

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, ESTRATEGIAS
DE MEJORA. TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, 2023.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

PRESENTA

MARÍA GUADALUPE HERNÁNDEZ PEÑA

DRA. EN C.E.A. MARÍA DEL ROCÍO GÓMEZ DÍAZ

TUTOR ACADÉMICO

DR. EN FIL. EN GESTIÓN DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ

CO-DIRECTOR ACADÉMICO

DRA. EN C.ED. BERTHA LUZ MARTINEZ HERNÁNDEZ

TUTORA ACADÉMICA

(Noviembre, 2023)

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	3
1.1. Cultura Organizacional.....	3
1.1.1 Características de la cultura organizacional.....	4
1.1.2 Modelos de cultura organizacional.....	6
1.1.2.1 Modelo de las 7's de Mckinsey	6
1.1.2.2 Modelo de Schein	9
1.1.2.3 Modelo de Denison.....	10
1.1.2.4 Modelo de Cameron y Quinn.....	12
1.1.2.5 Modelo de Geert Hofstede	13
1.1.3 Elementos y Características de una Cultura Organizacional Fuerte.	15
1.1.4 Importancia de la Cultura Organizacional.....	16
1.1.5 Como se crea y se promueve la cultura organizacional apropiada	17
1.1.6 Medición de la Cultura Organizacional	18
1.2 La Motivación	19
1.2.1 Ciclo de la Motivación	20
1.2.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación.	20
1.2.2.1 Teoría X y Y.....	21
1.2.2.2 Teoría de las necesidades adquiridas.	21
1.2.2.3 Teoría de Maslow.....	22
1.2.2.4 Teoría Bifactorial de Herzberg.	23
1.2.2.5 Teorías del Aprendizaje.....	24
1.2.2.6 Teoría Social Cognitiva.	24
1.2.3 Elementos de la Motivación.	25
1.2.3.1 Cómo motivar a los colaboradores.	26
1.2.4. Relación entre Motivación, Liderazgo, Satisfacción y Desempeño Laboral.	29
1.2.5 Estudios sobre la relación e influencia de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral.	31
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL	32
2.1 La Industria Automotriz.	32
2.1.1 Breve Historia del origen del automóvil.	33
2.1.2 La llegada de la industria automotriz a México	33
2.1.2.1 La industria Automotriz en México y el sector manufacturero.	34

2.1.3 La Automatización y la robótica para el sector automotriz.....	37
2.1.4 La importancia de la Industria Automotriz en México.	38
2.1.4.1 Impacto en la generación de Empleos.....	39
2.1.4.2 El Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). y los sindicatos.	40
2.1.5 Los retos de la Industria Automotriz.....	41
2.1.5.1 La regularización de los autos chocolate.	41
2.1.5.2 Aspectos Prioritarios para incrementar la competitividad.....	42
2.1.6 La Electromovilidad en México.	42
2.2 El estado de México representativo de la industria automotriz.....	43
2.2.1 El desarrollo industrial del estado de México.....	45
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1. Planteamiento del problema.	46
3.2 Justificación	47
3.3 Objetivos, preguntas e hipótesis de investigación.	49
3.3.1 Objetivo General:.....	49
3.3.1.2 Objetivos Específicos:	49
3.3.2 Preguntas de investigación.	49
3.3.2.1 Hipótesis.	50
3. 4 Tipo de estudio.....	50
3.5 Población y muestra.....	50
3.6. Definición conceptual y operacional de las variables de investigación	51
3.6.1 Variable independiente y dependiente.	51
3.6.1 Variable independiente.....	52
3.6.2 Variable dependiente.....	53
3.7. Instrumento de Análisis	53
3.7.1 Cuestionario.....	53
3.7.2 Sección de preguntas abiertas.....	55
3.8 Alcances y Limitaciones	56
CAPITULO IV RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE MEJORA.....	56
4.1.1. Datos sociodemográficos.....	57
4.1.2. Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional	59
4.1.3. Análisis descriptivo de la variable motivación laboral	67

4.1.4. Análisis descriptivo preguntas abiertas	76
4.2. Análisis Correlacional	87
4.2.1 Comprobación de Hipótesis.....	94
4.3. Propuestas de Mejora	94
4.3.1 Propuestas para la mejora de la Cultura Organizacional.....	94
4.3.1.1 Propuesta para reforzar Misión y Valores.	97
4.3.2 Propuestas para mejorar la Motivación Laboral.....	99
4.3.2.1 Creación de un Sistema de incentivos económicos o no económicos	100
4.3.2.2 Limpieza y orden de los Espacios Físicos	101
CAPITULO V CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	102
Conclusiones	102
Futuras Líneas de investigación	105
Referencias.....	107
ANEXOS.....	117
Anexo 1 Correlaciones dimensiones motivación laboral y cultura organizacional.....	118
Anexo 2.-Cuestionario Cultura Organizacional y Motivación Laboral	119
Anexo 3.-Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	122
Anexo 4.-Cuestionarios para evaluar una dinámica de grupo.....	125
Anexo 5.-Guia para la elaboración de un plan de incentivos	127
Anexo 6.-Formatos para las auditorias 5s.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Los componentes del Modelo de McKinsey.	8
Figura 1.2.- Modelo de Schein	10
Figura 1.3 Modelo de Denison (1996)	11
Figura 1.4.- Modelo de los tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006)	12
Figura 1.5.- Variables de Conducta según Geert Hofstede	14
Figura 1.6.-Modelo de Motivación	20
Figura 1.7.- Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	22
Figura 1.8.- Elementos de la Teoría de Herzberg.....	24
Figura 1.9 Ecuación de la Motivación	26
Figura 1.10.- Elementos para mejorar la Motivación.	28

Figura 1.11.- Factores que influyen en la Productividad	29
Figura 4.0.- Recomendaciones para fortalecer los valores organizacionales.	99
Figura 4.1.- Recomendaciones para la elaboración de un sistema de incentivos.	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla.- 1 Personal ocupado por subsector dentro de la industria manufacturera en 2021 (INEGI)	36
Tabla. - 2 Definición conceptual de las variables	51
Tabla.- 3 Definición conceptual y operacional de las dimensiones de cultura organizacional.	52
Tabla.- 4 Definición conceptual y operacional de las dimensiones de la Motivación.	53
Tabla.- 5 Alpha de Cronbach del instrumento de cultura organizacional.	54
Tabla.- 6 Escala de respuestas de instrumento de cultura organizacional y motivación laboral	54
Tabla.- 7 Clasificación de preguntas por dimensión.	55
Tabla.- 8 Variables sociodemográficas.....	58
Tabla.- 9 Valores asignados a la escala de Likert de las variables cultura organizacional y motivación laboral.	59
Tabla. -10 Media y desviación estándar de la dimensión valores.	60
Tabla. - 11 Frecuencias de la dimensión de valores.	60
Tabla. - 12 Media y desviación estándar de la dimensión liderazgo.	61
Tabla. - 13 Frecuencias de la dimensión de liderazgo.	63
Tabla. - 14 Media y desviación estándar de la dimensión adaptabilidad.....	64
Tabla. - 15 Frecuencias de la dimensión adaptabilidad.....	65
Tabla. - 16 Media y desviación estándar de la dimensión sentido de pertenencia.....	66
Tabla. - 17 Frecuencias de la dimensión sentido de pertenencia.....	67
Tabla.- 18 Valores asignados a la escala de Likert de las variable motivación laboral.....	67
Tabla. - 19 Media y desviación estándar de la dimensión necesidades.	68
Tabla. - 20 Frecuencias de dimensión de necesidades.....	69
Tabla. - 21 Media y desviación estándar de la dimensión remuneración económica.....	70
Tabla. - 22 Frecuencias de la dimensión de remuneración económica.....	71
Tabla. - 23 Media y desviación estándar de la dimensión aplicación del conocimiento.....	72
Tabla. - 24 Frecuencias de la dimensión aplicación del conocimiento.....	73

Tabla. - 25 Media y desviación estándar de la dimensión autorrealización.....	73
Tabla.- 26 Frecuencias de la dimensión autorrealización.....	74
Tabla. - 27 Media y desviación estándar de la dimensión ambiente laboral.	75
Tabla. - 28 Frecuencias de la dimensión ambiente laboral.	75
Tabla. - 29 Opciones de respuesta de preguntas abiertas.....	76
Tabla. - 30 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 34.....	78
Tabla. - 31 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 35.....	79
Tabla. - 32- Frecuencia y porcentaje de la pregunta 36	80
Tabla. - 33 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 37.....	81
Tabla. - 34 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 38.....	83
Tabla. - 35 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 39.....	84
Tabla.- 36 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 40.....	85
Tabla.- 37 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 41.....	86
Tabla. - 38 Correlación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral.	88
Tabla.- 39 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión necesidades de la motivación laboral.....	88
Tabla.- 40 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión remuneración económica de la motivación laboral.	89
Tabla. - 41 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión aplicación de conocimiento de la motivación laboral.	90
Tabla. - 43 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el ambiente laboral de la motivación laboral.	91
Tabla. - 44 Frecuencias del ítem 17 en relación con la información sociodemográfica.	93
Tabla. - 45 Propuesta estudio profundo de la cultura organizacional.....	95
Tabla. - 46 Propuesta dinámicas de grupo para reforzar los valores organizacionales.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.- Distribución de datos de la pregunta 34	78
Gráfica 2 Distribución de datos de la pregunta 34	79
Gráfica 3 Distribución de datos de la pregunta 35	80
Gráfica 4 Distribución de datos de la pregunta 36	81
Gráfica 5 Distribución de datos de la pregunta 37	82
Gráfica 6 Distribución de datos de la pregunta 37	82
Gráfica 7 Distribución de datos de la pregunta 38	83
Gráfica 8 Distribución de datos de la pregunta 39	84
Gráfica 9 Distribución de datos de la pregunta 40	85
Gráfica 10 Distribución de datos de la pregunta 41	86

INTRODUCCIÓN.

Actualmente las organizaciones están enfocadas a sobrevivir a los retos del entorno, y constantemente están buscando una estabilidad financiera y un reconocimiento en el mercado, que les sume beneficios para nuevas oportunidades de negocio

Un acontecimiento importante que modificó la forma de laborar de las empresas fue la contingencia sanitaria por COVID-19, pues revolucionó procedimientos y reestructuró equipos de trabajo, además que se reconsideró el equilibrio entre vida laboral y personal, por lo que enfocar estrategias dirigidas al factor humano resulta conveniente para el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de la innovación y la creatividad de nuevos productos o servicios. Un elemento clave para el éxito de las empresas es la creación y aplicación de una cultura organizacional, que genere para todos los colaboradores, identidad, sentido de pertenencia y compromiso, con sus empleadores, por lo que autores como Schein (1988) hicieron énfasis en conceptos como cultura empresarial y liderazgo, desde entonces ya se había considerado este factor relevante para una sana convivencia que mejoraba el rendimiento, la integración, adaptabilidad y trabajo en equipo.

El presente trabajo de investigación se desarrolla dentro de uno de los sectores que muchos beneficios han traído a la humanidad e indudablemente a nuestro país, se trata del sector automotriz.

Desde el origen del sector automotriz y el auge de la tecnología, se ha logrado potencializar el crecimiento de la industria en general, y las relaciones comerciales se han extendido alrededor del mundo. En el caso de México por su ubicación geográfica, y por la oferta de los recursos humanos, han llamado la atención de grandes armadoras para invertir en el país. Además, este sector se ha diversificado en la automatización de procesos y manufactura de autopartes, lo que lo hace significativo por la generación de nuevos empleos.

Esta investigación busca identificar las estrategias que puedan contribuir a mejorar la motivación de los colaboradores dentro de sus áreas de trabajo que impactan de manera directa en el desempeño del personal con fundamento en elementos de la cultura organizacional.

En base a la revisión de la literatura se identifica que la cultura organizacional ha sido una característica determinante para mejorar la motivación del personal, en este caso en particular trabajar con la integración, sentido de pertenencia y compromiso para la eficiencia y eficacia de los procesos productivos a través de la evaluación de la percepción que tienen los colaboradores de la organización

La presente parte del estudio correspondiente a las variables cultura organizacional y motivación del personal, con el objetivo de contar con un marco de referencia de estas. Para el segundo capítulo se encuentra la descripción del contexto en donde se llevará a cabo dicha investigación. La metodología aplicada será cuantitativa de campo.

Para la recolección de la información se tomará una muestra del universo de colaboradores y se hará uso de la aplicación de cuestionarios retomando los aspectos más sobresalientes de cada modelo de la cultura organizacional complementando con aquellos elementos que inciden en el desempeño laboral.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El Marco teórico muestra las definiciones de las variables de estudio, el enfoque y la relación que tienen dentro de las organizaciones: cultura organizacional y motivación del personal.

Además de que se presentan los enfoques de la cultura organizacional según diversos autores para una mejor comprensión e identificación de los factores que se relacionan con la motivación del personal, con el propósito de entender qué y cómo intervienen entre sí.

1.1. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es un campo de estudio muy amplio que se conforma por una mezcla de costumbres, valores y creencias que desarrollan los colaboradores de cualquier organización sin importar el objeto social de esta, y que pueden llegar a modificarse por el entorno interno y externo al que se enfrentan diariamente. Involucra características individuales de cada colaborador como la personalidad, comportamiento, ideas, pensamientos, estilos de trabajo entre otras, las cuales a su vez componen un todo.

A continuación, se enunciarán algunas definiciones, según los siguientes autores:

Para Arias & Heredia (2013), la cultura es un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característicos de una sociedad en particular y surge de tres problemas básicos, a) Las relaciones con el medio circundante, b) las relaciones de cada miembro con el resto del grupo y c) las relaciones con otros grupos. Por otro lado Schein,(2016) menciona el concepto un como elemento sobresaliente de la cultura organizacional a aquellos primeros valores compartidos que proporcionaron significado y estabilidad que se convirtieron en el ADN cultural, las creencias, valores y comportamientos deseados que lanzaron a un grupo y lo hicieron exitoso. Este autor agrega que las organizaciones resuelven sus problemas de adaptación externa y de integración interna, tomando como base lo que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado valido y ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación con esos problemas. Conforme los grupos crecen, tienen éxito y desarrollan una identidad, el proceso de aprendizaje compartido se amplía desde solo el mínimo comportamiento necesario para hacer el trabajo a un idioma, una forma de pensar y una forma de sentir.

Por otro lado los autores Koontz & Wehrich (2020) mencionan que “la cultura organizacional es un patrón general de comportamiento, creencias y valores compartidos que los miembros de la organización tienen en común” p199. Una de sus funciones es que fija los parámetros de comportamiento tomando en cuenta el aprendizaje y la transferencia de conocimientos por lo que la hace bastante estable. También Chiavenato, (2022) hace hincapié en que la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Es conocida también como cultura corporativa se define como un conjunto de valores o normas que han sido relativamente de largo plazo, compartidos por los miembros de la organización como normas de comportamiento en la solución de conflictos; se compone por la individualidad de cada uno de los colaboradores que a la vez conforman una serie de características que la organización a través de un sistema administrativo que controla y gestiona para cumplir con los objetivos de esta (Ratnasari et al., 2020).

En lo que refieren estos autores coinciden en que la cultura es un sistema de valores y creencias para conducirse dentro de una organización de manera general, por medio del aprendizaje y adaptabilidad, cuyo propósito es cumplir los objetivos de esta. Un término sobresaliente de estas definiciones son los “valores” a continuación se abordará el concepto: Naumov (2011) describe la diferencia entre valores, normas y reglas como sigue: Los primeros incluyen los principios y creencias de una cultura, las normas son grandes conceptos que emanan de los valores para ser impactados en el entorno, a las normas en la mayoría de los casos se les llama políticas, finalmente las reglas son aquellas acciones precisas que ponen en práctica a las normas.

Para Dessler y Varela (2017), un valor es una creencia básica sobre lo que está bien o está mal, lo que debería de hacerse o no. Son importantes porque guían la conducta e influyen en el comportamiento ético del personal de las empresas.

1.1.1 Características de la cultura organizacional.

El estudio de la cultura se ha convertido en un tema fundamental para los empresarios, quienes están enfocados en hacer negocios que aseguren el éxito tomando en cuenta el entorno y estructuras organizacionales en donde los desarrollen.

A continuación, se presentan 7 características de la cultura que al reunirse muestran la esencia de esta, conforme Robbins y Judge (2017):

- Innovación y aceptación del riesgo. Considera el grado de inducción del personal de una organización para ser innovador y tomar riesgos.
- Atención al detalle. Se manifiesta con las expectativas que tiene la institución para que los empleados muestren sus habilidades de análisis, precisión y atención.
- Orientación a los resultados. Se percibe como la atención e importancia de los directivos para enfocarse en los resultados dejando de lado los procesos para llegar a ellos.
- Orientación a la gente. Se centra en la toma de decisiones de la dirección para considerar el impacto de los resultados sobre los empleados.
- Orientación a los equipos. Se refiere a dirigir las funciones y tareas en equipos de trabajo en lugar de individuos.
- Agresividad. Se muestra como un indicador que señala el empuje y la determinación de las personas para alcanzar la meta, antes de ir por lo que no requiere mayor esfuerzo.
- Estabilidad. Se entiende como aquella continuidad y solidez a través de las actividades organizacionales para conservar su realidad actual en contraste con su desarrollo y evolución.

Chiavenato, (2017), puntualiza que la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. Por otro lado, Stoner, Freeman & Gilbert (1996) argumentan que, el reto que las organizaciones enfrentan no solo es adoptar una cultura flexible si no también una cultura sensible a las muchas diferencias culturales que enfrentan los miembros dentro de las sociedades y entre ellas.

Luthans (2021) plantea las siguientes características de la Cultura Organizacional:

- Regularidad en los comportamientos observados: se identifica por el lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: son los lineamientos dirigidos al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- Clima organizacional: sentimiento transmitido por la atmosfera de trabajo, es decir cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

Por otro lado, autores como Chiavenato (2020) afirmaba acertadamente que: una característica principal de la cultura es el espíritu emprendedor y de acuerdo con las investigaciones de Bernal & Cárdenas (2021) la sociedad globalizada ha supuesto un reto para la competitividad de las economías a nivel mundial por lo que, en estos veinte años, el desarrollo y arraigo de una cultura emprendedora ha sido promulgado para diferentes enfoques. Estos autores concluyen que contar y fomentar esta competencia a través de las experiencias vividas y relacionadas con la iniciativa, la autonomía o la proactividad contribuyen de forma favorable a la identidad emprendedora, pues facilita el desarrollo de las habilidades de transformar las ideas en actos que puedan mejorar e innovar los procesos fomentando la creatividad y la medición de los riesgos, conociendo el contexto en donde desarrollan sus labores lo anterior amplía la visión de los colaboradores y mejora el sentido de pertenencia. Actualmente la necesidad de generar fortalezas personales relacionadas con el emprendimiento que contribuyan al florecimiento personal en una época de continuos cambios se ha convertido en un foco de atención para las empresas e incorporar colaboradores que posean y/o puedan desarrollar este espíritu emprendedor pues podrán reinventar y generar estrategias para la creación integral de nuevos procesos productivos o la innovación de estos.

1.1.2 Modelos de cultura organizacional

Para efectos de la presente investigación, a continuación, se abordarán algunos Modelos que muestran el marco de lo que involucra la cultura organizacional desde la perspectiva de diferentes autores.

1.1.2.1 Modelo de las 7's de Mckinsey

Este modelo fue propuesto por Robert Waterman, Thomas Peter & Julient Philips el concepto aparece por primera vez en el año 1980 en una artículo llamado Structure is not Organization (Estructura no es Organización), este modelo muestra sus elementos que lo conforman iniciando con

la letra “s” por sus iniciales en inglés, recibe este nombre porque se desarrolló en la consultoría Mckinsey y tiene como objetivo mostrar cómo 7 elementos de la empresa: estructura, estrategia, habilidades, el personal, el estilo, los sistemas y los valores compartidos funcionan como herramienta de diagnóstico organizativo. (Dereck & Caldart,2015).

Nejad, Behbodi & Ravanfar, (2015) refuerzan que el modelo es idóneo para mostrar cómo las 7 áreas están interconectadas, por lo que un cambio en un área requiere un cambio en el resto. Estos autores retoman la clasificación original hecha por Waterman, Peter & Philips por lo que presentan su análisis como sigue:

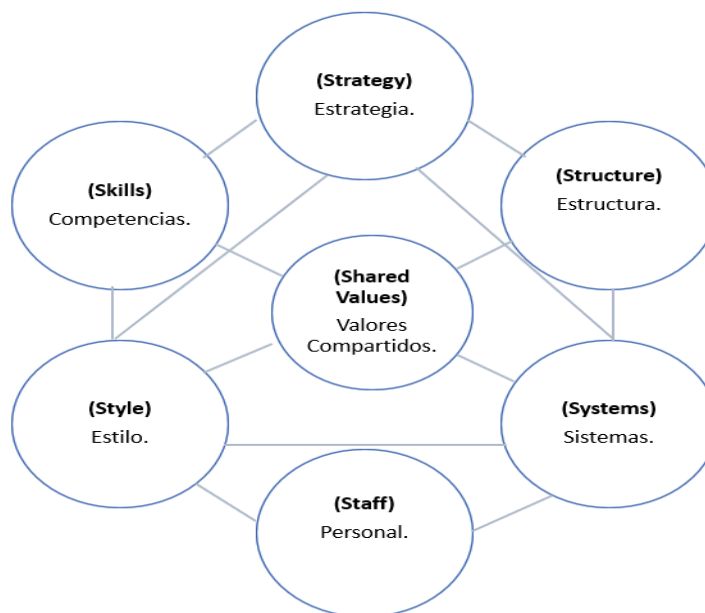
- **Strategy (Estrategia):** Son aquellas acciones que una empresa planea en respuesta a su entorno externo, clientes y competidores. Las estrategias son una herramienta dinámica en el diseño de las estructuras. Además, es un plan desarrollado por una empresa para lograr ventaja competitiva sostenida y con éxito para competir en el mercado.
- **Structure (Estructura):** Divide tareas, provee coordinación, intercala especialización e integración, centraliza y descentraliza. En otras palabras, estructura es el organigrama de la empresa.
- **Systems (Sistemas):** Constituye todos los procedimientos formales e informales que influyen en la vida cotidiana de las organizaciones: sistemas de presupuestos de capital, sistemas de formación, procedimientos de contabilidad de costos, y sistemas presupuestarios. Los sistemas de acuerdo con este modelo son la única variable que puede controlar a las demás que lo conforman.
- **Style (Estilo):** Enfocado a patrones de acción decisivo, no solo es importante decir si no hacer, se contempla el estilo de una corporación como reflejo de su cultura, tiene más que ver con su habilidad para cambiar a la organización o al desempeño de lo que generalmente es reconocido.
- **Staff (Personas):** Relacionado al proceso de socialización, al desarrollo de las carreras de los colaboradores para ser los futuros gerentes de las organizaciones.
- **Skills (Habilidades):** Es una característica que sobresale por encima de las estrategias y las estructuras de las organizaciones, por lo que estás hacen lo que hacen de la mejor manera y se desarrollan por las exigencias del entorno por lo que asegurar que replacen a las habilidades viejas es uno de los problemas más difíciles que enfrentan las organizaciones.

- Supercordinate Goals / Shared Values (Objetivos de Orden superior o Extraordinarios / Valores Compartidos): Son objetivos de orden superior, ideas fundamentales por las que los negocios son construidos.

Al profesor de la Universidad Harvard Business School, Thony Athos, amigo del cofundador Robert Waterman, se le ocurrió la idea de cambiar esos objetivos y convertirlos en valores compartidos “Shared Values”, esta aportación viene a revolucionar el modelo original, sentando las bases sólidas de las variables para el diagnóstico de las organizaciones.

Cabe mencionar que Robert Waterman, Thomas Peter & Julient Philips autores de este modelo lo representan de forma significativa con una figura semejante a la de un átomo. No tiene un punto de partida ni una jerarquía implícita, tal como se observa a continuación en la figura 1.

Figura 1.1 Los componentes del Modelo de McKinsey.



Fuente: Elaboración propia a partir de Robert Waterman, Thomas Peter & Julient Philips (1980)

El artículo publicado por Dereck & Caldart (2015) enfatiza en la utilidad del modelo para diagnosticar los malestares organizacionales y a la vez formular programas de mejora. Por otro lado; Gómez & Rodríguez, (2001), mencionan que, si bien este modelo no se origina directamente por el estudio de la cultura organizacional, si contempla factores relevantes que giran en torno a los valores compartido. Los autores de este modelo tienen la convicción de que hay una correlación entre las culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y la facultad de los gerentes por fortalecerla.

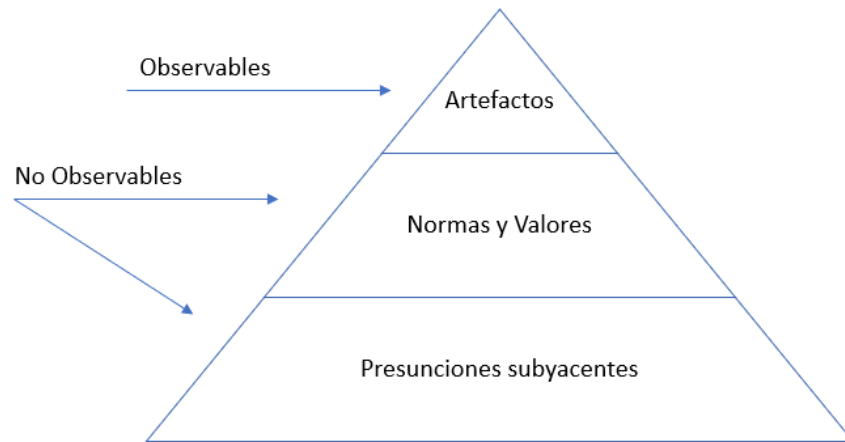
1.1.2.2 Modelo de Schein

Desde la perspectiva de Schein, (1988) y sus primeros estudios sobre socialización, cultura empresarial y persuasión coercitiva, se muestran resultados de las transformaciones de las más arraigadas creencias ideológicas, en relación con los procesos. El estudio de la cultura es necesario para el análisis del liderazgo y del trabajo en equipo. Schein, (2016), refuerza que la cultura se constituye por tres niveles: a) artefactos b) valores y c) presunciones básicas subyacentes. Clasifica los elementos bajo el argumento de que constantemente son un ciclo de vínculos que se manifiestan desde la forma física-palpable, hasta la forma propia de percepción de los colaboradores. El primer nivel alude a los artefactos, refiriéndose a todo aquello que es visible y palpable, involucra también el comportamiento que se observa como por ejemplo los objetos distintivos de la organización, plumas, cuadernos, el código de vestimenta, estructura de documentos oficiales, instalaciones físicas etc. El siguiente nivel se refiere a los valores definidos, ideologías y racionalizaciones de las organizaciones, punto significativo para dar dirección a las metas de estas, en este nivel se encuentra la misión, la visión, la filosofía, políticas y valores. Puede o no ser congruente con el comportamiento y otros artefactos. El último nivel presunciones o suposiciones subyacentes tiene relación con las percepciones, creencias, pensamientos, sentimientos y emociones de los colaboradores.

El método que usa este autor para diferenciar de un nivel a otro sintetiza, la estructura de lo que concierne a la cultura organizacional desde un punto de vista generalizado pero que involucra la totalidad de los elementos que no se requiere mayor esfuerzo para ser identificados dentro de cualquier organización y por lo tanto fácil de comprender. Este modelo proporciona una forma de integrar y transmitir la cultura y esta depende de incorporar los supuestos y luego reforzarlos con normas, valores y artefactos observables e inobservables (S.V., & Geetanjali,2019).

En la figura 1.2 se muestra este modelo, en donde se aprecian de forma simplificada los niveles propuestos por el autor.

Figura 1.2.- Modelo de Schein.



Fuente: S.V., & Geetanjali,2019,p.25.

1.1.2.3 Modelo de Denison.

Este modelo fue desarrollado por Daniel Denison (1996), conserva el enfoque de teóricos y consultores organizacionales, pues su origen y diseño se basa en el campo empresarial. Las dimensiones de este modelo son Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad. Mientras que los cuatro elementos principales son: el cambio y la flexibilidad siendo estos dos dirigidos a la apertura a lo nuevo y a la capacidad de respuesta al entorno, en contraste con la estabilidad y dirección enfocadas a la misión, visión predictores de los rendimientos de la compañía (Quiroz-Castaño et al. 2020).

García (2017) expone este modelo como sigue: La misión proporciona una orientación general, define objetivos, orienta estrategias, fortalece vínculos y establece lineamientos para las políticas, procedimientos, y toma de decisiones. La Consistencia se refiere a los valores, procesos y sistemas internos que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los empleados. Se busca que exista coherencia entre los valores, los comportamientos y acuerdos. El objetivo es encontrar un equilibrio en las relaciones de trabajo aun cuando se cuente con diferentes puntos de vista.

La participación refiere tres elementos importantes empowerment, orientación al equipo y capacidad de desarrollo. Dimensión enfocada a los colaboradores por lo que es importante asegurar que estén comprometidos con la empresa, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generar autonomía y responsabilidad entre todo el personal. Cuya finalidad es lograr que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización. McPherson, S. (2022), retoma a Douglas Atkin (jefe global de comunidades en Airbnb) quien menciona que cuanto más hace alguien por su organización, más inmerso se siente, mayor es su sentido de compromiso y pertenencia. También López (2017) refiere que la construcción de un fuerte sentido de pertenencia trae como consecuencia el enfoque a la adaptación y comprensión de las metas a la vez que se sincronizan los valores organizacionales se fortalece un vínculo que fomenta un clima laboral positivo e incrementa la satisfacción laboral. Por otro lado, el concepto de empowerment fue desarrollado por el doctor W. Edwards Deming lo define como el aumento del potencial y capacidad del personal, una vez que se le proporcionan tres elementos: educación + trabajo en equipo + liderazgo (Madrigal,2017).

En la figura 3 se aprecia el modelo, en donde en cada dimensión se enlistan los principales elementos de cada una de ellas.

Figura 1.3 Modelo de Denison (1996)



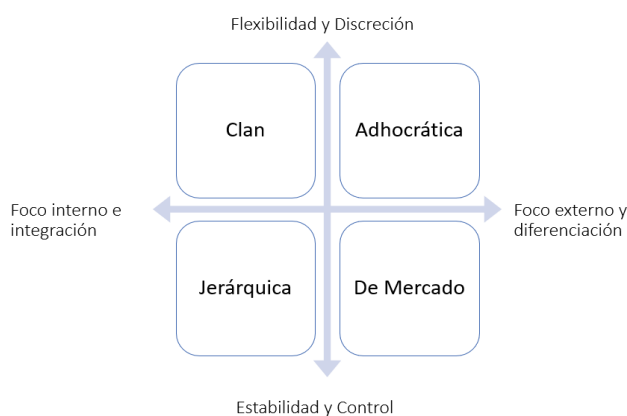
Fuente: Denison (1996) Daniel et al 2015, p.210

1.1.2.4 Modelo de Cameron y Quinn

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006) tiene como objetivos la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano. Lo sustancial de este modelo radica en la creación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument por sus siglas en inglés (OCAI) Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional, este cuestionario predice el rendimiento organizacional e identifica la cultura actual de la organización. Los indicadores de efectividad de dicho instrumento representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una organización, así como lo que es percibido como correcto y apropiado. En conclusión, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones.

En la figura siguiente se identifican los 4 tipos de cultura, descritos por este modelo, en donde se detallan las directrices que caracterizan a cada uno de ellos.

Figura 1.4.- Modelo de los tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006)



Fuente: Cameron y Quinn (2006) ,p.35

Conforme a la clasificación de este modelo, Chuc (2017) asegura que la cultura del clan se percibe como la formalidad de las estructuras del lugar de trabajo, la organización y coordinación de los líderes para el buen funcionamiento. Existe unión por la lealtad y tradición dentro de la organización, se desarrolla un fuerte compromiso por parte de los miembros. Esta cultura hace referencia a la convivencia típica de una familia, las organizaciones son comprendidas como lugares agradables para laborar, se percibe cohesión y trabajo en equipo.

Cameron y Quinn (2006), mencionan lo siguiente: la cultura de Mercado se centra en la operación de las organizaciones como un mercado enfocado al entorno externo y a las transacciones monetarias con clientes, proveedores, sindicatos, para crear rentabilidad, resultados y fortalezas orientadas a la competitividad y productividad. Refiriendo al mercado como un sistema de acción en donde los colaboradores se centran en ser mayormente productivos, posicionando a la empresa en un lugar representativo de éxito y de una buena reputación. Estos autores identifican como principales objetivos de la cultura adhocrática fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en un entorno en donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas, razones por la cual tiende a ser de corta duración. Se da pauta a la libertad y la imaginación para emprender, pero tiende a fomentar el individualismo. Mientras que la característica principal en la cultura de la Jerarquía es la orientación de la dirección en los altos niveles de control de la eficiencia y planificación de recursos enfocados al éxito y funcionamiento de las organizaciones, destacando el reconocimiento de las estructuras y procedimientos formales dentro de las organizaciones.

Según Chuc (2017) este Modelo predice que las características dominantes de la organización que sirven de base para la evaluación de la cultura organizacional son el liderazgo, administración del personal, la cohesión organizacional y las estrategias que determinan el concepto del éxito y como se recompensa.

Hidalgo, Valencia & Sampieri (2016) afirman que las características sobresalientes de estas cuatro agrupaciones son centrales para determinar los valores sobre los que se realizan los juicios correspondientes a las organizaciones.

En conclusión, según los autores del Modelo de Valores en Competencia (MVC) este es además funcional para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, roles del liderazgo y habilidades de los administradores del recurso humano (Cameron & Quinn, 2006).

1.1.2.5 Modelo de Geert Hofstede

Geert Hofstede investigador holandés, realizó un marco de referencia para el estudio de las diferencias culturales entre los países, por medio de un estudio organizacional con más de 110,000 personas en el cual encontró variables en la conducta de los empleados las cuales se resumen en la figura 1.5:

Figura 1.5.- Variables de Conducta según Geert Hofstede

Individualismo	Colectivismo
Son más importantes las tareas por encima de las relaciones.	Las relaciones son más importantes que la orientación de las tareas.
Distanciamiento de poder Impera la centralización	Acercamiento al poder Se hace hincapié en la descentralización
Mayor tolerancia a la incertidumbre Se aceptan correr riesgos	Evasión de la incertidumbre Preferencia por las estructuras y las reglas.
Masculinidad Conducta enérgica enfocada al éxito	Feminidad Orientación e importancia a la calidad de vida
Orientación a largo plazo Inclinación por el ahorro	Orientación a corto plazo Inclinación por el consumo

Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz & Weihrich(2020)

La figura anterior muestra las cinco dimensiones que resumen los comportamientos que predominan en las organizaciones. Para el primer caso según Gareth (2019) el individualismo contra el colectivismo señala como los gerentes deben comprender que los miembros de las empresas reflejan el interés de sus respectivas culturas en el individualismo o el colectivismo. Tal es el caso de la cultura japonesa que valora el colectivismo y la cultura estadounidense se inclina por el individualismo.

En el caso del distanciamiento del poder para Hofstede era el grado de aceptación de la sociedad de las desigualdades económicas e intelectuales, conforme los resultados de sus investigaciones determino que los países económicamente pobres de América Latina, como Guatemala y Panamá, y los países asiáticos, como Malasia y Filipinas, tienen distancia de poder alta y un bajo nivel de individualismo.

Para la variable de comportamiento que se refiere al rechazo a la incertidumbre, se relaciona con el nivel de tolerancias de las sociedades e individuos, en el caso de Estados Unidos y Hong Kong presentaron bajo rechazo a la incertidumbre, dichos países valoran más la diversidad en contraste con países como Japón y Francia que son culturas más estrictas y escépticas ante las personas cuyas conductas o creencias difieren de las normas.

Los resultados de esta investigación sugieren que los colaboradores requieren comprender estas diferencias culturales para alcanzar el éxito en cualquier lugar donde se desarrollen sus negocios. (Koontz & Wehrich,2020)

1.1.3 Elementos y Características de una Cultura Organizacional Fuerte.

Pérez (2022) señala que la identidad de una organización es la autopercepción, información que ofrece de sí misma. Todo aquello que la organización es y representa. Así que la identidad de un grupo y la forma en que la empresa es percibida por sus colaboradores se relaciona con la imagen que esta proyecta, por lo que es normal que los miembros de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización la perciban de manera similar.

Sin embargo, Robbins & Judge (2017) mencionan que la cultura organizacional, no necesariamente es única, aun cuando comparte características comunes, en realidad se trata de una cultura dominante, aquella que tiene más fuerza para ser percibida por la mayoría de los empleados, y que se fundamenta en los valores compartidos. Mientras que las subculturas, se caracterizan por desarrollarse en aquellas organizaciones grandes, como reflejo de situaciones que enfrentan los colaboradores cotidianamente. Cabe la posibilidad de que estas subculturas tengan su origen por la ubicación geográfica, y los diseños departamentales.

El término “Cultura Fuerte” significa que, si la mayoría acepta los valores de la organización, mayor será el compromiso con ellos, y consecuentemente el clima interno será de mayor control. Como ventaja para las empresas contar con una Cultura Fuerte, facilita los acuerdos y disminuye la rotación del personal, hay mayor cohesión y lealtad hacia la organización. Entre más fuerte sea la cultura, menos necesidad hay de generar reglas formales que guíen, el comportamiento de los colaboradores.

Cabe mencionar que la diversidad según Chiavenato (2022) es un elemento que puede fortalecer la cultura organizacional y traer consigo las siguientes ventajas competitivas: apertura a la solución de conflictos de forma creativa e innovadora, creación de una cultura de inclusión y una imagen ética por lo tanto una mayor probabilidad de que los colaboradores sean proactivos, responsables y autónomos.

1.1.4 Importancia de la Cultura Organizacional.

Koontz & Weihrich (2020) enfatizan que la efectividad de una organización esta influenciada por la cultura organizacional, mientras Yopan, Palmero & Santos (2020) afirman que la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica, pues si bien no es considerada como un activo tangible si es un activo intangible con la capacidad de generar valor a la organización y ofrecer identidad a los empleados.

Méndez (2019) hace hincapié en la apertura de las organizaciones para propiciar que los empleados asuman comportamientos colectivos y a la vez ofrecer condiciones laborales que incidan en su satisfacción lo que contribuirá a la permanencia y la perdurabilidad de las compañías en el mercado.

Difícilmente la cultura organizacional será estática, siempre se estará remodelando, de manera gradual, lo que funciona para una organización, no será igual para otra, el entorno tanto interno como externo casi nunca será el mismo, de ahí que la cultura es un elemento clave, para poder modificar la estructura organizacional en caso de ser necesario y adaptarla a las capacidades, las actitudes y limitaciones del personal, a través de los valores compartidos y la filosofía que compartan las empresas, pueden darse los cambios con menos resistencia. La cultura es significativa porque genera cierta cohesión a través de la organización informal (Costumbres y tradiciones) confiere a los miembros, aquel sentido de pertenencia, estatus, dignidad, y satisfacción.

Koontz, Weihrich y Cannice, (2017) afirman que la cultura organizacional “Influye en la efectividad de la organización y en la forma en la que se desempeñan las funciones gerenciales” (p262). De igual forma Brouwer (2002) menciona que la cultura organizacional puede promover o inhibir efectivamente la cooperación, intercambio de conocimientos, experiencias e ideas. Dessler & Varela (2017) refuerzan al considerarla como factor de integración y un mecanismo de coordinación dentro de las organizaciones.

Algunas de las funciones más significativas de la cultura organizacional de acuerdo con Robbins & Judge (2017) son las siguientes:

1. Define fronteras, es decir establece límites.
2. Transmite sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Generación de un compromiso fuerte por parte de los colaboradores.
4. Establece estándares de comportamiento interno definidos.

5. Involucramiento, integración y Adaptación a las necesidades del entorno.
6. Los gerentes resaltan valores como la cooperación e igualdad.
7. Funciona como mecanismo para atraer, retener y motivar a los colaboradores e incrementar su productividad
8. Es la clave para la creación de un clima organizacional que habilita el aprendizaje, y la respuesta innovadora ante las amenazas del mundo externo.

La cultura corporativa, es flexible y sensible para respetar las diferencias sociales y culturales de sus miembros (Chiavenato,2002).

1.1.5 Como se crea y se promueve la cultura organizacional apropiada

Koontz & Weihrich (2020) mencionan que “los administradores, sobre todo los de niveles superiores, crean el ambiente de la empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta tome” p200. Entonces el proceso de la creación de la cultura se da por el comportamiento y el rol de los fundadores al funcionar como modelo y ser percibidos como ejemplo.

Rahmadani & Hanum (2019) propone que los líderes de una organización necesitan proporcionar, comprender e inculcar los valores de la cultura organizacional, tanto formales como no formales para que los individuos en la organización puedan comprender la visión y los objetivos de la organización e integrarse al sistema de cultura organizacional. Las acciones de la alta dirección impactan en la forma en la que se conducen los equipos de trabajo, en lo que dicen, y en lo que hacen. Reafirma Olivares (2013) que “La cultura organizacional no se forma mediante discursos, sino mediante acciones sólidas” (p76).

Para Bohlander & Snell (2013): La cultura de una organización se genera en gran parte mediante las filosofías de los gerentes senior y sus rasgos de liderazgo y conducta, se destaca por tener gerentes honestos, que empatizan y son receptivos a nuevas ideas; muestran dignidad y respeto por los empleados como socios en el éxito de la organización.

Estos autores explican como ciertos procesos internos propiamente del área de recursos humanos como reclutamiento, selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, pueden garantizar que la cultura organizacional prevalezca y se cumpla. Como ejemplo, en el proceso de selección, se identifican aquellos posibles candidatos, que puedan adaptarse a la cultura, se puede evaluar qué candidato se ajusta más a los valores de la organización, en contraste también los participantes reciben información de la organización, perciben sus valores, y de igual forma si no existe consistencia, y congruencia, abandonan por sí mismos el proceso. Otra forma en la que la cultura

organizacional prevalece y se propaga entre los colaboradores, es con el proceso llamado socialización, que involucra la integración de los nuevos colaboradores, con la finalidad de que no alteren las creencias y costumbres ya existentes o bien que se malinterpreten.

1.1.6 Medición de la Cultura Organizacional

Medir la cultura organizacional no es un tema reciente Carrillo (2016) argumenta que se mide en relación con la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a las personas.

Arévalo, Navarro y Bayona (2017) refieren que la preocupación y el propósito de los empresarios de estudiar como variable a la cultura de las organizaciones es para mejorar el desempeño.

De manera interna dentro de las empresas, el hecho de medir la cultura ayuda a identificar las dimensiones de intervención organizacional, por lo que es importante contar con aquellos instrumentos cualitativos y cuantitativos que faciliten su medición. Sin embargo, Newstrom (2011) afirma que la medición es un proceso difícil como consecuencia de que los resultados captan solo una fotografía estática de la cultura en un momento determinado, pero en realidad muchas organizaciones se encuentran sumergidas en procesos de cambio por lo que en ocasiones será necesario de supervisiones periódicas.

Lo anterior es una oportunidad de mejora para la administración de Recursos Humanos, de ahí que las auditorías culturales sean una opción para fortalecer la forma en la que los colaboradores perciben y practican la cultura, pues permite conocer a los colaboradores e identificar qué medidas pueden mejorar ciertas situaciones laborales (Bohlander & Snell, 2013).

Conforme al estudio de los modelos de la cultura organizacional se podrán encontrar características similares a las de cualquier organización, y se podrían entonces tomar como referencia dichos elementos para realizar los instrumentos de medición necesarios, al ser estudiados con profundidad estos modelos cuentan con cuestionarios, cuyos respectivos autores midieron diferentes variables. Es importante y necesario que después de recabar información se elaboren planes de mejora que se enfoquen en evaluar alternativas en los aspectos desfavorables encontrados. Aquellas situaciones con factores críticos deberán contar con un plan de contingencia de implementación inmediata; preventivo y adecuado, con acciones a corto, largo y mediano plazo respectivamente. Mientras que por otro lado no deben descuidarse los factores encontrados en estado óptimo, debiendo mantenerse y ser reforzados (García & Arvelo 2021).

1.2 La Motivación

El tema de la motivación es muy amplio y ha sido un área de investigación, desde tiempos muy remotos por psicólogos y sociólogos, que han dejado las bases para explicar causas, suposiciones y mejoras, tanto de forma personal como de forma laboral. A continuación, se abordarán algunas definiciones de la motivación en el campo laboral.

Jones & George (2009) definen a la motivación como aquellas fuerzas psicológicas que establecen la dirección del comportamiento de una persona en una organización y sus niveles de esfuerzo y persistencia. Por otro lado, Newstrom (2011) identifica a la motivación como “La fuerza de impulso hacia la acción” (p.124). Mientras que para Daft & Marcic,(2014) “la motivación se refiere a las fuerzas internas o externas de una persona que despiertan entusiasmo y persistencia para seguir un determinado curso de acción” (p506)

El artículo *Employee motivation, job satisfaction, and employee performance: a literature review* (Motivación de los empleados, satisfacción laboral y desempeño de los empleados: una revisión de la literatura) sugiere que la motivación es un concepto amplio que incluye preferencias por resultados particulares, fuerza de esfuerzo a medias o entusiasta y persistencia frente a problemas y barreras (Hidayat et al., 2022). Los autores retoman a investigadores como Kinicki, Luthans et al, Robbins & Judge, (2021.) y mencionan que la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia o necesidad fisiológica o psicológica que activa un comportamiento o un impulso que está dirigido a una meta o incentivo, bajo la dirección, intensidad y persistencia del comportamiento o pensamiento.

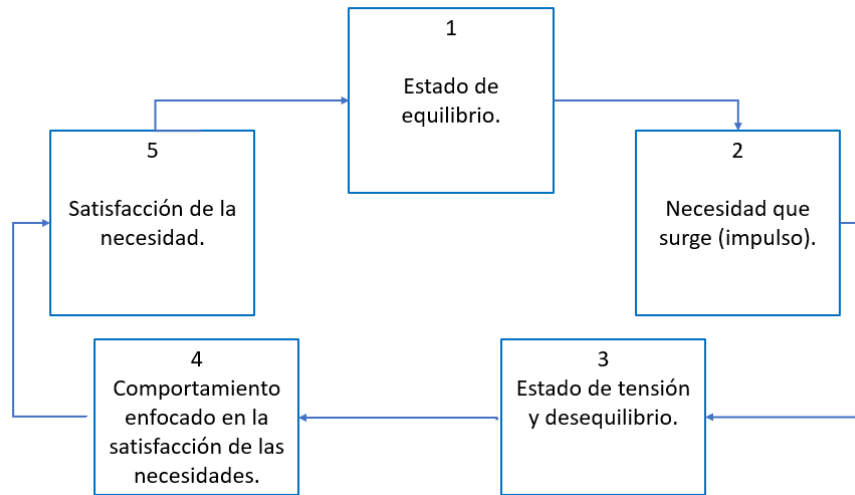
Hernández (2020), define a la motivación como la “Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas. La motivación es interior y voluntaria” (p.300) Este autor refiere que la motivación es interna porque es propia de cada individuo es decir es intrínseca, mientras que los estímulos son extrínsecos o externos pues su campo de actuación es fuera de la conciencia de las personas, como ejemplo en las empresas se identifican los premios de puntualidad y productividad para estimular el comportamiento de los colaboradores o bien establecer sanciones por faltas, los estímulos programan conductas pero no las modifican de forma profunda.

1.2.1 Ciclo de la Motivación

Peña & Villon (2018) argumentan que la motivación laboral es el resultado de un intercambio entre la satisfacción de las necesidades del empleado a través de su esfuerzo con el cumplimiento de las metas de la compañía por medio de estímulos que lo impulsan y lo incentivan.

Chiavenato (2022) muestra el proceso de la motivación como cíclico. En la figura 1.6 se muestran las fases que se presentan cuando se origina una necesidad, así como las reacciones de tensión y desequilibrio.

Figura 1.6.-Modelo de Motivación



Fuente: Chiavenato (2022) p216.

El comportamiento del individuo es una secuencia continua de ciclos de motivación pues las necesidades surgen a cada instante.

1.2.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Después de la revolución industrial, el factor humano era considerado como una máquina más para producir. En 1924 Hawthorne comenzó sus investigaciones en la fábrica de Western Electric cerca de Chicago, Illinois, en donde encontró los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo. Como resultado de sus investigaciones Elton Mayo propone la teoría de las relaciones humanas, dicha teoría destaca la importancia de las

personas, el liderazgo y la motivación. (Chiavenato, 2018). Es muy notoria que la preocupación por considerar a las personas como un tema de estudio dentro de las organizaciones se ha desarrollado con diferentes teorías que tratan de explicar comportamientos dentro de las organizaciones para que puedan ser dirigidos oportunamente.

Por lo que se abordaran algunas teorías contemporáneas enfocadas a la motivación que como ya se describió, fue un elemento clave de estudio desde la escuela de las relaciones humanas.

1.2.2.1 Teoría X y Y.

Douglas McGregor hizo bastantes aportaciones al área de recursos humanos al presentar la teoría X y Y. Él identificó dos actitudes en las personas, que relacionó con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, las cuales tienen características contrastantes (Madero & Rodríguez 2018). El autor de la teoría usó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas. Por lo que en resumen la teoría X señala que las personas tienen antipatía inherente al trabajo y lo evitarán siempre que puedan por lo que es necesario presionarlas, controlarlas, dirigirlas o amenazarlas con una sanción para que realicen sus labores. Mientras que la teoría Y establece que las personas en promedio no rechazan el trabajo, que existen medios para dirigir sus funciones sin ser necesariamente sanciones, amenazas y controles, propone además hacer uso de la imaginación y creatividad de las personas para la solución de problemas (Chiavenato,2017).

1.2.2.2 Teoría de las necesidades adquiridas.

Jones & George (2019) definen una necesidad como aquel requisito o condición para el bienestar y la supervivencia. Para esta teoría, Daft & Marcic (2014) explican las necesidades identificadas por David C McClelland como sigue:

- Necesidad de Logro: Deseo de lograr algo difícil, alcanzar un estándar más alto de éxito, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- Necesidad de Afiliación: Deseo de formar una relación personal cercana y evitar conflictos.
- Necesidad de Poder: Deseo de influenciar y tener autoridad sobre otros.

Para estos autores las experiencias tempranas de vida usualmente determinan si las personas adquieren esas necesidades mientras David C McClelland argumenta que cada una de estas

necesidades está presente en todos, pero dependiendo del puesto de trabajo serán unas más presentes que otras. (Jones & George 2019)

1.2.2.3 Teoría de Maslow.

Muy probablemente esta sea una de las teorías más famosa y conocida en áreas de la psicología. El psicólogo Abraham Maslow (1943) dio a conocer en su obra *Motivación y Personalidad*: “Una jerarquía de cinco niveles de necesidades que toda persona deberá ir cumpliendo para alcanzar la satisfacción como individuo” (López & Ruiz, 2021,p.26) En ese orden descrito, se buscan primero satisfacer las necesidades fisiológicas, en segundo lugar, las necesidades de seguridad, posteriormente las necesidades de sociales, seguidas por las necesidades de autoestima y finalmente las necesidades de autorrealización. Esta teoría explica que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento, por lo tanto, una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento. (Chiavenato,2017). A continuación, se muestra en forma de una pirámide la Jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow, de acuerdo con este autor se alcanza la autorrealización personal si se tienen cubiertas todas las necesidades propuestas por esta teoría.

Figura 1.7.- Jerarquía de las Necesidades de Maslow.



Fuente: Chiavenato p.243 (2017)

- Necesidades de autorrealización: Necesidad por alcanzar el máximo potencial personal como ser humano.
- Necesidades de autoestima: Necesidad de sentirse bien con uno mismo y con sus capacidades.
- Necesidades de pertenencia o sociales: Necesidades de interacción, amistad, efecto y amor.

- Necesidades de Seguridad: Necesidad por un entorno seguro y estable.
- Necesidades Psicológicas: Necesidades básicas para sobrevivir, comida, agua y vivienda para poder sobrevivir.

Si bien la teoría de Maslow no está fundamentada por investigaciones que sustenten que solo se mantienen motivados los colaboradores siguiendo esta jerarquía o la idea de que solo un nivel motiva a la vez, si se concluye que las personas satisfacen sus diferentes necesidades mediante el trabajo. Por lo que el reto de los gerentes para mantener una fuerza laboral motivada es determinar que necesidades tratan de satisfacer sus empleados y cerciorarse que reciban los resultados que las satisfagan mediante su desempeño (Jones & George 2019).

1.2.2.4 Teoría Bifactorial de Herzberg.

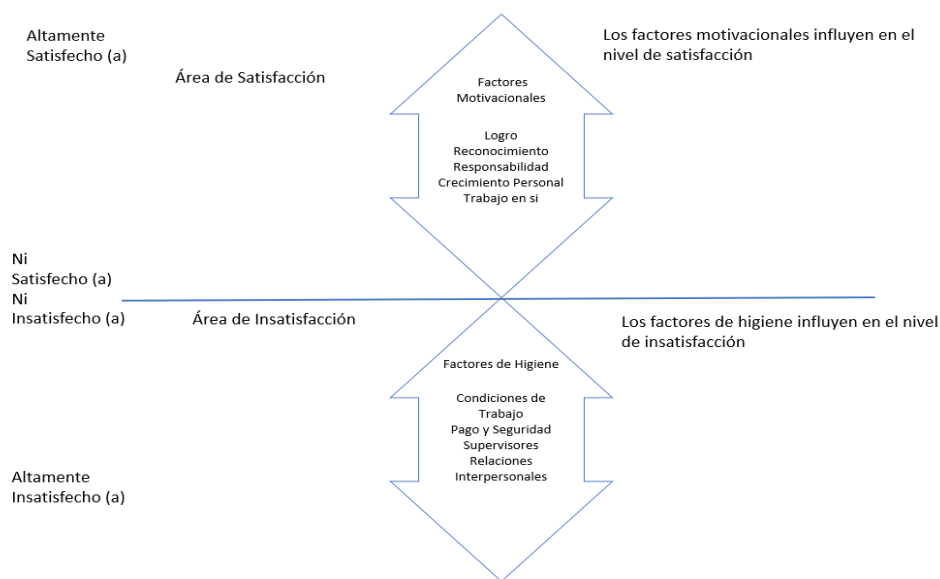
La teoría bifactorial de Herzberg en 1959, maneja conceptos básicos a partir de la pirámide, relacionada con el tipo de motivación expuesta por Maslow. Herzberg, sugiere que la motivación se divide en dos factores que son independientes y concretos: factores higiénicos y factores motivacionales (Daft & Marcic 2014).

López & Ruiz (2021) los diferencian como sigue: los factores higiénicos son básicos, que por sí solos no generan satisfacción, pero en ausencia de ellos se genera insatisfacción. Mientras que los factores motivacionales están relacionados con el contenido de la tarea y la responsabilidad que se asume, por lo que están dirigidos a trabajar más y mejor. Estos autores exponen la relación entre motivación y satisfacción como sigue: “La motivación es el impulso y esfuerzo por conseguir la meta, mientras que la satisfacción se refiere al bienestar que se experimenta una vez alcanzada la meta” (Lopez & Ruiz,2021, p.30). Los factores de higiene se relacionan con aquellas condiciones externas que afectan el puesto de trabajo y que están fuera del control de la persona (Parra et al 2019). Mientras que los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales (Chiavenato 2017).

Parra et al (2019) afirma que las causas que inducen a que un individuo no se sienta a gusto, son, por ejemplo, no ganar un salario justo, acorde a las tareas realizadas; no recibir beneficios que, por ley todo trabajador merece; no tener una relación agradable con los compañeros de trabajo y/o supervisores; lo anterior, se ve reflejado en las actividades que desempeña en la organización. Mientras los factores de higiene de un empleado estén satisfechos, los factores de la motivación tendrán efecto de superación y realización de lo contrario no tendrán ningún efecto, entonces el

empleado se percibirá desmotivado e insatisfecho. De igual forma Jones & George (2019) afirman que a menos que los factores motivacionales relacionados con la naturaleza del trabajo y los factores de higiene relacionados con el contexto físico y psicológico sean satisfechos, entonces la motivación y satisfacción pueden elevarse. En la siguiente figura, se muestra la interacción de los factores de la teoría de Herzberg:

Figura 1.8.- Elementos de la Teoría de Herzberg



Fuente: Daft & Marcic (2014)

1.2.2.5 Teorías del Aprendizaje.

El origen de estas teorías radica en el principio básico de que los líderes dentro de las organizaciones pueden aumentar la motivación y desempeño de los colaboradores siempre y cuando vinculen los resultados que obtienen, con los comportamientos deseados y el logro de las metas. Siendo así el aprendizaje un cambio casi permanente en el conocimiento o conducta, que resulta de la experiencia o la práctica. La capacitación promueve el aprendizaje (Jones & George, 2019).

1.2.2.6 Teoría Social Cognitiva.

En 1997 Bandura explicó que el comportamiento humano se debe de estudiar desde la interacción de los colaboradores y su ambiente, es decir considera que las personas poseen una serie de capacidades básicas que les permiten regular su propia conducta, y configurar a partir de sus acciones las situaciones en que se ven inmersos.

Por lo que el apoyo percibido del ambiente organizacional facilita o promueve el progreso en metas y la autoeficacia, para esta teoría el planteamiento de las metas se define por la determinación personal, para alcanzar un resultado específico o cierto nivel de dominio, por lo que las metas no solo explican la motivación y comportamiento de las personas si no también la satisfacción laboral (Medrano,2018).

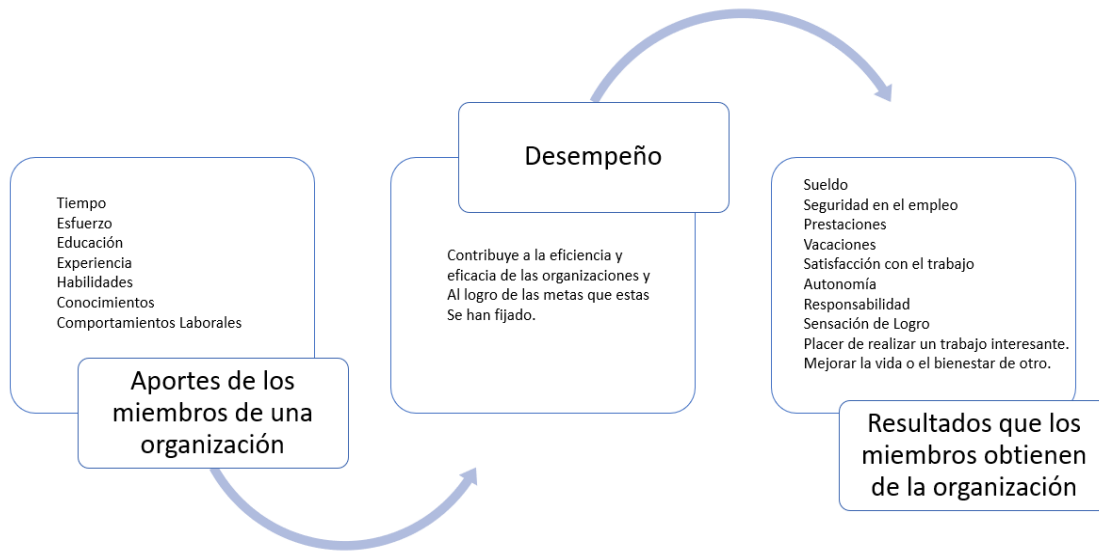
Tener metas y expectativas son importantes para la motivación y la autoeficacia es fundamental en el esfuerzo y la persistencia hacia el logro de metas (Ormrod, 2014). La teoría social cognitiva expone cómo las personas pueden aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas conductas mediante la observación de otros individuos, estímulos y respuestas (Fuentes, 2018). La teoría plantea que el comportamiento de una persona es el resultado de tres factores recíprocos: el comportamiento, las características personales y el entorno (Hoffnung, et al. 2019).

1.2.3 Elementos de la Motivación.

Para Robbins (2017), los elementos clave de la motivación, son la intensidad y calidad del esfuerzo, la persistencia, la dirección hacia las metas de la organización y las necesidades. Para este autor una necesidad es un estado interno que hacen parecer atractivos ciertos resultados, si esa necesidad esta insatisfecha crea tensión, y estimula los deseos individuales por satisfacerla, una vez logrado, disminuye la tensión, se puede entonces concluir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión. Por lo tanto, la motivación es un proceso de satisfacción de una necesidad. Entonces concluimos que mientras más grande sea la tensión más grande será el nivel de esfuerzo. “Las necesidades individuales deben de ser compatibles y consistentes con las metas de la organización” (Robbins,2018, p.389).

Jones & George (2019) muestran la alineación entre los intereses de los empleados con las metas organizacionales y los reflejan en la ecuación de la motivación; la cual se muestra en la figura siguiente:

Figura 1.9 Ecuación de la Motivación



Fuente Jones & George (2019)

La relación que se muestra de los aportes individuales de los miembros de la organización está relacionada directamente con el desempeño, porque contribuyen al cumplimiento de las metas de la organización, obteniendo resultados para cubrir las necesidades de los miembros de esta.

1.2.3.1 Cómo motivar a los colaboradores.

La motivación no es únicamente importante por los beneficios que produce si no por el bienestar y satisfacción de los trabajadores y también la ausencia de ella conlleva a baja productividad, impacta en la calidad de los servicios ofrecidos, ausentismo, rotación de personal o un inadecuado clima laboral.

Según Madrigal (2017) la motivación es uno de los temas más retadores que enfrentan las organizaciones pues se cree que una de las mejores formas de motivar a los empleados es mediante compensaciones y reconocimientos de carácter económico, este tipo de incentivos funcionan, pero con un alcance limitado.

La motivación entonces se aborda desde el proceso de trabajo, los objetivos conseguidos y la retribución final, para lo cual se plantean los argumentos administrativos siguientes:

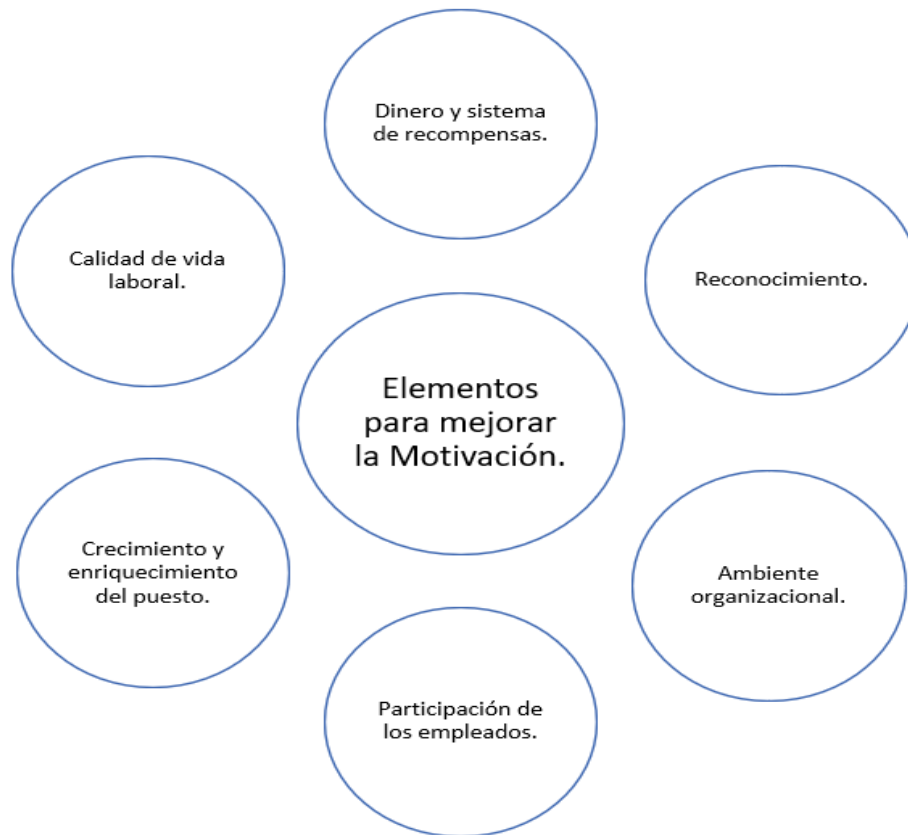
- 1- Establecer una estructura administrativa eficiente que de forma transparente muestre las reglas de conducta, de dirección y comportamiento en los empleados para los futuros reconocimientos y promociones.
- 2- Dar a conocer con claridad las etapas de los proyectos de la organización, aclarar con los colaboradores que se espera de ellos y que es lo que la empresa puede otorgar, así como los riesgos implícitos, lo que motivara la confianza del empleado para dar su máximo potencial.
- 3- Crear retos para los colaboradores que estimulen la creatividad, energía e intereses que reconozcan más sus triunfos y encaren sus tropiezos y fallas en el trabajo, por lo que es necesario entregarles las herramientas para afrontar dichos retos.

En la figura siguiente se muestran solo algunos elementos representativos de los cuales se puede adaptar lo más funcional para los colaboradores de la organización, a través de diversas técnicas. De ahí la importancia del departamento de recursos humanos de conocer a los empleados y recibir retroalimentación de las situaciones que ocurren dentro de la organización, y así funcionar como apoyo a los gerentes para implementar las técnicas de motivación más convenientes.

Para Jr, Keith & Guzmán (2019), la importancia de la administración de sueldos, salarios y compensaciones abarca mucho más, pues incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Es fundamental y esencial que el departamento de recursos humanos comprenda la importancia de aplicar de manera equitativa y productiva todos los recursos a su disposición, de lo contrario sin un plan de compensación adecuado es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto puede representar. Adicional a lo anterior es primordial cumplir con los lineamientos legales vigentes en cuanto a salarios y prestaciones del lugar en donde se localiza geográficamente una organización.

Figura 1.10.- Elementos para mejorar la Motivación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz & Wehrich (2020)

Entonces los incentivos “son aquellos objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción” (Jr, Keith, Guzmán, 2019, p288). Los sistemas de incentivos motivan a los colaboradores porque se relacionan con función a la productividad y no a la antigüedad o por el número de horas laboradas, por lo tanto como el trabajador obtiene resultados de su conducta y ve los resultados, en forma muy rápida por lo tanto es más fácil forzar esta conducta deseada, sin poner en riesgo financieramente a la compañía, pues de forma directa con la productividad se otorgan estos incentivos, y el sistema puede mantener motivados a los trabajadores y paralelamente incrementar su productividad (Jr, Keith, Guzmán, 2019). Por otro lado, un elemento por resaltar y que impacta en la calidad de vida laboral y en la productividad es el ambiente, compuesto por condiciones físicas, sociales y psicológicas; dichas condiciones afectan actitudes personales y comportamientos para la motivación en el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad (Chiavenato,2018).

1.2.4. Relación entre Motivación, Liderazgo, Satisfacción y Desempeño Laboral.

Jones & George (2019) afirman que aun cuando las organizaciones cuenten con la mejor estrategia y una arquitectura organizacional apropiada, una empresa solo será eficaz si sus miembros están motivados para lograr un desempeño de alto nivel. Daft & Marcic (2014) mencionan que “la motivación de los empleados afecta la productividad y parte del trabajo del gerente es canalizar la motivación hacia el logro de las metas de la organización” (p.506). Así que Bohlander & Snell (2013) refuerzan que la productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tiene que trabajar. Estos autores identificaron ciertos factores que se resumen en la figura 1.11.

Figura 1.11.- Factores que influyen en la Productividad

Mejoras en la productividad	Ambiente	Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Enriquecimiento del puesto.• Promociones.• Coaching.• Retroalimentación.• Recompensas.	<ul style="list-style-type: none">• Empowerment de los empleados.• Equipos de trabajo.• Liderazgo.• Cultura.	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento.• Selección de personal.• Capacitación.• Desarrollo.

Fuente: Elaborado a partir de Bohlander & Snell (2013)

Como se aprecia dentro de las mejoras de la productividad se enlista a la motivación, mientras que para el ambiente se hace hincapié en el liderazgo y en la cultura, finalmente para las habilidades se mencionan funciones propias del área de Recursos Humanos para reforzar la productividad de los colaboradores.

Bohlander & Snell (2013) puntualizan que la clave del éxito se fundamenta en una serie de competencias centrales, de habilidades y conocimientos que posee una organización que la distinguen de sus competidores y les dan valor a sus clientes. Para contar con aquellas competencias centrales, los recursos humanos deben de ser valiosos, estar organizados y mostrarse como una ventaja competitiva. Por lo que para ello Koontz, Weihrich & Cannice (2022), hacen énfasis en la importancia de elegir programas de capacitación y desarrollo a través identificar de manera oportuna tres tipos de necesidades: las necesidades de la empresa, las relacionadas con el puesto y los estándares de

desempeño y finalmente las necesidades individuales relacionadas con las evaluaciones de desempeño.

Malca & Callao (2022) sugieren que el liderazgo gerencial se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones, ya que, a través de él, se puede alcanzar un eficiente desempeño laboral de cada uno de los integrantes de la entidad. Newstrom (2011) define al liderazgo como el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos, los tres elementos clave son la influencia, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Kadarusman & Bunyamin (2021) realizaron un estudio *The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance* (El papel del intercambio de conocimientos, la confianza como mediación en el liderazgo de servicio y el desempeño laboral) en esta investigación los autores afirman que el líder es uno de los principales en hacer funcionar y mover las ruedas de las organizaciones privadas y gubernamentales para tener éxito, así mismo demostraron que el liderazgo de servicio tuvo una influencia positiva y significativa en la confianza, el intercambio de conocimientos y el desempeño en el trabajo, pues señalo que los miembros de las organizaciones obtienen experiencia de otros a través del intercambio de conocimientos brindan formas de evitar ineficiencias en los productos y procesos empresariales. Así mismo puntualizaron que el intercambio de conocimientos en las organizaciones es posible si existe confianza mutua en otras personas y organizaciones además de que lograr metas personales y organizacionales es siempre la interdependencia de otras partes para trabajar juntas. Un elemento indispensable que tiene que ver con la imagen de los líderes, y el grado en el que pueden modelar las conductas con los colaboradores es a través del comportamiento ético de ellos.

Koontz, Weihrich & Cannice (2022), exponen como funciones gerenciales aquel enfoque difundido por Henry Mintzberg de la Universidad McGill, destacando las funciones de figura central, líder, enlace, receptor y difusor de información, emprendedor, toma de decisiones, solución de problemas, asignación de recursos, y negociador con varias personas o grupos de personas. Volviendo a Newstrom (2011) puntualiza que es esencial que los líderes posean una amplia gama de destrezas interpersonales, para su éxito personal y para facilitar el camino hacia el desempeño de los empleados. Mientras Bohlander & Snell (2013) hacen hincapié en que la conducta de los altos rangos debe ser justa e imparcial, deben de tratar con dignidad y respeto a los colaboradores.

Por otro lado, Chiavenato (2018) refiere que para la gestión del desempeño involucra la eficiencia en la aplicación del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, en

todos los niveles de la compañía. La función del líder es muy importante porque no solo se encargará de supervisar y evaluar el desempeño del personal, sino de dar retroalimentación oportuna, aportar todas las herramientas necesarias e identificar las áreas de oportunidad para que el personal a su cargo se desarrolle, defina metas y objetivos desafiantes para lograr resultados extraordinarios de desempeño. Además, Koontz, Weihrich & Cannice (2022) refieren que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra el proceso administrativo, controla el desempeño y es especial para liderar, dirigir, motivar y crear un clima donde las personas quieran contribuir. Estos autores afirman: “La comunicación permite que una organización se convierta en un sistema abierto que interactúa con su ambiente” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2022, p.425).

También para aumentar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los integrantes de la organización.

1.2.5 Estudios sobre la relación e influencia de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral.

Como ya se mencionó la motivación que ejercen los líderes es importante para mejorar la productividad de las organizaciones, Rahmadani & Hanum (2019) destacan que los líderes son un elemento clave para promover los valores de la cultura organizacional. De igual forma Harwiki, (2016) menciona que el liderazgo de servicio ha impactado en la cultura organizacional, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados.

Olivares (2013), realizó una investigación muy interesante basada en el estudio de la cultura organizacional de cuatro empresas internacionalmente reconocidas CEMEX, 3M, Google y Costco, para evaluar y analizar aspectos que han adoptado para ser exitosas, y que pueden ser un modelo para las empresas mexicanas, pues ejemplifica que pequeñas empresas con el paso del tiempo han podido convertirse en grandes corporaciones con operaciones en varias partes del mundo. Este autor retoma autores como Hill & Jones (2008) para mencionar que el liderazgo del fundador establece la cultura organizacional porque éste difunde los valores en los estilos administrativos de las empresas así mismo resalta una de sus funciones importantes que es mejorar la motivación.

Recientemente el estudio el estudio propuesto por Ibrahim, Karollah, Juned & Yunus (2022) The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era (El efecto del liderazgo

transformacional, la motivación laboral y la cultura en el desempeño de los empleados de la generación del milenio en la industria manufacturera en la era digital) demostró encuestando a 500 empleados pertenecientes a la generación Millennial de la industria manufacturera, que la cultura organizacional formada por la compañía tendrá una influencia significativa positiva sobre la motivación de los empleados. Por lo que los investigadores aconsejan mapear las cosas que pueden estar detrás del surgimiento de la motivación en sus empleados. Así mismo sugieren a las empresas participantes la creación de una cultura organizacional orientada a la motivación. En otro estudio titulado “A comparative study of the relationship between organizational culture and personnel motivation: example of Turkey and Afghanistan” (Un estudio comparativo de la relación entre la cultura organizacional y la motivación del personal: ejemplo de Turquía y Afganistán) cuyo objetivo era determinar la relación entre las percepciones de la cultura organizacional y los niveles de motivación del personal de los empleados en organizaciones públicas en Turquía y Afganistán. Se demostró y se concluyó que la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo del personal, las metas y misiones organizacionales incrementan la motivación externa de los empleados públicos (Roozi & Tetik, 2022).

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presenta un marco que hace referencia al impacto que ha tenido la industria automotriz a lo largo del tiempo, se abordará brevemente el enfoque significativo que ha tenido desde sus orígenes hasta que llegó a México, y como se ha segmentado este sector generando nuevas oportunidades de crecimiento, desarrollo y de generación de empleos.

2.1 La Industria Automotriz.

Este sector comprende toda la cadena industrial cuyo objetivo final es la producción y venta de vehículos automotores, por lo que incluye a una gran cantidad de empresas dedicadas al diseño, planificación, fabricación de componentes, ensamblaje y comercio. Además de producir vehículos particulares, contempla, transportes de carga y autobuses de pasajeros. Este sector es uno de los más importantes debido a su constante innovación de procesos y desarrollo de nuevas tecnologías. La industria automotriz, es un tema muy amplio que como se mencionará a continuación involucra el desarrollo tecnológico, ligado con el crecimiento industrial de todo el mundo.

2.1.1 Breve Historia del origen del automóvil.

El ser humano siempre se ha caracterizado por la búsqueda constante de aquello que satisface sus necesidades, y con la llegada de la revolución industrial y la máquina de vapor se vio motivado para reducir los tiempos para trasladarse, así comienza el interés por el desarrollo de una máquina más eficaz y rápida. La historia del automóvil comienza en Gran Bretaña y Estados Unidos a finales del siglo XVIII. Joseph Cugnot, ingeniero francés, desarrolló en 1771 uno de los primeros prototipos de vehículo se trataba de un automóvil de tres ruedas utilizado de forma exclusiva para los militares de ese momento.

Sin embargo, la concepción actual del automovilismo como industria viene hasta a finales del siglo XIX, para 1886 Karl Benz ingeniero alemán ya había vendido varios automóviles al público. Karl inició sus experimentos de movilidad en 1877, esto se trataba de un “Motorwagen”, un triciclo a motor que fue patentado hasta 1886 con una velocidad máxima de 16 km/h.

A inicios del siglo XX, Estados Unidos puntualizó su importancia para la sociedad y los gobiernos. En 1900, Benz se convertía en uno de los fabricantes más importantes, mientras que, para 1908 Henry Ford, dio el primer paso para el acceso universal a los autos (Castro M., 2021).

Con el sistema de fabricación masiva, Ford revolucionó la manufactura de vehículos, y redujo a un mínimo el uso de los elementos artesanales. General Motors innovo esos sistemas en el área de organización del trabajo, volviéndolo más funcional para la producción en serie y la división en tareas especializadas repetitivas, fácilmente controlables con pocos supervisores. La primer y la segunda guerra mundial también fueron eventos importantes que marcaron diferencias en los modelos producidos de autos. En Japón, después de la Segunda Guerra Mundial la empresa Toyota rediseñó radicalmente la forma de fabricación de vehículos y sus partes. Estos aportes permitieron elevar de manera extraordinaria la productividad en la industria automotriz japonesa y la convirtió en un importante competidor en el mercado mundial (Mortimore & Barron, 2005).

2.1.2 La llegada de la industria automotriz a México

Este suceso se caracterizó por una serie de acontecimientos resultado de la globalización del sector a nivel mundial, así como el alineamiento a la política industrial a nivel nacional. La historia de la industria automotriz en México data de 1921 con la instalación de la fábrica de ensamble de Buick. Magnus (2021) publicó a través de la British Broadcasting Corporation (BBC), la historia de David

Dunbar Buick inventor estadounidense quien creó un vehículo que se convertiría en la base que usaría uno de los productores de automóviles más grandes del mundo, General Motors.

Posteriormente en 1925 llega la instalación de las líneas de ensamble de Ford, y en 1935 General Motors, inicia operaciones con Automex que posteriormente se convertiría en Chrysler. En 1948 inicia operaciones Trailers Monterrey Freuhauf, S.A. para la reparación y reconstrucción de tractocamiones y la importación de semirremolques, en 1952 se transformó y empezó a producir vehículos utilitarios. Posteriormente en 1962 con la emisión del primer decreto automotriz en el cual se limitaron las importaciones de vehículos y se fijó en un 60% el contenido nacional mínimo para los vehículos fabricados en territorio nacional además estableció un control de precios con el fin de contener las utilidades e incentivar un incremento de la productividad. Por otro lado, en 1964 Volkswagen inicia sus operaciones de ensamble en el estado de México, y tres años después se traslada al estado de Puebla.

Ford expande su producción instalando dos nuevas plantas, también General Motors estableció el complejo de Motores, mientras que Chrysler situó una planta de Motores, todas ubicadas en el estado de México (Vicencio 2007).

En 1972 con la emisión del Segundo Decreto Automotriz se buscó mantener el porcentaje de contenido nacional mínimo para vehículos destinados al mercado de exportación. Este esquema alentó nuevas inversiones en México, General Motors abrió una nueva planta en Ramos Arizpe, Coahuila, y Chrysler instaló la planta de motores en esta ciudad en 1981, Nissan en Aguascalientes en 1982, la Ford instaló dos plantas: una de motores en Chihuahua en 1983 y una de ensamble en Hermosillo, Sonora en 1986, en conjunto con Mazda dedicada a la exportación. En México hubo un solo intento por desarrollar una industria automotriz nacional, en 1961 la planta alemana (Borgward) fue comprada por unos empresarios mexicanos, la planta se localizaba en el municipio de General Escobedo, Nuevo León, por lo que generalmente se le conoce a esta ciudad como “Cuna de la Industria Automotriz Mexicana” (Ruiz, 2016).

2.1.2.1 La industria Automotriz en México y el sector manufacturero.

Retomando a Ruiz (2016) en su investigación Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México puntualiza que el auge de este sector no sólo ha sido por su gran capacidad de producción, sino que ha dado lugar a un proceso de adaptación institucional, por medio de la política industrial, y además ha abierto paso a una nueva interrelación de México con el mundo, al convertirse en el prototipo del desarrollo de capacidades técnicas de la economía mexicana. Soportando la idea anterior

el clúster industrial (2021) hace énfasis en que gracias a la permanencia de la industria automotriz en México por más de cien años desde la llegada de los primeros automóviles en 1903; el país ha tenido un crecimiento económico con la generación de nuevos empleos formales. Es importante mencionar que la clasificación que hace el Centro de Estudios de la Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) 2004, afirma que la industria automotriz se integra por un sector terminal y un sector autopartes. El sector terminal (armadoras) son las empresas establecidas en México que fabrican y/o ensamblan automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales, mientras que el sector de autopartes son las firmas que fabrican partes y componentes para los mercados de equipo original y refacciones.

En el sector terminal, todas las empresas son extranjeras, en el sector autopartes podemos encontrar una variedad de tipos de empresa en cuanto a origen del capital (nacional, extranjero, coinversión), tamaño (grande, mediana, pequeña) y orientación de mercado (desde fábricas locales de refacciones hasta maquiladoras) (Musik, 2004). La industria automotriz en México es una de las que tiene mayor participación de producción en el sector manufacturero y este fue un factor clave para que en 2015 en el diario El Economista se diera a conocer la confirmación de una inversión por 1,000 millones de dólares para la línea de ensamble de la nueva generación del vehículo sedán Corolla, Jim Lentz, presidente de Toyota de América del Norte, anunció que la planta en México se convertiría en el modelo mundial de la tecnología de manufactura a bajo costo, con mayor rendimiento, calidad y alto diseño (González, 2015).

Mientras que Gómez (2019), a través de la consultora Deloitte refirió que el estado de Guanajuato representa el 28% de la actividad manufacturera, y son evidentes los beneficios económicos que dicha industria ha generado. Lo anterior lo podemos verificar con los indicadores que la AMIA (2021) (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz) dio a conocer que el 32 % de las exportaciones manufactureras son productos automotrices.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicó el número de personal ocupado dentro del sector manufacturero, siendo el subsector Fabricación de equipo de transporte el que, al cierre de 2021, contaba con la mayor cantidad de personal ocupado.

Tabla.- 1 Personal ocupado por subsector dentro de la industria manufacturera en 2021 (INEGI)

Concepto	Total	Hombres	Mujeres
31-33 Industrias manufactureras	3,817,695	2,392,237	1,425,458
311 Industria alimentaria	335,905	228,856	107,049
312 Industria de las bebidas y del tabaco	78,813	69,239	9,574
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	43,041	29,886	13,155
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	28,249	15,902	12,347
315 Fabricación de prendas de vestir	106,039	48,775	57,264
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	46,811	28,622	18,189
321 Industria de la madera	11,788	9,288	2,500
322 Industria del papel	95,841	71,579	24,262
323 Impresión e industrias conexas	28,711	16,609	12,102
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	35,285	28,782	6,503
325 Industria química	150,857	101,788	49,069
326 Industria del plástico y del hule	268,177	157,137	111,040
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	96,446	78,512	17,934
331 Industrias metálicas básicas	111,416	93,531	17,885
332 Fabricación de productos metálicos	179,665	122,474	57,191
333 Fabricación de maquinaria y equipo	138,214	101,837	36,377
334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	390,741	191,468	199,273
335 fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	251,762	152,452	99,310
336 Fabricación de equipo de transporte	1,115,795	694,443	421,352
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	64,081	43,203	20,878
339 Otras industrias manufactureras	240,058	107,854	132,204

Fuente: <https://www.inegi.org.mx/temas/empresasman/>

Además la Secretaría de Economía a través del sitio web del Gobierno del Estado de México (2016) publicó un artículo titulado “El sector automotriz y de autopartes”, hizo reconocimiento a la calidad de la manufactura automotriz mexicana razón por la cual diversas armadoras elijen a México como plataforma única de fabricación para todos sus mercados y reafirma que en nuestro país se han establecido las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Europa y Asia, con la finalidad de garantizar las entregas justo a tiempo y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras.

2.1.3 La Automatización y la robótica para el sector automotriz

Recientemente la empresa canadiense de información Thomson Reuters (2022) publicó un artículo muy interesante nombrado “La importancia de la automatización en la industria automotriz” en el cual enfatiza que el sector automotriz se dirige indiscutiblemente hacia la automatización y a la transformación digital para continuar ofreciendo a sus consumidores productos más competitivos. Este giro es, sin lugar a duda, una de las bases de la industria manufacturera en México. La automatización de este sector permite que diversas máquinas realicen las operaciones preestablecidas mediante el uso de sistemas que controlan todo el proceso y con una intervención humana muy reducida. El concepto de automatización industrial automotriz se fundamenta en la aplicación de cuatro tecnologías que actualmente son las más usadas y con las que este sector está digitalizando sus procesos productivos.

- Brazos robóticos y robots de colaboración.
- La visión artificial
- Inteligencia Artificial para autos de conducción autónoma
- La computación cognitiva en vehículos

Rodríguez (2019) en el diario el Heraldo de México abordó el tema de la robótica en el país, y coincide con que, a nivel mundial, las compañías de una gama amplia de industrias están implementando la robótica para reducir costos, incrementar la seguridad laboral, reducir tiempos de producción, reparación y mantenimiento, reducir desechos, aumentar la competitividad y profesionalización de los recursos humanos. A través de su artículo El boom de la robótica en México, menciona que nuestro país se distingue por tener cadenas de valor industrial que están en auge en la industria aeroespacial, automotriz, electrónica, tecnologías de la información y comunicación, metalmecánica, entre otros, los cuales ofrecen oportunidades para adoptar robótica automatizada de

última generación. Los sectores que más automatizan a través de robots son el sector automotriz, razones por las cuales México juega un papel muy significativo en la producción y exportación global de autopartes. El desarrollo de la robótica automotriz ha logrado importantes avances en la industria a través de la inversión de robots industriales para las máquinas de ensamble automotriz con el objetivo de aumentar la fabricación, producción de vehículos y herramientas en la menor cantidad de tiempo y máxima eficiencia.

Además la firma Debanjan et al (2020) hace hincapié en la llamada revolución industrial 4.0, a través de su artículo "Steering into Industry 4.0 in the automotive sector" (Hacia la Industria 4.0 en el sector de la automoción) en donde explica como grandes empresas enfocadas a la innovación tecnológica han desarrollado informática de bajo costo, conectividad de alta velocidad y aprendizaje automático que ha permitido la digitalización del mundo físico, transformando conocimientos en acciones optimizadas, siendo así como esta llamada también industria 4.0, esta llegando a los fabricantes de automóviles y al sector automotriz en general.

2.1.4 La importancia de la Industria Automotriz en México.

México cuenta con una ubicación geográfica privilegiada pues su cercanía con Estados Unidos siendo éste el mercado de consumo más grande a nivel mundial y es atractivo a las inversiones del exterior en virtud de que las plantas instaladas en el territorio cumplen con las reglas de origen de los acuerdos con Norteamérica y Europa. La Industria Nacional de Autopartes A.C (INA) en su reporte Dialogo con la Industria Automotriz 2018-2024 refiere elementos clave por lo que las empresas que agrupan el Sector Automotor tienen una importante presencia en todo el país pues se han desarrollado grandes clústeres de fabricación en las regiones norte y centro, principalmente.

Existen 20 complejos productivos de vehículos ligeros y motores distribuidos en 12 entidades federativas además de 11 plantas armadoras de vehículos pesados y motores a diésel con presencia en 8 estados de la República y 24 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes. Hay alrededor de 2,361 agencias distribuidoras de vehículos nuevos y servicio de postventa, localizadas a lo largo del territorio nacional.

Por otro lado, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA,2021) explica que la industria automotriz es considerada una de las principales fuentes generadoras de empleos formales y es además uno de los principales receptores de inversión extranjera directa. A nivel mundial ocupa el séptimo lugar en la producción de vehículos en el mundo y el primero en América Latina. Es el cuarto

exportador mundial de autopartes y es el primer proveedor del mercado de Estados Unidos. Para 2021 su contribución al PIB manufacturero es del 18.3% y participa con el 3.5 % del PIB nacional.

2.1.4.1 Impacto en la generación de Empleos.

Como resultado de la globalización, grandes empresas han buscado relocalizarse tomando como opción países en vías de desarrollo, por lo que las economías locales se han beneficiado por la inversión y creación de empleos formales, mismos que contribuyen al gasto público con el pago de sus contribuciones, fomentan nuevos negocios locales y apoyan a la economía de sus habitantes.

En el cierre del año 2021 se contaba con cerca de 930,758 empleos del sector de la industria terminal automotriz y 831,906 empleos para el sector de autopartes, carrocerías y remolques como resultado 3.5 millones de personas directamente beneficiadas (AMIA 2022).

Por otro lado, las universidades se han preocupado por ofertar planes de estudio encaminados al apoyo del sector, ofreciendo recursos humanos especializados para la innovación de procesos atendiendo las necesidades de las grandes empresas.

El 31 de agosto de 2018, se firmó el convenio que enmarca la colaboración entre la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), el Centro Nacional de Metrología (CENAM) y Continental de México para el aprovechamiento de la antigua pista de aterrizaje de la UAQ campus aeropuerto, como un laboratorio vivo donde se puedan realizar distintas pruebas dinámicas automovilísticas con la finalidad de impulsar el desarrollo y la innovación de la industria automotriz en México (Clúster Industrial 2018). El 22 de noviembre de 2019 la Universidad Politécnica de San Luis Potosí inauguró el Centro de Capacitación de Capital Humano para la Industria Automotriz y su Cadena de Suministro. Dicho proyecto contó con apoyo del Fondo Mixto Conacyt del Gobierno del Estado de San Luis Potosí un cuyo propósito era por un lado fortalecer la infraestructura de la Universidad y por otro atender los requerimientos de capacitación de esta industria en la Zona Metropolitana de la Capital Potosina. Recientemente Neri (2022) realizó un estudio, retomando este evento para identificar si existe una relación entre las capacidades tecnológicas instaladas en las instituciones públicas de educación superior y las existentes en las empresas pertenecientes a la industria automotriz localizadas en la zona metropolitana de este estado, como un punto de referencia para promover la vinculación y la realización de actividades de formación,

investigación y transferencia tecnológica. Cabe mencionar que dicha investigación concluye en que hay una diferencia entre la proporción de tecnologías industriales existentes en las empresas, respecto a las disponibles en las universidades, con mayor énfasis en las de tipo alta-óptima, donde el peso en las empresas es de 29.7% y en las instituciones de educación superior es de 9.4%. Lo anterior representa una oportunidad de mejora por parte de las instituciones correspondientes para reducir esta brecha y así mismo vincular el sector con la universidad.

2.1.4.2 El Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). y los sindicatos.

El gobierno de México, encabezado por el presidente Andrés Manuel López Obrador, ha manifestado que la entrada en vigor del T-MEC ayudará a la economía mexicana, luego de sufrir un declive, derivado de la pandemia de Covid-19 (Forbes 2020). La industria automotriz es una de las prioridades en el (T-MEC). A través de este, Estados Unidos busca que haya un suelo más parejo, tanto en costos como en condiciones laborales, entre los tres países firmantes, y el capítulo 23 del acuerdo apunta en esta dirección (Rodríguez, 2022).

Morales (2020) en el periódico el Economista publicó el artículo, llamado, el T-MEC prioriza sanciones contra la violencia laboral, en donde menciona que el Anexo 23-A en el Capítulo Laboral compromete a México a promulgar medidas legislativas con respecto a sus leyes laborales. Asimismo, prohíbe tanto la injerencia del empleador en las actividades sindicales, como la discriminación o la coerción contra los trabajadores. Adicionalmente, lo obliga a prever el ejercicio de un voto personal, libre y secreto de los trabajadores para las elecciones y acuerdos sindicales. En 2021 el Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS) comparó el contrato colectivo de trabajo (CCT) de General Motors (GM) Silao con el de otras tres plantas armadoras donde hay sindicatos independientes, el resultado fue que el acuerdo gremial de la planta de Guanajuato le ofrece condiciones menos favorables a su personal. Por esas violaciones a la libertad sindical, el gobierno de Estados Unidos interpuso una queja laboral contra la planta de GM en Guanajuato mediante el mecanismo de respuesta rápida del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Finalmente, México debe mantener organismos independientes para registrar elecciones sindicales y resolver disputas sobre convenios colectivos, así como establecer tribunales laborales independientes. Cabe mencionar que el papel de los sindicatos es de suma relevancia para todos los colaboradores pues dentro de sus funciones principales se encuentran la negociación de aumentos salariales y

prestaciones para los agremiados y funcionan como mediadores ante el empleador en caso de algún conflicto que pueda desencadenar alguna huelga y afecte directamente la producción de las armadoras (Juárez, 2021).

2.1.5 Los retos de la Industria Automotriz

La contingencia sanitaria por COVID -19, desestabilizó la economía mundial, y el sector automotriz, no fue un caso aislado porque detuvo el flujo normal de la cadena de suministros, por lo tanto, Zozaya (2022) en la revista Forbes hace un análisis de los retos que enfrenta el sector, mencionando los siguientes:

- La inflación y su tendencia al alza, y sus efectos directamente en los precios en toda la cadena de suministro.
- El T-Mec y el apartado de las reglas de origen y las diferencias de aplicación de criterios con Estados Unidos.
- Regularización de vehículos ilegales: Esto genera una afectación en primer término al patrimonio de los ciudadanos propietarios de vehículos adquiridos legalmente en el país, ya que ante la saturación de vehículos usados que se encuentran ilegalmente en el país y pretenden ser regularizados, disminuye el valor del parque vehicular en circulación, al tiempo que se beneficia a organizaciones criminales
- Reforma energética y su compromiso con energías limpias y la reducción de emisiones contaminantes.
- Electromovilidad

Algunos eventos internacionales también influyen dentro del desarrollo del sector como:

- El conflicto armado Rusia-Ucrania: Afecta de manera significativa la producción de materias primas y la logística para la manufactura y el mantenimiento de automóviles.

2.1.5.1 La regularización de los autos chocolate.

El pasado 2 de abril de 2023, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la ampliación de la fecha para regularizar los autos de procedencia extranjera (autos chocolate) hasta el 30 de junio del presente y se dio a conocer la lista de los estados en donde se podría hacer este trámite, así como la actualización de la lista de modelos participantes. Con los fondos recaudados después de regularizar

más de un millón 300 mil vehículos, se logró recaudar más de 3 mil millones de pesos, con lo cual han pavimentado las calles de las entidades participantes (El Financiero, 2023).

2.1.5.2 Aspectos Prioritarios para incrementar la competitividad.

En el reporte del Dialogo con la Industria Automotriz 2018-2024 emitido por el INA, se considera un tema importante para mejorar el entorno de negocios del país, el cual podría ser más productivo atendiendo los siguientes aspectos:

- Seguridad para el transporte de vehículos y autopartes en las carreteras y vías de ferrocarril nacionales.
- Impulsar las ventas de vehículos nuevos: Financiamiento.
- Mantener las medidas de control en la importación de vehículos usados.
- Incentivar mediante política pública el uso de vehículos híbridos, eléctricos y otras nuevas tecnologías.
- Promover incentivos competitivos a la inversión nacional y extranjera para fortalecer la atracción de nuevas inversiones y el desarrollo de las existentes.

2.1.6 La Electromovilidad en México.

México tiene el potencial para jugar un rol preponderante en la producción y ensamblaje de vehículos eléctricos y sus partes. El Observatorio Económico Latinoamericano dio a conocer en su página web, la publicación de Pacchiano (2020) donde se menciona a la Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica Visión 2030 la cual constituye un esfuerzo sin precedentes a nivel nacional al ser la primera iniciativa de orden federal que tiene el propósito de coordinar las acciones orientadas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de contaminantes atmosféricos mediante la transformación tecnológica y económica de la movilidad bajo un enfoque de sustentabilidad. Refuerza además la importancia del desarrollo tecnológico logrado en el sector automotriz y en el sector energético, aunado a la aplicación de nuevas tecnologías de la información en el transporte y en la infraestructura están cambiando la movilidad de personas y mercancías alrededor del mundo. La experiencia internacional ha identificado en la movilidad eléctrica una oportunidad estratégica imprescindible, tanto para impulsar el desarrollo ambiental del país, como para habilitar, a través del transporte sustentable, el desarrollo social y económico de las comunidades. México está comenzando a levantar la infraestructura necesaria para la fabricación masiva de vehículos eléctricos, empezando

a pilotar con Ford la manufactura del Mustang Mach-E. La empresa de Ford en agosto de 2022 dio a conocer en el diario el Economista, que triplicará su producción de autos eléctricos en México en 2023, Lucien Pinto director de Ford precisó que la planta de Ford en Cuautitlán opera a una capacidad del 100% a un solo turno, pero tras el reciente anuncio de inversión de la compañía por 50,000 millones de dólares, “habrá otro turno y está por confirmar el tercero, porque tenemos que llegar a 210,000 unidades de producción al finalizar el 2023” (González,2022).

Por otro lado, este tema resulta de mucho interés para ser abordado en el transporte público recientemente en un estudio realizado por Carrillo, Santos y Briones (2020) Hacia una movilidad publica en México mencionaron que el avance de la electromovilidad en México debería comenzar por empresas con respaldo económico y capacidad de pago, además de la generación de subsidios para el mantenimiento de las unidades. La electromovilidad es una propuesta para la generación de crecimiento económico, generación de empleos, aumento del valor agregado en la producción, innovación tecnológica, articulación de políticas públicas, nuevos flujos de inversiones y eficiencia urbana. Fomentar un crecimiento económico con menores emisiones, eficiente en el uso de los recursos y socialmente inclusivo, asociados a la idea de promoción de un Gran Impulso Ambiental.

La Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica Visión 2030 plantea distintas aristas para abordar el impulso hacia la electromovilidad urbana. Entre los ejes estratégicos que se plantean y que abordan específicamente el uso de autobuses eléctricos, se encuentra la reactivación de programas de chatarrización para retirar autobuses viejos de las calles y promover la transición a autobuses eléctricos; apoyar la implementación de proyectos piloto que preparen a las ciudades para el despliegue masivo de unidades eléctricas; e instalar la infraestructura necesaria para la recarga de autobuses en los patios de encierro.

2.2 El estado de México representativo de la industria automotriz

En el estado de México las principales actividades y sectores productivos son: automotriz, alimentos y bebidas, químico-farmacéutico, textil y turístico (Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

En los último 16 años, el clúster automotriz mexiquense ha recibido 4,186 millones de dólares en inversión extranjera directa.

Chihuahua, Estado de México y Coahuila son las entidades líderes en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) automotriz entre todas las entidades federativas y líderes en exportaciones.

En el Estado de México operan más plantas ensambladoras automotrices que en ninguna otra entidad: cuenta con fábricas de producción de equipo pesado en:

- Santiago (Daimler)
- Tultitlan (Volvo)
- Cuautitlán (Ford e Isuzu)
- Toluca (Chrysler, Fiat, General Motors y BMW)

Una ventaja competitiva para el estado de México es que colinda con cuatro estados que poseen plantas armadoras de autos y camiones: Morelos (Nissan), Puebla (Audi y Volkswagen), Hidalgo (Dina, Guitan Motors y King Autobuses) y Querétaro (Man y Scania). También se ubica cerca del Bajío, donde se vive el más reciente auge automotriz regional. Esta producción terminal, tanto local como a sus alrededores, permitió al Estado de México participar con 6.7% de la producción total de autopartes de la República Mexicana en 2015.

Otra ventaja es que cuenta con dos aeropuertos, el de la ciudad de Toluca y el Aeropuerto Internacional “Felipe Ángeles”, lo cual lo convertirá en uno de los centros de desarrollo logísticos más importantes (Curiel, 2017).

La importancia del Sector Automotriz, según la secretaria de Desarrollo del Estado de México radica en lo siguiente:

- Aporta el 12.6% del valor generado en la economía estatal
- Concentra 350 unidades económicas de equipo de transporte
- Dan empleo a 51,668 personas
- Del cuarto trimestre de 2017 al primer trimestre 2022, las exportaciones del equipo de transporte participaron con más del 60% en las exportaciones mexiquenses.
- De 1999 al primer trimestre de 2022, la Inversión Extranjera Directa (IED) en la fabricación de equipo de transporte representó el 12.5% del total captado en el Estado de México.

Cabe mencionar que en México existen aproximadamente 30 plantas propiedad de empresas armadoras; sin embargo, no necesariamente realizan la actividad de ensamblado de automóviles, autobuses, camiones o tractocamiones, ya que algunas de ellas solo se encargan de producir

autopartes o son Centros de Desarrollo Tecnológico y de Distribución de autopartes, así como pistas de prueba automotriz.

Además, el pasado 31 de octubre de 2022, Ford Motor Company dio a conocer en el diario el Economista que con una inversión de 260 millones de dólares inauguró el tercer Centro Global de Tecnología y Negocios (GTBC, por sus siglas en inglés), el único en el continente americano que está ubicado en el Estado de México en el municipio de Naucalpan de Juárez. El objetivo del GBTC es impulsar la transformación del negocio, optimizar el trabajo de los distintos equipos a través del rediseño, la simplificación y automatización de procesos con una visión de “extremo a extremo” para mejorar la experiencia de los clientes y colaboradores alrededor del mundo.

Sin duda alguna con dicha inversión se han beneficiado miles de personas que colaboraron en la construcción y que se encuentran laborando en este lugar de vanguardia, en donde por sus instalaciones y áreas verdes se busca encontrar el balance de la calidad de vida y el trabajo.

Tal como lo expuso Ludivina Osorio directora de Ford Land en México, Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe “En Ford México estamos orgullosos de que el talento mexicano sea altamente valorado, queremos contribuir con la modernización global y demostrar que el compromiso con la innovación de la compañía no está anclado únicamente a los vehículos, sino también al medio ambiente, las personas y su futuro” (Ortega, 2022).

2.2.1 El desarrollo industrial del estado de México

El Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México (2022) informa a través de su sitio web que el estado cuenta con 113 desarrollos industriales. Los municipios que concentran el mayor número de parques industriales son Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Toluca, Tultitlán y Ecatepec de Morelos. Los parques industriales mexiquenses albergan más de 2 mil empresas, destacándose las del ramo automotriz, alimenticio, químico y plástico.

De los 113 parques industriales, 66 por ciento son municipalizados; 31 por ciento privados y tres por ciento es administrado por el Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México. Por lo que al ser el sector automotriz el más representativo en el estado de México, también son más los beneficios obtenidos para el estado.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.

En base a la información teórica estudiada de las variables de este trabajo de investigación, además del marco contextual del Sector Automotriz, se aborda la metodología con la que se desarrollan los objetivos, preguntas de investigación, hipótesis, población, instrumentos entre otros

3.1. Planteamiento del problema.

La empresa está fuertemente comprometida con la innovación y automatización de procesos industriales por medio de la robótica y de la industria 4.0. Dentro de la filosofía y la misión de la compañía se hace hincapié en que un aspecto prioritario para la automatización inteligente es la buena elección de los recursos humanos, así como la igualdad de oportunidades. Para lo cual es necesario conocer la personalidad de la compañía, y con base en ello edificar lineamientos sólidos que rijan los comportamientos de los integrantes, pues hoy en día la empresa no cuenta con un estudio enfocado a la cultura organizacional por lo que no se conoce cuáles son aquellas características de mayor relevancia percibidas por los colaboradores. La necesidad de este estudio de medir e identificar elementos de la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral, radica en que los gerentes de la compañía externaron que a través de la observación directa los colaboradores reflejan cierta desmotivación, con actitudes de desánimo, poco participativos para laborar en días feriados y mostrándose tímidos para opinar o proponer ideas.

El problema se relaciona con aspectos de la cultura organizacional, porque físicamente en la organización no se aprecian elementos o símbolos que muestren parte de ella, visualmente no se distingue la misión, los valores o reglamento de la compañía. En el proceso de capacitación para incorporación a la compañía, se mencionan brevemente los valores y normas de la empresa, mismos que se encuentran impresos en el manual del empleado, sin embargo, es un compendio muy extenso y poco entendible para el personal. La atmósfera interna de trabajo hace que los colaboradores se perciban retraídos, aunque cabe resaltar que ellos muestran respeto entre sí, pero su comportamiento señala cierto descontento y seriedad. Por último, como consecuencia de la contingencia sanitaria de COVID 19 se suspendieron eventos propios de las costumbres y tradiciones mexicanas dentro de la compañía y no se han vuelto a retomar como usualmente se celebraban, los trabajadores han optado

por organizarse y celebrarlos por su cuenta. Los altos directivos comentan que los colaboradores muestran actitudes apáticas y desmotivantes.

Méndez (2019) hace hincapié en la apertura de las organizaciones para ofrecer condiciones laborales que incidan en la satisfacción de los empleados lo que contribuirá a la permanencia y la perdurabilidad de las compañías en el mercado, por lo tanto, el reto de las empresas es contribuir a la mejora de dichas condiciones para mantener e incrementar la motivación de quienes las constituyen.

Los resultados obtenidos en esta investigación marcarán la dirección sobre que estrategias se pueden implementar con base a las dimensiones de la cultura organizacional para mejorar la motivación laboral de los colaboradores, y reafirmar su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

3.2 Justificación

Uno de los objetivos primordiales de las empresas es alcanzar un buen nivel de competitividad, por lo que las organizaciones a través de la motivación y las habilidades de sus colaboradores buscan lograrlo, además los cambios en el entorno de las sociedades han contribuido al estudio y análisis del factor humano. La cultura organizacional es un patrón de comportamientos dado por los valores y creencias compartidos de los colaboradores, una de sus funciones es que facilita la transferencia de conocimientos (Koontz & Weihrich,2020). De ahí que puede ser un factor importante para la optimización del desempeño de los recursos humanos por medio del aprendizaje Por otro lado, la cultura representa las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros para ser enfocados al cumplimiento de las metas de la empresa (Chiavenato,2022). Estas normas informales fortalecen relaciones laborales entre los colaboradores que mejoran el sentido de pertenencia. Schein (2016) reitera que la cultura puede ser usada para la solución de conflictos, siempre que los miembros adopten los modos de percibir, sentir y comportarse que la empresa ha creado. Conforme este autor es una gran oportunidad para dirigir los esfuerzos del área de recursos humanos en la prevención de estos en lugar de enfocar sus esfuerzos en resolver.

Como un activo intangible así es descrito por Yopan, Palmero & Santos (2020), porque genera valor y ofrece identidad a los empleados. Los elementos visibles de la cultura organizacional otorgan además un entorno físico y social que permite la integración de los miembros. Y siguiendo el Modelo

de Denison (1996), por medio de la participación, dimensión propia de la cultura organizacional conforme este modelo, se puede fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

Si los colaboradores están comprometidos se mejora el clima laboral, el desempeño y la satisfacción de estos, cabe mencionar además que según Méndez (2019), la cultura organizacional propicia que los empleados asuman comportamientos que contribuirán a la estabilidad de la compañía en el mercado. Además, funciona como mecanismo para motivar al talento humano; Méndez (2019) propone la ecuación de la motivación en donde se muestran algunos elementos de la cultura organizacional entre ellos los comportamientos laborales como aspectos que contribuyen en un buen desempeño y como consecuencia se obtienen factores que influyen en la motivación. La importancia del análisis y estudio de ambas variables son fundamentales para el diagnóstico, mejora y fortalecimiento de ambas enfocándose al cumplimiento de las necesidades de los miembros y a las metas de la organización.

Por otro lado en el estudio propuesto por Ibrahim, Karollah, Juned & Yunus (2022) *The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era* (El efecto del liderazgo transformacional, la motivación laboral y la cultura en el desempeño de los empleados de la generación del milenio en la industria manufacturera en la era digital) los autores percibían que para mejorar el desempeño de los empleados pertenecientes a la generación milenial necesitaban demostrar la existencia de la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, para influir en su rendimiento laboral a través de la motivación. Después de aplicar 500 cuestionarios y analizar la información por medio de los coeficientes de ruta demostraron lo siguiente: la cultura organizacional tiene un efecto significativo positivo sobre la motivación, el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa positiva sobre la motivación y finalmente la motivación tiene un efecto significativo positivo en el rendimiento de los empleados. Aunque los colaboradores tienen sus propias necesidades y emociones que pueden impactar negativamente en su nivel de desempeño, dicha condición se puede reducir por la motivación del entorno que los rodea, y la inspiración de otras personas, por lo tanto, la motivación que surge en los empleados hace que aumente su entusiasmo por trabajar. Así los investigadores sugieren a las empresas participantes la creación de una cultura organizacional orientada a la motivación que les permita mapear que es lo que está detrás de la aparición de la motivación en esta generación milenial.

Por lo anterior expuesto es evidente la importancia de este estudio que se realizará por primera vez dentro de la empresa, se podrán identificar áreas de oportunidad, a través de las características, percepciones y comportamientos de los miembros, y así mismo sugerir estrategias que puedan mejorar la motivación de los colaboradores con base en los elementos de la cultura organizacional identificados por los miembros. Además, cabe mencionar lo significativa que es esta investigación tomando en cuenta que se lleva a cabo en una empresa del sector automotriz, mismo que históricamente representa el auge industrial del país y es uno de los principales para la generación de empleos, para México que se encuentra en vías de desarrollo económico se vuelve primordial el estudio de dicho sector. Por otro lado, en este caso una ventaja competitiva de la empresa es que con el progreso de la industria 4.0, la automatización de los procesos automotrices, el uso de la inteligencia artificial, y de la tecnología sostenible que emplea en todos sus productos y servicios, la fortalece para enfocarse en la mejora continua de todos sus proyectos y en la atención de todos sus empleados.

3.3 Objetivos, preguntas e hipótesis de investigación.

3.3.1 Objetivo General:

Determinar la relación entre la motivación del personal y los elementos de la cultura organizacional de una empresa del sector automotriz, ubicada en el Edomex.

3.3.1.2 Objetivos Específicos:

- Apreciar aquellos elementos predominantes de la cultura organizacional de la empresa, percibidos por los colaboradores que impactan en la motivación laboral.
- Identificar qué aspectos de la cultura organizacional pueden mejorar la motivación laboral.
- Proponer estrategias que puedan contribuir a mejorar la motivación del personal con fundamento en elementos de la cultura organizacional.

3.3.2 Preguntas de investigación.

Este trabajo de investigación pretende primeramente conocer la cultura organizacional de la empresa, base fundamental, para analizar, diseñar y proponer las estrategias que permitan mejorar la motivación de los colaboradores. Las interrogantes para responder son las siguientes:

- ¿Qué elementos de la cultura organizacional sirven como referencia para mejorar la motivación de los colaboradores en una empresa del parque industrial Toluca 2000?
- ¿Qué factores impactan en la motivación laboral?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la motivación del personal, con base en la cultura organizacional?

3.3.2.1 Hipótesis.

Para la presente investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

Existe relación estadísticamente significativa entre elementos de la cultura organizacional y de la motivación laboral.

3. 4 Tipo de estudio.

La presente investigación es de tipo exploratorio ya que es la primera vez que este tema se examina dentro de la empresa objeto de estudio. Este estudio tiene como función obtener información sobre un contexto en particular, identificar conceptos o variables (Hernández & Mendoza 2018). Es una investigación de tipo descriptivo porque se busca encontrar información por medio de las situaciones, percepciones, experiencias, actitudes, pensamientos y reflexiones de los participantes, de igual forma describe tendencias. Según Benassini (2020), se genera un análisis general y se obtiene un panorama del problema. Es correlacional porque se está buscando la relación entre la cultura organizacional y motivación laboral. Es un estudio de tipo transeccional pues los datos se recolectan en un periodo específico. Y finalmente es una investigación cuantitativa pues se busca medir cada variable a través de un instrumento. A continuación, se presentan las variables de investigación.

3.5 Población y muestra.

La investigación se llevará a cabo en una empresa del giro del sector automotriz, ubicada en el parque industrial Toluca 2000. El personal operativo son los sujetos de estudio ya que ellos representan la fuerza principal para el funcionamiento de la organización, la planta cuenta con aproximadamente 56 colaboradores, en las áreas de producción. Se toma el 100% de los colaboradores.

3.6. Definición conceptual y operacional de las variables de investigación

3.6.1 Variable independiente y dependiente.

Conforme a lo planteado, en la investigación, se determina una variable dependiente y otra independiente, las cuales son las siguientes:

Variable Independiente: Cultura Organizacional.

Variable dependiente: Motivación Laboral.

En la tabla 2 se muestran las definiciones de ambas variables según los autores citados.

Tabla. - 2 Definición conceptual de las variables

Variable	Definición Conceptual
Cultura Organizacional	Patrón general de comportamiento, creencias y valores compartidos que los miembros de la organización tienen en común. (Koontz & Weihrich,2020)
Motivación Laboral	Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas. La motivación es interior y voluntaria. (Hernández, 2020)

Fuente: Elaboración propia a partir de autores citados

3.6.1 Variable independiente.

La Tabla 3 muestra la definición conceptual, indicadores y definición operacional de las dimensiones que conforman a la variable independiente Cultura Organizacional.

Tabla.- 3 Definición conceptual y operacional de las dimensiones de cultura organizacional.

Variable Independiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Indicadores	Núm. Ítem
Cultura Organizacional	Valores	Principios y patrones de una organización encaminados a cumplir con el objetivo de la empresa.	Misión Valores	2 5 28 38
	Liderazgo	Proceso de influir en el comportamiento, actitudes y funciones de los colaboradores dirigiéndolos al cumplimiento de las metas de las organizaciones.	Objetivos Orientación Comunicación Toma de decisiones Coordinación	1 3 4 8 25
	Adaptabilidad	Capacidad de una persona para ser partícipe de un procedimiento, actividad o lugar de trabajo.	Colaboración Adaptación al cambio	6 23 24 29
	Sentido de Pertenencia	Identificación de un empleado con un grupo de trabajo u organización.	Participación Integración Empoderamiento Compromiso Lealtad	10 16 15 27 34

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 Variable dependiente.

La Tabla 4 muestra la definición conceptual, indicadores y definición operacional de las dimensiones que conforman a la variable dependiente motivación laboral.

Tabla.- 4 Definición conceptual y operacional de las dimensiones de la Motivación.

Variable Dependiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Indicadores	Núm. Ítem
Motivación	Necesidades	Requerimientos para tener bienestar	Reconocimiento Flexibilidad Impulso	20 39 22 30 21 40
	Remuneración Económica	Es aquella retribución monetaria que el patrón entrega al empleado por su trabajo.	Percepciones económicas	14 17 26 35
	Aplicación del Conocimiento	Los colaboradores están realizando tareas en función a sus conocimientos y habilidades dentro de la organización.	Habilidades Conocimientos Relación entre habilidades-trabajo	7 9 19
	Autorrealización	Satisfacción del cumplimiento de objetivos personales y laborales	Metas personales Estabilidad emocional	11 37 31 32 33
	Ambiente Laboral	Se refiere a la atmosfera física y de relaciones laborales en una organización.	Relaciones Laborales Estabilidad Espacios físicos	13 18 36 12 41

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Instrumento de Análisis

3.7.1 Cuestionario

Según Hernández & Mendoza (2018) definen a un instrumento como un recurso que es usado por el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

Estos autores refieren que es normal que en ciencias sociales sea usado el cuestionario para recolección de datos, se usa en investigaciones de todo tipo y consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Ñaupas et al, (2014) mencionan que el cuestionario tiene como ventaja recolectar información más confiable, pues permanece en el anonimato. La confiabilidad de este instrumento a medir se hizo por cada dimensión y por cada variable. En términos generales la confiabilidad es aceptable como se observa en la tabla siguiente:

Tabla.- 5 Alpha de Cronbach del instrumento de cultura organizacional.

Variable / Dimensión	No.de Reactivos	Alfa de Cronbach por dimensión	Alfa de Cronbach por variable
Cultura Organizacional	16		0.929
Liderazgo	5	0.838	
Sentido de Pertenencia	4	0.786	
Valores	3	0.778	
Adaptabilidad	4	0.642	
Motivación Laboral	17		0.904
Autorrealización	4	0.821	
Necesidades	4	0.746	
Ambiente Laboral	3	0.716	
Aplicación del conocimiento	3	0.65	
Remuneración Económica	3	0.52	

Fuente: Elaboración propia

Este instrumento está conformado por 33 ítems con una escala de tipo Likert.

Tabla.- 6 Escala de respuestas de instrumento de cultura organizacional y motivación laboral

Categoría	Valor
Siempre	1
La mayoría de las veces	2
A veces si a veces no	3
Pocas veces	4
Total	5

Fuente: Elaboración propia

La escala descrita anteriormente califica nueve dimensiones de la variable de la cultura organizacional incluye valores, liderazgo, adaptabilidad, sentido de pertenencia, mientras que la variable motivación laboral mide las necesidades, remuneración económica, aplicación del conocimiento, autorrealización y ambiente laboral. Cada ítem mide una afirmación en sentido favorable o desfavorable. Las preguntas por cada dimensión se especifican en la tabla 7.

Tabla.- 7 Clasificación de preguntas por dimensión.

Dimensiones	Núm. Ítem
Valores	2,5,28,38
Liderazgo	1,3,4,8,25
Adaptabilidad	6,23,24,29
Sentido de Pertenencia	10,15,16,27,34
Necesidades	20,21,22,30,39,40
Remuneración Económica	14,17,26,35
Aplicación del Conocimiento	7,9,19
Autorrealización	11,31,32,33,37
Ambiente Laboral	12,13,18,36,41

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Sección de preguntas abiertas

El apartado de las preguntas abiertas tuvo como objetivo profundizar en la opinión y percepción de los colaboradores de la empresa con respecto a los indicadores a medir de cada una de las variables

La interpretación para el análisis de cada una de las preguntas se hará en función a las respuestas más comunes dadas por las personas entrevistadas.

A continuación, se muestran las preguntas abiertas que componen el instrumento aplicado.

- 34. ¿Si tuvieras que dejar la empresa, y fuera posible volverías a aplicar para este puesto de trabajo? ¿Por qué?
- 35. ¿Conoces las prestaciones adicionales a las de la ley que la empresa otorga?
- 36. ¿Consideras que la empresa es un lugar estable para laborar?
- 37. ¿Las labores que realizas en la empresa te hacen sentir pleno y realizado?
- 38. ¿Conoces la misión de la organización? Explícala.
- 39. ¿Cómo te gustaría que la empresa reconociera tu trabajo?

- 40. ¿Qué aspectos pueden aumentar su motivación en el trabajo?
- 41. En cuanto a las instalaciones físicas menciona alguna (s) sugerencia (s) para mejorarlas.

3.8 Alcances y Limitaciones

- Alcances
 - El estudio involucra un análisis de la cultura organizacional y la motivación laboral del personal que labora en una organización del sector automotriz ubicada en Toluca, Estado de México.
 - Esta investigación permitió conocer la percepción de los colaboradores con respecto a elementos de la cultura organizacional y como impactan en su motivación laboral.
 - Con los resultados obtenidos se elaborarán estrategias de mejora.
- Limitaciones
 - Esta investigación comprende únicamente aspectos sociales y percepciones de los participantes con respecto a elementos de la cultura organizacional y motivación laboral.
 - En la muestra se consideró únicamente a personal que opera directamente en producción, no se está considerando al personal administrativo.
 - Este estudio se llevó a cabo en una empresa de este sector por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos para todas las organizaciones del mismo sector.
 - La presencia de la gerencia de RH, durante la aplicación del instrumento, pudo establecer ciertas limitantes en las respuestas de los colaboradores de planta.
 - La objetividad en las respuestas no es tan representativa pues se percibió cierta represión en el comportamiento de los encuestados en el momento en que respondieron los cuestionarios.

CAPITULO IV RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE MEJORA.

En este capítulo se enuncian los resultados de la aplicación del instrumento, con el propósito de analizar profundamente las variables de esta investigación. Para dicha interpretación se retomaron los objetivos planteados, iniciando por conocer que elementos de la cultura organizacional son necesarios para una buena gestión de recursos humanos y cuáles son los que predominan al ser

percibidos por los colaboradores, para entonces así determinar las bases para la elaboración de estrategias de mejora de la motivación laboral.

4.1. Análisis de Resultados

Para dar cumplimiento a la interpretación de los resultados se procesaron los datos en el software de análisis estadístico, Statistical Package for the Social Science (SPSS) (Paquete estadístico para las ciencias sociales), versión 22. A través de este programa se aplicaron algunos métodos de la estadística descriptiva como frecuencias, medias, porcentajes, así como el coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo los datos que a continuación se mencionan.

4.1.1. Datos sociodemográficos.

El cuestionario fue aplicado a una población de 56 colaboradores, se identificaron aspectos de tipo sociodemográfico (genero, edad, estado civil), así como aspectos organizacionales (nivel máximo de estudios, antigüedad en la dependencia, antigüedad en el cargo actual) los cuales se muestran a continuación en la tabla 9.

Como se observa en la tabla anterior, dentro de la población que se encuentra en las áreas de producción es el 4% son del género femenino y el 96% son del género masculino. Al tratarse de una compañía cuyo giro es automotriz casi el 100% son hombres, por las habilidades físicas requeridas para los puestos de trabajo. Mientras que para el aspecto de la edad el 36% de los colaboradores se encuentran en un rango de edad de 35-44 años, seguido por el 30% en un rango de 45-54 años, le sigue un 20% con una edad de 26-34 años, menos de 26 años el 13% y finalmente un 2% con una edad de más de 54 años, la mayoría de los colaboradores son adultos jóvenes.

Por otro lado, predomina el estado civil casado con un 68% y el 32% es soltero, por lo que se podría decir que puede ser un factor para tener una mayor responsabilidad y consistencia con su trabajo en la empresa.

Tabla.- 8 Variables sociodemográficas.

VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS	INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE	TOTAL
Genero	femenino	2	4%	100%
	masculino	54	96%	
Edad	Menos de 26 años	7	13%	100%
	26-34 años	11	20%	
	35-44 años	20	36%	
	45-54 años	17	30%	
	Más de 54 años	1	2%	
Estado civil	soltero (a)	18	32%	100%
	casado (a)	38	68%	
Nivel máximo de estudios terminados	primaria	1	2%	100%
	secundaria	21	38%	
	preparatoria	31	55%	
	Universidad	3	5%	
Antigüedad en la empresa	Menos de 2 años	12	21%	100%
	2-5 años	17	30%	
	6-10 años	17	30%	
	11-15 años	9	16%	
	16-20 años	1	2%	
Antigüedad en el puesto actual	Menos de 1 año	7	13%	100%
	1-5 años	33	59%	
	6-10 años	12	21%	
	11-15 años	4	7%	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, predomina el estado civil casado con un 68% y el 32% es soltero, por lo que se podría decir que puede ser un factor para tener una mayor responsabilidad y consistencia con su trabajo en la empresa.

Para la variable de escolaridad más de la mitad representa un nivel de estudios de preparatoria con un 55%, mientras que un 38% cuenta con secundaria, un 5% tiene universidad, y solo un 2% cuenta con primaria. Por lo que se concluye que el nivel de estudios por la mayoría de los trabajadores esta por arriba de la educación básica en México, y que el 98% cuentan con la educación básica.

En el caso de la antigüedad en la empresa el 30% se encuentran en el rango de 6-10 años dentro de la compañía, también el 30% con un periodo de 2 a 5 años, el 21% con una duración dentro de la empresa de menos de 2 años, le sigue el 16% correspondiente al personal con una permanencia de 11 a 15 años mientras que el 2% se refiere a personal dentro de un rango de 16 a 20 años. Se infiere

entonces que la mayor parte de los trabajadores ha mostrado cierta estabilidad al mantenerse por más de un año es la organización.

Para la antigüedad en el puesto el 59% tiene alrededor de 1-5 años, el 21% tiene de 6 a 10 años, mientras que menos de 1 año corresponde al 13% y para una permanencia de 11 a 15 años se encuentra un 4% estando en el mismo puesto. De lo anterior se concluye que más de la mitad de los colaboradores se ha quedado en su misma área de trabajo alrededor de 1 a 5 años, por lo que puede ser un punto negativo para disminuir la motivación y entrar en un estado de monotonía.

4.1.2. Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional

Para el análisis estadístico del instrumento aplicado se utilizó la escala de Linkert de 5 puntos con respuestas que van desde “ Siempre” hasta “Nunca” categorías a las que se les designo un valor como lo muestra la tabla 9, a continuación:

Tabla.- 9 Valores asignados a la escala de Likert de las variables cultura organizacional y motivación laboral.

Categorías	Valor
Siempre	1
La mayoría de las veces	2
A veces si a veces no	3
Pocas veces	4
Nunca	5

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación e identificar cuáles son los componentes de la cultura organizacional percibidos por los colaboradores dentro de la organización. El análisis descriptivo de las dimensiones de estudio se explica a continuación conforme a la media y desviación estándar, así como las frecuencias obtenidas para cada dimensión de cada variable.

La tabla 10 presenta la siguiente información obtenida para la dimensión **valores**:

Tabla. -10 Media y desviación estándar de la dimensión valores.

Item	Media	Desviación estándar
2. ¿En tu opinión los jefes se conducen conforme los valores de la empresa?	1.63	0.86
5. ¿Crees que tus valores personales coinciden con los de la empresa?	1.93	0.97
28. ¿Desde tu punto de vista percibes cooperación y trato igualitario dentro de la empresa?	2.32	1.25
Promedio Total	1.96	1.03

Fuente: Elaboración propia

El promedio de la media aritmética total es de 1.96 y el promedio total de la desviación estándar de 1.03, de acuerdo con la Tabla. - 10 *Valores asignados a la escala de Likert de las variables cultura organizacional y motivación laboral*, indica que los datos se encuentra entre las categorías “A veces si y a veces no” y “siempre” es decir que la mayoría de los encuestados calificó que “La mayoría de las veces” perciben que los valores de la organización son llevados a cabo dentro de la misma.

Tabla. - 11 Frecuencias de la dimensión de valores.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
2. ¿En tu opinión los jefes se conducen conforme los valores de la empresa?	31	55.4%	18	32.1%	5	8.9%	1	1.8%	1	1.8%
5. ¿Crees que tus valores personales coinciden con los de la empresa?	22	39.3%	20	35.7%	12	21.4%	0	0.0%	2	3.6%
28. ¿Desde tu punto de vista percibes cooperación y trato igualitario dentro de la empresa?	19	33.9%	14	25.0%	13	23.2%	6	10.7%	4	7.1%

Fuente: Elaboración propia.

Para esta dimensión se puede apreciar que la mayor parte de los colaboradores coincide para el ítem 2 en que siempre perciben que los valores de la organización son llevados a la práctica por los

líderes, representa el 55.4% por arriba de la mitad, mientras que para el ítem 5 el 39.3 % percibe que los valores de la compañía coinciden con sus valores propios. Actualmente la empresa dentro de su filosofía mostrada en su sitio web, hace énfasis en la igualdad mientras que en el manual del empleado mismo que es proporcionado de manera electrónica a personal de nuevo ingreso, se hace énfasis en la igualdad y cooperación, para el ítem 28 se preguntó por ambos valores el 33.9% de los colaboradores contestó que siempre son percibidos, lo que muestra que un poco más de la tercera parte de los participantes lo percibe, sin embargo es un punto para profundizar en la respuesta, y encontrar algunos motivos por los que no son percibidos en su totalidad. Según Ratnasari et al. (2020), la cultura corporativa es un sistema de valores que son llevados a cabo como normas de comportamiento y que facilitan la solución de conflictos. Por lo que del análisis de esta dimensión se puede resumir que la mayoría de los encuestados coincide que los valores son un aspecto sobresaliente de los líderes de esta organización y que son congruentes a la vez con los de la compañía y con los de ellos.

En la siguiente dimensión se buscó medir el **liderazgo** como elemento de la cultura organizacional.

Tabla. - 12 Media y desviación estándar de la dimensión liderazgo.

Item	Media	Desviación estándar
1. ¿Los directivos comunican de forma oportuna y clara los objetivos de la organización?	1.82	0.94
3. ¿Los jefes te ayudan a entender y seguir los lineamientos de los métodos de trabajo?	1.64	0.82
4. ¿Tú jefe inmediato es una persona abierta con la cual puedes acudir, para comentar o platicar sobre aspectos relacionados con el trabajo?	1.41	0.73
8. ¿Cuándo existe un problema los supervisores y directivos identifican claramente las formas de solucionarlo?	1.77	0.93
25. ¿Tu supervisor conoce y distribuye adecuadamente las actividades que desempeñas tú y tus compañeros?	1.88	1.10
Promedio Total	1.70	0.90

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se observa como promedio de la media aritmética total de 1.70 y el promedio de la desviación estándar de 0.90 lo que significa que la percepción de los colaboradores con respecto a los indicadores del liderazgo se encuentra de acuerdo con la escala de Likert entre las respuestas “siempre” y “a veces si y a veces no” lo que quiere decir que la “la mayoría de las veces” los

encuestados perciben que existe una orientación y comunicación por parte de sus superiores para dirigirlos en sus funciones laborales. En el ítem 4, la mayoría de los encuestados coinciden en que siempre sus superiores tienen apertura para conversar sobre aspectos relacionados con el trabajo, la desviación estándar es de 0.73, es el valor más pequeño de todos lo que indica que los datos están muy cerca de su media que en este caso es de 1.41.

El autor Schein (1988) fue uno de los pioneros en el estudio de la cultura organizacional, e identificó que para el estudio de esta es necesario el análisis del liderazgo. Mas tarde Chuc (2017) retomo el modelo de los valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (2006) y explico que el liderazgo es una característica que sirve de base para la evaluación de la cultura organizacional. La tabla 13 muestra las frecuencias de la dimensión **liderazgo**, y se aprecia como los participantes tienen una inclinación predominante por notar que los jefes en la empresa poseen en gran medida características propias de un líder. El ítem 4 muestra que un 69.6% de los trabajadores tiene una imagen de un líder abierto a la comunicación, cabe resaltar que el modelo de liderazgo que la organización menciona en su sitio oficial es un liderazgo basado en sus trabajadores fomentando su crecimiento y especialización. Mientras que en el ítem 3 el 55.4% de los encuestados encuentra serviciales a los lideres pues estos les ayudan a entender y seguir los lineamientos de trabajo. Para el ítem 25 en donde se evaluó la facilidad de los lideres para conocer, coordinar y distribuir las actividades de sus equipos de trabajo el 51.8% coincide en que siempre los supervisores realizan adecuadamente dichas funciones. Por otro lado, para el ítem 8, el 50% de los trabajadores identificó que sus supervisores tienen la habilidad para tomar decisiones en respuesta a la solución de un problema. Y finalmente para el ítem 1, que se relaciona a la opinión de los colaboradores en función de la comunicación oportuna de los objetivos de la compañía, por parte de los directivos, cerca de la mitad es decir el 48.2% percibe siempre que los directivos actúan de tal forma. Se identificó con estos resultados, que prevalece un tipo de liderazgo propio de una cultura del clan, retomando el modelo de los valores en competencia propuesto por Cameron (2006), pues predominan la formalidad de las estructuras del lugar de trabajo, la organización y coordinación de los lideres para el buen funcionamiento.

Tabla. - 13 Frecuencias de la dimensión de liderazgo.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
1. ¿Los directivos comunican de forma oportuna y clara los objetivos de la organización?	27	48.2%	15	26.8%	11	19.6%	3	5.4%	0	0.0%
3. ¿Los jefes te ayudan a entender y seguir los lineamientos de los métodos de trabajo?	31	55.4%	15	26.8%	9	16.1%	1	1.8%	0	0.0%
4. ¿Tú jefe inmediato es una persona abierta con la cual puedes acudir, para comentar o platicar sobre aspectos relacionados con el trabajo?	39	69.6%	13	23.2%	2	3.6%	2	3.6%	0	0.0%
8. ¿Cuándo existe un problema los supervisores y directivos identifican claramente las formas de solucionarlo?	28	50.0%	17	30.4%	7	12.5%	4	7.1%	0	0.0%
25. ¿Tu supervisor conoce y distribuye adecuadamente las actividades que desempeñas tú y tus compañeros?	29	51.8%	12	21.4%	9	16.1%	5	8.9%	1	1.8%

Fuente: Elaboración propia.

Koontz, Weihrich & Cannice (2022) afirman que la comunicación es especial para dirigir, aumentar la productividad, y mantener los niveles de satisfacción, creando un clima en donde los empleados quieran contribuir. Por lo tanto, en este caso al ser la comunicación aceptable y bien vista por los colaboradores se infiere que los jefes tienen esa apertura para escuchar a los trabajadores. La comunicación de forma ascendente está presente.

La media que se muestra a continuación es de 1.85 con una desviación de 0.90 correspondiente a la dimensión **adaptabilidad**, lo que significa que los participantes tienden a responder que la mayoría de las veces, colaboran con los cambios y se adaptan a los mismos.

Tabla. - 14 Media y desviación estándar de la dimensión adaptabilidad.

Ítem	Media	Desviación estándar
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación e integración con tus compañeros en tu área de trabajo?	2.04	1.08
23. ¿Cuándo hay un ajuste de último momento en el programa de producción diario, té es fácil adaptarte a las nuevas actividades sugeridas por tu supervisor?	1.77	0.81
24. ¿Es una buena propuesta para ti cambiar de actividades laborales de forma planeada?	1.89	0.82
29. ¿Dentro de tu área de trabajo aceptas ideas fácilmente para cambiar actividades que pueden mejorar tu desempeño?	1.70	0.87
Promedio Total	1.85	0.90

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se observan las frecuencias de la dimensión de la **adaptabilidad**.

El 41.1 % de los colaboradores conforme a sus respuestas en el ítem 6, respondieron que se fomenta siempre la cooperación y la integración entre sus compañeros, siendo dos factores que influyen en su conducta y comportamiento para adaptarse fácilmente al cambio. Y como se aprecia para el ítem 23, el 44.6% de los encuestados respondieron “siempre” tienen facilidad para adaptarse.

Mientras el 42.9% respondió que “la mayoría de las veces” considera que una buena propuesta es la planeación de actividades previa, y finalmente para el ítem 29 el 48.2% de los encuestados afirmó que no tienen inconveniente por cambiar de actividades, en función de mejorar su desempeño. Lo que muestra apertura por parte de ellos, para adaptarse y colaborar en sus puestos de trabajo.

Tabla. - 15 Frecuencias de la dimensión adaptabilidad.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación e integración con tus compañeros en tu área de trabajo?	23	41.1%	15	26.8%	12	21.4%	5	8.9%	1	1.8%
23. ¿Cuándo hay un ajuste de último momento en el programa de producción diario, te es fácil adaptarte a las nuevas actividades sugeridas por tu supervisor?	25	44.6%	20	35.7%	10	17.9%	1	1.8%	0	0.0%
24. ¿Es una buena propuesta para ti cambiar de actividades laborales de forma planeada?	20	35.7%	24	42.9%	10	17.9%	2	3.6%	0	0.0%
29. ¿Dentro de tu área de trabajo aceptas ideas fácilmente para cambiar actividades que pueden mejorar tu desempeño?	27	48.2%	23	41.1%	3	5.4%	2	3.6%	1	1.8%

Fuente: Elaboración propia.

La disposición que muestran los entrevistados para adaptarse es muy positiva. Una característica propia de la cultura organizacional es precisamente la adaptabilidad, ya lo refiere Ratnasari et al., (2020) la cultura es un sistema de valores y creencias, para conducirse dentro de una organización de manera general, por medio del aprendizaje y adaptabilidad, cuyo propósito es cumplir con los objetivos de esta.

Sin embargo, poco más de la mitad de los encuestados tienen percepciones diferentes para determinar que “siempre” cuentan con la apertura al cambio, pues existen situaciones en las que específicamente no tienen esa apertura para hacerlo, lo cual valdría la pena indagar más en las respuestas.

A continuación, se aprecia la media y desviación estándar de la dimensión **sentido de pertenencia**, en este caso el promedio de la media es de 1.88, y una desviación estándar promedio de 0.98.

El valor promedio de la media hace referencia según la escala de Likert a la respuesta “la mayoría de las veces” por lo tanto se percibe que la mayoría de las veces los encuestados son tomados en cuenta por la organización para participar y aportar ideas.

Tabla. - 16 Media y desviación estándar de la dimensión sentido de pertenencia.

Ítem	Media	Desviación estándar
10. ¿Crees que la empresa promueve tu participación para el logro de objetivos?	2.07	1.11
16. ¿Te sientes tomado en cuenta en tu equipo de trabajo?	1.95	1.02
15. ¿Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas?	2.29	1.22
27. ¿Estás dispuesto a dar tu mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la empresa?	1.23	0.57
Promedio Total	1.88	0.98

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se sugiere un análisis más profundo en el caso del ítem 15 con la mayor media y desviación estándar, pues se puede decir que aún cuando la mayoría de las veces los colaboradores son tomados en cuenta, no se puede concluir que la percepción de la mayoría sea que “siempre” son alentados a opinar o aportar ideas, se puede profundizar para revisar en que situaciones no se sienten considerados para opinar.

En contraste para el ítem 27, se aprecia la media y desviación estándar con el valor más pequeño, que en referencia con la escala de Likert “siempre” los trabajadores están dispuestos a dar su mejor esfuerzo en favor de la compañía, existe por lo tanto compromiso por parte de ellos.

Para ese mismo ítem la tabla 19 muestra el siguiente análisis en donde se aprecia claramente que el 82.1% de los trabajadores afirmaron estar “siempre” dispuestos a dar su mejor esfuerzo. Una de las funciones de la cultura organizacional mencionadas por Robbins & Judge (2017) es la generación de un compromiso fuerte por parte de los colaboradores, así como transmitir un sentido de identidad a todos los miembros. Y en efecto los resultados del ítem 27 lo representan.

Para el ítem 10 los encuestados percibieron que la empresa promueve “siempre” su participación, en congruencia con la respuesta para el ítem 16, en donde el 39.3% confirmó que “siempre” se siente tomado en cuenta en sus equipos de trabajo, y finalmente para el ítem 15 el 32.1% respondió que la organización los alienta “siempre” a aportar sus ideas.

Tabla. - 17 Frecuencias de la dimensión sentido de pertenencia.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
10. ¿Crees que la empresa promueve tu participación para el logro de objetivos?	23	41.1%	14	25.0%	12	21.4%	6	10.7%	1	1.8%
15. ¿Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas?	18	32.1%	18	32.1%	9	16.1%	8	14.3%	3	5.4%
16. ¿Te sientes tomado en cuenta en tu equipo de trabajo?	22	39.3%	21	37.5%	9	16.1%	2	3.6%	2	3.6%
27. ¿Estás dispuesto a dar tu mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la empresa?	46	82.1%	8	14.3%	1	1.8%	1	1.8%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó con la evaluación de esta dimensión que el sentido de pertenencia es muy fuerte entre los colaboradores de la empresa, sobresale la iniciativa de la organización para fomentar, la participación de los empleados y siguiendo el modelo de Denison (1996) la participación es una dimensión identificada por los autores de la cultura organizacional y a su vez esta dimensión está conformada por el empowerment, este último término hace referencia a aumentar el potencial del factor humano (Madrigal,2017).

4.1.3. Análisis descriptivo de la variable motivación laboral

A fin de cumplir con el segundo objetivo de la presente investigación, que es: Analizar cuáles son los factores que impactan en la motivación laboral, se consideran las dimensiones de la variable motivación laboral, para lo cual, se utilizó una escala Likert de 5 categorías a las que se les asignó un valor, como lo muestra la Tabla 18.

Tabla.- 18 Valores asignados a la escala de Likert de las variable motivación laboral.

Categorías	Valor
Siempre	1
La mayoría de las veces	2
A veces si a veces no	3
Pocas veces	4
Nunca	5

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las especificaciones anteriores para el análisis de la dimensión necesidades se presenta a continuación, en la tabla 21 el promedio del valor de la media de 2.49 con una desviación estándar de 1.23, dicho valor representa la respuesta “la mayoría de las veces”, es decir los trabajadores perciben que sus necesidades de reconocimiento están siendo cubiertas, la mayoría de las veces. Para el ítem 22 que se relaciona con la retroalimentación por el trabajo realizado, la media fue de 3, según la escala de Likert representa “a veces si a veces no” por lo que no se puede afirmar que los colaboradores hayan recibido retroalimentación. La misma situación es para el ítem 30 considerando la duración de la jornada de trabajo para realizar actividades fuera del horario laboral, la media es de 2.82 valor que se inclina a la respuesta “a veces si a veces no”, por lo que no se puede determinar con certeza si sus horarios laborales les permiten realizar actividades de su interés personal.

Tabla. - 19 Media y desviación estándar de la dimensión necesidades.

Ítem	Media	Desviación estándar
20. ¿Tu supervisor valora tu trabajo y te lo externa?	2.34	1.27
21. ¿La mayoría de las veces siento apoyo por parte de la empresa para atender alguna necesidad importante para mí dentro de mi horario laboral?	1.79	1.00
22. ¿En los últimos 6 meses recibiste retroalimentación con relación a tu trabajo?	3.00	1.51
30. ¿Tu horario laboral te permite realizar otras actividades de tu interés personal?	2.82	1.13
Promedio Total	2.49	1.23

Fuente: Elaboración propia

En el caso del análisis de las frecuencias para la dimensión “Necesidades” a continuación se muestra que para el ítem 20 el 33.9% de los encuestados percibe que el supervisor valora y externa el trabajo que realiza, mientras que para el ítem 22 el 26.8% consideran que en los últimos 6 meses nunca recibieron retroalimentación con relación a su trabajo, para el mismo ítem el 32.1% respondió que la mayoría de las veces la recibió, la diferencia entre ambos valores es del 6.7%.

Tabla. - 20 Frecuencias de dimensión de necesidades.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
20. ¿Tu supervisor valora tu trabajo y te lo externa?	19	33.9%	14	25.0%	12	21.4%	7	12.5%	4	7.1%
22. ¿En los últimos 6 meses recibiste retroalimentación con relación a tu trabajo?	10	17.9%	18	32.1%	5	8.9%	8	14.3%	15	26.8%
30. ¿Tu horario laboral te permite realizar otras actividades de tu interés personal?	6	10.7%	18	32.1%	17	30.4%	10	17.9%	5	8.9%

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere profundizar en esta pregunta, que es lo que entienden los colaboradores como retroalimentación. La retroalimentación oportuna es una función importante de los líderes y es necesaria para identificar áreas de oportunidad. (Chiavenato,2018). La teoría de las necesidades adquiridas expone la necesidad de logro presente en los trabajadores pues buscan que su trabajo sea valorado, así como una retroalimentación para un mejor desarrollo de sus habilidades.

En el ítem 30, del total de los participantes un 32.1% tiene el tiempo para realizar actividades de su interés personal. Actualmente en la compañía se manejan dos turnos, cuyo horario está establecido conforme a la ley, por lo que se podría replantear la pregunta para identificar, las razones relacionadas con el trabajo, que impiden el desarrollo pleno de sus actividades personales, que en determinado momento pudieran impactar de manera negativa en sus respectivas áreas de trabajo.

La tabla 21, muestra el análisis de la dimensión remuneración económica, como se puede apreciar el promedio total es de 2.48 y la desviación estándar de 1.01, lo que indica que la respuesta, con mayor repetición por parte de los encuestados es “la mayoría de las veces” según la escala de Likert. Sin embargo, el ítem 17 tiene la media más alta, de 3.93 que hace referencia a la respuesta “Pocas veces” lo que determina que los participantes pocas veces reciben algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora.

Tabla. - 21 Media y desviación estándar de la dimensión remuneración económica.

ítem	Media	Desviación estándar
14. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	2.02	0.75
17. ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral?	3.93	1.44
26. ¿Crees que la empresa cumple con las prestaciones que por ley te corresponden?	1.48	0.83
Promedio Total	2.48	1.01

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22 se muestran las frecuencias relacionadas a la dimensión de remuneración económica, en el ítem 14 la mitad de los trabajadores encuestados confirmaron que la mayoría de las veces la remuneración que reciben por su trabajo cubre sus necesidades básicas, sin embargo, en el ítem 17, por arriba de la mitad, el 53.6% de los colaboradores coinciden en que no reciben alguna recompensa por aportaciones de mejora dentro de su área laboral. Madrigal (2017) comenta que los incentivos funcionan como elementos para reforzar la motivación, pero de forma temporal, por lo que, en esta misma línea, si más de la mitad de los colaboradores nunca han recibido un incentivo, en comparación con los demás podría, ser un determinante para desmotivar a los encuestados, aun cuando sea por un periodo temporal y sentirse en desigualdad con relación a sus compañeros.

Para futuras líneas de investigación de este estudio se sugiere revisar cómo funcionan los incentivos dentro de la empresa, que criterios se toman en cuenta, para ser asignados, y administrativamente como son controlados.

Tabla. - 22 Frecuencias de la dimensión de remuneración económica.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
14. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	14	25.0%	28	50.0%	13	23.2%	1	1.8%	0	0.0%
17. ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral?	7	12.5%	4	7.1%	5	8.9%	10	17.9%	30	53.6%
26. ¿Crees que la empresa cumple con las prestaciones que por ley te corresponden?	37	66.1%	14	25.0%	3	5.4%	1	1.8%	1	1.8%

Fuente: Elaboración propia.

Para el ítem 26, el 66.1% de los encuestados coincide en que la empresa cumple con las prestaciones que por ley le corresponden. Por lo tanto, la organización está comprometida con las autoridades gubernamentales en México. Lo anterior da cumplimiento a uno de los objetivos prioritarios de la administración de sueldos y salarios. (Jr, Keith, Guzmán, 2019). Se concluye que la empresa tiene seriedad y compromiso con sus trabajadores.

En la tabla 23 se observa la media y desviación estándar de la dimensión aplicación del conocimiento. El valor de la media es de 1.54 y una desviación estándar de 0.70, la respuesta que representan la media, según la escala de Likert no es fácil de determinar pues se encuentra entre “siempre” y “la mayoría de las veces”, por lo que no se puede concluir con certeza si siempre o la mayoría de las veces los trabajadores sienten que sus habilidades y conocimientos están siendo aplicados a sus áreas de trabajo.

Tabla. - 23 Media y desviación estándar de la dimensión aplicación del conocimiento.

Ítem	Media	Desviación estándar
7. ¿Consideras que cuentas con las habilidades requeridas para realizar tus labores?	1.48	0.57
9. ¿Tu supervisor se asegura de que tienes los conocimientos necesarios para desempeñar tú trabajo diario?	1.57	0.81
19. ¿Tus habilidades y conocimientos son acordes a los requerimientos de tu puesto de trabajo?	1.57	0.74
Promedio Total	1.54	0.70

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla 24 se ilustran las frecuencias obtenidas de los ítems relacionados con la dimensión aplicación del conocimiento. En el ítem 7 bajo la percepción de los colaboradores un poco más de la mitad es decir el 55.4 % consideran que tienen las habilidades requeridas para realizar sus funciones, sin embargo, un 41.1% respondieron “la mayoría de las veces” y el 3.6% respondió “a veces si a veces no”, por lo que para mantenerlos seguros de sus habilidades frente a sus funciones se podrían evaluar las necesidades tanto de los puestos de trabajo como de la empresa. Para el ítem 9 refiriéndose a que si los lideres se aseguran de que los trabajadores cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones diarias, el 58.9% responden que “siempre” mientras el 28.6% respondió que la mayoría de las veces. Y finalmente el ítem 19, en donde se evaluó la relación aplicación de conocimientos en el puesto, se procedió a preguntar este aspecto porque se tiene conocimiento previo de que la mayoría de los colaboradores cuentan con preparatoria y formación técnica, especialmente dirigida a máquinas y herramientas, en este ítem el 53.6% reconoció que si aplica sus conocimientos lo que podría mantenerlo motivado, pues según la teoría de Bifactorial de Herzberg los factores motivacionales están más relacionados con el contenido de la tarea, la responsabilidad y la autonomía, por lo que se concluye que un poco más de la mitad de los colaboradores consideran tener las habilidades requeridas, confirmaron que los lideres se aseguran de que ellos cuentan con los conocimientos para desempeñar su trabajo y finalmente están poniendo en práctica y aplicando sus conocimientos en sus actividades diarias. Sin embargo, una buena práctica es investigar de qué forma los lideres se aseguran de que su equipo esta apto para su puesto, pues retomando el ítem 9, el 8.9% de los encuestados externo “a veces si, a veces no” sus jefes se aseguran de que están listos para ejecutar su trabajo y el 3.6% dijo que pocas veces esto puede causar desmotivación, y percepción de desigualdad en relación con sus compañeros.

Tabla. - 24 Frecuencias de la dimensión aplicación del conocimiento.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
7. ¿Consideras que cuentas con las habilidades requeridas para realizar tus labores?	31	55.4%	23	41.1%	2	3.6%	0	0.0%	0	0.0%
9. ¿Tu supervisor se asegura de que tienes los conocimientos necesarios para desempeñar tú trabajo diario?	33	58.9%	16	28.6%	5	8.9%	2	3.6%	0	0.0%
19. ¿Tus habilidades y conocimientos son acordes a los requerimientos de tu puesto de trabajo?	30	53.6%	22	39.3%	2	3.6%	2	3.6%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la media y la desviación estándar de la tabla 25 Media y desviación estándar de la dimensión autorrealización, el valor promedio de la media es de 1.77, mismo que se encuentra dentro de la escala de Likert entre “Siempre” y “La mayoría de las veces” lo que indica que la mayoría de los trabajadores mostro indecisión para afirmar que se sienten autorrealizados con su lugar de trabajo. La desviación estándar es de 0.91.

Tabla. - 25 Media y desviación estándar de la dimensión autorrealización.

Ítem	Media	Desviación estándar
11. ¿Consideras que el trabajo que desempeñas en la empresa colabora en el cumplimiento de tus metas personales?	1.84	0.95
31. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando tus tareas en el trabajo?	1.68	0.94
32. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando la convivencia con tus compañeros?	1.88	0.88
33. ¿Qué tan a menudo te sientes feliz con tu trabajo?	1.68	0.88
Promedio Total	1.77	0.91

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla 26, corresponde a las frecuencias de la dimensión autorrealización con la obtención de estos datos se concluye que para la pregunta 11 el 46.4% de los encuestados considera

que siempre su trabajo realizado colabora con el cumplimiento de sus metas personales, el 30.4% menciona que la mayoría de las veces, mientras el 16.1% refiere que a veces si a veces no y el 7.1% respondieron que pocas veces. De acuerdo con la ecuación de la motivación propuesta por Jones & George (2019) para que exista alineación de las metas individuales con las de la organización deben de mostrarse resultados para los miembros de la organización.

Para el ítem 11, solo el 46.4% de los encuestados percibe firmemente que su trabajo desempeñado colabora con él cumplimiento de sus metas personales, y teniendo como antecedente el ítem 17, ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral? que comprende la dimensión remuneración económica, el 53.6% mostro inconformidad porque no recibe alguna recompensa o incentivo por sus aportaciones de mejora, entonces se puede inferir cierta relación entre la remuneración económica y la autorrealización. Sin embargo, en el ítem 31 el 53.6% de los encuestados se siente contento, tomando en cuenta sus actividades que desempeña, para el ítem 32 el 44.6% de los participantes percibe que la convivencia con sus compañeros es un factor que los hace sentir contentos y finalmente el ítem 33 muestra que el 53.6% a menudo se siente feliz con su trabajo.

Del análisis de esta dimensión se resume que la autorrealización es percibida por una gran cantidad de los encuestados en función de que destacan que se sienten felices en sus lugares de trabajo, sin embargo, cuando se trata de metas personales relacionadas con el trabajo existe más variabilidad de percepciones.

Tabla.- 26 Frecuencias de la dimensión autorrealización.

Item	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
11. ¿Consideras que el trabajo que desempeñas en la empresa colabora en el cumplimiento de tus metas personales?	26	46.4%	17	30.4%	9	16.1%	4	7.1%	0	0.0%
31. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando tus tareas en el trabajo?	30	53.6%	19	33.9%	3	5.4%	3	5.4%	1	1.8%
32. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando la convivencia con tus compañeros?	21	37.5%	25	44.6%	6	10.7%	4	7.1%	0	0.0%
33. ¿Qué tan a menudo te sientes feliz con tu trabajo?	30	53.6%	17	30.4%	6	10.7%	3	5.4%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la dimensión ambiente laboral en la siguiente tabla 29 se observan la media y la desviación estándar, como valores promedio la media se sitúa en 2.12 y la desviación estándar en 1.13, por lo tanto la respuesta que los participantes mostraron con mayor tendencia a “la mayoría de las veces” por lo tanto gran parte de ellos opina que aspectos del clima laboral como los espacios físicos, las relaciones laborales y la atmosfera creada en la organización son aptas para realizar su trabajo.

Tabla. - 27 Media y desviación estándar de la dimensión ambiente laboral.

Ítem	Media	Desviación estándar
12. ¿Crees que son seguras las instalaciones físicas de la empresa para hacer tú trabajo?	1.73	0.94
13. ¿En tu opinión crees que los supervisores y directivos practican lo que pregonan?	2.27	1.18
18. ¿Percibes ánimo y energía dentro de la empresa?	2.36	1.27
Promedio Total	2.12	1.13

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión de **ambiente laboral** se evaluó la atmosfera en la que se desarrollan las jornadas de trabajo considerando las instalaciones físicas, la congruencia entre el decir y actuar de los lideres, así como la percepción de los colaboradores con respecto a las emociones que se transmiten por medio del entorno, a continuación, se observa en las tablas de frecuencias que en el ítem 12, la mayoría de los colaboradores representado por un 53.6% externó su confianza en la seguridad de la planta para efectuar sus labores, para este ítem, un 17.9% consideró que a veces si y a veces no, estos resultados muestran que es una buena oportunidad para identificar en que áreas los colaboradores no se sienten siempre seguros.

Tabla. - 28 Frecuencias de la dimensión ambiente laboral.

Ítem	Siempre		La mayoría de las veces		A veces si a veces no		Pocas veces		Nunca	
	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%	Frecc	%
12. ¿Crees que son seguras las instalaciones físicas de la empresa para hacer tú trabajo?	30	53.6%	14	25.0%	10	17.9%	1	1.8%	1	1.8%
13. ¿En tu opinión crees que los supervisores y directivos practican lo que pregonan?	17	30.4%	19	33.9%	12	21.4%	4	7.1%	4	7.1%
18. ¿Percibes ánimo y energía dentro de la empresa?	17	30.4%	19	33.9%	7	12.5%	9	16.1%	4	7.1%

Fuente: Elaboración propia

Para el ítem 13 se preguntó a los colaboradores sobre su opinión del comportamiento de los supervisores y directivos el 33.9% de los colaboradores percibe congruencia. Koontz & Weihrich (2020) afirman que los niveles superiores crean el ambiente. Y finalmente el ítem 18, del total de los encuestados el 33.9% mencionó que hay ánimo y energía dentro de la empresa. Sin embargo, un 16.1% percibe pocas veces esa atmosfera. Se determina que parte de la creación del ambiente laboral en la empresa viene dado por las conductas de los líderes y por la seguridad de las instalaciones físicas.

4.1.4. Análisis descriptivo preguntas abiertas

Para el análisis de las preguntas abiertas se exponen las frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los colaboradores obteniéndose información sustanciosa. Para el análisis de cada una de las preguntas se procedió a enlistar las respuestas más comunes que se muestran en la tabla 29.

Tabla. - 29 Opciones de respuesta de preguntas abiertas

Pregunta	Opciones de Respuesta
34. ¿Si tuvieras que dejar la empresa, y fuera posible volverías a aplicar para este puesto de trabajo?	Me agradan las actividades
	Ambiente Laboral
	Conocimientos del puesto
	Estabilidad laboral
	El sueldo es bueno
	Aprender algo nuevo en otro lugar
	Mejorar el puesto
	El crecimiento es lento
	No hay igualdad de trato
	No me interesa
36. ¿Consideras que la empresa es un lugar estable para laborar?	Siempre hay trabajo
	Solidez económica de la empresa
	Ambiente laboral
	Aprendizaje
	No hay rotación de personal
	crecimiento profesional
37. ¿Las labores que realizas en la empresa te hacen sentir pleno y realizado?	Sin respuesta
	Aprendizaje diario
	Desempeño bueno
	Aplicación de conocimientos
	Me agradan las actividades
	Ambiente Laboral
	Autorrealización
	Oportunidad de crecimiento
No aplico mis conocimientos	
Sin respuesta	

Pregunta	Opciones de Respuesta
39. ¿Cómo te gustaría que la empresa reconociera tu trabajo?	Bonos económicos
	Reconocimiento del factor humano
	Incrementos salariales
	Igualdad para todos
	Oportunidades de crecimiento
	Capacitaciones
	Evaluaciones teórico-prácticos
	Retroalimentación oportuna
	Sin respuesta
40. ¿Qué aspectos pueden aumentar su motivación en el trabajo?	Incrementos salariales
	Reconocimiento del factor humano
	Bonos económicos
	Capacitaciones
	Más transparencia en procesos de promoción
	Maquinaria moderna
	Asignar más categorías
	Mejorar el ambiente laboral
	Sin respuesta
41. En cuanto a las instalaciones físicas menciona alguna (s) sugerencia (s) para mejorarlas.	Ventilación
	Extractores de polvo y humo
	Limpieza
	Mantenimiento a las maquinas
	Mantenimiento al techo
	Mejorar el servicio del comedor
	Pintar las instalaciones
	Seguridad del edificio
	Ninguna
	Sin respuesta

Fuente: Elaboración propia.

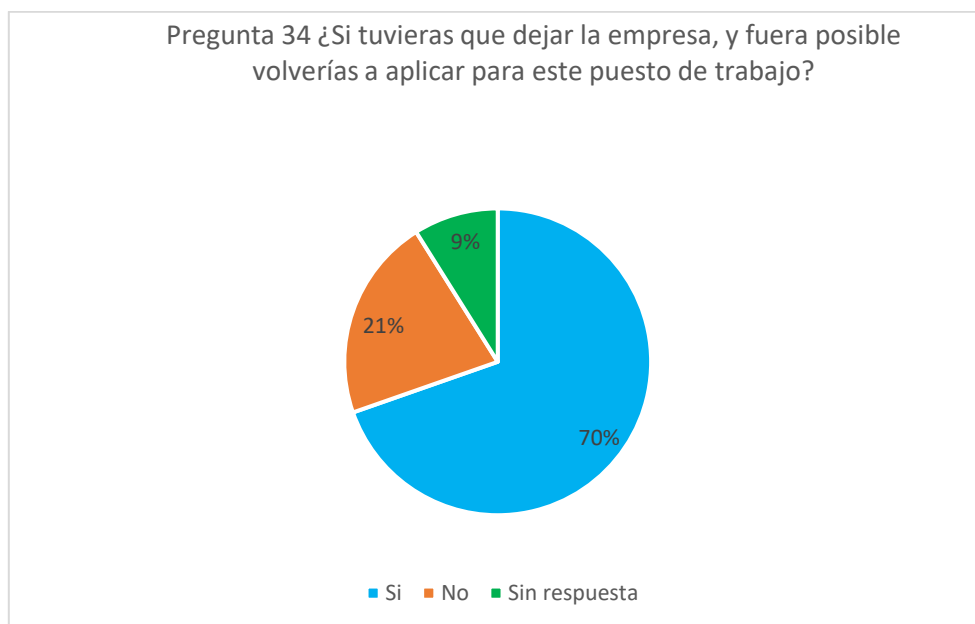
Para la pregunta 34 que pertenece a la dimensión **sentido de pertenencia** de la variable cultura organizacional el 37.50% refleja que los colaboradores tienen un muy fuerte grado de lealtad, pues refieren que les agradan las actividades que realizan, razón por la cual volverían a aplicar al puesto de trabajo, en oposición a las personas que respondieron que no lo harían y que conforman el 5.36% justificando su respuesta al mencionar que no hay igualdad de trato.

Tabla. - 30 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 34

Pregunta	Respuesta	Frecc	%	Opciones de Respuesta
34. ¿Si tuvieras que dejar la empresa, y fuera posible volverías a aplicar para este puesto de trabajo?	Si	21	37.50	Me agradan las actividades
		9	16.07	Conocimientos del puesto
		4	7.14	Sin respuesta
		3	5.36	Estabilidad laboral
		1	1.79	Ambiente Laboral
		1	1.79	El sueldo es bueno
	No	3	5.36	No hay igualdad de trato
		3	5.36	Sin respuesta
		2	3.57	No me interesa
		2	3.57	Aprender algo nuevo en otro lugar
		1	1.79	Mejorar el puesto
		1	1.79	El crecimiento es lento
	No respondió	5	8.93	Sin respuesta
Total		56	100	

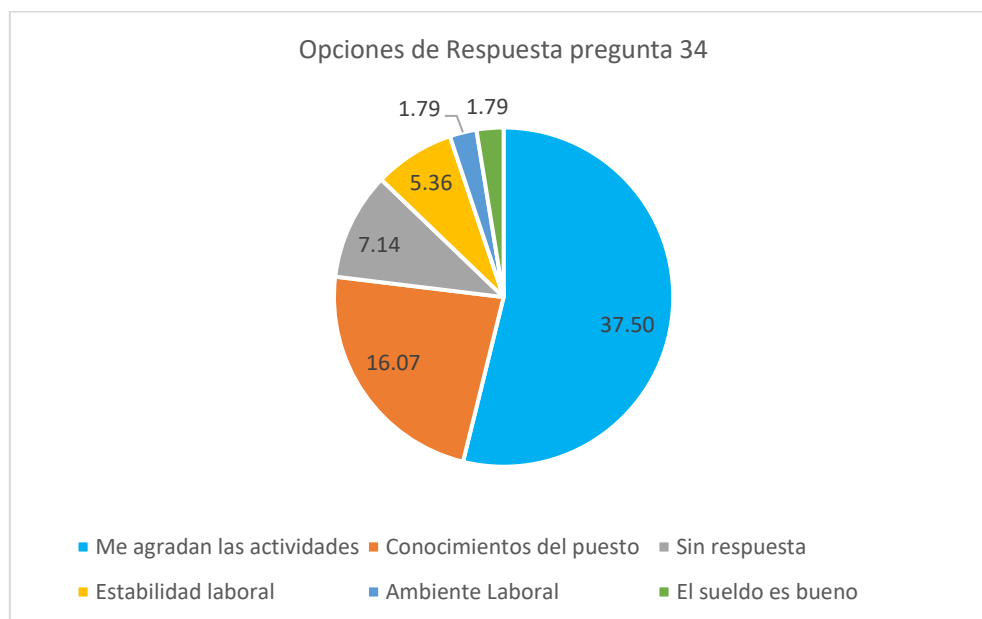
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1.- Distribución de datos de la pregunta 34



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2 Distribución de datos de la pregunta 34



Fuente: Elaboración propia

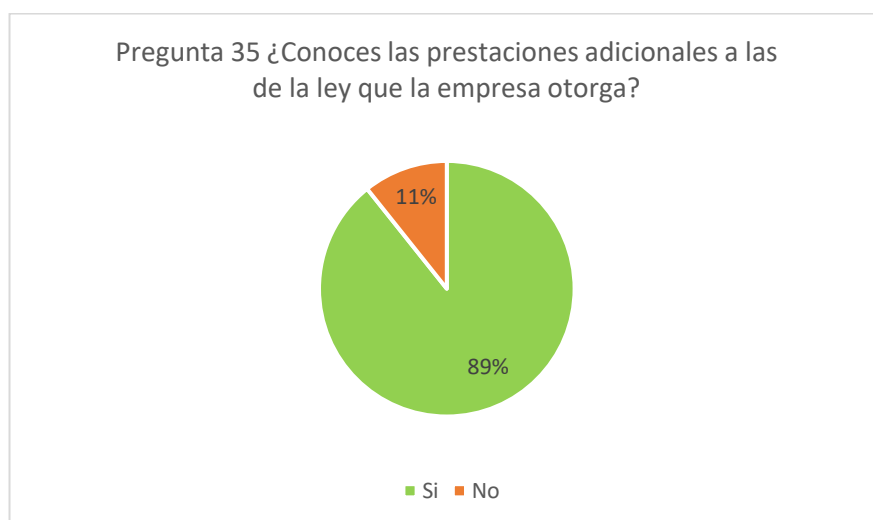
En el caso de la pregunta 35 que se relaciona con la dimensión **remuneración económica** de la variable motivación sugiere que el 89.29% tiene conocimiento de las prestaciones adicionales de ley, lo que refleja que la organización ha comunicado de forma eficaz información importante para los colaboradores.

Tabla. - 31 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 35

Pregunta	Respuesta	Frecc	%
35. ¿Conoces las prestaciones adicionales a las de la ley que la empresa otorga?	Si	50	89.29
	No	6	10.71
Total		56	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3 Distribución de datos de la pregunta 35



Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta 36 que pertenece a la dimensión **ambiente laboral** de la variable cultura organizacional, se procedió a revisar el indicador estabilidad, el 100% respondió afirmativamente pues consideran que la empresa es estable, y el 83.93% externaron las razones por las que es percibido de esta forma. Únicamente un 16.07% mostró indiferencia y no explico porque percibe estabilidad en la empresa.

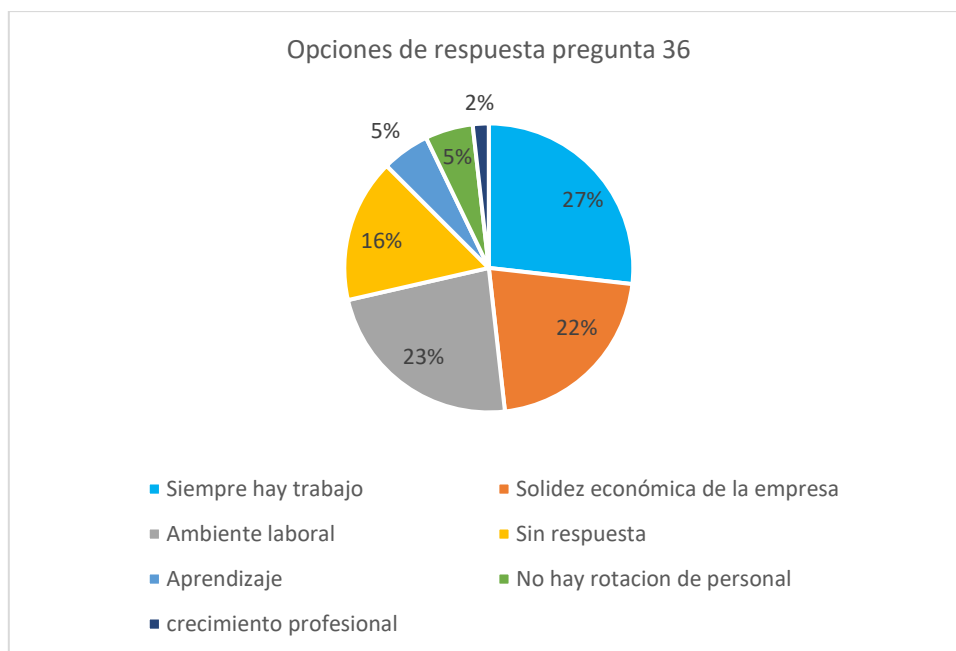
Como se observa en la tabla 34, el 26.79% respondió que siempre hay trabajo es decir siempre hay proyectos a desarrollar por lo que no hay paro de línea o recorte de personal y el 23.21% relacionó la estabilidad con el ambiente laboral y finalmente el 21.43% refieren que la empresa tiene solidez económica, ellos vincularon la estabilidad con la solidez económica resaltando la seguridad y confianza que confiere a los colaboradores de satisfacer sus necesidades con los recursos económicos.

Tabla. - 32- Frecuencia y porcentaje de la pregunta 36

Pregunta	Frecc	%	Opciones de Respuesta
36. ¿Consideras que la empresa es un lugar estable para laborar?	15	26.79	Siempre hay trabajo
	12	21.43	Solidez económica de la empresa
	13	23.21	Ambiente laboral
	9	16.07	Sin respuesta
	3	5.36	Aprendizaje
	3	5.36	No hay rotación de personal
	1	1.79	Crecimiento profesional
Total	56	100	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4 Distribución de datos de la pregunta 36



Fuente: Elaboración propia

Se concluye que los colaboradores de la organización asocian la estabilidad con la certeza de tener un trabajo y la garantía de que en el ambiente laboral donde lo desarrollan les provee las herramientas y espacio adecuado para llevarlo a cabo, sienten compañerismo.

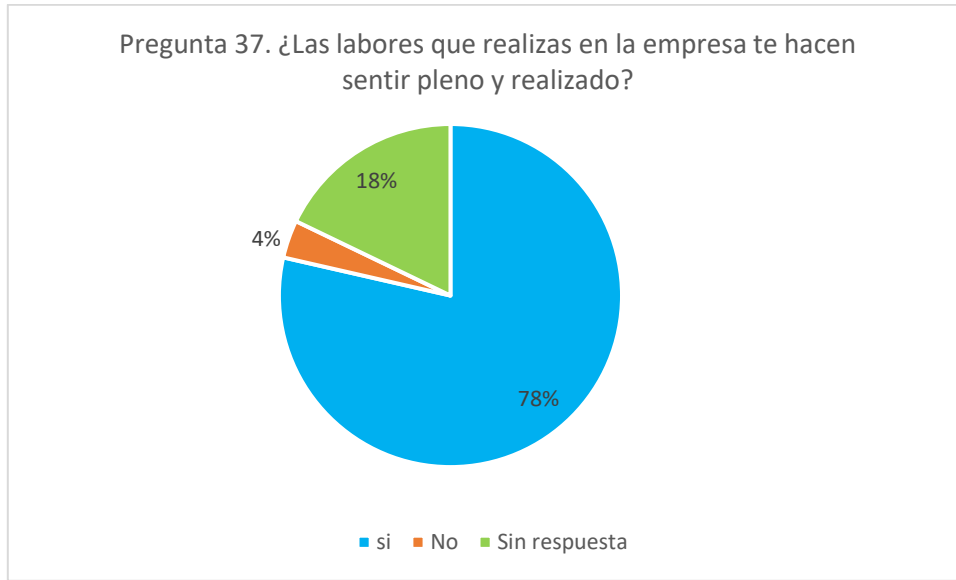
En el caso de la pregunta 37 que pertenece a la dimensión **autorrealización** de la variable motivación, de los 56 encuestados 44 de ellos afirman que sus labores los hacen sentir plenos y realizados, siendo una de las razones el aprendizaje diario para el 19.64%.

Tabla. - 33 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 37

Pregunta	Respuesta	Frecc	%	Opciones de Respuesta
37. ¿Las labores que realizas en la empresa te hacen sentir pleno y realizado?	Si	11	19.64	Aprendizaje diario
		11	19.64	Desempeño bueno
		9	16.07	Aplicación de conocimientos
		8	14.29	Me agradan las actividades
		2	3.57	Ambiente Laboral
		2	3.57	Autorrealización
		1	1.79	Oportunidad de crecimiento
	No	2	3.57	No aplico mis conocimientos
	Sin respuesta	10	17.86	Sin respuesta
Total		56	100	

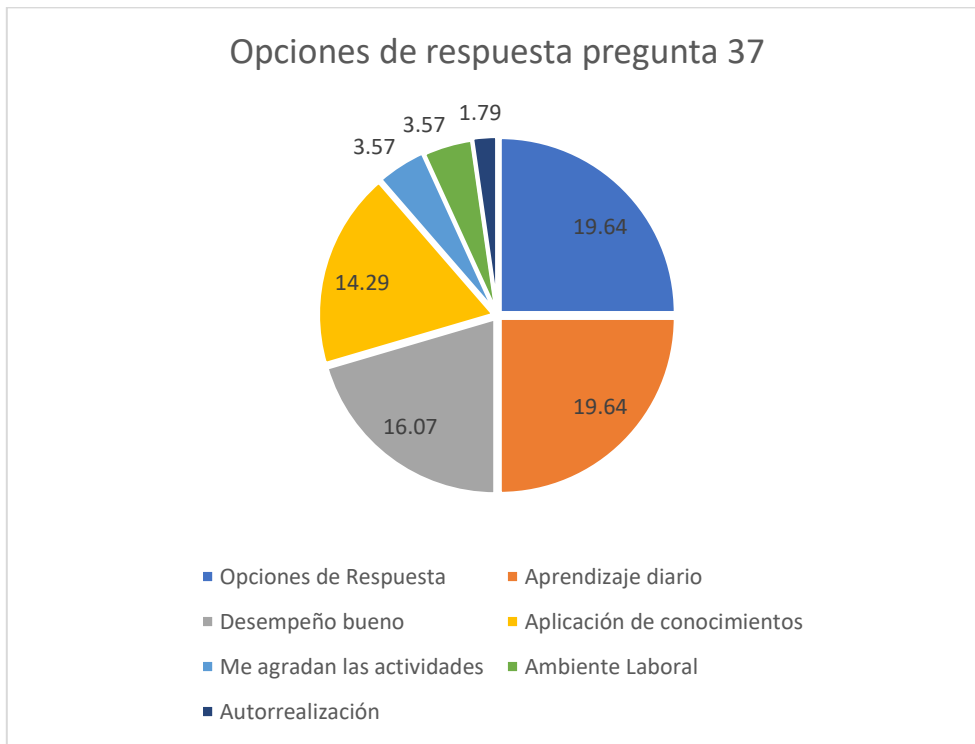
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5 Distribución de datos de la pregunta 37



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6 Distribución de datos de la pregunta 37



Fuente: Elaboración propia.

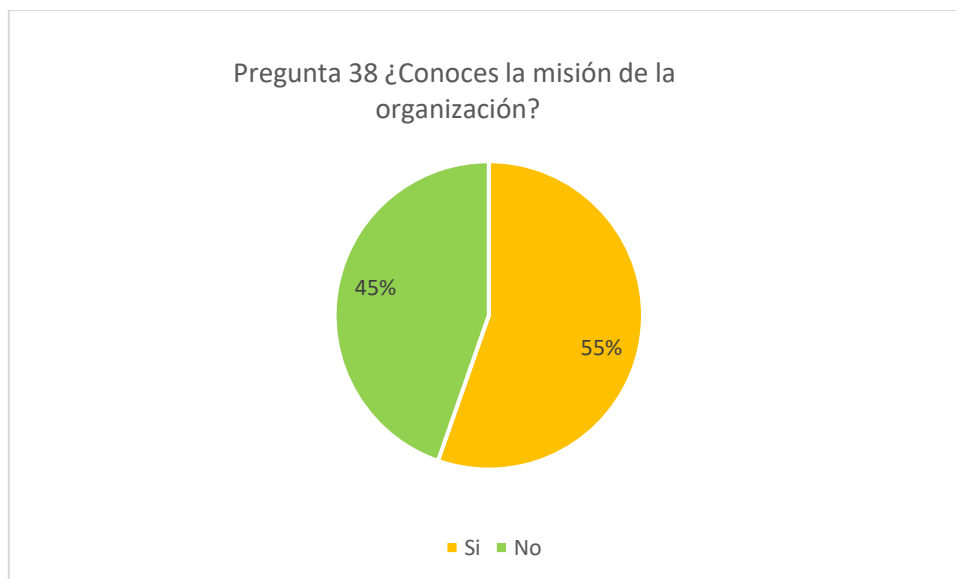
En la pregunta 38, relacionada con la dimensión de los **valores** de la cultura organizacional se solicitó a los colaboradores explicar la misión en caso de conocerla, el 55.4% refirió conocerla, sus respuestas mostraron que conocían el giro de la compañía y el propósito general de la misma.

Tabla. - 34 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 38.

Pregunta	Respuesta	Frecc	%
38. ¿Conoces la misión de la organización?	Si	31	55.4
	No	25	44.6
Total		56	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7 Distribución de datos de la pregunta 38



Fuente: Elaboración propia.

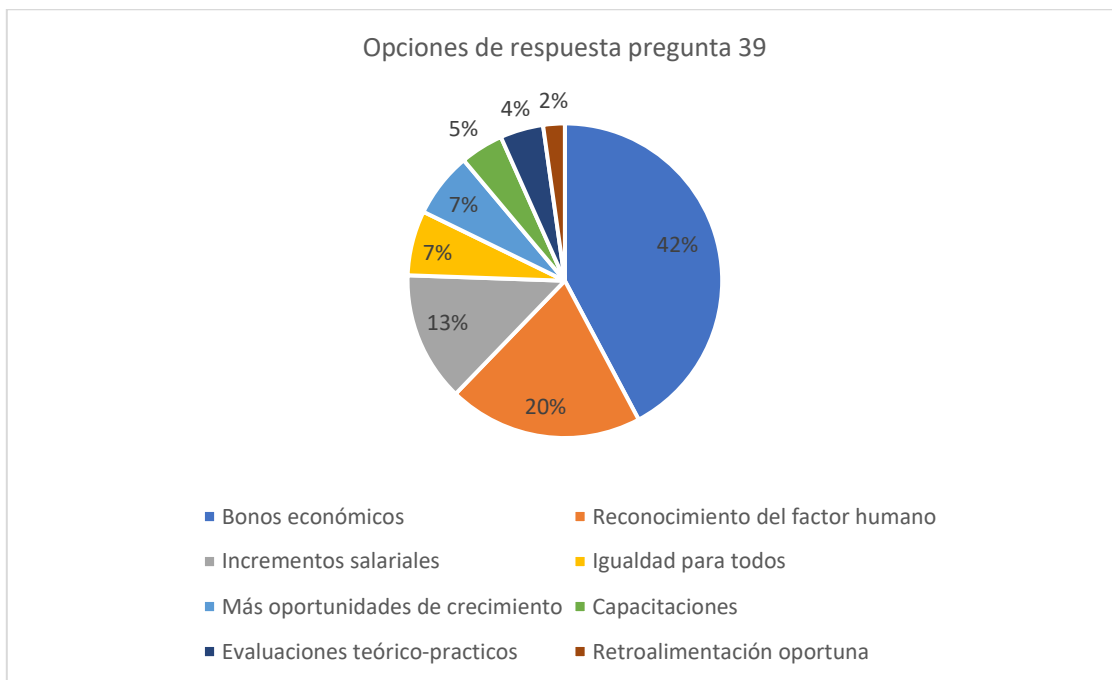
Para la pregunta 39 que se refiere a la dimensión **necesidades** de la variable motivación, en la tabla 35 se enlistaron las propuestas hechas por los colaboradores para reconocer su trabajo, el 33.93% concluyó que los bonos económicos pueden ser una opción para percibir que la empresa reconoce su trabajo, seguido por el 16.07% refiriéndose al reconocimiento del factor humano, destacando la necesidad de sentirse apreciados por los retos logrados.

Tabla. - 35 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 39

Pregunta	Frecc	%	Respuesta
39. ¿Cómo te gustaría que la empresa reconociera tu trabajo?	19	33.93	Bonos económicos
	9	16.07	Reconocimiento del factor humano
	6	10.71	Incrementos salariales
	3	5.36	Igualdad para todos
	3	5.36	Más oportunidades de crecimiento
	2	3.57	capacitaciones
	2	3.57	Evaluaciones teórico-prácticos
	1	1.79	Retroalimentación oportuna
	11	19.64	sin respuesta
Total	56	100	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8 Distribución de datos de la pregunta 39



Fuente: Elaboración propia.

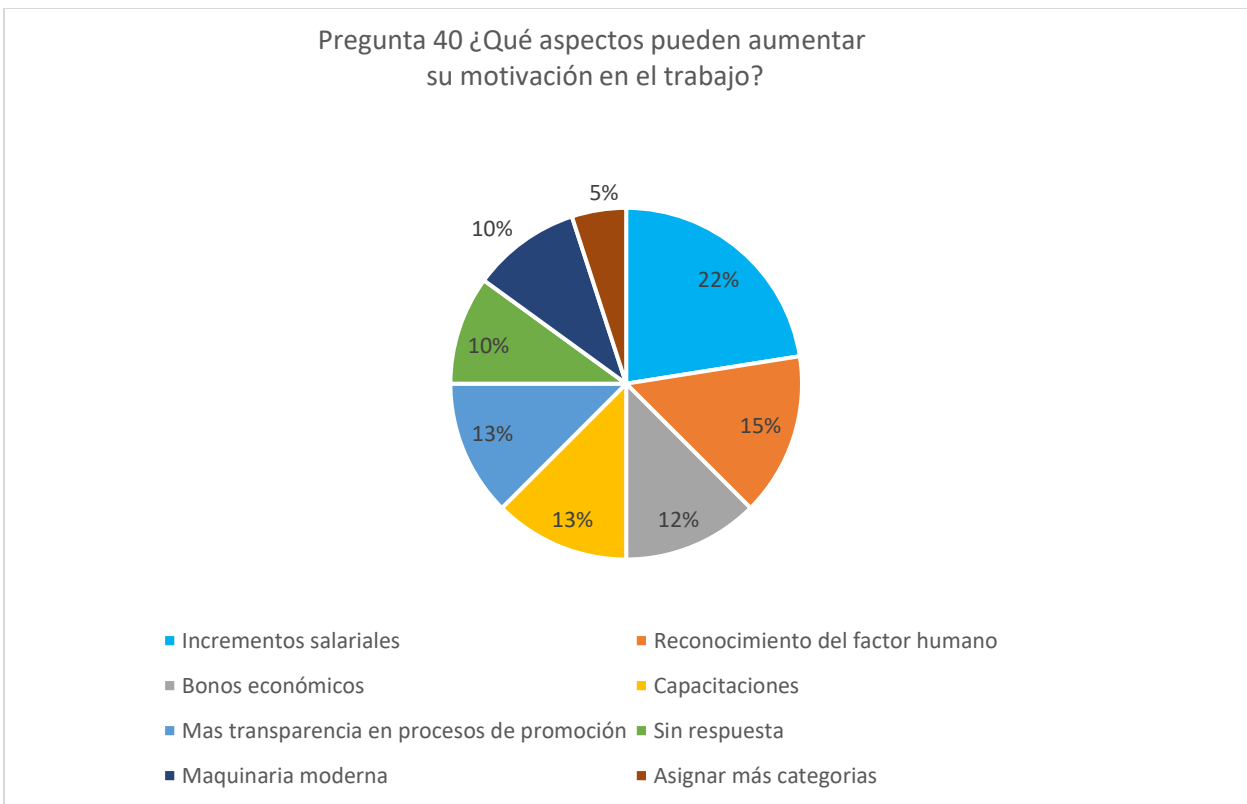
Con relación a la pregunta 40 de la dimensión **necesidades** de la variable motivación, el 28.57% externó su inquietud por los incrementos salariales, seguido por el 16.07% relacionado con el reconocimiento del factor humano, en donde los colaboradores esperan de sus líderes recibir valoración u opiniones positivas por sus actividades.

Tabla.- 36 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 40

Pregunta	Frecc	%	Opciones de Respuesta
40. ¿Qué aspectos pueden aumentar su motivación en el trabajo?	16	28.57	Incrementos salariales
	9	16.07	Reconocimiento del factor humano
	6	10.71	Bonos económicos
	5	8.93	Capacitaciones
	5	8.93	Mas transparencia en procesos de promoción
	5	8.93	Sin respuesta
	4	7.14	Maquinaria moderna
	4	7.14	Asignar más categorías
	2	3.57	Mejorar el ambiente laboral
Total	56	100	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9 Distribución de datos de la pregunta 40



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la pregunta 41 que se relaciona con la dimensión **ambiente laboral** de la variable motivación, en la cual se evalúan los espacios físicos de la empresa. Del total de los encuestados el 21.43% omitió su respuesta, mientras el 12.50% explica que un aspecto a mejorar es la limpieza, pues

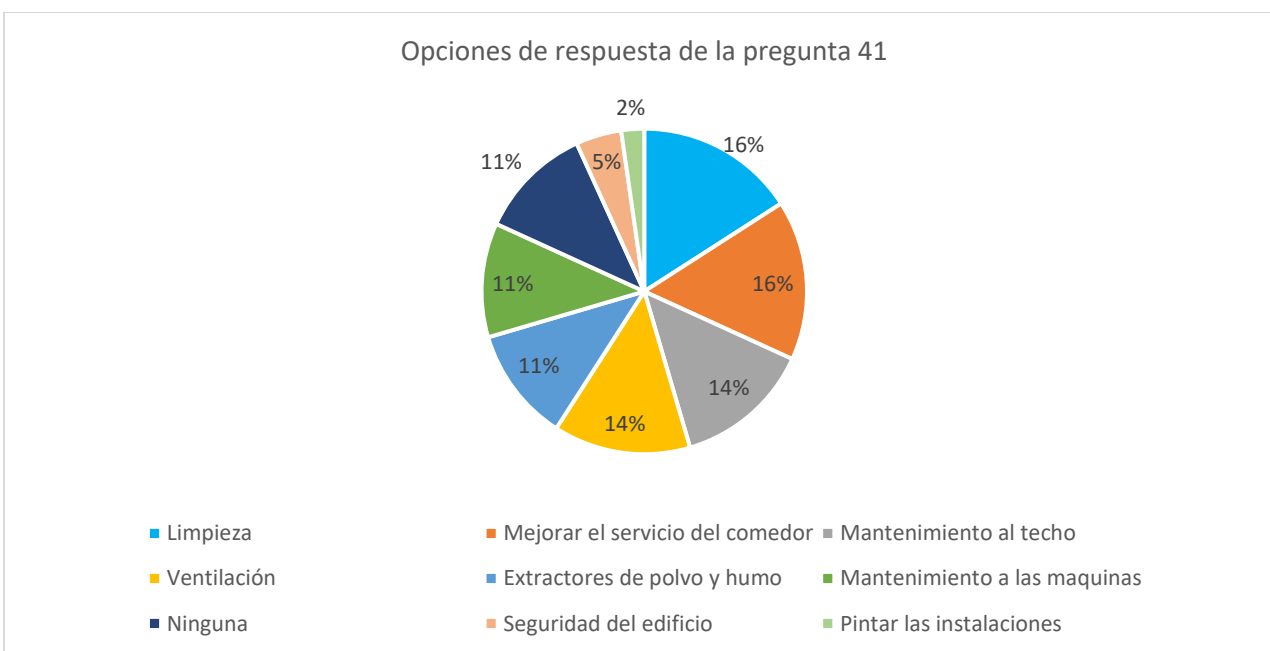
creen que la empresa solo luce limpia cuando hay visitas del corporativo, el siguiente 12.50% explico su inquietud por reparar el techo ya que en época de lluvias les resta tiempo en sus actividades diarias, para limpiar y se atrasan en el plan de producción.

Tabla.- 37 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 41

Pregunta	Frecc	%	Opciones de Respuesta
41. En cuanto a las instalaciones físicas menciona alguna (s) sugerencia (s) para mejorarlas.	12	21.43	Sin respuesta
	7	12.50	Limpieza
	7	12.50	Mantenimiento al techo
	6	10.71	Ventilación
	6	10.71	Extractores de polvo y humo
	5	8.93	Mantenimiento a las maquinas
	5	8.93	Ninguna
	4	7.14	Mejorar el servicio del comedor
	3	5.36	Medidas para cuidar la seguridad del edificio
	1	1.79	Pintar las instalaciones
Total	56	100.00	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10 Distribución de datos de la pregunta 41



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que en esta pregunta aun cuando el 21.43% no respondió, y el 8.93% menciono que ninguno, más de la mitad es decir el 69.64% si externo algunas propuestas para mejorar los espacios físicos. Dentro de estos motivos expuestos destaca la limpieza, ya que algunas operaciones propias de ciertas áreas de producción como soldadura, arrojan frecuentemente desechos, como rebabas o polvo que con el paso de los días se acumula en pasillos y en el área como tal, que lejos de percibirse como una mala imagen, son condiciones de trabajo que pueden llegar a ser clasificados como factores de higiene según la teoría bifactorial de Herzberg, que precisamente por esta condición de la limpieza algunos otros encuestados propusieron la ventilación para que el polvo no se concentre y otros propusieron colocar precisamente extractores de polvo y humo. Retomando que los factores de higiene influyen en el nivel de satisfacción los colaboradores, en este caso quienes estén laborando directamente en estas condiciones, pueden encontrar en un cierto nivel de insatisfacción, y si no están cubiertas estas condiciones difícilmente su nivel de motivación incrementara. Además, cabe mencionar que revisar a fondo estos aspectos es parte del cuidado del factor humano, pues la salud e integridad de los trabajadores es importante bajo la filosofía de la organización, en donde destaca a sus trabajadores como valores comunes de su modelo de dirección. Con esta sección se da fin al análisis e interpretación de datos descriptivos de las variables cultura organizacional y motivación laboral, dando lugar al análisis correlacional de las mismas y sus dimensiones.

4.2. Análisis Correlacional

Esta parte del estudio permitió identificar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral. Para este cálculo se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, se tomó como referencia para la interpretación el criterio de Cohen (1988). A continuación, se muestran los criterios de medición de los valores absolutos al momento de interpretar la correlación de Pearson:

- Entre 0 y 0,10: correlación inexistente
- Entre 0,10 y 0,29: correlación débil
- Entre 0,30 y 0,50: correlación moderada
- Entre 0,50 y 1,00: correlación fuerte

Se procedió a calcular los índices de correlación entre las variables de estudio como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla. - 38 Correlación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral.

		Cultura Organizacional	Motivación Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	.910**
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	56	56
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	.910**	1
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

La correlación de Pearson es de **.910** que conforme al criterio de Cohen (1988) se interpreta como fuerte, derivado de lo anterior se procedió a realizar el análisis correlacional de las 4 dimensiones de la cultura organizacional y las 5 dimensiones de la motivación laboral, se encontraron los resultados que se presentan a continuación.

Tabla.- 39 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión necesidades de la motivación laboral.

Dimensiones de la cultura organizacional	Correlación
Liderazgo	.771**
Sentido de pertenencia	.759**
Valores	.728**
Adaptabilidad	.653**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la dimensión necesidades de la variable motivación laboral tiene una correlación fuerte con las dimensiones de la variable de la cultura organizacional, siendo el liderazgo, la dimensión más representativa con una correlación fuerte de **.771** por lo que se puede concluir que los trabajadores perciben que sus necesidades pueden ser cubiertas, con el apoyo y participación de sus líderes para que puedan promover e influir en la toma de decisiones de la empresa, para impulsar que los colaboradores se esfuercen por cumplir los objetivos de la organización. En el caso de la correlación de la dimensión necesidades con respecto a la dimensión sentido de pertenencia la correlación es positiva fuerte de **.759** bajo el criterio de Cohen (1988).

Denison (1996) lo afirmaba en su modelo de la cultura organizacional proponiendo como elemento significativo de su modelo, lograr que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las de la empresa, desarrollando en ellos cierto sentido de pertenencia; por otro lado según los autores Jones & George (2019), concluyen que las investigaciones referentes a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow no sustentan completamente lo expuesto en ella, pero si concluyen que los líderes enfrentan el reto de identificar las necesidades de sus colaboradores y mediante su desempeño, cerciorarse que se estén cumpliendo.

Tabla.- 40 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión remuneración económica de la motivación laboral.

Dimensiones de la cultura organizacional	Correlación
Sentido de pertenencia	.752**
Valores	.623**
Liderazgo	.612**
Adaptabilidad	.465**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la dimensión remuneración **económica**, muestran una correlación fuerte de **.752** en relación con el sentido de pertenencia lo que se puede inferir que, si dentro de la organización la remuneración económica es buena, se suscita en los encuestados cierto grado de identificación, lealtad y compromiso con la empresa.

Dentro de la sección de preguntas abiertas los colaboradores externaron en el *ítem 34 ¿Si tuvieras que dejar la empresa, y fuera posible volverías a aplicar para este puesto de trabajo?* Perteneciente a la dimensión sentido de pertenencia, que volverían a trabajar en la empresa argumentando como una de las razones consideradas que el sueldo es bueno, además de que perciben estabilidad laboral.

Retomando el criterio de Cohen (1988) la correlación entre la adaptabilidad de la variable cultura organizacional y la remuneración económica es moderada, por lo que la adaptación de los encuestados a sus áreas de trabajo o actividades no muestra una relación con la remuneración económica. La tabla 41 determina una correlación fuerte de .644 entre la dimensión aplicación de conocimientos y dimensión liderazgo. Los participantes perciben que existe una buena aplicación de sus habilidades y sus conocimientos en sus puestos de trabajo, pues sus líderes conocen sus capacidades para coordinarlos eficientemente.

Tabla. - 41 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión aplicación de conocimiento de la motivación laboral.

Dimensiones de la cultura organizacional	Correlación
Liderazgo	.644**
Adaptabilidad	.636**
Sentido de pertenencia	.618**
Valores	.561**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar también que para el ítem 4 en donde se evaluó el indicador comunicación de la dimensión liderazgo de la cultura organizacional el 69.6% de los encuestados, respondió la apertura que muestran los líderes para comentar aspectos relacionados al trabajo por lo que se refuerza esta correlación al tomar a la comunicación como una característica de los líderes para escuchar inquietudes, y conocer las habilidades y conocimientos de sus equipos de trabajo. Además, la correlación de la adaptabilidad conforme el criterio de Cohen (1988) es fuerte con una correlación de .636 con relación a la aplicación del conocimiento, lo que demuestra la facilidad de adaptarse de los encuestados porque aplican sus conocimientos y habilidades en sus áreas de trabajo.

En la tabla 42 se muestran los datos obtenidos para la correlación que hay con la dimensión autorrealización y liderazgo con una correlación fuerte de **.692**, la participación de los líderes para difundir la cultura organizacional y motivar a los encuestados es de gran importancia, pues a través de sus acciones y planes de trabajo se busca el cumplimiento de las metas de la organización, y a la vez se satisfacen las necesidades de los colaboradores para que alcancen su propia autorrealización.

Tabla. - 42 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la dimensión autorrealización de la motivación laboral.

Dimensiones de la cultura organizacional	Correlación
Liderazgo	.692**
Valores	.656**
Sentido de pertenencia	.644**
Adaptabilidad	.570**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Además, se aprecia también la correlación de los valores de .656 con la dimensión autorrealización siguiendo el criterio de Cohen (1988) la correlación es fuerte pues si los valores personales se encuentran alineados con los de la compañía existe mayor facilidad en la creación de patrones de comportamiento compartidos entre los participantes lo que evidentemente incrementara las posibilidades de alcanzar cierta autorrealización personal.

En la tabla 43 siguiente se muestra como la dimensión liderazgo de la variable cultura organizacional tiene una correlación muy fuerte de .793 con la dimensión ambiente laboral. Las condiciones de trabajo y la forma en la que interactúan los colaboradores en todos los rangos jerárquicos conforman el ambiente, y este es considerado un factor que influye en la productividad, de acuerdo con Bohlander & Snell (2013). Por otro lado Koontz & Weihrich (2020) mencionan que “los de niveles jerárquicos superiores, crean el ambiente de la empresa”

Tabla. - 43 Correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el ambiente laboral de la motivación laboral.

Dimensiones de la cultura organizacional	Correlación
Liderazgo	.793**
Sentido de pertenencia	.762**
Adaptabilidad	.693**
Valores	.659**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente a las correlaciones a continuación se mencionan algunas frecuencias que vale la pena comentar, como se observa en la tabla siguiente *Tabla. - 44 Frecuencias del ítem 17 en relación con la información sociodemográfica* para la pregunta 17 de la dimensión remuneración económica de la variable motivación laboral, se observa que los participantes que se encuentran en un intervalo de edad de los 35 a los 44 años, mostraron mayor descontento al no recibir alguna recompensa o incentivo, por alguna aportación de mejora.

Por otro lado, el estado civil del mayor número de colaboradores es casado, lo que agudiza un poco más su inconformidad con relación a las recompensas o incentivos. Otro factor para observar es el nivel máximo de estudios, en el cual sobresalen los colaboradores con un nivel máximo de estudios que es “preparatoria”, lo que evidentemente los coloca en una posición de inconformidad por contar con cierta preparación y no ser considerados con algún tipo de recompensa.

Y finalmente los factores de antigüedad en la empresa, siendo los colaboradores que predominan con un rango de estancia dentro de la empresa de 1- 5 años, indicador que muestra que la inconformidad es de aquellos trabajadores cuya antigüedad es mayor de 1 año y hasta 5 años, sin embargo, en ese mismo rango de edad se encuentran la mayoría de los trabajadores que respondieron que “siempre” reciben alguna recompensa o incentivo.

Tabla. - 44 Frecuencias del ítem 17 en relación con la información sociodemográfica.

	Pregunta	17. ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral?				
	Opciones	Siempre	La mayoría de las veces	A veces si a veces no	Pocas veces	Nunca
Edad del Participante	Menos de 26 años	0	2	1	4	0
	26-34 años	1	0	2	1	7
	35-44 años	4	0	2	2	12
	45-54 años	2	2	0	3	10
	Más de 54 años	0	0	0	0	1
	Subtotal	7	4	5	10	30
Estado Civil	Soltero	3	2	2	3	8
	Casado	4	2	3	7	22
	Subtotal	7	4	5	10	30
Nivel Máximo de estudios	Primaria	0	0	0	0	1
	Secundaria	4	1	2	2	12
	Preparatoria	2	3	3	7	16
	Universidad	1	0	0	1	1
	Subtotal	7	4	5	10	30
Antigüedad en la empresa	Menos de 2 años	3	2	1	2	4
	2-5 años	1	1	0	4	11
	6-10 años	3	1	2	2	9
	11-15 años	0	0	2	2	5
	16-20 años	0	0	0	0	1
	Más de 20 años	0	0	0	0	0
	Subtotal	7	4	5	10	30
Antigüedad en el cargo actual	Menos de 1 año	1	1	1	0	4
	1-5 años	5	3	2	9	14
	6-10 años	1	0	1	1	9
	11-15 años	0	0	1	0	3
	16-20 años	0	0	0	0	0
	Más de 20 años	0	0	0	0	0
	Subtotal	7	4	5	10	30

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Comprobación de Hipótesis

Después de los resultados presentados se comprueba que existe una correlación fuerte entre elementos de las variables cultura organizacional y de la motivación laboral, entre los datos obtenidos se presenta que las dimensiones de la primera variable, liderazgo y sentido de pertenencia obtuvieron las correlaciones más fuertes en relación con las dimensiones de la motivación laboral.

4.3. Propuestas de Mejora

Gracias al análisis de la información obtenida de las dimensiones de las variables motivación laboral y la cultura organizacional se identificó que el liderazgo es un factor clave dentro de esta investigación para mantener presente la motivación en los colaboradores. Por ello la primera propuesta es concientizar a los líderes de cualquier rango jerárquico la importancia de su participación dentro de todos los procesos productivos y administrativos en la organización. Cabe mencionar que las propuestas planteadas se elaboraron en base a la información obtenida de las preguntas abiertas y de la observación de los comportamientos de los colaboradores pues aun cuando las correlaciones son altas existe cierto sesgo en las preguntas cuya medición es a través de la escala de Likert, ya que la buena relación laboral se da entre personal de producción y jefe inmediato, tal como se mencionó en el apartado alcances y limitaciones.

El liderazgo contribuye a formar y fortalecer la cultura organizacional, por lo que en relación con los resultados previamente mencionados se procede a sugerir las siguientes estrategias de mejora para ambas variables.

4.3.1 Propuestas para la mejora de la Cultura Organizacional

Como se ha mostrado la cultura organizacional es de gran relevancia para las empresas, por lo que se recomienda el estudio profundo y estructurado de esta, para atender aquellas percepciones negativas por parte de los colaboradores que puedan ser identificadas.

Se define el objetivo, así como los resultados esperados.

Tabla. - 45 Propuesta estudio profundo de la cultura organizacional

Tema	Estudio profundo de la cultura organizacional.
Responsable	Departamento de Recursos Humanos
Objetivo	Conocer las características principales y sobresalientes de cultura organizacional
Resultados esperados	Identificar el tipo de cultura organizacional, sus características más importantes percibidas por los colaboradores, para desarrollar acciones de mejora en función de las necesidades de la compañía. Definir el perfil ideal de cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información confiable se sugiere seguir el Modelo de Cameron y Quinn a través de la aplicación del cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument por sus siglas en inglés (OCAI) Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional. (Ver Anexo 2). Este cuestionario está conformado por 24 preguntas y evalúa 6 dimensiones:

- Características dominantes de la organización.
- Liderazgo organizacional.
- Administración de los empleados (o bien el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo).
- Cohesión organizacional.
- Énfasis estratégico, (este detecta qué puntos principales conducen la estrategia organizacional).
- Criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y qué se recompensa.

Una ventaja de este cuestionario es que permite identificar en los encuestados la percepción de la situación actual de la cultura organizacional y como les gustaría que fuera en un futuro por lo que se destacan las dimensiones con mayor preferencia por parte de los encuestados.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de administrar los cuestionarios, lo recomendable es que este sea aplicado en un horario en que los colaboradores tengan una actitud de tranquilidad y paciencia, para que puedan responder a mayor conciencia. Evitar distracciones como el horario de salida o comida. Se facilitará la aplicación de los cuestionarios si se llevan a cabo de forma electrónica asignando un lugar con distintos equipos de cómputo, para lograr una mayor confiabilidad

de los resultados, se podría evitar la presencia de los gerentes de área haciendo hincapié en el objetivo de las encuestas y el manejo que se le dará a dicha información. Una vez recabada la información, se sugiere elaborar un reporte e identificar el tipo de cultura, así como si se trata de una cultura fuerte o débil y las características dominantes, se recomienda que este análisis sea lo más específico posible por lo que se deberán tomar en cuenta variables sociodemográficas y área del colaborador que responde el cuestionario, con la finalidad de detectar con mayor precisión las características de la cultura organizacional.

Posteriormente hacer el análisis de la información, y definir el perfil de cultura ideal para la organización necesariamente con base a los resultados obtenidos. En la reunión se presentará la cultura actual percibida por los colaboradores y como les gustaría que fuera por lo que los líderes pueden identificar sus áreas de oportunidad por mejorar y dirigir sus esfuerzos a lograr la cultura organizacional deseada enfocándola siempre al cumplimiento de las metas de la organización. El perfil ideal de la cultura organizacional debe de ser discutido por los supervisores de cada área, así como por los gerentes de producción, es decir buscar un equilibrio entre las necesidades de la compañía y la de los empleados.

Se espera debatir puntos de vista, y discutir la viabilidad de definir un nuevo perfil de cultura organizacional o de fortalecer el perfil con el que ya se cuenta. Todo dependerá de los resultados obtenidos ventajas y desventajas.

El departamento de Recursos Humanos formalmente detallará en un cronograma el plan a seguir para ejecutarlo en las fechas correspondientes, así como los responsables de dar seguimiento por área. Por ejemplo, si se requiere mejorar la dimensión liderazgo organizacional, una evaluación 360° a los líderes puede ayudar a mostrar los aspectos a trabajar.

Se llevará a cabo una segunda reunión para revisar el plan elaborado por cada área y se fijará una fecha para mostrar avances.

Derivado de los resultados de la investigación en curso se aconseja enfocar la atención en el liderazgo organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Finalmente monitorear de forma general la cultura organizacional de la empresa tendrá como ventaja identificar oportunamente alguna situación de descontento entre los colaboradores anticipándose en prevenir más que en solucionar.

4.3.1.1 Propuesta para reforzar Misión y Valores.

Los líderes de la organización se conducen conforme los valores de la empresa, sin embargo, reforzar los valores de la organización, entre los colaboradores podría mejorar su percepción en cuanto a igualdad de trato. La participación de los gerentes es primordial para fortalecerlos.

La misión es muy importante en cualquier organización, en esta investigación la mayoría tiene una idea general a lo que se refiere, conocen el giro de la empresa, pero no entienden lo suficiente para explicarla, por otro lado en lo que concierne a los valores dentro de los resultados de esta investigación los encuestados externaron que perciben desigualdad entre sus compañeros, fue muy representativa su inconformidad en la pregunta que tiene relación con la asignación de bonos por mejoras, ya que argumentaron que esta oportunidad no es para todos de forma equitativa.

Por lo que se sugiere revisar la misión y los valores de la organización y asegurarse que sean entendidos y practicados por los colaboradores, se propone formar grupos de capacitación para reforzar los valores que dan identidad a la compañía, se puede aprovechar la ocasión para compartir nuevamente las políticas y normas. Se recomienda usar recursos materiales como lonas impresas o carteles con la misión, visión, valores, políticas para ser colocadas en lugares estratégicos como el acceso principal, o en el comedor para que los colaboradores puedan percibir esos símbolos visibles o artefactos que de acuerdo con lo que enfatiza Schein (2016) corresponden a uno de los niveles de la cultura organizacional del modelo que expone. El departamento de Recursos Humanos junto con los líderes de cada equipo de trabajo pueden coordinar dinámicas de grupo como sigue:

Tabla. - 46 Propuesta dinámicas de grupo para reforzar los valores organizacionales

Tema	Dinámicas de grupo
Responsable	Departamento de Recursos Humanos
Objetivo	Reforzar a través de la comunicación y participación de los colaboradores la misión y valores de la empresa.
Resultados esperados	Fortalecer los valores llevándolos a la práctica y conocer la misión de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

Las dinámicas de grupo serán elegidas en base al objetivo planteado, es de suma importancia cuestionarse el tipo de dinámica que se ejecutará, para lo cual el personal a cargo de esta se puede apoyar tomando en cuenta las características de los participantes y cuestionarios de evaluación de dinámicas. (Ver anexo 3)

Al final de cada dinámica se sugiere se regalen algunos artefactos con el logo de la empresa, cuadernos, plumas, termos, playeras, mochilas con la intención de que los colaboradores se diviertan y sientan que su participación está siendo reconocida con un obsequio por parte de la empresa. El departamento de recursos humanos junto con los líderes serán los embajadores para propagar los valores día con día practicándolos en cada situación en todas las áreas de la compañía, lo anterior sin duda se presenta con ciertas ventajas como mejorar el ambiente laboral e incrementar la productividad. Por otro lado, después de la pandemia algunos hechos como la implementación de la NOM-STPS 035 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención, recientemente la reforma a la ley federal del trabajo con respecto a el incremento de los días de vacaciones así como la propuesta de la reducción de la jornada laboral, están siendo eventos muy importantes para las organizaciones, por lo que se plantea que la aplicación correcta de los valores puede tomarse como una buena base y antecedente para dar cumplimiento a las nuevas exigencias gubernamentales en México.

Se sugiere un siguiente paso después de las dinámicas de grupo, la creación de un documento que pueda ser actualizado que contenga conductas y actitudes deseadas, que involucre la participación de los colaboradores que funcione como una guía práctica para ellos, con la actualización de dicho documento se puede estructurar un “código de conductas”. Actualmente existe el manual del empleado, pero es un documento que cuenta con aproximadamente 100 páginas y su interpretación no es fácil, y con la creación de este código se busca un enfoque simple pero entendible para todos, por lo tanto, se pueden incluir imágenes que representen un valor, fáciles de recordar e interpretar. Por ejemplo, cuando se menciona el valor *igualdad*.

Estando frente a la siguiente situación en la empresa:

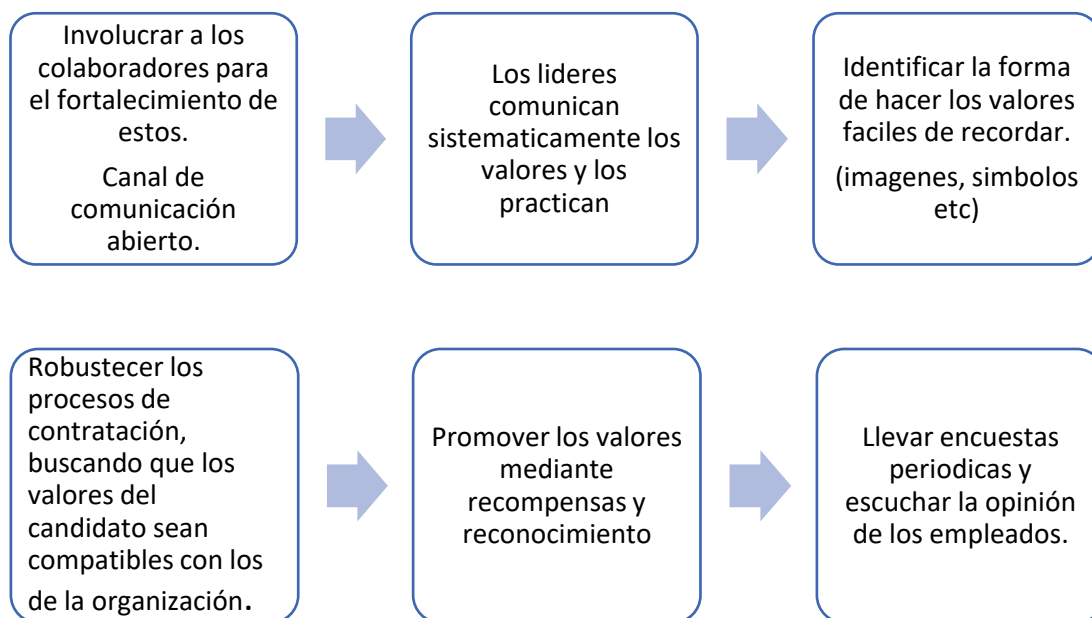
Se reconoció a ciertos colaboradores con una antigüedad menor a un año en la compañía mediante un incentivo algunos trabajadores manifestaron inconformidad e inequidad.

Ante esto se pueden establecer políticas como:

- 1.- Los líderes de cada área deberán dar información clara sobre los factores determinantes que influyen en selección o toma de decisiones para el otorgamiento de incentivos. Es importante siempre contar con evidencia documental de respaldo.
- 2.-Las inconformidades deben manifestarse de forma explícita y objetiva (No se admiten críticas destructivas ni sin fundamento).

3. Impulsar dentro de la cultura organizacional el reconocimiento tanto en forma de incentivos económicos como no monetarios.

Figura 4.0.- Recomendaciones para fortalecer los valores organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

La comunicación interna es un elemento que sin lugar a dudas, conforme los resultados de esta investigación debe de ser fortalecido dentro de la compañía, una opción puede ser dar a conocer de forma mensual o trimestral la situación de la compañía, a través de juntas de comunicación, se pueden presentar gráficas de los indicadores clave de desempeño KPI's (Key Performance Indicators) destacando los aspectos positivos y los aspectos negativos invitando a presentar soluciones. Así los colaboradores se sentirán participes y tomados en cuenta pues tienen la información de fuentes confiables.

4.3.2 Propuestas para mejorar la Motivación Laboral

El resultado de la presente investigación demuestra que, dentro de la compañía, uno de elementos que es necesario para que los colaboradores se perciban motivados y no únicamente

satisfechos, como lo presenta la Teoría Bifactorial, son los factores higiénicos. En este caso no están cubiertos completamente. El análisis mostró inconformidad en la dimensión remuneración económica, por lo que se propone la creación de un sistema de incentivos económicos o no económicos que puedan incrementar el nivel de satisfacción de los empleados para después aumentar la motivación.

4.3.2.1 Creación de un Sistema de incentivos económicos o no económicos

La empresa trabaja por proyectos, por lo que existe un cronograma de entrega y revisión de avances por parte de los responsables y del cliente. En base a este plan de actividades se podría elaborar un sistema de incentivos económicos o no económicos en función a indicadores como la productividad, la eficiencia, ausentismos, disminución de scrap etc. Este último es considerado porque personal del área de soldadura, externó cierta inconformidad por la cantidad de residuos de soldadura que queda en el área o pasillos, se plantea revisar el proceso directamente, ya que no se descarta la posibilidad de que no se esté ejecutando adecuadamente y pudiera haber cierto desperdicio.

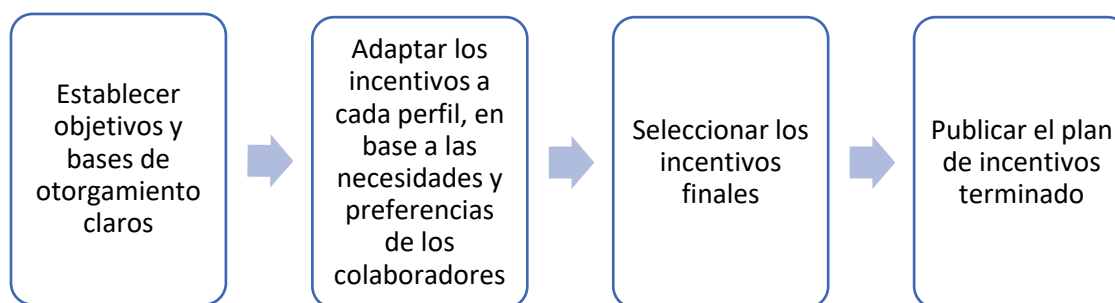
Este sistema de incentivos será elaborado por el departamento de recursos humanos, junto con los responsables de cada área de producción para entre ellos definir qué aspectos se podrán evaluar, para el otorgamiento de los incentivos. Se sugiere definir los lineamientos por escrito y ser revisados de tal forma que no se ponga en riesgo la estabilidad financiera de la compañía, se sugiere validar en paralelo aspectos legales y de sindicato.

Algunas ideas de sistema de incentivos tanto económicos como no económicos son los siguientes:

- Bono de productividad.
- Ayudas útiles escolares.
- Bono por mejoras a la operación.
- Bono por cero scrap.
- Tarjetas de vales de despensa
- Día del cumpleaños (permiso con goce de sueldo).
- Actividades recreativas
- Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- Eventos sociales.

El área de finanzas en conjunto con Recursos Humanos revisará el presupuesto asignado para cada área en cuanto a salarios y beneficios a los empleados, si no se llegará a contar con este presupuesto previamente autorizado, el responsable del área de recursos humanos planteará dicho sistema de incentivos al área de finanzas y al director general para determinar su viabilidad e implementación de este, por lo que será necesario argumentar las ventajas y plantear los beneficios esperados. Es de suma importancia exponer objetivos medibles y metas realistas. Una vez autorizado y revisado darlo a conocer a los encargados de cada área, discutir en caso de alguna modificación. Posteriormente dar a conocer dicho sistema de incentivos por escrito a todos los colaboradores, comunicar de manera eficaz para evitar una incorrecta interpretación. Se propone incentivar y concientizar a los colaboradores de que su trabajo es importante para la vida de la empresa y la manera en la que lo ejecuten determinara la permanencia de los incentivos.

Figura 4.1.- Recomendaciones para la elaboración de un sistema de incentivos.



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 Limpieza y orden de los Espacios Físicos

Una recomendación en cuanto a las instalaciones físicas es enfocarse en la limpieza de las áreas y en el techo de la planta, estos elementos forman parte de los factores de higiene de la teoría bifactorial.

Para mitigar esta situación, en el caso de la limpieza se propone reforzar las políticas y normas de la limpieza. Actualmente se cuenta con la práctica de las 5's, sin embargo, si no se están llevando a cabo de manera adecuada los resultados pueden ser contraproducentes. Con la información proporcionada por los colaboradores se puede inferir que no se practican las 5's diariamente. El área de recursos humanos junto con los líderes de producción pueden planear la implementación de un horario en específico para realizar la limpieza de sus respectivas áreas, así mismo se les proporcionarían las

herramientas necesarias. La metodología de las 5's fue desarrollada en Japón con el propósito de organizar los lugares de trabajo para mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. De tal forma que el enfoque principal es preservar la calidad se requiere ante todo orden, limpieza y disciplina (Gutiérrez, 2020).

Para dar seguimiento a esta actividad se puede designar a un responsable por área para inspeccionar los lugares de trabajo diariamente y mantenerlo así. Algunos aspectos que se recomienda evitar son: los objetivos difusos sin plazos medibles, así como un liderazgo diluido que no dé seguimiento al cumplimiento de dichos objetivos. Las auditorías externas pueden ayudar al control de 5's.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Conclusiones

Con el análisis de la investigación se puede concluir lo siguiente:

Se cumplió de forma general con el objetivo de identificar la relación de los elementos de la cultura organizacional con la motivación laboral. Derivado de los resultados y retomando los criterios de Cohen (1988), las correlaciones fuertes y positivas más representativas entre las dimensiones de ambas variables se muestran como sigue:

- Correlación de .793 de la dimensión liderazgo de la variable cultura organizacional con la dimensión ambiente laboral de la variable motivación laboral.
- Correlación de .771 de la dimensión liderazgo de la variable cultura organizacional con la dimensión necesidades de la variable motivación laboral.
- Correlación de .752 de la dimensión sentido de pertenencia de la variable cultura organizacional con la dimensión remuneración económica de la variable motivación laboral.

Como se puede apreciar el liderazgo es un elemento principal para promover y difundir la cultura organizacional pues influye en la atmosfera de trabajo. Y se coloca como aspecto importante para impulsar la motivación entre los colaboradores, por medio del conocimiento de sus necesidades lo que conlleva a una mejor administración y coordinación de los objetivos de la organización, a fin de lograr cierta congruencia y reconocerlos como factor humano. También a través de las correlaciones se determinó que existe cierto vínculo entre la dimensión sentido de pertenencia y la remuneración económica pues el personal se siente identificado y comprometido con la compañía porque expreso

confianza en la empresa por la seguridad económica que les ofrece para que ellos a su vez puedan lograr sus metas personales. A través de las preguntas abiertas opinaron que nunca han tenido algún incumplimiento por parte de la empresa en cuanto a sus beneficios económicos, lo que genera en ellos cierta confianza hacia la compañía. También se sienten parte de la compañía por la lealtad que muestran hacia ella para volver a aplicar al mismo puesto de trabajo en caso de dejarlo.

Se determina el liderazgo y el sentido de pertenencia como dos elementos significativos de la cultura organizacional que tienen cierta conexión con la motivación laboral. La percepción que tienen los colaboradores con sus líderes se basa en una imagen de forma general como positiva, pues para esta dimensión el 50% de los encuestados percibe orientación, comunicación, toma de decisión y coordinación por parte de sus jefes, externando la comunicación, como un elemento para mejorar, y así ellos puedan recibir retroalimentación oportuna y se detecten las necesidades de los equipos de trabajo.

Uno de los objetivos específicos fue apreciar aquellos elementos predominantes de la cultura organizacional dentro de la empresa, percibidos por los colaboradores, con el análisis de las frecuencias se identificó que los valores están presentes en la organización, los líderes los practican y muestran congruencia conforme sus comportamientos, dichos valores coinciden con los de los colaboradores, las relaciones laborales en general son buenas. No obstante, ciertos colaboradores mostraron inconformidad en cuanto al otorgamiento de incentivos, por lo que se planteó como estrategia de mejora revisar la creación de un plan de incentivos económicos y/o no económicos, así como mejorar los mecanismos de comunicación para evitar descontentos, que conlleven a los colaboradores a un estado de desmotivación.

Además, los colaboradores han desarrollado una serie de comportamientos que la empresa fomenta entre ellos como la integración en las áreas de trabajo, así como la cooperación, elementos clave que sirven para lograr mayor disposición de los encuestados para adaptarse a nuevas actividades y tener menor resistencia al cambio. Cabe resaltar que la capacidad de adaptación que mostraron los resultados es significativa pues los colaboradores se sienten a menudo con una buena disposición para cambiar de actividades sin perder el entusiasmo. En lo que respecta a la dimensión aplicación del conocimiento la correlación es fuerte y positiva por .644 en relación con el liderazgo, los colaboradores afirmaron que ponen en práctica sus habilidades y conocimientos, pues sus jefes conocen sus capacidades, por lo que refieren sentirse contentos o motivados con lo que hacen, razones por las

cuales externaron que volverían a trabajar en la compañía en caso de ser necesario, porque les gustan sus funciones que realizan en sus respectivas áreas de trabajo.

En lo que refiere a la variable motivación laboral se concluyó que la necesidad de reconocimiento está siendo buscada por los colaboradores, pues existe cierta inconformidad porque no se sienten valorados por sus jefes y no reciben retroalimentación con relación a sus funciones. En la pregunta ¿En los últimos 6 meses recibiste retroalimentación con relación a tu trabajo? el 26.8% respondió que nunca y el 14.3% respondió que pocas veces la reciben. Se puede concluir entonces que para los encuestados resultaría útil esta retroalimentación para externar dudas y conocer sus áreas de oportunidad. Se refuerza que la comunicación es un aspecto que los líderes pueden mejorar y que es necesaria para mantener a los trabajadores animados ya que a través ciertas preguntas abiertas se percibía cierta apatía en las respuestas.

Con la evaluación de la dimensión autorrealización los colaboradores consideran que su trabajo dentro de la empresa contribuye para el cumplimiento de sus metas personales, se sienten contentos con sus compañeros, lo que crea una atmosfera positiva entre los equipos de trabajo, lo que conlleva a jornadas de trabajo agradables.

Mientras que para la dimensión remuneración económica se encontraron algunas características de la cultura organizacional mediante los datos socioeconómicos, con el análisis de los cuestionarios aplicados y tomando en cuenta las variables de la cultura organizacional identificadas por el Modelo de Geert Hofstede se presenta en mayor parte la masculinidad y orientación a largo plazo. Lo anterior se deduce porque casi el 100% de la plantilla de los empleados corresponden al género masculino, y del total de los 8 líderes únicamente dos son del género femenino. De acuerdo con este modelo, en países de América Latina se percibe en gran medida la dimensión de masculinidad, por encontrarse enfocados más en alcanzar el éxito y se inclinan también más al ahorro. Lo anterior se observa en la pregunta ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral? el 53.6 % mostro cierta inconformidad por no ser beneficiado por algún incentivo. Evidentemente los líderes están enfocados al ahorro, la empresa cuenta con un presupuesto destinado a eventos de personal, sin embargo, después de la pandemia no se ha retomado ningún tipo de evento, por lo que los colaboradores y algunos líderes han tomado la iniciativa aportando sus recursos económicos propios para llevar a cabo eventos culturales muy característicos de las costumbres y tradiciones mexicanas. Es una buena oportunidad para que las áreas correspondientes Finanzas y Recursos Humanos puedan revisar el presupuesto y las variables de

favorabilidad para ejercerlo en beneficio de la compañía, o bien buscar alternativas que puedan dar apertura a seguir realizando eventos que son propios de la cultura mexicana y que pueden influir como motivadores externos en el estado de ánimo de los colaboradores.

Para la pregunta ¿Qué aspectos pueden aumentar su motivación en el trabajo? Los colaboradores sugirieron como primer lugar los incrementos salariales, seguido por el reconocimiento del factor humano y bonos económicos. Se recomienda estos beneficios sean gestionados por los líderes. Otros elementos para considerar en la búsqueda y negociación de ciertos beneficios económicos con la alta dirección son los indicadores de desempeño y la retroalimentación oportuna. Para la dimensión necesidades, también se les preguntó a los colaboradores cómo les gustaría que la empresa reconociera su trabajo y el 33.93% optó por bonos económicos, tomando en cuenta las variables socioeconómicas pues la mayoría son del género masculino, tienen cierto grado de estudio, su estado civil es casado lo que conlleva a más responsabilidades familiares.

La observación directa en la organización sirvió para determinar que las relaciones laborales con mayor área de oportunidad son entre gerentes y supervisores pues los resultados de la investigación son con base al vínculo laboral entre encuestados y jefes inmediatos. Se deduce que los gerentes enfrentan el reto de conocer a sus equipos de trabajo, y trabajar en su rol como líderes dentro de la empresa.

El análisis de este estudio concluye con algunas estrategias que se pueden llevar a cabo por los líderes para mejorar la motivación tomando como base elementos de la cultura organizacional presentes en la empresa, y radica en que los jefes pueden tomar ventaja de sus competencias propias de liderazgo para propiciar un buen ambiente laboral, influir en los colaboradores para fortalecer el sentido de pertenencia, así como gestionar aquellos incentivos o recompensas, que puedan ser percibidos como impulsores para motivar a los equipos de trabajo al cumplimiento de las metas organizacionales.

Futuras Líneas de investigación

Una línea de investigación futura podría ser estudiar a través del tiempo como ha sido el performance de los líderes, tomando en cuenta la formación profesional de cada uno de ellos, así como la antigüedad y área que dirigen dentro de la organización, basándose en sus evaluaciones de desempeño y en sus logros dentro de la compañía para definir su estilo de liderazgo y fortalecerlo. Actualmente su liderazgo es percibido positivamente por los trabajadores, sin embargo, el trato

igualitario y la equidad no fueron bien evaluados por ellos, aun cuando son valores que fomenta la organización dentro de su sitio web oficial.

Otra línea de investigación futura sería evaluar los procesos de reclutamiento dentro de la organización, pues la mayoría de los colaboradores mostraron inconformidad por no recibir incentivos, mientras que cuentan con un nivel de escolaridad media superior y puede ser un factor que desmotive a los colaboradores, y en cierto momento pueda afectar su desempeño o su compromiso con la empresa o bien incrementar la rotación del personal.

El área de recursos humanos tiene el reto de revisar el perfil requerido para los puestos de trabajo ofertados por la empresa, y comparar el salario y paquete de beneficios, con otras empresas del mismo sector y de la misma zona geográfica.

Referencias

- Arias Galicia L.Fernando & Heredia Espinosa Víctor, (2013), *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Sexta Edición, México, Editorial Trillas
- Arévalo-Ascanio, J. G., Navarro-Claro, G. T., y Bayona-Trillos, R. A. (2017). La necesidad a medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio*, 12(1), 53–65. <https://doi.org/10.22463/2011642X.2124>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) 2021, *Importancia de la Industria Automotriz* https://amia.com.mx/publicaciones/industria_automotriz/
- Autos Chocolate 2023: Esta es la lista de estados que podrán regularizar (2023) *El Financiero* en <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2023/04/02/autos-chocolate-2023-esta-es-la-lista-de-estados-que-podran-regularizar/>
- Bernal-Guerrero, A., & Cárdenas-Gutiérrez, A. R. (2021). La educación de la competencia emprendedora como iniciativa y autonomía personal. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, 2(30), 27-42. <https://doi.org/10.12795/CP.2021.i30.v2.02>
- Benassini, M. (2020). *Introducción a la investigación de mercados*. Primera edición, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Bohlander George & Snell Scott (2013) *Administración de Recursos Humanos* Catorceava edición, México,
- Brouwer, M. T. (2002). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. *Journal of evolutionary economics*, 12(1), 83-105. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-002-0104-1>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carbajal Suárez, Y., Almonte, L. D. J., & Mejía Reyes, P. (2016). La manufactura y la industria automotriz en cuatro regiones de México. Un análisis de su dinámica de crecimiento, 1980-2014. *Economía: Teoría y práctica* <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2811/281148561003/html/index.html>

- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Ciencias administrativas, 4.<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Carrillo, J., Saúl de los Santos Gómez, J., & Briones, J. (2020). Hacia una electromovilidad pública en México. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46060>
- Castro M, (Auto México 2021). Historia del automóvil y su evolución <https://automexico.com/industria/historia-del-automovil-y-su-evolucion-aid1968>
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Chiavenato Idalberto, (2002) Administración en los nuevos tiempos, Bogota Colombia McGRAW-HILL Interamericana SA
- Chiavenato Idalberto, (2018) Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, Ciudad de México, Décima edición, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato Idalberto, (2022). Comportamiento organizacional, Cuarta edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. Investigación, 18. https://www.instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Cluster Industrial (2018) Impulsarán desarrollo e innovación de la industria automotriz en México <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/108/impulsaran-desarrollo-e-innovacion-de-la-industria-automotriz-en-mexico>
- Cluster Industrial (2021) La industria automotriz mexicana: un orgullo con historia y reconocimiento mundial <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/3944/la-industria-automotriz-mexicana-un-orgullo-con-historia-y-reconocimiento-mundial>
- Curiel Raúl (2017) ¿Cuál es el estado con más plantas automotrices? Forbes, <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-estado-con-mas-plantas-automotrices/>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2014). Understanding Management (9th edition). South-Western College Pub.

Debanjan Dutt, Vijay Natarajan, Wilson Alexander, Robinson Ryan (2020) Steering into Industry 4.0 in the automotive sector

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/automotive/industry-4-0-future-of-automotive-industry.html>

Denison Daniel R., & Neale, W. S. (1996). Denison organizational culture survey. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison Daniel R , Haaland Stephanie, GoelzerPaulo. (2015) Corporate culture and Organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In Advances in Global Leadership. Vol 3 p205-227 [http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (Sexta edición.) Ciudad de México: Pearson Educación de México

Dereck F. Channon, & Caldart, A. Adrian (2015). McKinsey 7S model. Wiley encyclopedia of management, 1-1. John Wiley & Sons, Ltd.

Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México (2022) Desarrollos Industriales https://fidepar.edomex.gob.mx/desarrollos_industriales

Forbes (2020) ¿Qué es el T-MEC y por qué es importante para México? <https://www.forbes.com.mx/economia-que-es-el-t-mec-y-por-que-es-importante-para-mexico/>

Fuentes, L. E. L. (2018). La teoría del capital social y la teoría social cognitiva en la cantidad y calidad de conocimiento compartido. Caso de una gerencia del ININ. RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 7(19), 1-30.

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. Revista Perspectivas, (39),75-102. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005>.

García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista Venezolana de Gerencia, 26(94), 548-567. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_arttext

Gómez-Díaz, Carlos & Rodríguez, Jenny. (2001). Teorías de la cultura organizacional. Manual de Contabilidad y Auditoría. 111 - 140.

- Gómez Fabian (2019) El futuro del sector automotriz en México. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/Medios/2019/Futuro-Sector-Automotriz.pdf>
- González Lilia (2015) Toyota armará 200,000 Corolla al año en Celaya, Guanajuato El Economista <https://www.economista.com.mx/empresas/Toyota-armara-200000-Corolla-al-año-en-Celaya-Guanajuato-20150415-0095.html>
- González Lilia (2022) Ford triplicará su producción de autos eléctricos en México en 2023 El Economista <https://www.economista.com.mx/empresas/Ford-Mexico-triplicara-produccion-de-autos-electricos-en-2023-20220801-0020.html>
- Harwiki, W. (2016), The Impact Of Servant Leadership On Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Employee Performance In Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816300337>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Hernández y Rodríguez Sergio (2020). *Administración. Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hidalgo, J. F. O., Valencia, S. M., & Sampieri, R. H. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. <https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>
- Hidayat, I., Supardi, E., Anwar, A., & Anggiani, S. (2022). EMPLOYEE MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6), 944-950. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6.1460>
- Hill, C. & Jones, G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Eighth Edition. Boston, United States: Houghton Mifflin Company
- Hoffnung, M., Hoffnung, R. J., Seifert, K. L., Hine, A., Pausa, C., Ward, L., Signal, T., Swabey, K., Yates, K., & Smith R. B. (2019). *Desarrollo de la vida útil (4ª ed. Australasia)*. John Wiley & Hijos.

- Ibrahim M, Karollah B, Juned V and Yunus M (2022) The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Front. Psychol.* 13:908966. doi: 10.3389/fpsyg.2022.908966
- Industria Nacional de Autopartes, A.C. INA (2022) Dialogo con la Industria Automotriz (2018-2024) <https://ina.com.mx/wp-content/uploads/2021/03/Dialogo-con-la-industria-automotriz-2018-2024.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021) Personal ocupado según sexo por sector y subsector de actividad <https://www.inegi.org.mx/temas/empresasman/>
- Jones Gareth. R. & George, Jennifer M (2019). *Administración Contemporánea*, Décima edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Juárez Blanca (2021) ¿Qué sindicato ha conseguido más para los trabajadores de la industria automotriz? *El Economista*, <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Que-sindicato-ha-conseguido-mas-para-los-trabajadores-de-la-industria-automotriz-20210727-0131.html>
- Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11(5), 1509-1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Koontz Harold, Weihrich Heinz & Cannice Mark (2017), *Administración una perspectiva global y empresarial*, México, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V
- Koontz Harold & Weihrich Heinz (2020) *Elementos de Administración Un enfoque internacional y de innovación* MCGRAW-HILL España
- Koontz Harold, Weihrich Heinz & Cannice Mark (2022). *Administración. Una perspectiva global, emprendedora y de innovación (Décimo sexta)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez Barra Soledad & Ruiz Otero Eugenio (2021). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana De España S.L.
- Luthans Fred, Luthans Brett C., Luthans Kyle W. (2021) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* 14th ed. Publisher Information Age Publishing

- Madrigal Bertha (2017). *Habilidades Directivas*, Tercera edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Magnus Bennett (2021), David Buick, el genio pionero de los automóviles que murió sin un centavo
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-59334886>
- Malca Florindes, J. A. ., & Callao Alarcón, M. . (2022). Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Ñeque*, 5(11), 22-36.
<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.59>.
- Madero-Gómez, S. M. & Rodríguez-Delgado, D. R., (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- McKinsey (2016) *Las 7S de McKinsey: Las conexiones que hacen que todo funcione*. Primera Edición en español, editorial 50Minutos
- McPherson, S. (2022). *El perdido arte de conectar*. McGraw-Hill Interamericana.
- Méndez Álvarez, C. E., (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37),136-169. ISSN: 0124-4639. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187260206007>
- Medrano, L. A., Ortiz, A., Flores-Kanter, P. E., Domínguez-Lara, S. A., & Gibelli, S. (2018). Medición de recursos personales sociocognitivos en organizaciones: Análisis psicométricos en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 18(2). <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v18.n2.20799>
- Miranda, A. V. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y administración*, (221), 209-246.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010
- Morales Roberto (2020) T-MEC prioriza sanciones contra la violencia laboral, *El Economista*,
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/T-MEC-prioriza-sanciones-contra-la-violencia-laboral-20200624-0008.html>
- Mortimore, M., & Barron, F. (2005). Informe sobre la industria automotriz mexicana. Cepal.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4555>
- Mousavi, S. A., Hosseini, S. Y., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of*

ManagementStudies,8(1),97.https://link.gale.com/apps/doc/A474549934/AONE?u=bcu_mx&sid=bookmark-AONE&xid=1b4b0c41

Musik Asali Guillermo Abdel (2004) El sector autopartes en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia. Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM <http://cec.itam.mx/sites/default/files/autopartes.pdf>

Naumov García Sergio Luis (2011) Organización Total McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V

Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(5), 43-55. <https://ideas.repec.org/a/hur/ijarbs/v5y2015i5p43-55.html>

Neri Guzmán, J. C. (2022). Infraestructura tecnológica en universidades públicas como base para la vinculación con la industria automotriz: el caso de la zona metropolitana de San Luis Potosí. Revista De Economía, Facultad De Economía, Universidad Autónoma De Yucatán, 39(98), 42-68. <https://doi.org/10.33937/reveco.2022.249>

Newstrom John W. (2011) Comportamiento Humano en el trabajo, 13th edición, editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L.,

Ñaupas Paitan Humberto et al, (2014) Metodología de la investigación, cuarta edición, Bogotá Colombia Ediciones de la U

Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 8(3). [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)

Ortega Patricia (2022) México pone en marcha el tercer Centro Global de Tecnología y Negocios de Ford Motor Company, El economista, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-pone-en-marcha-el-tercer-Centro-Global-de-Tecnologia-y-Negocios-de-Ford-Motor-Company-20221031-0054.html>

Ormrod, J. E. (2014) Psicología educativa: Desarrollando el aprendizaje, 8ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Educación.

- Parra Penagos Carlos Orlando, Bayona Albarracin Johana Alexandra, Salamanca Gomez Tatiana Paola (2019) Cuadernos Latinoamericanos de Administración Vol. 14, no. 27 <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2467>
- Pacchiano Alamán Rafael, (2020), Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica Visión 2030 , Observatorio Económico Latinoamericano <http://obela.org/documento/estrategia-nacional-de-movilidad>
- Perez, S. (2022). Particularidades sobre la identidad organizacional y su incidencia sobre la toma de decisiones. *Lúmina*, 23(2), E0024. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4549.2022>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Quiroz-González, E., Castaño-González, E. J., Aguilar-Bustamante, M. C., Andrade-Jaramillo, V., Gómez-Vélez, M. A., Forero-Aponte, C., & Ángel-Jaramillo, J. A. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. (J. J. Vesga-R., & M. García-Rubiano, Edits.) Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25969>
- Ruiz Durán Clemente (2016). Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México. Friedrich Ebert Stiftung, (6). <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/13016.pdf>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam, A. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture, and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine & Public Health*, 23. <https://www.semanticscholar.org>
- Rahmadani Lubis Fitri., & Hanum Farida, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Robbins, Stephen P. (2018) *Administración* 13 ed. Mexico, Pearson Educacion.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2017) *Comportamiento Organizacional* 17 ed. México, Pearson.

- Rodriguez Claudia Sofia (2019) El boom de la robótica en México El Herald de México
<https://heraldodemexico.com.mx/opinion/2019/9/27/el-boom-de-la-robotica-en-mexico-120859.html>
- Rodríguez Ivet (2022) Sindicatos: el gran pendiente del sector automotriz con el T-MEC, Expansión
<https://expansion.mx/empresas/2021/02/16/sindicatos-el-gran-pendiente-del-sector-automotriz-con-el-t-mec>
- Roozi, M. A., & Tetik, S. (2022). A Comparative Study of the Relationship Between Organizational Culture and Personnel Motivation: Example of Turkey and Afghanistan: Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi, 13(36), 1354–1375. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1070702>
- S.V., M., & Geetanjali, P. (2019). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture. IIM Kozhikode Society & Management Review, 9(1), 23–33. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2277975219890932>
- Schein Edgar H. (1988) La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Plaza y Jane editores SA, primera edición.
- Schein Edgar H & Schein Peter (2016) Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series (English Edition) 5a ed, New Jersey, Wiley
- Secretaría de Desarrollo Económico, Estado de México (2022) Principales sectores y actividades productivas
https://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/principales_sectores_actividades_productivas
- Secretaría de Economía SE (2016) El Sector Automotriz y de autopartes en México
<https://www.gob.mx/se/articulos/el-sector-automotriz-y-de-autopartes-en-mexico>
- Thomson Reuters (2022) La importancia de la automatización en la industria automotriz
<https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/la-importancia-de-la-automatizacion-en-la-industria-automotriz>
- Waterman Robert H., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips,(1980) Structure is not organization, Business Horizons, Volume 23, Issue 3,1980, Pages 14-26,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681380900270>

Waterman Robert H. , Peters Thomas J., Phillips Julien R. , (1980) Structure is not organization, Business Horizons, Volume 23, Issue 3, Pages 14-26, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Zozaya Jose (2022) Retos de la Industria Automotriz frente al 2022, Forbes <https://www.forbes.com.mx/retos-de-la-industria-automotriz-frente-al-2022/>

ANEXOS

Anexo 1 Correlaciones dimensiones motivación laboral y cultura organizacional

		Neces	Remuneco	Aplicacon	Autorr	Ambilab	Val	Lider	Adap	Sentper
Neces	Correlación de Pearson	1	.624**	.536**	.605**	.689**	.728**	.771**	.653**	.759**
	Sig. (bilateral)		0	0	0	0	0	0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remuneco	Correlación de Pearson	.624**	1	.439**	.564**	.574**	.623**	.612**	.465**	.752**
	Sig. (bilateral)	0		0	0	0	0	0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Aplicacon	Correlación de Pearson	.536**	.439**	1	.559**	.645**	.561**	.644**	.636**	.618**
	Sig. (bilateral)	0	0		0	0	0	0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Autorr	Correlación de Pearson	.605**	.564**	.559**	1	.704**	.656**	.692**	.570**	.644**
	Sig. (bilateral)	0	0	0		0	0	0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Ambilab	Correlación de Pearson	.689**	.574**	.645**	.704**	1	.659**	.793**	.693**	.762**
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0		0	0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Val	Correlación de Pearson	.728**	.623**	.561**	.656**	.659**	1	.814**	.588**	.719**
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0		0	0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Lider	Correlación de Pearson	.771**	.612**	.644**	.692**	.793**	.814**	1	.726**	.811**
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	0		0	0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Adap	Correlación de Pearson	.653**	.465**	.636**	.570**	.693**	.588**	.726**	1	.708**
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	0	0		0
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sentper	Correlación de Pearson	.759**	.752**	.618**	.644**	.762**	.719**	.811**	.708**	1
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente : Elaboración propia

Anexo 2.-Cuestionario Cultura Organizacional y Motivación Laboral	Siempre	La mayoría de las veces	A veces si, a veces no	Pocas Veces	Nunca
1. ¿Los directivos comunican de forma oportuna y clara los objetivos de la organización?					
2. ¿En tu opinión los jefes se conducen conforme los valores de la empresa?					
3. ¿Los jefes te ayudan a entender y seguir los lineamientos de los métodos de trabajo?					
4. ¿Tú jefe inmediato es una persona abierta con la cual puedes acudir, para comentar o platicar sobre aspectos relacionados al trabajo?					
5. ¿Crees que tus valores personales coinciden con los de la empresa?					
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación e integración con tus compañeros en tu área de trabajo?					
7. ¿Consideras que cuentas con las habilidades requeridas para realizar tus labores?					
8. ¿Cuándo existe un problema los supervisores y directivos identifican claramente las formas de solucionarlo?					
9. ¿Tu supervisor se asegura de que tienes los conocimientos necesarios para desempeñar tú trabajo diario?					
10. ¿Crees que la empresa promueve tu participación para el logro de objetivos?					
11. ¿Consideras que el trabajo que desempeñas en la empresa colabora en el cumplimiento de tus metas personales?					
12. ¿Crees que son seguras las instalaciones físicas de la empresa para hacer tú trabajo?					
13. ¿En tu opinión crees que los supervisores y directivos practican lo que pregonan?					
14. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?					
15. ¿Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas?					
16. ¿Te sientes tomado en cuenta en tu equipo de trabajo?					
17. ¿Recibes algún tipo de recompensa o incentivo por alguna aportación de mejora en algún proceso interno de tu área laboral?					
18. ¿Percibes ánimo y energía dentro de la empresa?					

Cuestionario Cultura Organizacional y Motivación Laboral	Siempre	La mayoría de las veces	A veces si, a veces no	Pocas Veces	Nunca
19. ¿Tus habilidades y conocimientos son acordes a los requerimientos de tu puesto de trabajo?					
20. ¿Tu supervisor valora tu trabajo y te lo externa?					
21. ¿La mayoría de las veces sientes apoyo por parte de la empresa para atender alguna necesidad importante para mí dentro de mi horario laboral?					
22. ¿En los últimos 6 meses recibiste retroalimentación con relación a tu trabajo?					
23. ¿Cuándo hay un ajuste de último momento en el programa de producción diario, te es fácil adaptarse a las nuevas actividades sugeridas por tu supervisor?					
24. ¿Es una buena propuesta para ti cambiar de actividades laborales de forma planeada?					
25. ¿Tu supervisor conoce y distribuye adecuadamente las actividades que desempeñas tú y tus compañeros?					
26. ¿Crees que la empresa cumple con las prestaciones que por ley te corresponden?					
27. ¿Estás dispuesto a dar tu mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la empresa?					
28. ¿Desde tu punto de vista percibes cooperación y trato igualitario dentro de la empresa?					
29. ¿Dentro de tu área de trabajo aceptas ideas fácilmente para cambiar actividades que pueden mejorar tu desempeño?					
30. ¿Tu horario laboral te permite realizar otras actividades de tu interés personal?					
31. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando tus tareas en el trabajo?					
32. ¿Tu lugar de trabajo te hace sentir contento (a) considerando la convivencia con tus compañeros?					
33. ¿Qué tan a menudo te sientes feliz con tu trabajo?					

34. ¿Si tuvieras que dejar la empresa, y fuera posible volverías a aplicar para este puesto de trabajo?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

35. ¿Conoces las prestaciones adicionales a las de la ley que la empresa otorga?

Si _____ No _____

36. ¿Consideras que la empresa es un lugar estable para laborar?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

37. ¿Las labores que realizas en la empresa te hacen sentir pleno y realizado?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

38. ¿Conoces la misión de la organización? Si _____ No _____

Si tu respuesta fue "Si" Explícala.

39. ¿Cómo te gustaría que la empresa reconociera tu trabajo?

40. ¿Qué aspectos pueden aumentar su motivación en el trabajo?

41. En cuanto a las instalaciones físicas menciona alguna (s) sugerencia (s) para mejorarlas.

Indicaciones: Marca con una X dentro del paréntesis () según corresponda.

Genero : Femenino () Masculino ()

Edad : Menos de 26 () 26 – 34 años () 35-44 años () 45 – 54 años () Más de 54 ()

Estado Civil : Soltero () Casado ()

Nivel máximo de estudios: Primaria () Secundaria() Preparatoria ()

Antigüedad en la empresa: Menos de 2 años () 2-5 años () 6-10 años () 11-15 años () 16- 20 años () Más de 20 años ()

Antigüedad en el cargo actual: Menos de 1 año () 1-5 años () 6-10 años () 11-15 años ()

16- 20 años () Más de 20 años ()

Turno de trabajo: Diurno () Nocturno () Mixto ()

Muchas Gracias por tu participación

Anexo 3.-Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes de preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100
2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100
4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
B	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
B	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
B	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Anexo 4.-Cuestionarios para evaluar una dinámica de grupo

Cuestionario I		
Instrucciones: Marque con una cruz la respuesta correcta		
De acuerdo con las características que tienen los participantes, la dinámica:		
1. Puede ser interesante para todos:		
Si	No	A lo mejor
2. Provocará gozo el vivenciarla:		
Si	No	A lo mejor
3. Participarán todos activamente:		
Si	No	A lo mejor
4. Desarrolla varias habilidades:		
Si	No	A lo mejor
5. Presenta metas retadoras pero alcanzables:		
Si	No	A lo mejor
6. Despierta la imaginación y creatividad:		
Si	No	A lo mejor
7. Desarrolla la inteligencia:		
Si	No	A lo mejor
8. Es segura (no pone en riesgo) física y emocionalmente:		
Si	No	A lo mejor
9. Es adecuada para la edad que se indica:		
Si	No	A lo mejor
10. El material es atractivo y está en óptimas condiciones:		
Si	No	A lo mejor
Califique multiplicando: 3 puntos por cada respuesta "Si" 1 puntos por "A lo mejor" 0 Puntos por cada respuesta "No".		
Total: Si	Total: No	Total: A lo mejor
Resultados: 28 a 30 Puntos = Excelente 24 a 27 puntos = buena 18 a 23 puntos = regular menos de 18 = mala		

Cuestionario II	
Instrucciones: Marque con una cruz la respuesta correcta	
De acuerdo con las características que tienen los participantes, la dinámica:	
1. Características de la dinámica:	
Es innovadora (Diferente a otras experimentadas por los participantes)	
Si	No
Está diseñada específicamente para el objetivo de aprendizaje que pretendo lograr	
Si	No
Requiere de ingenio y creatividad para solucionar el problema	
Si	No
Tiene algún elemento inesperado que debe descubrirse	
Si	No
Comprende actividades diversas más que repetitivas	
Si	No
Es adecuada para las características de los participantes	
Si	No
Provoca una alta motivación y entusiasmo	
Si	No
Requiere de un mínimo de práctica, experiencia o conocimientos previos por parte de los participantes	
Si	No
2. Interacción Social:	
Conduce por sí sola a la interacción de los participantes	
Si	No
Favorece sentimientos sociales positivos	
Si	No
Fortalece la autoestima de los participantes	
Si	No
Favorece el juicio crítico	
Si	No
Favorece la sensibilización a trabajar con calidad	
Si	No
Respetar los intereses personales	
Si	No

3. Aprendizaje:	
La dinámica por sí misma permite al participante adquirir conocimientos y destrezas	
Si	No
El instructor debe alentar al participante para que adquiera conocimientos y destrezas	
Si	No
El instructor debe guiar al participante para que adquiera conocimientos	
Si	No
La interacción entre el instructor y el participante es continua y necesaria para que adquiera conocimientos y destrezas	
Si	No
Total:	
Si	No
Resultados: 15 a 18 Puntos = Excelente 11 a 14 puntos = buena 7 a 10 puntos = regular menos de 7 = mala	

Anexo 5.-Guía para la elaboración de un plan de incentivos

Plan de Incentivos (INCLUIR PERIODO PARA PLAN)	
Condiciones	
Participantes	Mencionar todos los puestos o áreas que participarán en el plan
Objetivos Financieros	Describe brevemente los objetivos financieros que se quieren cumplir en el periodo del plan
Objetivos No Financieros	Describe brevemente los objetivos no financieros que se quieren cumplir en el periodo del plan

Plan de Incentivos (INCLUIR PERIODO PARA PLAN)	
Condiciones	
Distribución de Metas	Dependiendo de los objetivos y el organigrama de la empresa, se dividirá el 100% de las metas entre las áreas o puestos correspondientes
Metas Específicas	Definir brevemente las metas específicas a lograr dentro del periodo del plan
Incentivos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto 1 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo financiero a recibir 2. Especificar el incentivo financiero a recibir - Puesto 2 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo financiero a recibir 2. Especificar el incentivo financiero a recibir - Puesto 3 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo financiero a recibir 2. Especificar el incentivo financiero a recibir 3. Especificar el incentivo financiero a recibir
Incentivos No Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto 1 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo no financiero a recibir 2. Especificar el incentivo no financiero a recibir - Puesto 2 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo no financiero a recibir 2. Especificar el incentivo no financiero a recibir - Puesto 3 <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar el incentivo no financiero a recibir 2. Especificar el incentivo no financiero a recibir 3. Especificar el incentivo no financiero a recibir

Anexo 6.-Formatos para las auditorias 5s

AUDITORIA RUTINARIA (5s)

Fecha auditoria: _____

Auditor: _____

Área auditada: _____

N°	5S	Título	Puntos	Objetivo
S1	Clasificar (Seiri)	"Separar lo necesario de lo innecesario"	0	10
S2	Ordenar (Seiton)	" Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio"	0	10
S3	Limpiar (Seiso)	"Limpiar el puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden"	0	10
S4	Estandarizar (Seiketsu)	"Formular las normas para la consolidación de las 3 primeras S "	0	10
S5	Disciplinar (Shitsuke)	"Respetar las normas establecidas"	0	10
	Planes de acción	Puntuación 5S	0	50

Planificación de auditorías 5s

Fecha prevista	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Fecha real												

Auditor previsto												
Auditor real												

Resultados obtenidos

1ª S												
2ª S												
3ª S												
4ª S												
5ª S												

Total	0	0										
--------------	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

