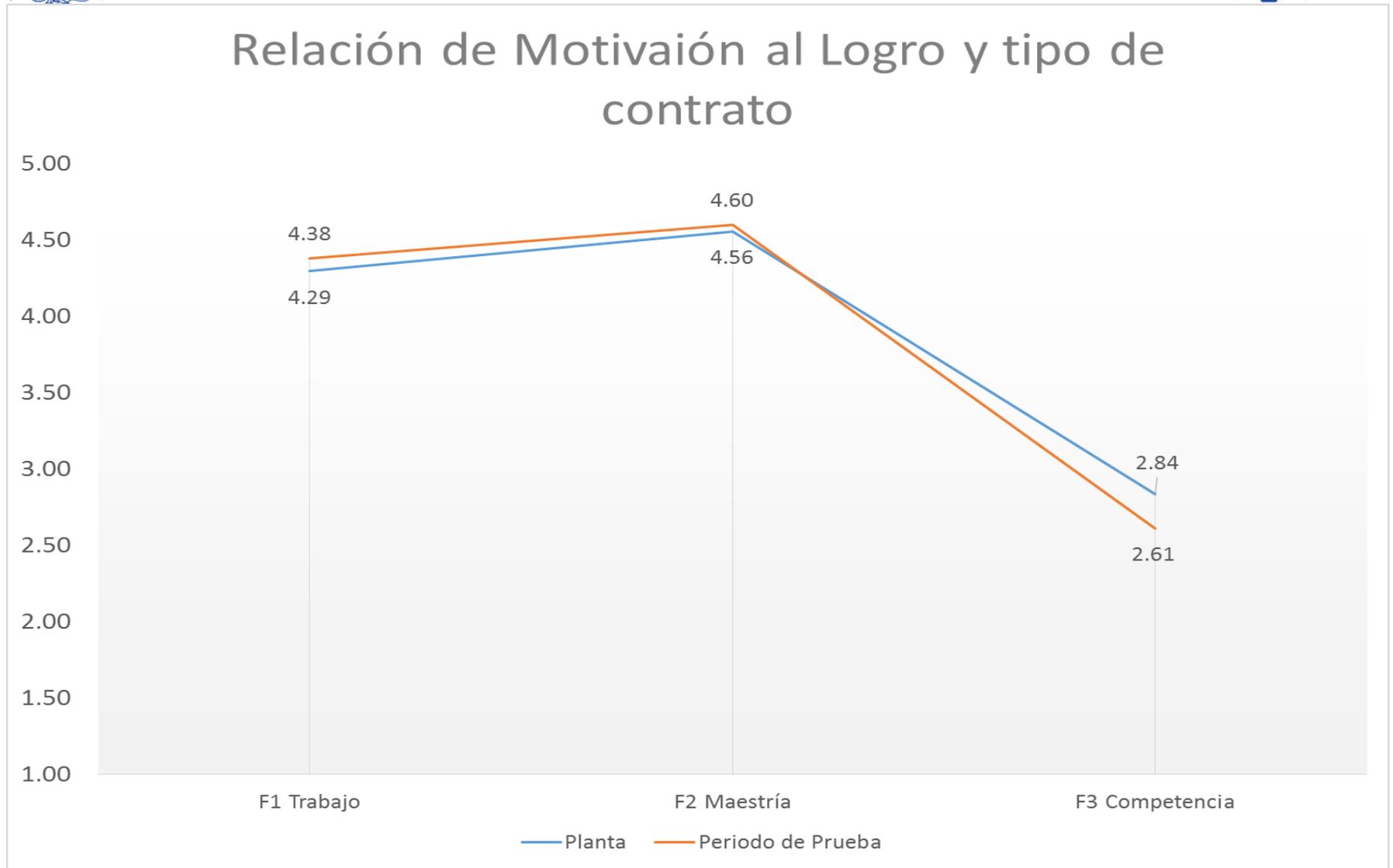


Figura 54. No existe una relación significativa entre la variable de motivación al logro y el personal que cuenta y no con contrato de planta.



6.9.4 Relación de motivación al logro y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student.

La tabla 42 se describe la relación entre las variables de motivación al logro y tipo de nómina; el F1 trabajo es significativa ($t: -3,44$; $gl: 169.969$; $p: 0.001$). Por lo que el personal de nómina quincenal tiene una mejor actitud de realizar las actividades que el personal de nómina semanal.

Tabla 42
Relación entre motivación al logro y tipo de nómina: resultados del análisis t-Student

Motivación al Logro	Tipo de Nómina	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Semanal	176	4.25	0.45	-3.33	169.969	.001
	Quincenal	73	4.43	0.35			
F2 Maestría	Semanal	176	4.48	0.43	-6.03	206.806	.000
	Quincenal	73	4.76	0.28			
F3 Competencia	Semanal	176	2.86	0.77	1.82	247.000	.070
	Quincenal	73	2.67	0.67			

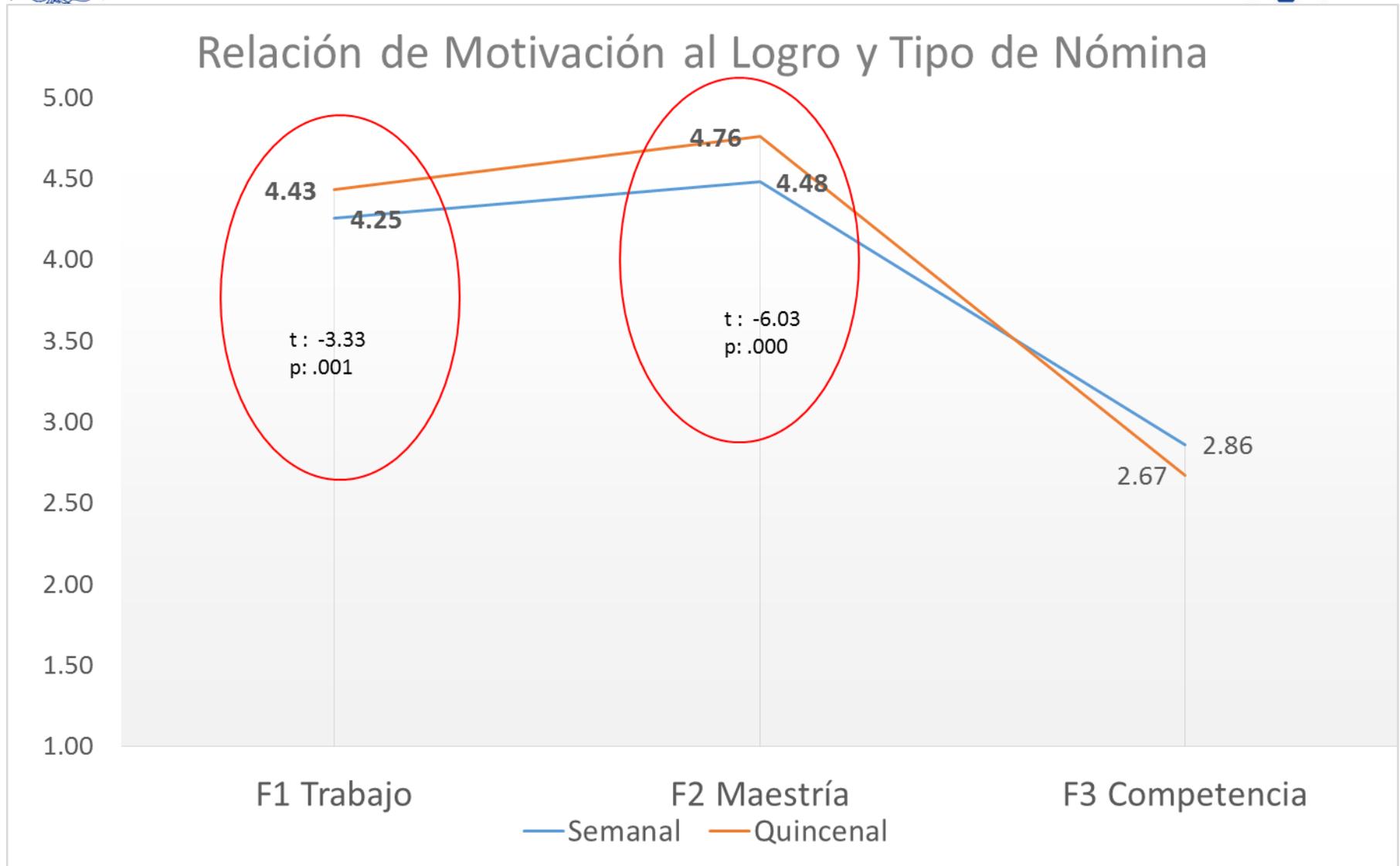


Figura 55. Existe una relación significativa entre la variable de motivación al logro y el personal que se le paga por quincena.



6.9.5 Relación de motivación al logro y capacitación: resultados del análisis t-Student.

La tabla 43 tiene como objeto describir la relación entre las variables relación de motivación al logro y capacitación; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

Tabla 43
Relación entre motivación al logro y capacitación: resultados del análisis t-Student.

Motivación al Logro	Capacitación	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Si	197	4.30	0.41	-0.09	247.00	.926
	No	52	4.31	0.47			
F2 Maestría	Si	197	4.55	0.41	-0.57	247.00	.571
	No	52	4.59	0.43			
F3 Competencia	Si	197	2.80	0.75	-0.12	247.00	.907
	No	52	2.82	0.73			

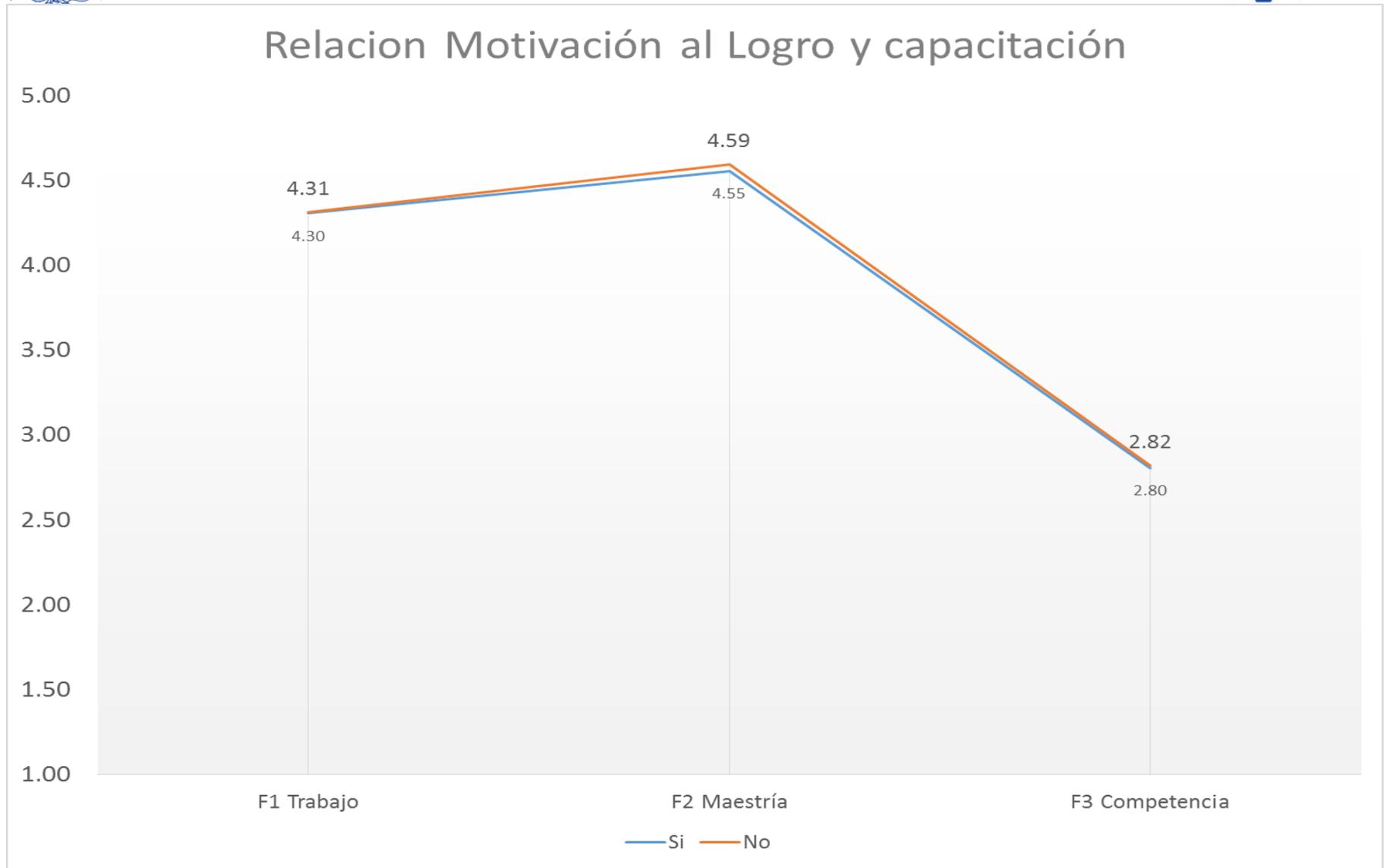


Figura 56. No se encontró relación significativa entre la variable de motivación al logro y el personal que recibe y no alguna capacitación.



6.9.6 Relación de motivación al logro y estado civil: resultados del análisis t-Student.

La tabla 44 tiene como objeto describir la relación entre las variables relación de motivación al logro y estado civil; sin embargo no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables.

Tabla 44

Relación entre motivación al logro y estado civil: resultados del análisis t-Student.

Motivación al Logro	Estado Civil	N	Media	Desviación típ.	t	gl	p
F1 Trabajo	Con Pareja	131	4.29	0.42	-0.66	247.00	.508
	Sin Pareja	118	4.32	0.44			
F2 Maestría	Con Pareja	131	4.57	0.39	0.30	247.00	.762
	Sin Pareja	118	4.55	0.44			
F3 Competencia	Con Pareja	131	2.81	0.74	0.00	247.00	.999
	Sin Pareja	118	2.81	0.76			

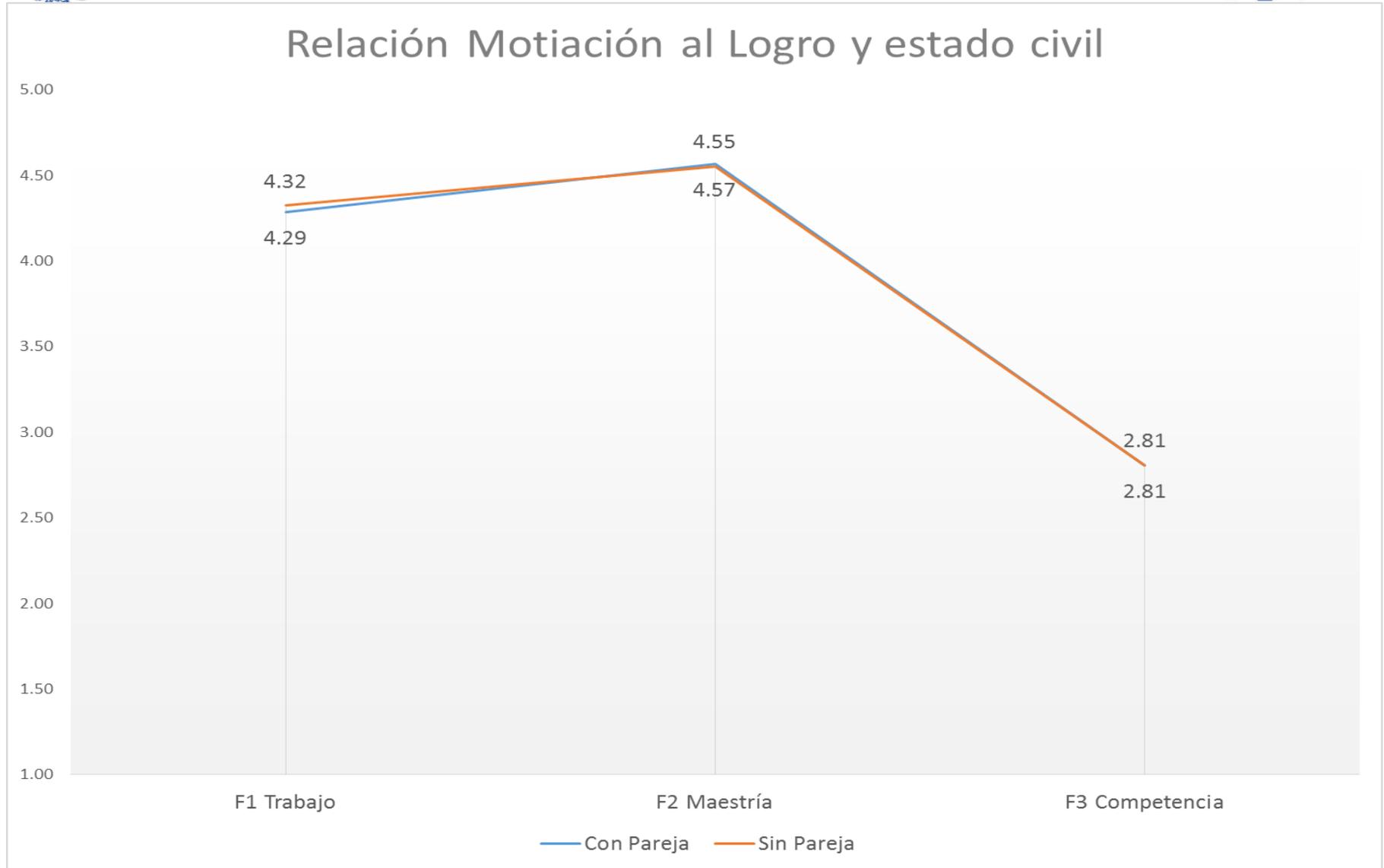


Figura 57. No se encontró relación significativa entre las variables de motivación al logro y el personal que tiene y no pareja.



6.9.7 Relación de motivación al logro y edad: resultados del análisis Anova.

En la relación de las variables de motivación al logro y edad no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

Tabla 45
Relación entre motivación al logro y edad: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	22 a 26	22	4.33	0.50	0.501	0.807
	27 a 30	45	4.36	0.38		
	31 a34	22	4.41	0.37		
	35 a 40	62	4.27	0.42		
	41 a 45	51	4.26	0.49		
	46 a 50	26	4.28	0.42		
	Más de 51	21	4.29	0.36		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	22 a 26	22	4.66	0.36	1.423	0.206
	27 a 30	45	4.66	0.35		
	31 a34	22	4.65	0.35		
	35 a 40	62	4.53	0.43		
	41 a 45	51	4.47	0.46		
	46 a 50	26	4.51	0.44		
	Más de 51	21	4.54	0.43		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	22 a 26	22	2.76	0.57	0.496	0.811
	27 a 30	45	2.67	0.74		
	31 a34	22	2.89	0.66		
	35 a 40	62	2.78	0.71		
	41 a 45	51	2.87	0.87		
	46 a 50	26	2.94	0.73		
	Más de 51	21	2.82	0.87		
	Total	249	2.81	0.75		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

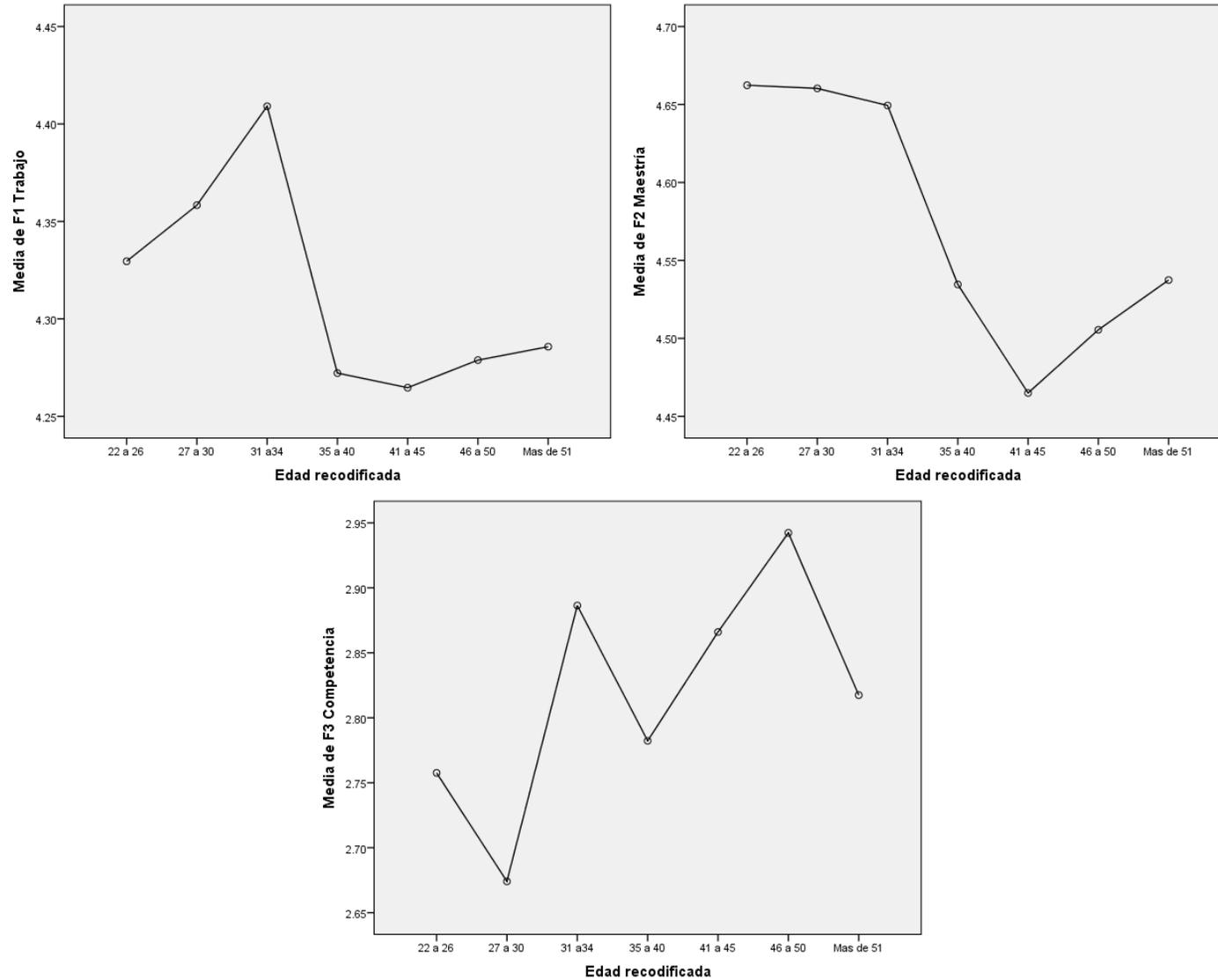


Figura 58. Relación de motivación al logro y edad. Graficas generadas de SPSS.



6.9.8 Relación de motivación al logro y escolaridad: resultados del análisis Anova.

En la tabla 46 se tiene como objeto describir la relación entre las variables de motivación al logro y escolaridad; se observa que el F1 trabajo (F: 4.604; p: 0.004) tiende a tener una media mayor en licenciatura (x: 4.46) por lo que existe una relación entre mayor sea el grado de estudios y la actitud que se tiene en el trabajo. El F3 competencia (F: 3.389; p: 0.019) tiene a la escolaridad secundaria como mayor puntuación (x: 2.94) por lo que el menor sea la escolaridad del colaborador mayor será el deseo por mejorar en situaciones interpersonales.

Tabla 46
Relación entre motivación al logro y escolaridad: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Escolaridad	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	Secundaria	93	4.20	0.46	4.604	0.004
	Preparatoria	39	4.34	0.40		
	Carrera trunca	58	4.30	0.40		
	Licenciatura	59	4.46	0.37		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	Secundaria	93	4.42	0.48	8.865	0
	Preparatoria	39	4.63	0.28		
	Carrera trunca	58	4.55	0.38		
	Licenciatura	59	4.75	0.32		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	Secundaria	93	2.94	0.77	3.389	0.019
	Preparatoria	39	2.90	0.67		
	Carrera trunca	58	2.78	0.80		
	Licenciatura	59	2.56	0.66		
	Total	249	2.81	0.75		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

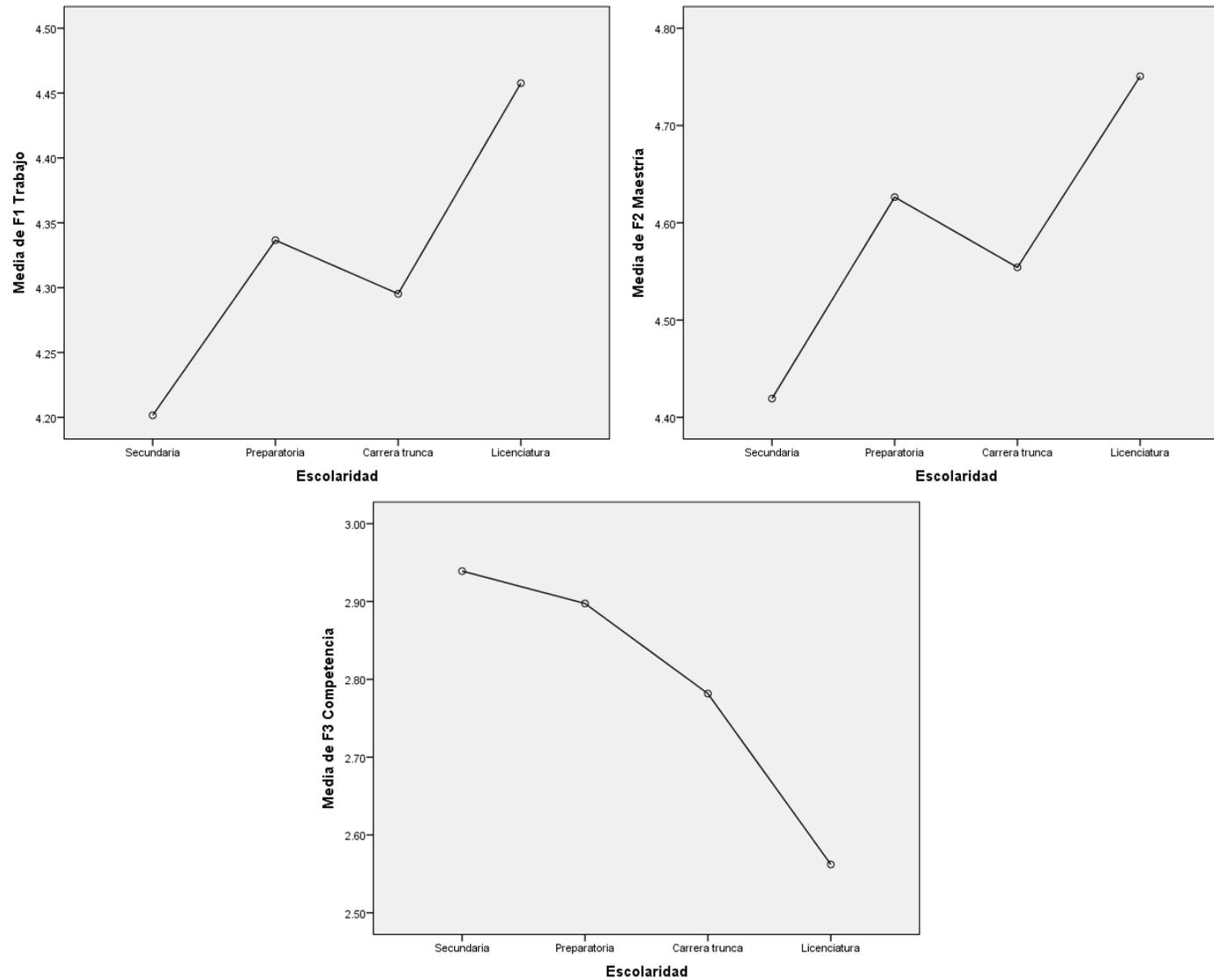


Figura 59. Relación de motivación al logro y escolaridad. Gráficas generadas de SPSS.



6.9.9 Relación de motivación al logro y ubicación: resultados del análisis t- Anova.

La tabla 47 describe la relación entre las variables de motivación al logro y ubicación, teniendo el F1 trabajo (F: 2.849; p: 0.038) como factor significativo, y obteniendo la ubicación AMSA Taxqueña (x: 4.56) la media más alta de este factor.

Tabla 47
Relación entre motivación al logro y ubicación: resultados del análisis t- Anova.

Motivación al Logro	Ubicación	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	AMSA Coyoacán	176	4.27	0.45	2.849	0.038
	AMSA Iztapalapa	53	4.33	0.37		
	AMSA Taxqueña	14	4.56	0.32		
	AMSA Guadalajara	6	4.54	0.19		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	AMSA Coyoacán	176	4.54	0.44	1.592	0.192
	AMSA Iztapalapa	53	4.57	0.32		
	AMSA Taxqueña	14	4.68	0.36		
	AMSA Guadalajara	6	4.86	0.18		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	AMSA Coyoacán	176	2.79	0.77	0.482	0.695
	AMSA Iztapalapa	53	2.80	0.71		
	AMSA Taxqueña	14	3.04	0.76		
	AMSA Guadalajara	6	2.86	0.46		
	Total	249	2.81	0.75		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

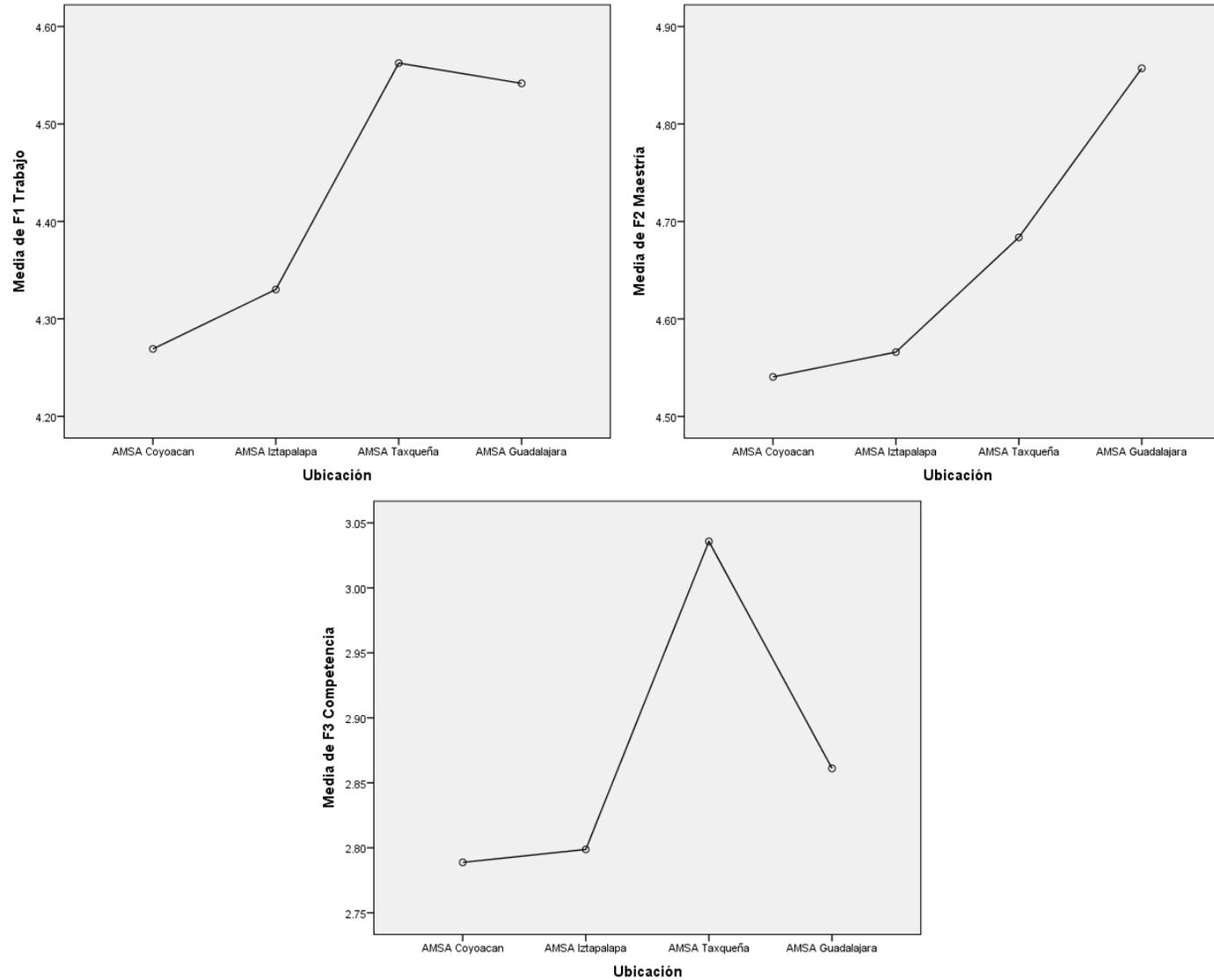


Figura 60. Relación de motivación al logro y ubicación. Graficas generadas de SPSS.



6.9.10 Relación de motivación al logro y horas laboradas: resultados del análisis

Anova.

En la siguiente tabla 48 tiene como objeto describir la relación entre las variables de motivación al logro y horas laboradas; se encuentra que el F1 trabajo (F: 3.546; p: 0.03). El rango con la media más alta es más de 10 horas (x: 4.45) y se puede observar que entre mayor sea el tiempo que labora el colaborador mayor será la actitud positiva al realizar sus actividades. En el F2 maestría (F: 2:956; p: 0.054) el rango con la media más alta es más de 10 horas (x: 4.73) por lo que los colaboradores con mayor interés en perfeccionar su trabajo son los que trabajan más horas.

Tabla 48

Relación entre motivación al logro y horas laboradas: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Horas laboradas	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	6 a 8 horas	61	4.21	0.42	3.546	0.03
	8 a 10 horas	157	4.31	0.45		
	Más de 10	31	4.45	0.29		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	6 a 8 horas	61	4.52	0.35	2.956	0.054
	8 a 10 horas	157	4.54	0.45		
	Más de 10	31	4.73	0.29		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	6 a 8 horas	61	2.80	0.68	2.258	0.107
	8 a 10 horas	157	2.86	0.77		
	Más de 10	31	2.55	0.70		
	Total	249	2.81	0.75		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

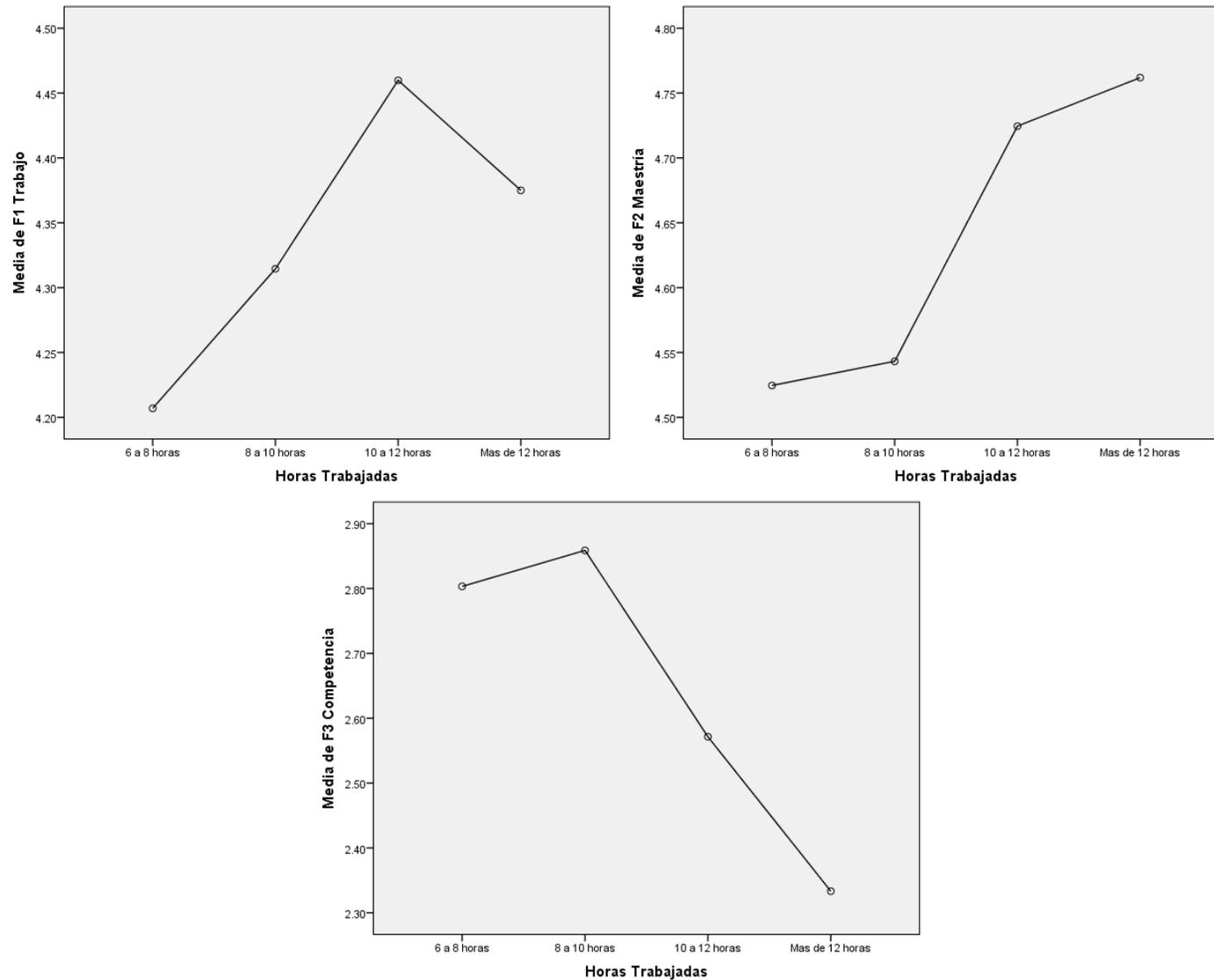


Figura 61. Relación de motivación al logro y horas trabajadas. Graficas generadas de SPS



6.9.11 Relación de motivación al logro y antigüedad: resultados del análisis Anova.

La tabla 49 describe la relación entre las variables de motivación al logro y antigüedad; pero no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

Tabla 49
Relación entre motivación al logro y antigüedad: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Edad en rangos	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	Menos de 6 meses	34	4.39	0.38	0.932	0.473
	6 Meses a 1 año	30	4.27	0.44		
	1 a 3 años	85	4.28	0.43		
	3 a 5 años	39	4.22	0.45		
	5 a 10 años	43	4.40	0.46		
	10 a 15 años	15	4.28	0.32		
	Más de 15 años	3	4.25	0.33		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	Menos de 6 meses	34	4.60	0.38	0.633	0.704
	6 Meses a 1 año	30	4.56	0.45		
	1 a 3 años	85	4.52	0.42		
	3 a 5 años	39	4.50	0.42		
	5 a 10 años	43	4.63	0.43		
	10 a 15 años	15	4.66	0.33		
	Más de 15 años	3	4.57	0.14		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	Menos de 6 meses	34	2.58	0.64	1.02	0.413
	6 Meses a 1 año	30	2.74	0.79		
	1 a 3 años	85	2.94	0.68		
	3 a 5 años	39	2.80	0.74		
	5 a 10 años	43	2.80	0.85		
	10 a 15 años	15	2.78	0.97		
	Más de 15 años	3	2.61	0.10		
	Total	249	2.81	0.75		

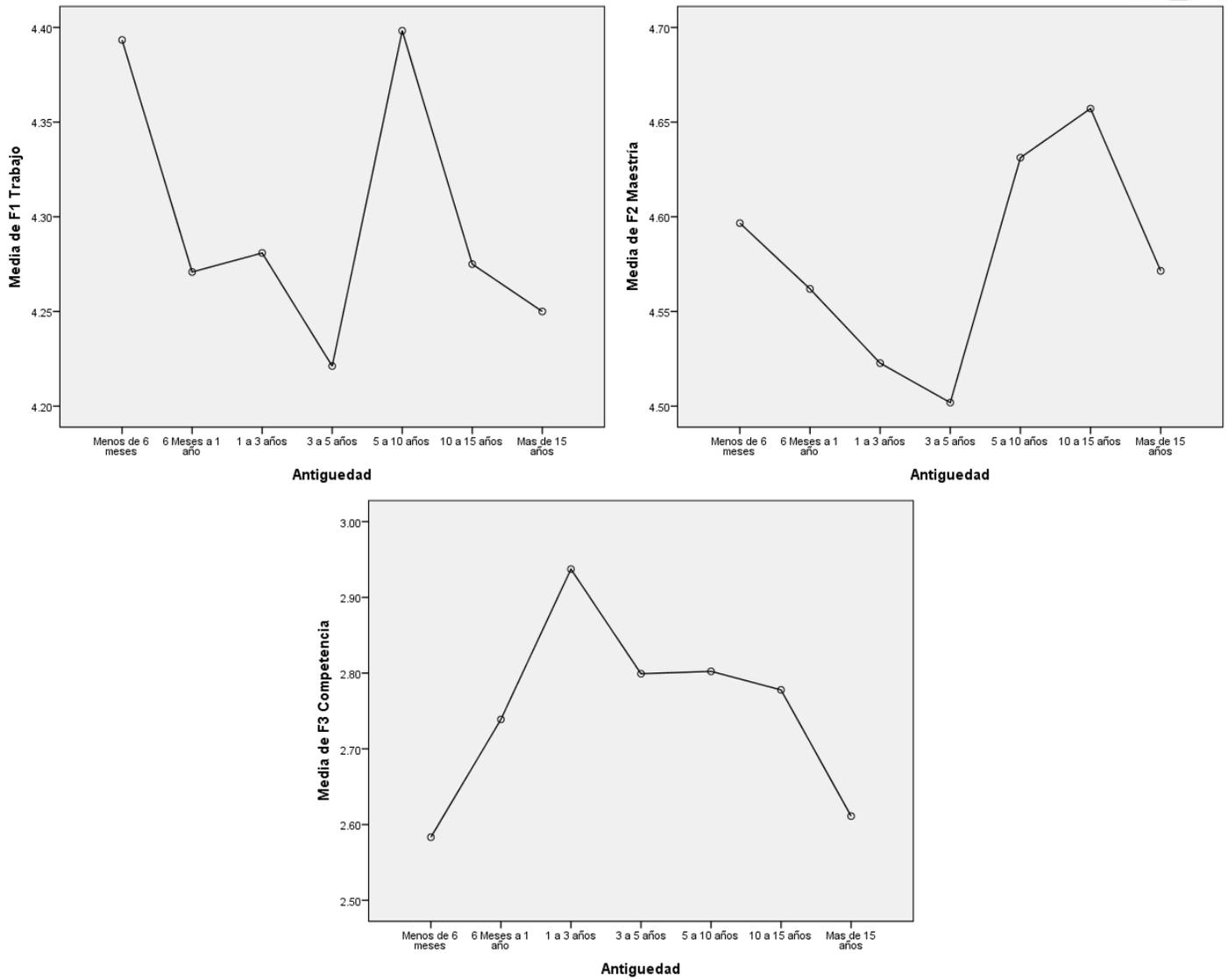


Figura 62. Relación de motivación al logro y antigüedad. Graficas generadas de SPSS.



6.9.12 Relación de motivación al logro y número de cursos: resultados del análisis

Anova.

La tabla 50 tiene como objeto describir la relación entre las variables de motivación al logro y número de cursos; sin embargo no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

Tabla 50.

Relación entre motivación al logro y número de cursos: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Nº de Cursos	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	Ninguno	47	4.27	0.51	1.03	0.406
	1 Curso	78	4.30	0.45		
	2 Cursos	36	4.35	0.35		
	3 Cursos	42	4.38	0.36		
	4 Cursos	18	4.10	0.47		
	5 Cursos	14	4.35	0.38		
	Más de 5 Cursos	14	4.34	0.33		
	Total	249	4.31	0.43		
F2 Maestría	Ninguno	47	4.56	0.44	0.752	0.609
	1 Curso	78	4.53	0.44		
	2 Cursos	36	4.62	0.41		
	3 Cursos	42	4.61	0.34		
	4 Cursos	18	4.40	0.50		
	5 Cursos	14	4.57	0.34		
	Más de 5 Cursos	14	4.64	0.32		
	Total	249	4.56	0.41		
F3 Competencia	Ninguno	47	2.84	0.76	0.762	0.6
	1 Curso	78	2.85	0.74		
	2 Cursos	36	2.91	0.63		
	3 Cursos	42	2.73	0.77		
	4 Cursos	18	2.64	0.90		
	5 Cursos	14	2.92	0.62		
	Más de 5 Cursos	14	2.54	0.92		
	Total	249	2.81	0.75		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

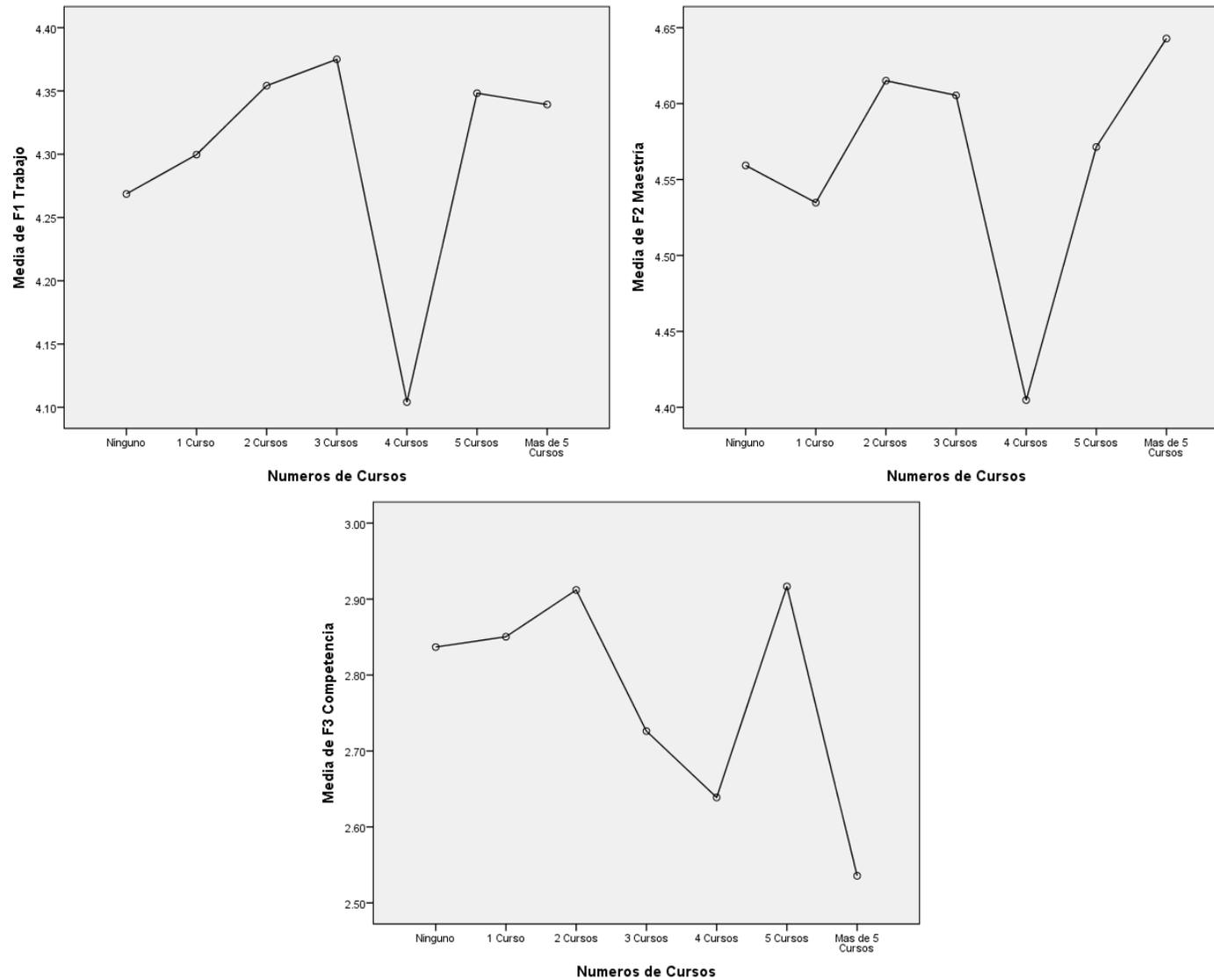


Figura 63. Relación de motivación al logro y número de cursos. Graficas generadas de SPSS.



6.9.13 Relación de motivación al logro y departamento: resultados del análisis Anova.

La tabla 51 tiene como objeto describir la relación entre las variables motivación al Logro y Tipo de contrato; sin embargo, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre estas variables.

Tabla 51
Relación entre motivación al logro y departamento: resultados del análisis Anova.

Motivación al Logro	Departamento	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Trabajo	Acondicionado	62	4.131	0.48408	4.909	0.000
	Administración	34	4.4338	0.367		
	Producción	40	4.1469	0.40617		
	Almacén	8	4.5313	0.36443		
	Almacén Iztapalapa	32	4.3008	0.3343		
	Almacén Tlajomulco	6	4.5417	0.18819		
	Control de Calidad	32	4.4258	0.41623		
	Mantenimiento	12	4.2708	0.41912		
	Ventas	23	4.5761	0.28638		
	Total	249	4.3052	0.42696		
F2 Maestría	Acondicionado	62	4.4032	0.46599	7.129	0.000
	Administración	34	4.6807	0.33375		
	Producción	40	4.3	0.45613		
	Almacén	8	4.7143	0.38936		
	Almacén Iztapalapa	32	4.567	0.27986		
	Almacén Tlajomulco	6	4.8571	0.1807		
	Control de Calidad	32	4.7589	0.2726		
	Mantenimiento	12	4.6786	0.43127		
	Ventas	23	4.795	0.23915		
	Total	249	4.5617	0.41371		
F3 Competencia	Acondicionado	62	2.8333	0.80186	1.312	0.238
	Administración	34	2.848	0.78535		
	Producción	40	2.9792	0.70528		
	Almacén	8	3	0.66069		
	Almacén Iztapalapa	32	2.8177	0.76242		
	Almacén Tlajomulco	6	2.8611	0.46448		
	Control de Calidad	32	2.5208	0.77569		
	Mantenimiento	12	2.9861	0.59653		



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS



Ventas	23	2.5797	0.63737
Total	249	2.8066	0.74713



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION DE LOGRO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES MEXICANOS

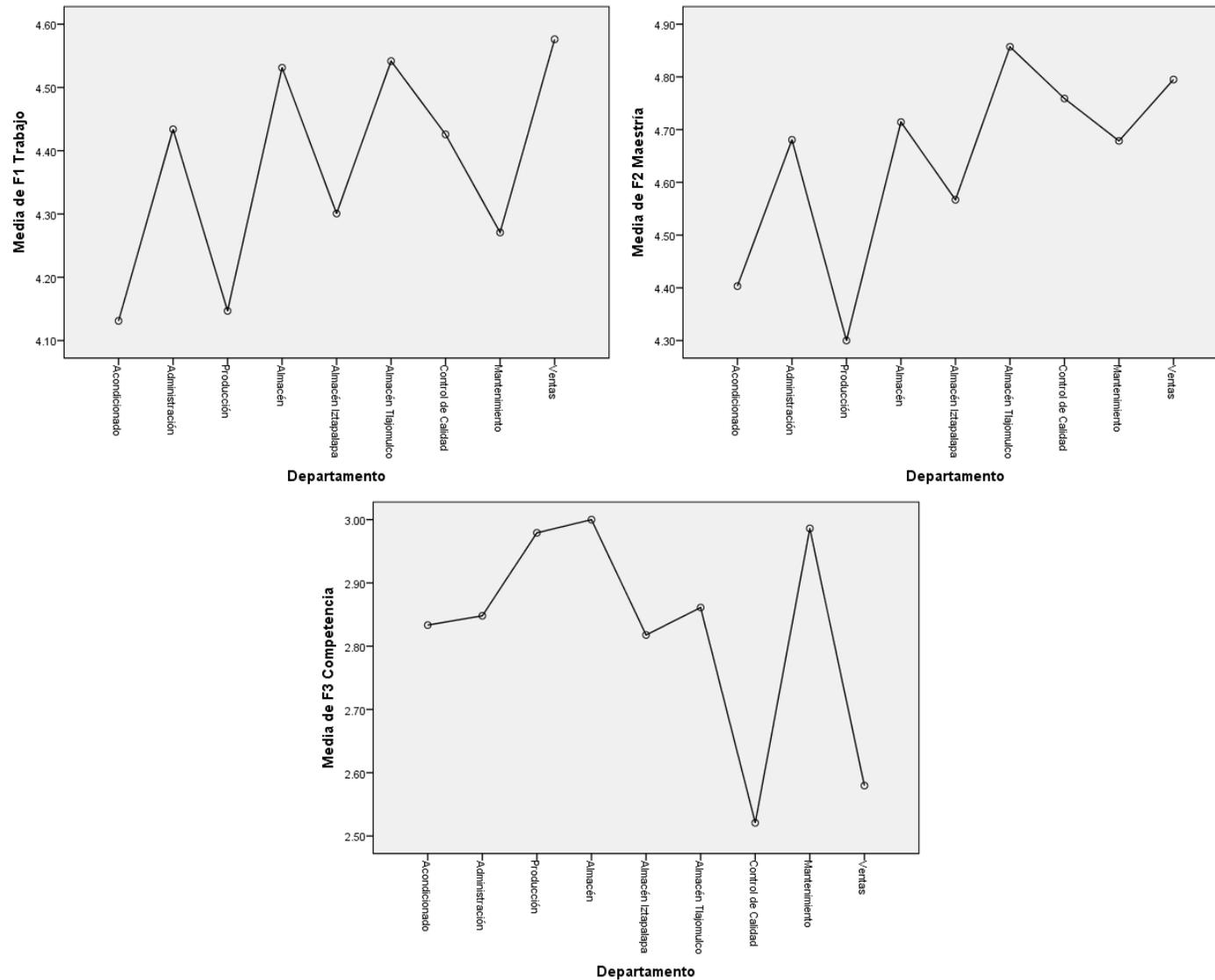


Figura 64. Relación de motivación al logro y departamento. Graficas generadas de SPSS.



6.10 Regresiones de las variables dependientes Cultura organizacional con Clima organizacional y Motivación al logro.

De acuerdo a los resultados obtenidos (Tabla 52) se identificaron efectos estadísticamente significativos de los factores de cultura organizacional y de motivación al logro en los siguientes factores de clima organizacional:

- F1 satisfacción de los trabajadores. Con este factor se identifica un efecto positivo y significativo de tres factores de cultura organizacional y el F2 de maestría: F2 visión ($\beta=.328$; $p\leq.01$), F3 normas ($\beta=.189$; $p\leq.05$), F6 toma de decisiones ($\beta=.295$; $p\leq.01$) y F2 maestría ($\beta=.154$; $p\leq.05$). Dichos resultados indican que una cultura centrada en la visión de la empresa, en las normas y en la toma de decisiones y la motivación al logro centrada en la maestría contribuyen significativamente a un clima de satisfacción de los trabajadores. De igual forma se identificaron dos factores de cultura organizacional con una relación negativa con el clima de satisfacción: F1 misión ($\beta=-.207$; $p\leq.05$) y F4 objetivos y metas ($\beta=-.240$; $p\leq.05$). Estos resultados nos muestran que una cultura centrada en la misión y en logro de objetivos y metas genera un clima de baja satisfacción de los trabajadores. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.706$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 46.9%.
- F2. autonomía. En este factor se observa un efecto positivo y significativo en el F6 toma de decisiones ($\beta=.697$; $p\leq.01$), por lo que se puede decir que la autonomía en los trabajadores se verá incrementada si se da la oportunidad de intervenir y



comunicar las decisiones tomadas. Por otro lado, se observa la relación negativa en el F4 objetivos y metas ($\beta=.232$; $p\leq.05$), donde una cultura basada en objetivos y metas disminuirá la autonomía de los colaboradores. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.689$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 44.3%.

Tabla 52
Resultados de las regresiones jerárquicas de los factores de clima organizacional (Sistema Individual).

Variable independiente: Cultura Organizacional y Motivación al Logro	Variables dependientes Sistema Individual	
	F1 Satisfacción de los trabajadores	F2 Autonomía
Cultura Organizacional: Planeación y liderazgo		
F1 Misión	-.207*	.128
F2 Visión	.328**	.042
F3 Normas	.189*	-.066
F4 Objetivos y metas	-.240*	-.232*
F5 Comunicación	-.157	.004
F6 Toma de decisiones	.295**	.697**
Cultura Organizacional: Orientación estratégica		
F7 Gestión de conocimiento	.186	.078
F9 Innovación	.006	.047
F10 Trabajo en equipo	.062	-.028
F11 Elementos materiales	.067	-.066
F12 Eventos	.132	.022
Motivación al Logro		
F1 Trabajo	.033	.025
F2 Maestría	.154*	.087
F3 Competencia	-.004	-.012
R	.706	.689
R ²	.499	.474
R ² Ajustada	.469	.443

Nota. Se reportan los valores de beta estandarizados. * $p\leq.05$; ** $p\leq.01$.



En la tabla 53 se identificaron efectos estadísticamente significativos de los factores de cultura organizacional y de motivación al logro en los siguientes factores de clima organizacional:

- F3 relaciones sociales. Con este factor se identifica un efecto positivo y significativo de dos factores de cultura organizacional el F2 visión ($\beta=.237$; $p\leq.05$), F6 toma de decisiones ($\beta=.325$; $p\leq.01$). esto nos indica que una cultura basada en relaciones sociales incrementara la visión y toma de decisiones de los trabajadores. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.659$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 40.1%.
- F4. unión y apoyo. Este factor se identifica un efecto positivo y significativo de dos factores de cultura organizacional el F2 visión ($\beta=.234$; $p\leq.01$), F6 toma de decisiones ($\beta=.351$; $p\leq.01$) y adicional tiene una relación positiva con el factor F2 maestría ($\beta=.212$; $p\leq.01$) de la motivación al logro. Con esto se interpreta que una cultura basada en la visión, toma de decisiones incrementara la unión y apoyo de los trabajadores. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.733$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 50.9%.



Tabla 53
Resultados de las regresiones jerárquicas de los factores de clima organizacional (sistema interpersonal).

Variable independiente: Cultura Organizacional y Motivación al Logro	Variables dependientes Sistema Interpersonal	
	F3 Relaciones sociales	F4 Unión y apoyo sociales
Cultura Organizacional: Planeación y liderazgo		
F1 Misión	-.152	-.085
F2 Visión	.237*	.234**
F3 Normas	.023	.089
F4 Objetivos y metas	.070	.048
F5 Comunicación	.043	.084
F6 Toma de decisiones	.325**	.351**
Cultura Organizacional: Orientación estratégica		
F7 Gestión de conocimiento	-.030	-.094
F9 Innovación	.017	.037
F10 Trabajo en equipo	.062	.051
F11 Elementos materiales	.037	.054
F12 Eventos	.060	.060
Motivación al Logro		
F1 Trabajo	.060	-.070
F2 Maestría	.105	.212**
F3 Competencia	.041	-.080
R	.659	.733
R ²	.435	.537
R ² Ajustada	.401	.509

Nota. Se reportan los valores de beta estandarizados. *p≤.05; **p≤.01.

En los resultados de la tabla 54 se identificaron efectos estadísticamente significativos de los factores de cultura organizacional y de motivación al logro en los siguientes factores de clima organizacional:

- F5. consideración de los directivos. Con este factor se identifica un efecto positivo y significativo de dos factores de cultura organizacional el F2 visión ($\beta=.181$; $p\leq.05$),



F5 comunicación ($\beta=.222$; $p\leq.05$), F6 toma de decisiones ($\beta=.355$; $p\leq.01$). esto nos indica que una cultura en donde existe una consideración de los directivos incrementara la visión, comunicación y toma de decisiones de los trabajadores. Por otro lado, este factor afecta de manera negativa el factor F3 normas ($\beta=.189$; $p\leq.01$) y F4 objetivos y metas ($\beta=.218$; $p\leq.01$). En el factor de motivación al logro se observa un efecto positivo y significativo en el F2 maestría ($\beta=.212$; $p\leq.01$) y un efecto negativo en el factor F3 competencia ($\beta=-.161$; $p\leq.01$). El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.790$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 60.2%.

- F6 beneficios y recompensas. En este factor únicamente se identifica un efecto positivo y significativo los factores de cultura organizacional, F9 innovación ($\beta=.252$; $p\leq.01$), F10 trabajo en equipo ($\beta=.212$; $p\leq.01$) y F11 eventos ($\beta=.312$; $p\leq.01$). Esto nos indica que una cultura basada en la innovación, trabajo en equipo y los eventos se verá reflejado en la percepción de los beneficios y recompensas. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.812$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 63.8%.
- F7 motivación y esfuerzo. Con este factor se identifica un efecto positivo y significativo de dos factores de cultura organizacional el F2 visión ($\beta=.360$; $p\leq.01$), F3 normas ($\beta=.163$; $p\leq.05$) y adicional en un factor de la motivación al logro F2 maestría ($\beta=.171$; $p\leq.05$). Esto nos indica que una cultura basada en relaciones la visión y normas beneficiara a la motivación y esfuerzo que tengan los colaboradores



en la empresa. De igual forma si se refuerza la maestría de los empleados aumentaremos la motivación y esfuerzo de los colaboradores. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.714$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 48.1%.

- F8 liderazgo de directivos. Con este factor se identifica un efecto positivo y significativo de tres factores de cultura organizacional el F5 comunicación ($\beta=.218$; $p\leq.05$), F6 toma de decisiones ($\beta=.394$; $p\leq.01$) y F10 trabajo en equipo ($\beta=.278$; $p\leq.01$) y adicional en un factor de la motivación al logro, F2 maestría ($\beta=.168$; $p\leq.05$). Esto nos indica que una cultura basada en comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo incrementara la percepción del liderazgo de los directivos y también el incremento de la maestría ayudara a este factor. El valor de R múltiple en estos resultados fue de $R=.738$ con un porcentaje de varianza explicada ajustada del 51.7%.



Tabla 54
Resultados de las regresiones jerárquicas de los factores de clima organizacional (sistema organizacional).

Variable independiente: Cultura Organizacional y Motivación al Logro	Variables dependientes			
	Sistema Organizacional			
	F5 Consideración de los Directivos	F6 Beneficios y recompensas	F7 Motivación y esfuerzo	F8 Liderazgo de Directivos
Cultura Organizacional: Planeación y liderazgo				
F1 Misión	-.008	.032	-.006	.026
F2 Visión	.181*	.091	.360**	-.055
F3 Normas	-.189**	-.067	.163*	-.168*
F4 Objetivos y metas	-.218**	-.002	.091	.106
F5 Comunicación	.222**	.000	-.004	.218*
F6 Toma de decisiones	.355**	-.040	.124	.394**
Cultura Organizacional: Orientación estratégica				
F7 Gestión de conocimiento	.054	.012	-.020	-.073
F9 Innovación	.055	.252**	.016	-.001
F10 Trabajo en equipo	.153	.212**	-.127	.278**
F11 Elementos materiales	.107	.089	.007	.027
F12 Eventos	.030	.312**	.102	-.051
Motivación al Logro				
F1 Trabajo	-.021	.044	-.006	-.167
F2 Maestría	.212**	-.023	.171*	.168*
F3 Competencia	-.161**	.049	.018	-.132**
R	.790	.812	.714	.738
R ²	.625	.659	.510	.544
R ² Ajustada	.602	.638	.481	.517

Nota. Se reportan los valores de beta estandarizados. *p≤.05; **p≤.01.

DISCUSIÓN



7. Discusión

7.1 Relación de Cultura organizacional, Clima organizacional y Motivación al logro.

En esta investigación se identificaron relaciones significativas entre los factores de cultura organizacional y clima organizacional. Estos resultados coinciden con las teorías de diversos autores. Uradneta (2005) menciona que la cultura y el clima organizacional son conceptos estrechamente asociados, la cultura precede como la base del clima y es el fundamento del clima. Por su parte, la cultura es permanente y de ella se deriva el clima.

Gan y Berbel (2007), mencionan que el clima de una organización es entendido como medio interno, y por tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio el enfoque cultura atiende también a factores externos.

En el resultado del análisis de regresión lineal múltiple se identificó que diversos factores de la cultura organizacional y de la motivación al logro de los trabajadores, tienen un efecto significativo en el clima organizacional. Estos resultados son contrarios a lo señalado por Cañedo, Guerrero y Salazar (2009). Estos autores señalan que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura organizacional. Para estos autores, los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura.

De igual forma, los resultados obtenidos en esta investigación respecto a la relación significativa entre cultura y motivación se apegan a la perspectiva de Nelson y Quick (2007) quienes reconocen que la cultura organizacional tiene funciones importantes, que



incluyen mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y puede ser un sistema de control para moldear el comportamiento. (p. 393)

La correlación entre el clima organizacional y la motivación al logro se observan como positivos 8 factores de clima en relación con el factor de trabajo y el factor de maestría de motivación al logro.

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores y trabajo, se obtuvo que a mayor satisfacción en los trabajadores, mayor es la superación de obstáculos que impidan llegar al objetivo deseado. Mientras que en la autonomía del trabajo y trabajo se observó que cuando existe libertad para tomar sus propias decisiones con respecto a su puesto la motivación que tienen para lograr los objetivos planteados será mayor, logrando tener buenos resultados. Estos resultados coinciden con lo expuesto por David McClelland, en donde se aprecia entonces, las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien.

También se puede observar que hay una significación considerable en la variable de cultura laboral y el género masculino en comparación con el género femenino, refiriendo entonces que el género masculino tiene una tendencia más fuerte a apegarse a la cultura laboral que la empresa propone. Es bien sabido que el tipo de vida que tiene un hombre y una mujer son totalmente diferentes, es por ello que, a pesar de que en nuestros tiempos se pide igualdad entre ambos géneros en relación al mundo laboral, las mujeres tienden a inclinar sus preferencias, tiempo y dedicación a la familia que a su trabajo; entonces este



resultado está sustentado con lo dicho por Martínez, 2000, quien refiere que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas. Esta definición respalda lo identificado en esta investigación donde se muestra que las personas que tienen gente a su cargo, que cuentan con una antigüedad solida con ello se encuentran en una edad madura y cuentan con una relación de pareja, muestra una relación significativa con la variable de cultura. Ya que gracias a estos factores y en general a la experiencia que han obtenido a lo largo de su trayectoria laboral y personal puede identificarse de una mejor manera con todo lo que la empresa es, y por ello pueden transmitirlo a sus subordinados tal como lo hiciera un padre de familia, para que ellos también puedan identificarse y apegarse a la cultura laboral que la empresa tiene.

Entonces, como ya se mencionó antes la cultura y el clima organizacional son factores estrechamente asociados por lo cual en esta investigación se obtuvieron resultados similares en las variables socio demográficas de cultura y clima organizacional, en donde el género masculino, las personas que tienen una mayor antigüedad, edad madura, cuentan con pareja y tienen personal a su cargo presenta resultados significativos con el clima laboral que se genera en la empresa.



Tomando como referencia el estudio realizado por Palma (2000), podemos notar que existe una similitud en los resultados obtenidos con las variables de género, en donde no se encuentra una significación entre hombres y mujeres ara el logro de los objetivos y el grupo de pertenencia, es decir los que tienen personal a cargo y un nivel de estudios mayor, mencionando que estas personas tienden a buscar trabajos difíciles y a buscar la perfección en ellos, mientras que hay diferencia en lo obtenido en antigüedad, ya que en esta investigación no hubo significación entre esta variable y motivación al logro mientras que para Palma, si existió una significación de en el grupo de personas que tiene un mayor tiempo de servicio (más de 5 años). Esto se puede deber a que el grupo en el que ella obtuvo esa significación (profesores), se mantiene todo el tiempo en constante actualización educativa, cada curso se encuentra con personas diferentes y por tanto con situaciones diferentes, por lo cual como menciona Atkinson, ellas se preparan constantemente para poder enfrentar las situaciones difíciles que en sus trabajos se presentan; mientras que los grupos administrativos tienden a enfrascarse en su rutina por temor a fracasar en sus actividades.

En la variable de motivación al logro y horas laboradas podemos observar que hay una significación entre los factores de trabajo y maestría con respecto a las horas laboradas, en la cual arroja que a mayor tiempo laborado mayor es la motivación del trabajador por realizar su trabajo, esto se debe a que las personas que no se rigen por un horario son porque en realidad se sientes satisfechas con las actividades que se encuentran realizando, además de que la empresa puede ofrecer incentivos por el logro del cumplimiento de metas,



estos incentivos pueden ser tales como, monetarios, en especie, reconocimientos, crecimiento profesional. Es por ello que las personas se esfuerzan por terminar los trabajos encomendados y bien hechos, aunque eso implique invertir más tiempo.

La gente está comprometida y siente un fuerte sentido de pertenencia, participan en las decisiones y conectan sus metas individuales con las de la organización (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995).

CONCLUSIONES



8. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada se puede concluir que la cultura organizacional es fundamental en una organización ya que está presente en las acciones que realizan las personas y se ve reflejada en el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre cultura organizacional y motivación, por tanto, se prueba la hipótesis alterna que sustenta que si existen relaciones significativas entre estas dos variables. Dicho en otras palabras, se concluye que la cultura organizacional genera una mayor motivación al logro en los trabajadores, específicamente para el desempeño del trabajo y la maestría o motivación del trabajador por perfeccionar sus habilidades.

Los resultados obtenidos en esta investigación permite concluir que la cultura está asociada positiva y significativamente al clima organizacional lo que indica que una cultura organizacional centrada en la misión, visión, las normas, los objetivos y metas, la comunicación, toma de decisiones, gestión del conocimiento, innovación, trabajo en equipo, elementos materiales y eventos (rituales) genera un clima laboral positivo o favorable, principalmente en los factores de consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo.

De igual forma, se concluye que un clima favorable o positivo está asociado a una mayor motivación de logro expresado en el interés del trabajador por desempeñar su trabajo, obtener mayores responsabilidades y beneficios (trabajo) y perfeccionar sus



habilidades (maestría). Adicional se encuentra que no existe relación entre la cultura organizacional y el factor de competencia de la motivación al logro.

También, la cultura organizacional está asociada significativamente al género, identificándose que los hombres presentan puntuaciones medias más altas en diversos factores de cultura organizacional: misión, visión, objetivos y metas, comunicación, toma de decisiones y elementos materiales.

Se asocia de manera significativa el personal que cuenta con gente a su cargo con la cultura organizacional, teniendo puntuaciones medias más altas en los factores de misión, objetivos y metas y visión. Por lo que se puede decir que estas personas conocen mejor los objetivos de la organización.

Se observa que la cultura organizacional está asociada significativamente con el tipo de contrato de los colaboradores, ya que se encuentran puntuaciones medias más altas con el personal que cuenta con contrato de planta en los factores de misión, visión y gestión de conocimiento.

Un dato que es interesante es que la capacitación no tiene relación significativa con la cultura organizacional de una empresa ya que es parte del desarrollo de una empresa.

La cultura organizacional está asociada significativamente al estado civil, y se mostró que a las personas con pareja puntuaciones medias más altas en los factores de la cultura organizacional, tales como misión, normas, toma de decisiones, gestión de conocimiento, innovación y elementos materiales.



La edad es otro factor asociado significativamente a la cultura organizacional obteniendo puntuaciones medias más altas en las personas de mayor edad. La edad se ve asociada en los factores de cultura organizacional de misión, visión, normas, objetivos y metas, comunicación, toma de decisiones, gestión de conocimiento, innovación, trabajo en equipo, elementos materiales y eventos.

De igual forma la antigüedad está asociada significativamente a la cultura organizacional, mostrando que entre mayor sea los años de antigüedad se presenta puntuaciones medias más altas en los factores de cultura organizacional, misión, visión, comunicación, toma de decisiones, innovación, trabajo en equipo y eventos.

También se concluye que el género tiene una relación significativa con el clima organizacional, mostrando que los hombres obtienen puntuaciones medias más altas en los factores del clima organizacional como autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos.

En relación de clima organizacional y personal a cargo se encontró que existe una relación significativa, mostrando puntuaciones medias más altas en los factores, unión y apoyo, consideración de los directivos y liderazgo de directivos.

También el tipo de esquema de nómina esta significativamente relacionado con el clima organizacional, en donde los trabajadores de nómina quincenal tienen puntuaciones



medias más altas en los factores de autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo, consideración de directivos, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos.

El clima organizacional también se relaciona de manera significativa con la escolaridad y la antigüedad de las personas mostrando que los colaboradores con mayor nivel académico o antigüedad presentan puntuaciones medias más altas de los factores relaciones sociales, consideración de directivos y liderazgo de directivos.

La edad es otro factor sociodemográfico en donde se encontró una relación significativa con la edad de los colaboradores, demostrando puntuaciones medias más altas en los factores de satisfacción, relaciones sociales y motivación y esfuerzo.

En la relación de la motivación al logro con los factores sociodemográficos, se encontraron menos relaciones significativas que con la cultura organizacional y el clima organizacional, a continuación se mencionan las de mayor relevancia.

La motivación al logro tiene relación significativa con el tipo de nómina, mostrando que el personal quincenal tiene puntuaciones medias más altas en los factores de trabajo y competencia.

Otro factor sociodemográfico que se relaciona con la motivación al logro es la cantidad de horas laboradas, mostrando que entre más horas laboradas se obtiene puntuaciones medias más altas en los factores de trabajo y maestría.

Concluyendo las variables independientes de la cultura organizacional se encuentran asociadas a los factores de las variables dependientes del clima organizacional. El factor de



la satisfacción de los trabajadores dependerá de manera positiva de la visión, normas, objetivos y metas y la toma de decisiones. De igual forma la autonomía dependerá de manera positiva del factor toma de decisiones.

De los factores del sistema interpersonal del clima organizacional, se concluye que las relaciones sociales y la unión y apoyo depende de manera positiva de la visión y la toma de decisiones.

Por último, en el sistema organizacional del clima organizacional, se concluye que la consideración de los directivos depende de manera positiva de la visión, comunicación y toma de decisiones.

El factor de beneficios y recompensas depende de manera positiva de la innovación, trabajo en equipo y eventos de la cultura organizacional de la empresa. La motivación y esfuerzo depende de manera positiva principalmente de la visión y normas.

El liderazgo de los directivos dependerá de manera positiva de la toma de decisiones, comunicación y del trabajo en equipo de la cultura organizacional.

El estudio y la comprensión de estos sistemas y subsistemas existentes en las organizaciones, ayudan a crear mejores ambientes y condiciones de trabajo, las cuales deberán ser las adecuadas dependiendo de la cultura organizacional y necesidades de cada organización, ya sea transnacional, mediana o pequeña.



Aún existe demasiado por conocer referente al comportamiento humano en las organizaciones, pero se debe de recordar su importancia e impacto en la actualidad y en el futuro de las empresas mexicanas.

RECOMENDACIONES



9.- Recomendaciones

9.1 Recomendaciones para las organizaciones

Una de las principales recomendaciones para las organizaciones es evaluar su cultura organizacional de cada empresa y promover aspectos como misión, visión, tradiciones, etc., que influyan en el comportamiento de los integrantes mejorando aspectos laborales de la empresa, así como la calidad de vida de las personas.

En las organizaciones es recomendable promover el vínculo entre los trabajadores y la empresa para fomentar que los colaboradores se comprometan y se sientan identificados con la cultura, devolviendo a la organización el soporte que perciben y reciben.

De igual forma se recomienda establecer mejores canales de comunicación entre los mandos medios o gerenciales y las operativas, ya que los líderes son parte fundamental de cómo se transmite esta cultura y la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación son ejes importantes.

El reto actual al que se enfrenta el departamento de recursos humanos es analizar el contexto actual de su organización para encaminar los objetivos organizacionales con la vinculación de los empleados con la empresa. Es recomendable crear herramientas útiles, de acuerdo a las necesidades de la empresa, mediante las cuales los colaboradores se comprometan con los objetivos y se sientan parte de estos objetivos.

Es complejo el análisis la cultura organizacional porque se compone de diversos factores, tanto tangibles (misión, visión, valores) o intangibles (logotipos, eventos,



reconocimientos), por lo que será necesario que cualquier intervención abarque todas sus dimensiones para mejorar el clima organizacional y la motivación en la organización.

9.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Para los futuros investigadores se les recomienda realizar sus aplicaciones de pruebas en meses intermedios del año, ya que a finales y principios las empresas entran en una etapa de rotación de personal grande, y en otros aspectos los trabajadores se sienten motivados por las prestaciones que en esos meses la empresa otorga a sus trabajadores.

Deben realizar una comparación de dos empresas como mínimo, de preferencia que sean del mismo ramo y que su cultura laboral se asemeje entre ellas, para poder tener un comparativo más certero de la relación que hay entre cultura, clima y motivación laboral.

Definir cuál es la variable que se quiere medir para poder elegir la batería de pruebas que va a ser aplicada.

Delimitar las variables sociodemográficas que se van a medir en la realización de la investigación; esto para que los resultados de la prueba tengan una confiabilidad mayor, sean menos los reactivos que se tengan que eliminar por no arrojar datos significativos o no se cuenten con los suficientes elementos para ser consideradas.

De igual forma se recomienda que en los datos sociodemográficos no se coloquen rangos para así tener un dato más claro al momento de hacer las correlaciones en los resultados y conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- Alcerreca, C., & Robles, G. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.
- Alco, C. M. y Gill, Rodríguez F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid. Alianza.
- Alcover, C., Juan, M., Oscar, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. España: Uned.
- Allaire, Y. & Michaela E. F. (1992). "Teorías sobre la cultura organizacional" en Abravanel et al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis. p 17.
- Appley, M., & Cofer, C. (1971). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. México: F. Trillas.
- Borgida E. y R.E. Nisberth (1977), The differential impact of abstract vs. Concrete information on decisions, *Journal of applied social psychology*.
- Brinton, Mary C. & Nee V. (Edit.) (2001), *New Institutionalism in Sociology*. Palo Alto: Stanford University Press, 78.
- Brom, J. (2002). *El capitalismo. Fase Mercantil o pre-capitaista e industrial o pre-monopolista*. . México: Esfinge.
- Bueno Carmen (1995). "La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la
- Burck Charles G. (1980). *Corporate Culture*. *Bussiness Week*, 15, 68-73.
- Byars, L., & W.Leslie, R. (1984). *Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones*. México: Interamericana S.A. de C. V.
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 23-58.
- Cantú, D. d. (2002). *La Segunda Revolución Industrial y la economía mundial*. En Sierra, C. (Comp.) *Historia de nuestro tiempo a la luz de los especialistas*. México: Esfinge.



- Cañedo, A. R., Guerrero, P.C., Machado, R.Y., Salazar, E.J. (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20(4), 67-75.
- Cañellas, J. et al (2007). Aspectos del Clima Organizacional en el Policlínico Universitario. Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos, Cuba. (Versión electrónica). Recuperado 31 de agosto de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero-articulo?codigo=2951221-&orden=0>
- Caparrós, A. (1993). Historia de la Psicología. Barcelona: Editores CEAC.
- Cardona, E. (2014) Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, 184–189.
- Carrada, T. (2002). La Cultura Organizacional en los Sistemas de Salud ¿Porque estudiar la Cultura? Revista Médica IMSS, 202 - 211.
- Castelum, B. J. (1920). Principios de Psicología. México.
- Charles A. O'Reilly and Jennifer A. Chatman, (1996) "Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment", Research in Organizations Behavior, vol. 18 , pp.157-200
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. 2da Edición. México: Mc Graw Hill.
- Clark B. (1970) The distinctive College, Chicago, Adine.
- Conde, M., Mendez, F., & Rivero, M. &. (2009). Psicología de la motivación . Madrid: Sanz y Torres.
- Cortés, D. (2005). Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo. . Madrid: Tebar.
- Crosby, H. (1963). Psicología. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cujar A. (2011), Cultura organizacional: evolución en la medición. Universidad de Córdoba, Montería, Colombia.
- Darcey-Lymm M. & S. Farbrother (2003, oct.). "Changing organization culture one face at a time" en Public management. V 85 i9 pág. 14(4).



- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas: USB.
- Denison, D and Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* Lausanne: International Institute for Management Development.
- Denison, D. y Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D.; Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Durkheim E. (1961), *The Elementary Form of Religious Life*, New York, Collier.
- Fairholm, G., W., (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. United States: Praeger Publishers.
- Fernandez, M. (1987). *La adaptación del hombre a su tarea*. Madrid: Index.
- Ferreira, M., Leal, E., Stall, K., Da Costa, C. y Swan, M. (2002). Desarrollo de un instrumento de Brasil para evaluar la cultura organizacional. *Estudios de Psicología*, 7.
- Fernández, M. (1987). *Psicología del trabajo. La adaptación del hombre a su tarea*. Madrid: Editorial Index.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" en *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, págs. 686-706.
- Gallardo, A. (2011). El debate de Paradigmas entorno a la Cultura Organizacional. *Administración y Organización*, 83-94.
- Gan y Berbel (2007). *Manual de recursos humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*- Barcelona. Edit UOC. Recuperado en:
<https://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>



- García M, Bedoya M. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle.
- García, L. M. (1997). Historia de la psicología I. Introducción. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Gasfelum, B. (1920). Principios de Psicología. Culiacán.
- Geertz, C. (1971). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, 134, 56-86.
- Gellerman, S. (1978). Motivación y productividad. México: Diana.
- "globalización" *El Cotidiano* 73, noviembre-diciembre de 1995.
- Gómez, A. & Vicario, M. (2008) *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis para obtener el título de licenciado en psicología. UNAM Facultad Psicología.
- Gonzalo, L. (2003). Introducción a la Psicología. Una perspectiva histórica. Madrid: Algaída Editores.
- Growth. New York, United States: Springer
- Guillén, I. & Anduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztalapa. *Revista Gerenciales*, Vol. 24 N° 106. Pp. 47-64.
- Hernández Sampier, Roberto (2004). Metodología de la investigación. Editorial Felix varela. La Habana.
- Hernández, M. (2002). Motivación animal y humana. México: Manual Moderno.
- Herskovitz, M. (1948). Man and his works. New York: Kropt.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de latinoamérica. *Cuadernos de administración*, 22, 253-272.
- Hooijberg, R. y Petrock F. (1993) On Cultural change: using the competing values framework to help leaders excute a transformational strategy", *Human Resources Managent*, San francisco, 32.



- Howell, W. C. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional. Sus elementos esenciales*. Estados Unidos: el Manual Moderno S.A.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.)
- Kennedy, A. A. & Deal T. E. (1982). *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*. USA: Addison-wesley publishing Co. P 63.77
- Kotter and J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, Free Press.
- Kreitner R. y Kinicki A. *Comportamiento de las organizaciones* Madrid, España, McGraw-Hill, 1997.
- Landy, F., & Jeffery, M. C. (2006). *Psicología Industrial*. México: Mc Grawll Hill, Interamericana Editores.
- Leavit, H. (1986) *Senderos corporativos. Como integrar visión y valores en las organizaciones/ Harold Leavitt*. – México: Ed. Continental S.A, p 259.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, pp 21 33.
- Lewin, K., Lippitt, R. White, R.K. (1939). Patters of aggressive behaviour in experimentaly created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, pp 271-299.
- Luissier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4a Ed. México: Cengae Learning.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 18, pp 219-236.
- Lundberg, C. (2000). “Knowing and surfacing organizational culture. A consultant’s guide” en Robert T. Golembiewski (Edit.), *Handbook of organizational consultation*.. New York: Marcel Dekker Incorporated. p 701-713
- Marcoulides, G. y Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Markovic, M. (2012) *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. United States: Information Age Publishing Inc.



- Martinez A. (2014) Construcción y Validación de un instrumento de Cultura Organizacional. Programa de Maestría y Doctorada en Psicología. México; UNAM
- Maxwell, I. (2009). Managing Sustainable Innovation. The Driver for Global
- Mayor, L., & Torsa, F. (1990). Ámbitos de aplicación de la Psicología Motivacional. España: Descleé de brower.
- Metodología para el estudio del clima organizacional (2009). Lima: Ministerio de salud.
- Naranjo, M. (2009). Motivación, perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Educación 33, 153-170.
- Nelson, D. & Quick, J. (2007). Understanding Organizational Behavior. United States: South-Western College Pub.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Universidad del Rosario.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person- organization fit. Academy of Management Journal, 34, 487-516.
- Otzen, T. y Manterola (2017), Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio, Int. J. Morphol., 35(1):227-232.
- Ouchi, W y Wilkins, A.. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative science quarterly, 28, 468-481.
- Pereda, S., Francisca, B., & Miguel, A. (2015). Bases de Psicología del trabajo para gestión de Recursos Humanos. Madrid.
- Personal del Consejo Nacional de Investigación, "National Research Council Staff"(1997). Enhancing organizational performance. Washington: National Academies Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quartely, 24, 570- 581.
- Pheysey, D. C. (1993). Organizational Cultures: Types and Transformations. United States: Routledge.



- Pirela, L. y Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 175-188.
- Quintero, J. (2007). Seminario, teorías y paradigmas educativos. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de Universidad Fermín Toro:
<http://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com>
- Real Academia Española. (2016). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de
<http://dle.rae.es/>
- Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción* (3a Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ribeiro, S. y Coutinho, F. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Turismo Visão e Ação*, 11, 41-62.
- Rodríguez, R. (2009). Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12, 67-92.
- Sanchez, I., Airola, G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodriguez, M. Vilaroel, L. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Revista Medica Chile*. Vol.137 pp. 1427-1436.
- Sandoval, Caraveo, M. (2004) Concepto y mediciones del clima laboral. *Hitos de ciencia económico administrativas* 10(27), 78-82.
- Santiago, P., Berrocal, F., & Miguel, A. *Base de Psicología del trabajo para gestión de Recursos Humanos*. España.
- Schein E.H. 1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*, Plaza and JanesEditores. Barcelona. España
- Schein, E.H. (1981). "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", *Sloan Management Review*, otoño, 64.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personal Psychology*, 28,447–479.
- Schneider, B., Reichers, A.E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19-39.



- Scott, T. (2003). "The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments–methods" en Health Services Research. p 2.
- Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. (2008) . El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008]Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
- Segura, A. y Barbon, O. (2010). El estudio del clima organizacional: Una herramienta eficaz para los gerentes de enfermería. Actualización en Enfermería actual. Vol.13, No.3.
- Selznick, Philip (1948). "Foundations of the Theory of Organization". American Sociological Review.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, 36-65.
- Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Editrial El Manual Moderno.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38, 1442–1465
- Toca Torres, Claudia Eugenia; Carrillo Rodríguez, Jesús Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, vol. 9, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 117-135 Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia.
- Toro, F. (1992). Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Manual de instrucciones (2.aed.). Medellín: Edición CINCEL.
- Trujillo, M. M. (2006). La inteligencia emocional de directivos de centros de investigación y la productividad. Tesis Doctoral. Escuela superior de Comercio y Administración ESCA-IPN, México.
- Tylor, Edward B. (1995), "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Anagrama. Barcelona.



- Urdaneta Ballen, O. (2005) *Psicología organizacional: aplicada a la gestión del Capital humano*. Bogota, Colombia: 3R editores.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente orgaizacional, Trabajo, salud y factores psicosociales*. mexico: Manual Moderno.
- Uribe, J. F. (2015). *Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Vargas, J. (2007). “La Culturocracia organizacional en Mexico”, <http://www.eumed.net>, 24/03/11
- Vergara (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis Doctoral, USB, Caracas.
- Vidales, I. (2007). *Psicología General*. México: Limusa.
- Woida, L. M., Vieira, J. V. & Pomim, M. L. (2006, agosto). “Cultura e Conhecimento Corporativo”. *Espacios*, Vol. 27, No. 2, pp. 35-49.
- Yahyagil, M (2006). The Fit Between The concepts of organizational culture and Climate. *Journal of Organizationl culture, communication and conflict*. 10,77-104
- Zammuto, R. F & Krakower, J. Y. (1991), “Quantitative and qualitative studies of organizational culture” en Richard W. Woodman y William A. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5. pp 83-114.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Person Educación.



ANEXO



ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de conocer tu percepción acerca de diferentes ámbitos laborales que influyen en **la cultura de** te presentamos una serie de preguntas que solicitamos las respuestas seleccionando la respuesta que más se asemeje a tu forma de sentir o percibir.

Todas las respuestas serán tratadas de forma ANÓNIMA y CONFIDENCIAL.

El cuestionario está dividido en 3 partes; el tiempo aproximado de respuesta para cada sección es de 15 minutos.

Antes de iniciar, por favor ayúdanos a completar los siguientes datos demográficos que nos ayudarán a realizar el análisis de la información.



Selecciona el rango donde se encuentre tu edad

- 18 a 22 años 27 a 30 años 35 a 40 años 46 a 50 años
 23 a 26 años 31 a 34 años 41 a 45 años Más de 51

Selecciona tu género

- Femenino
 Masculino

Selecciona tu nivel máximo de estudios

- Secundaria
 Preparatoria
 Carrera técnica
 Licenciatura
 Posgrado

Selecciona tu estado civil actual

- Casado/a
 Soltero/a
 Viudo/a
 Divorciado/a
 Separado/a

Selecciona tu ubicación

- AMSA Coyoacán
 AMSA Iztapalapa
 AMSA Dist. Taxqueña
 Planta MAQ

Escribe el área a la que perteneces

Escribe la Dirección a la que perteneces

¿Tienes personal a tu cargo?

- Si
 No

¿Qué tipo de contrato laboral tienes?

- Por tiempo indeterminado (planta)
 Por tiempo determinado (temporal)
 De prueba

¿Cuántas horas trabajas al día?

- 6 a 8 horas 10 a 12 horas
 8 a 10 horas Más de 12 horas

¿Qué antigüedad tienes como colaborador de Grupo PISA?

- Menos de 6 meses 5 a 10 años
 6 meses a 1 año 10 a 15 años
 1 a 3 años Más de 15 años
 3 a 5 años

¿Qué antigüedad tienes en tu puesto actual?

- Menos de 6 meses 5 a 10 años
 6 meses a 1 año 10 a 15 años
 1 a 3 años Más de 15 años
 3 a 5 años

En los últimos 12 meses, ¿has asistido a cursos de capacitación en la organización?

- Si
 No

¿A cuántos cursos de capacitación asististe en los últimos 12 meses?

- Si
 No



INSTRUCCIONES

- a) Favor de leer cuidadosamente la serie de afirmaciones que se presentarán.
 b) Para cada afirmación se tendrán cinco opciones de respuesta:

Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo

- c) Deberás seleccionar la casilla que corresponda a la respuesta que mejor **describa tu manera de sentir o percibir.**

PARTE 1

En mi trabajo....

N°	Reactivo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Soy cumplido en las tareas que se me asignan.					
2	Me gusta resolver problemas difíciles.					
3	Me enoja que otras trabajen mejor que yo.					
4	Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.					
5	Me disgusto cuando alguien me gana.					
6	Soy cuidadoso al extremo de la perfección.					
7	Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.					
8	Soy trabajador.					
9	Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.					
10	Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.					
11	Ganar a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.					
12	Soy dedicado en las cosas que emprendo.					
13	No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho.					
14	Me gusta que lo que hago quede bien hecho.					



15	Disfruto cuando puedo vencer a otros.					
16	Me esfuerzo más cuando compito con otros.					
17	Me siento bien cuando logro lo que me propongo.					
18	Como estudiante fui machetero.					
19	Me causa satisfacción mejorar ejecuciones previas.					
20	Es importante para mí hacer las cosas mejor que los demás.					
21	Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.					

PARTE 2

En mi trabajo ¿Con qué frecuencia...?

N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.					
2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					
3	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.					
4	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades. *					
5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					



8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.					
9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.					
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.					
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					
14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.					
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible.					
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores.					
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
18	El jefe trata con indiferencia a su personal.					
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada. *					
20	La organización emplea incentivo para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.					
23	Existen distintas formas de recompensar a los					



	trabajadores.					
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización. *					

PARTE 3

En mi trabajo....

N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Las personas de esta organización comprendemos lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
2	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					
3	Existe eventos dirigidos a la convivencia de las personas con objeto de promover un ambiente cordial y de colaboración					
4	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					



5	Conocemos a detalle las características de nuestros clientes.					
6	Consultamos frecuentemente los procedimientos y las políticas para la realización de nuestro trabajo.					
7	En esta organización la información está disponible en el momento en el que se necesita.					
N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	En esta organización todas las acciones bien hechas están disponibles en registros para la consulta de quien lo necesita					
9	Cuando se alcanzan o superan las metas todo el equipo de trabajo es reconocido.					
10	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.					
11	Existen ceremonias que destacan etapas de transición de los empleados como bienvenidas para nuevos empleados, ascensos o cambio de puestos.					
12	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
13	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
14	En esta organización se aprovechan la diversidad de capacidades que poseen sus integrantes.					
15	Todo personal se involucra en la continua planificación del trabajo					
16	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
17	Antes de iniciar mi trabajo tengo claros los objetivos y metas que tengo que lograr.					
18	Los líderes y/o directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
19	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una visión común.					
20	Comprendo cual es la visión para la organización.					



21	En esta empresa nos regimos bajo un reglamento interno de trabajo que establece las condiciones de la relación laboral					
22	La gran parte de actividades del trabajo están dirigidas al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.					
23	Cuando es necesario, en mi área de trabajo se introducen nuevas tecnologías para optimizar las tareas (p.e. nuevos programas computacionales o actualizaciones de éstos, nuevas máquinas, nuevos aparatos de comunicación, etc.)					
24	Las decisiones frecuentemente se toman en el área o departamento que disponen de la mejor información.					
N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario.					
26	Existen normas bien definidas que son practicadas en todas las áreas de la organización.					
27	El logo de nuestra empresa se encuentra a la vista de la mayoría de los empleados (instalaciones, uniformes, vehículos, papelería, etc.)					
28	La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
29	En la organización, el aprendizaje individual se comparte entre todos los miembros del grupo.					
30	Medimos regularmente la satisfacción de nuestros clientes.					
31	Se promueven reuniones periódicas para acordar acciones importantes.					
32	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.					
33	Las decisiones están sustentadas por los valores centrales de la organización.					
34	Comprendo cual es la importancia de la misión para la organización.					



35	Cuando existe un problema difícil de resolver y no está presente mi superior, tengo la libertad de resolverlo.					
36	Existen reconocimientos, distinciones, certificados, etc. Expuestos en un lugar especial y a la vista de todos.					
37	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
38	Cuento con herramientas actualizadas para hacer bien mi trabajo.					
39	La visión de la organización es clara y precisa.					
40	Existen medios para fomentar la innovación de todo el personal.					
41	Las decisiones de la organización son tomadas de acuerdo con lo establecido en los manuales de funciones.					
42	Mi jefe me informa claramente las metas que debo alcanzar con mi trabajo.					
43	Se fomenta el uso de herramientas de calidad en nuestro trabajo.					
N°	Reactivo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44	En esta organización continuamente adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
45	Las actividades que realizo en mi trabajo están relacionadas con la misión de la organización.					
46	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.					
47	En esta organización las personas procuran ser claras en la información importante para el desempeño de las actividades.					
48	Comparto abiertamente información relevante para el desempeño de las actividades.					
49	La organización apoya el aprendizaje continuo de sus integrantes.					
50	En esta empresa tomar riesgos con la intención de mejorar es recompensado.					



51	Se realizan eventos destinados a la celebración de etapas o acontecimientos importantes para la organización (por eje.: aniversario de fundación, certificaciones, reconocimientos obtenidos, apertura de nuevos negocios, logro o superación de objetivos)					
52	Los mandos superiores están en la disposición de escuchar nuestras sugerencias					
53	Los objetivos que se plantean en la organización están basados en nuestra misión.					

Fin de la encuesta.

Tus comentarios son importantes para

Gracias por participar en este estudio.