

# ¿Está la cultura organizacional relacionada con motivación y desempeño en México?

*Is organizational culture related with motivation and performance in Mexico?*

Claudia Ramos-Garza\*, Leticia Ramos-Garza\*\*, Olivia Villalba-Moreno\*\*\*

## Resumen

La cultura organizacional ha sido tema de interés por muchos investigadores desde 1980. La presente investigación propone un modelo para la relación que existe entre la cultura organizacional, la motivación y el desempeño de las personas. Se realizó la recolección de datos utilizando un cuestionario el cual se aplicó a 310 personas que laboran en cinco empresas manufactureras ubicadas en el estado de Nuevo León, México. Las medidas de dicho cuestionario fueron obtenidas de investigadores que previamente las habían utilizado. Para cultura organizacional se utilizó el modelo de Denison. Para la motivación se utilizó un instrumento desarrollado por Ivancevich y Matteson. Las hipótesis fueron probadas utilizando regresiones y correlaciones de Pearson. Los resultados muestran una relación positiva entre la cultura de la organización, el grado de motivación de las personas y el desempeño tanto individual como de equipo de las mismas. Entre las implicaciones más relevantes para los administradores es que éstos deben reconocer la importancia de las personas y que éstas estén motivadas. Asimismo, los resultados sugieren que el éxito de la empresa está en función de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** cultura organizacional; motivación; desempeño.

## Abstract

Organizational culture has been a subject of interest by many researchers since 1980. This research proposes a model for the relationship between organizational culture, motivation and performance of people. Data was collected using a questionnaire which was applied to 310 people working in five manufacturing companies located in the state of Nuevo Leon, Mexico. This questionnaire measures were obtained from researchers who had previously used them. Denison model was used to operationalized organizational culture. Motivation with the theory of expectations developed by Vroom. Hypotheses were tested using Pearson regressions & correlations. The results showed a positive relationship between culture of the organization, degree of motivation and both individual and group performance. Among the most relevant implications for managers is the recognition of the importance of motivated people. Furthermore, the results suggest that the success of the company is related to organizational culture.

**Key words:** Organizational culture; motivation; performance

**Código JEL:** M14

\* Ph.D., Profesora, Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School, Liderazgo, Cultura Organizacional y Ventaja Competitiva, cramos@itesm.mx

\*\* Ph.D., Profesora, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Liderazgo y Procesos de Cultura Organizacional, ramos.leticia@itesm.mx

\*\*\* Ph.D., Profesora, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Liderazgo y Estrés en las Organizaciones, olivia.villalba@itesm.mx

Artículo recibido: 9 de agosto de 2016

Artículo aceptado: 28 de noviembre de 2016

## Introducción

La cultura organizacional ha sido considerada por algunos autores (Barney, 1986; (Barney, 1986; Chan, Shaffer, & Snape, 2004) como fuente de ventaja competitiva. Denison y colegas (Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Gillespie, Denison, Haaland, Smerek, & Neale, 2008) sugieren que la cultura organizacional tiene impacto sobre la efectividad organizacional así como la motivación de las personas (Sledge, Miles, & Coppage, 2008; Mahal, 2009). Este estudio pretende investigar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño tanto individual como en equipo así como la motivación de las personas.

La investigación se organiza de la siguiente manera. Primero, se incluirán los fundamentos teóricos de cultura organizacional, motivación y desempeño. Segundo, se incluirá la relación entre dichos conceptos. Tercero, se incluirá el modelo así como las hipótesis propuestas. Cuarto, se describirá la metodología del estudio. Quinto, se presentarán los resultados obtenidos. Finalmente, se concluirá con las implicaciones para los administradores.

### **Cultura Organizacional: Modelo de Denison**

La cultura organizacional ha sido estudiada por muchos investigadores. En un meta-análisis sobre cultura organizacional, Hartnell, Ou, & Kinicki (2011) indican que existen más de 4,600 artículos desde 1980 que han examinado este tópico. Muchas han sido las definiciones propuestas. Por ejemplo, Barney (1986) y Peters y Waterman (1982) la definen como un conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos que determinan la forma en que una empresa dirige su negocio. Por otra parte, Schein (1990) la define como los valores y supuestos compartidos que guían el comportamiento en la organización.

La cultura influye sobre el comportamiento de las personas (McShane y Von Glinow,

2015), define lo que es importante. La cultura provee dirección sobre lo que es correcto hacer y lo que no lo es. De acuerdo a Trice y Beyer (1993), la cultura organizacional provee, a los miembros que la integran, de un conjunto de ideas que los ayudan de manera individual y colectiva a enfrentar la incertidumbre, crean orden social, continuidad, identidad y compromiso. En lo que la mayoría de los autores coinciden es que son los valores y supuestos compartidos por una organización.

De acuerdo a Denison (Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Gillespie et al., 2008), el modelo de cultura organizacional mide los valores, creencias y principios que sirven de sustento al sistema administrativo de la organización, así como las prácticas administrativas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan sus principios básicos. Se seleccionó este modelo para medir la cultura organizacional debido a que es un cuestionario auto-administrado, de fácil y rápida aplicación. El mismo incluye cuatro rasgos de la cultura: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. La confiabilidad del instrumento se ha demostrado en diversos estudios (Denison y Mishra, 1995; Fey y Denison, 2003; Gillespie et al., 2008).

El instrumento ha sido aplicado a una gran cantidad de empresa de diversos países. Más aún, el instrumento fue desarrollado tras una revisión profunda de cómo la cultura organizacional tiene un impacto sobre la efectividad de las empresas. En este estudio, la confiabilidad (Cronbach de alfa) de la medida fue de 0.924. Por lo mismo, consideramos que el modelo de Denison es ideal para medir la cultura organizacional en las empresas incluidas en este estudio.

El modelo lo representa como un círculo (figura 1), en donde las creencias y supuestos están en el corazón del mismo. Dicho modelo incluye dos dimensiones: el enfoque externo vs enfoque interno y flexibilidad vs estabilidad. Cada dimensión representa un eje. Al

combinarlas se forman cuatro cuadrantes, los cuales son los rasgos de la cultura de la empresa identificados por Denison. A continuación se describen estos cuatro rasgos. Primero se describen los dos rasgos que tienen un enfoque interno (involucramiento y consistencia). Para posteriormente describir los dos que tienen un enfoque externo (adaptabilidad y misión).

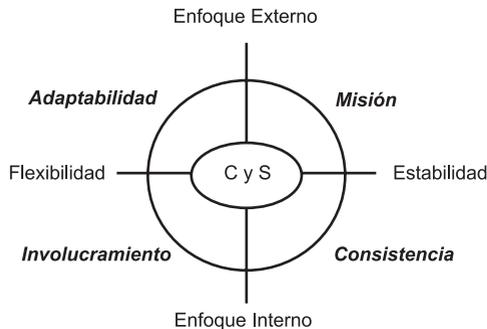


Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional (Denison)

### ***Involucramiento***

El primer rasgo, el involucramiento (enfoque interno, flexibilidad) definido por Denison y colegas como el empoderamiento de la gente, la dinámica personal alrededor de los equipos y el desarrollo de sus capacidades en todos los ámbitos de la empresa. Una empresa efectiva considera a las personas que trabajan en la misma, críticas para su éxito. Para lo cual debe constantemente desarrollarlas, empoderarlas y que tengan la capacidad de trabajar en equipo. Esta dimensión está compuesta por tres elementos: el empoderamiento, la orientación al equipo y el desarrollo de capacidades.

Diversos autores (Bartlett & Goshal, 2002; Pfeffer, 1995) han argumentado que las empresas desarrollar ventaja competitiva a través de las personas. Por un lado, Pfeffer propone que empresas exitosas tienen ciertas prácticas administrativas. Estas prácticas ayudan a atraer y retener el talento en la empresa. En su investigación incluye las

siguientes prácticas: seguridad en el trabajo, ser selectivos a la hora de reclutar, recompensar adecuadamente a la gente (sueldos altos, planes de incentivos, participación en acciones), compartir información, dejar que la gente participe y tome decisiones, es decir que esté empoderada, tener equipos auto-dirigidos, entrenar y desarrollar habilidades en la personas, tener símbolos de igualdad, disminuir la dispersión en los sueldos y tener una política de promoción interna.

En esta misma línea, Bartlett y Ghoshal (2002) coincide en que es muy importante atraer y desarrollar a las personas con conocimiento valiosos que contribuya al éxito de la empresa. Hablan sobre la importancia de contar con una cultura que atraiga al talento y fomente la lealtad y compromiso del mismo. Los autores comentan que se debe llevar a cabo un adecuado reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de habilidades, retroalimentando y guiando a la gente para que desarrollen su máximo potencial. Así mismo, hablan de la importancia de desarrollar redes, fomentar la colaboración y la comunicación, con el fin de convertir el conocimiento individual en capital intelectual.

Otros autores, como por ejemplo Arthur (1994) han encontrado que los sistemas de recursos humanos de compromiso, es decir con prácticas de alto desempeño como la descentralización, la participación, el entrenamiento, un menor grado de supervisión, tener eventos sociales, un proceso de resolución de quejas, sueldos atractivos, incentivos, bonos, etc. están relacionados con mayor productividad, menor nivel de desperdicios y menor rotación. Otro ejemplo es la obra de Wang, Yi, Laeler, & Zhang (2011), donde concluyeron que el empoderamiento y el entrenamiento, tienen una relación positiva con el compromiso organizacional.

Las prácticas descritas por estos autores van en línea con lo que propone Denison: empoderar a la gente, habilidad de trabajar

en equipo y constantemente desarrollar las habilidades de los empleados. Todo lo anterior permite a la organización ser exitosa, lo que se traduce en gente motivada y con alto desempeño.

### **Consistencia**

El segundo rasgo, la consistencia (enfoque interno, estabilidad) definida por Denison y colegas como el enfoque unificado que la empresa debe de tener para alcanzar sus metas y enfrentar los retos que se le presenten. Una empresa efectiva debe de ser consistente, dicha consistencia le permite tener congruencia, una adecuada coordinación e integración entre las áreas de la empresa. Esta dimensión está compuesta por tres elementos: los valores de la empresa, el proceso para llegar al acuerdo y el grado de coordinación e integración que se tiene en la empresa.

Collins y Porras (1996) identifica a los valores como parte esencial de la visión de una empresa. Los valores son los principios que guían los comportamientos de la gente en una organización. Recomienda que en la empresa existan entre tres y máximo cinco valores. Determina que éstos no deben de cambiar con el tiempo, independientemente de los cambios en el ambiente, que éstos tienen su valor intrínseco. Lo fundamental es que la gente los conozca y se vivan dentro de la empresa. Es necesario que haya consistencia entre los valores y los comportamientos de la gente. De no ser así, la gente pierde el sentido y la razón de ser de la empresa.

La transmisión de valores institucionales puede evocar emociones positivas, estimular la motivación y el que se tenga auto-regulación y la regulación hacia los colegas. Kanter (2011a) considera que los empleados desarrollan un compromiso emocional. Para lo cual es necesario invertir en las personas, darles libertad y empoderarlas, desarrollar compromiso, tener liderazgo basado en valores e invertir en contribuciones sociales.

De acuerdo a Fuchs, Mifflin, Miller, & Whitney (2000) la integración estratégica es una posible fuente de ventaja competitiva. La alineación entre los elementos de posicionamiento y de ejecución de la estrategia y éstos con el medio ambiente son fundamentales para desarrollar ventaja competitiva y tener un desempeño superior. Para Fuchs es fundamental que los elementos internos de la empresa estén alineados. Por lo que la integración y coordinación de las operaciones de la misma se vuelve clave para su éxito.

Al igual que Denison estos autores consideran que vivir los valores de la empresa, puedan llegar a acuerdos y trabajar de forma coordinada e integrada, son relevantes para el éxito de la empresa.

### **Adaptabilidad**

El tercer rasgo, la adaptabilidad (enfoque externo, flexibilidad) definida por Denison y colegas como la orientación hacia el cliente que deben de tener las empresas para ser efectivas. Constantemente deben identificar en el entorno las amenazas y oportunidades que éste presenta, teniendo la capacidad de traducirlas en productos y servicios que requieren los clientes, adaptándose a dichos cambios y aprendiendo de los mismos. Esta dimensión está compuesta por tres elementos: creando cambio, el enfoque cliente y el aprendizaje organizacional.

Actualmente, las empresas enfrentan entornos inestables y dinámicos. Reeves y Deimler (2011) consideran que ser el líder en el mercado hoy, no garantiza el éxito del mañana. Los enfoques tradicionales de estrategia, no funcionan en ambientes cambiantes, ya que existe la necesidad de renovarse constantemente. Ellos proponen que la ventaja competitiva para estas empresas consiste el adaptarse rápidamente. Ellos consideran que las empresas deben de tener las siguientes capacidades organizacionales para poder competir.

Primero, leer las señales de cambio del entorno. Es decir, la habilidad de identificar, interpretar y tomar acciones rápidamente sobre señales de cambio que permitan reinventar su modelo de negocio. Para poder interpretar la gran cantidad de información del entorno deben de contar con sistemas para detectar lo relevante, identificar patrones, que le permitan tomar decisiones de manera oportuna.

Otra capacidad que requieren es el experimentar rápida y frecuentemente. El uso de la tecnología que les permita desarrollar nuevos productos, servicios, modelos de negocios, etc. Para lo cual necesitan tolerar al fracaso.

Por último, deben de tener empleados motivados. Tener la habilidad para motivar a su gente. Para lo cual sugieren darles autonomía, flexibilidad, libertad de tomar decisiones, comunicarse libremente, tomar riesgos, tolerar desacuerdos, etc. Contar con formas de trabajar no tradicionales que fomenten la creatividad e innovación, estimulen el aprendizaje, el flujo de conocimiento, creen sinergias, etc. Las personas deben de ser consideradas como algo valioso para la empresa.

Fundamental para el éxito de la empresa es la alienación que la empresa tenga con el medio ambiente (Fuchs et al., 2000). Importante es estar monitoreando el entorno con el fin de identificar señales de cambio tales como tecnológicas o cambios en los gustos y preferencias del cliente para adaptarse a las nuevas circunstancias. Por ejemplo, Gillespie et al. (2008) encontró que los rasgos de la cultura tienen relación con la satisfacción del cliente.

Al igual que Denison, estos autores consideran relevante para que una empresa tenga éxito debe tener un enfoque al cliente, así como la capacidad de cambiar y aprender constantemente.

### **Misión**

El último rasgo, la misión (enfoque externo, estabilidad) definida por Denison y colegas

como la dirección estratégica clara que deben tener en la empresa, es decir quiénes son, cuál es su negocio y el propósito esencial del mismo. Una empresa efectiva debe tener una clara visión de lo que desean alcanzar en el futuro, algo que inspire y apasione a la gente a siempre dar su mejor esfuerzo. Esta dimensión está compuesta por tres elementos: clara dirección estratégica, objetivos y metas y la visión de la empresa.

El llevar a cabo un proceso de administración en una empresa va encaminado a formular e implementar estrategias exitosas que le permitan a la empresa desarrollar ventaja competitiva y tener un desempeño superior (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2011). Muy importante es que todos en la empresa tengan claro hacia dónde va la empresa con el fin de encaminar sus esfuerzos al logro de metas de la organización.

La visión de la empresa, provee una guía de lo que se debe preservar y lo que debe estimularse para crear el futuro. Collins y Porras (1996) apuntan que la visión contiene dos componentes: la ideología y el futuro deseado. La ideología está compuesta a su vez por el propósito y los valores. Con los mismos sabemos quiénes somos, proveen guía e inspiración. Por otro lado, el futuro deseado lo integran la meta audaz y la descripción intensa. El futuro deseado ayuda a la empresa siempre y cuando no se haya alcanzado aún.

Kanter (2011a) distingue a las empresas exitosas que piensan de manera diferente, las cuales tienen un propósito común, una visión de largo plazo, con énfasis tanto en lo económico como en el bien social. Las empresas deben proveer productos y servicios que mejoren la vida de sus clientes, trabajos que mejoren la calidad de vida de sus empleados, desarrollar una red de proveedores que sean sus socios de negocio, asegurando una viabilidad financiera que permita proveer recursos para que se den mejoras, innovaciones y retornos a los inversionistas (Kanter, 2011a). Las empresas

son más que instrumentos que generan dinero, las empresas deben de ser vehículos para lograr propósitos sociales que provean vidas con significado para los que trabajan en ellas. El valor que las empresas crean debe ser medido no en términos de sus utilidades de corto plazo sino en términos de sustentabilidad a través del tiempo. Ella lo concibe como tener lógica institucional. Esto motiva a las personas ya que sienten que son parte de un propósito que vale la pena, que va más allá de su persona. El tener un propósito común es importante para las personas que trabajan en una empresa con estas características.

Al parecer en ambientes complejos es muy importante tener alto consenso estratégico. Bourgeois (1980) ha sugerido que estar de acuerdo (llegar a consenso) es importante y otros investigadores (laquinto & Fredrickson, 1997) han encontrado una relación positiva entre consenso y desempeño (Ramos-Garza, 2009). Posiblemente, en ambientes complejos, en donde hay presión por una rápida respuesta por parte de la empresa se requiere que el equipo de alta dirección tenga un claro modelo mental de las cuestiones estratégicas para que ésta tenga un alto desempeño. El estudio llevado a cabo por Ramos-Garza sugiere que, en ambientes complejos, el tener un alto consenso puede traer como resultado un desempeño superior. Es decir, es muy importante tener una clara dirección de hacia dónde va la empresa. No solo el equipo de alta dirección, sino toda la empresa.

Para estos autores, al igual que Denison, el tener alto desempeño va ligado con tener una clara dirección de hacia dónde vamos, cuál es la visión de la empresa y contar con claramente definidas y conocidas por la gente de la organización.

### **Motivación**

La motivación se define como procesos psicológicos que causan que la persona tenga dirección y guíe sus acciones hacia el logro de sus metas McShane y VonGlinow (2015).

Son fuerzas dentro de la persona que afectan la dirección (metas), intensidad (esfuerzo) y persistencia (tiempo) de sus comportamientos voluntarios en el trabajo.

Existen teorías de motivación de contenido, las cuales buscan explicar la dinámica de las necesidades de los empleados. Así mismo, también se tienen las teorías de motivación de proceso, las cuales describen los procesos a través de los cuales las necesidades se convierten en comportamientos. La teoría de las expectativas es un ejemplo de éstas últimas.

La teoría de las expectativas (Vroom, 1964) define a la motivación en términos de esfuerzo, el logro de las recompensas deseadas surge de la interacción entre el esfuerzo al desempeño, el desempeño a la recompensa y la valencia de los resultados. Primero, el esfuerzo al desempeño (Effort-Performance, E-P por sus siglas en inglés). Se define como la probabilidad percibida de una persona respecto a si puede realizar el esfuerzo suficiente como para lograr un nivel deseado de desempeño. Segundo, el desempeño a las recompensas (Performance-Outcome, P-O por sus siglas en inglés). Se refiere a la probabilidad percibida de que si se realiza algo (una tarea o conducta que lo lleve a tener un buen desempeño) esto ayudará a conseguir un resultado deseado (recompensa). Por último, la valencia de los resultados. Las personas prefieren algunos resultados sobre otros. Es la cantidad de satisfacción que una persona cree que recibirá de un resultado dado (satisfacción anticipada).

De acuerdo a Musselwhite (2011) las personas que sienten que su jefe las conoce, saben que están haciendo, tienen claridad en cuanto a lo que se espera de ellas, reciben retroalimentación constante y se les reconoce su trabajo continuamente, no necesariamente tiene que ser con dinero, están más motivadas. Las personas que sienten que son dueñas y controlan su trabajo encuentran que el trabajo

tiene significado, que las personas que no tienen que decir sobre cómo alcanzar las metas.

Investigadores sugieren que existe relación entre la cultura y la motivación (Sledge et al., 2008; Mahal, 2009) y entre ésta y el desempeño de las personas (Fulmer, Gelhart, & Scott, 2003). Por ejemplo, Mahal encontró una relación positiva entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados. Sledge et al. (2008) proponen que la motivación es un determinante de la satisfacción de los empleados. Concluyen que los resultados sugieren que la cultura organizacional influye sobre la satisfacción de las personas. Así mismo, Parker et al. (2003) llevaron a cabo un estudio de meta análisis de las relaciones entre las percepciones del clima psicológico y resultados en el trabajo. Concluyen que dichas percepciones tienen una fuerte relación con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el desempeño. Por otro lado, Fulmer et al. (2003) encontraron, en un estudio que llevaron a cabo en las mejores empresas para trabajar en América, que éstas tenían un mejor desempeño.

### **Cultura organizacional: Relación con la Motivación y el Desempeño**

Denison y colegas (Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Gillespie et al., 2008), sugieren que la cultura organizacional tiene impacto sobre la efectividad organizacional así como la motivación de las personas (Sledge et al., 2008; Mahal, 2009). Es decir, que si una empresa tiene alto involucramiento, alta consistencia, alta adaptabilidad y alta misión, ésta será una empresa efectiva, al contar con gente motivada y comprometida.

En este estudio se propone una relación entre cultura organizacional y desempeño. A continuación, algunos ejemplos de diferentes tipos de cultura y su relación con el desempeño. Una cultura orientada hacia la innovación (Ahmed, Shepherd, Ramos-Garza, & Ramos Garza, 2012) requiere tener

ciertas características en su líder, su gente y en la organización. El líder debe crear y mantener una cultura de comunicación abierta, aprendizaje y cambio. Debe tener y comunicar una misión y visión claras y estar constantemente monitoreando el entorno para identificar señales de cambio. La gente debe traer empuje, ser intuitivas, estar empoderada y con motivación intrínseca. Debe haber un adecuado trabajo en equipo, posibilidad de trabajar con gente diversa que enriquezca los procesos de toma de decisiones. La organización debe ser descentralizada para que la gente tenga libertad y autonomía, con canales abiertos de comunicación, los incentivos deben estar alineados con logros orientados hacia la innovación.

Kanter (2011b) sugiere, que la diferencia, entre las empresas ganadoras y perdedoras, radica en la habilidad de recuperarse rápidamente y seguir adelante. Reconocer que siempre se puede aprender y cambiar. Esto se traduce en una cultura de confianza en donde se tiene colaboración, iniciativa, se definen responsables y se cuenta con un sistema de apoyo. Esto trae como resultado un alto desempeño. Importante es contar con el compromiso de todos hacia una misma visión, tener metas comunes, que exista colaboración y trabajo en equipo, que haya respeto y apoyo a los miembros, comunicación y diálogo, ayudar a los empleados a incrementar sus capacidades, búsqueda constante de la mejora e innovación. Dicha cultura motiva a la gente y fomenta el compromiso de sus miembros.

Otro ejemplo es el de la cultura de transparencia y honestidad propuesta por O'Toole y Bennis (2009). Ellos consideran, para enfrentar un entorno cambiante, se requiere innovar rápidamente. Para lo cual se debe de tener confianza, comunicación honesta por parte de los líderes, buscar que haya apertura al desacuerdo. Para que esto suceda se requiere esfuerzo, atención y vigilancia. El resultado es un mejor desempeño, efectividad, decisiones más éticas, ya que se cuenta con

mejor información, mejor comunicación arriba-abajo y abajo-arriba y mejores prácticas. Recomiendan construir una organización que apoye la transparencia, lo cual traerá mejores resultados para la misma.

Amabile, Fisheer, & Pillmemer (2014) describen una cultura de ayuda y colaboración. Ellos documentan el caso de la empresa IDEO. Consideran que hoy en día se requiere de la colaboración para resolver problemas cada vez más complejos. Importante es el compromiso de la alta administración, contar con equipos diversos y que todos tengan la disposición de dar y pedir ayuda cuando así se requiera. Las normas, procesos y roles de la empresa deben ir encaminados a fortalecer este tipo de cultura. El resultado será mayor innovación y un mejor desempeño.

En este estudio, también se propone una relación entre motivación y el desempeño de las personas. Fulmer et al. (2003) llevaron a cabo un estudio sobre si las mejores empresas para trabajar eran mejores y tenían mejor desempeño. Dichas empresas se caracterizan por tener gente motivada. Los investigadores argumentan que las relaciones positivas con los empleados es una fuente de ventaja competitiva. Estudiaron las 100 mejores empresas para trabajar en América y su relación con el desempeño de las mismas. Concluyen que dichas empresas no solo tienen relaciones positivas y estables con sus empleados, sino que también tienen ventajas en su desempeño versus el resto de las empresas no incluidas en dicho listado.

El desempeño de las personas está en función de si tienen claro los objetivos que

deben alcanzar, cuentan con las habilidades para llevar a cabo la tarea, están motivados para hacerlo y si la empresa les proporciona los recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo dicha tarea (McShane & VonGlinow, 2015). Para que una persona tenga un alto desempeño, la motivación es un elemento muy relevante.

### Modelo Propuesto e Hipótesis

Por todo lo anteriormente incluido en este trabajo, se propone que los rasgos incluidos en el modelo de cultura organizacional propuesto por Denison deben tener una relación positiva entre el desempeño de las personas que laboran en la empresa, el desempeño de los equipos, así como el grado de motivación de la gente. Las hipótesis que se proponen, se muestran a continuación:

*H1 Existe una relación positiva entre cada uno de los cuatro rasgos de cultura organizacional incluidos en el Modelo de Denison (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el desempeño (individual y de equipo).*

*H2 Existe una relación positiva entre cada uno de los cuatro rasgos de cultura organizacional incluidos en el Modelo de Denison (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y la motivación de las personas.*

*H3 Existe una relación positiva entre la motivación de las personas y el desempeño (individual y de equipo) de las mismas.*

En la figura 2 se muestra el modelo del estudio.

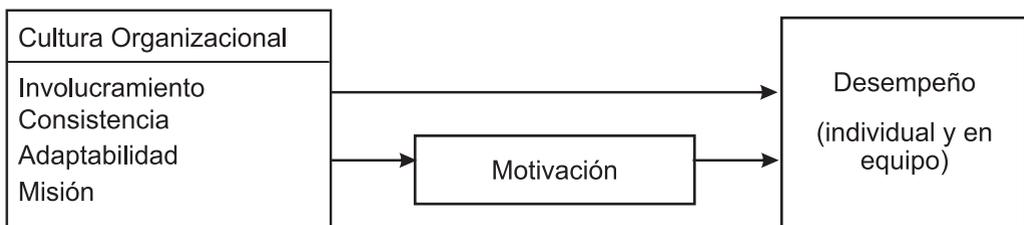


Figura 2. Modelo propuesto entre la relación entre cultura organizacional, motivación y desempeño

## **Metodología**

### **Muestra del Estudio.**

La muestra del estudio estuvo conformada por 310 personas que laboran en 5 empresas manufactureras de Nuevo León, en las cuales se aplicaron cuestionarios en diversos departamentos de cada una para medir la cultura organizacional, el grado de motivación de la persona, así como su desempeño tanto individual como de su equipo.

### **Medidas del Estudio**

#### ***Cultura organizacional.***

Los resultados de cultura organizacional fueron obtenidos empleando un instrumento de medición desarrollado por Denison, incluido en el artículo de Gillespie et al. (2008). Dicho cuestionario consta de 36 preguntas (ver Anexo A). La medida incluye cuatro temas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada uno de éstos es medido por 9 preguntas con escala Likert del 1 al 5, siendo 1 = fuertemente en desacuerdo a 5= fuertemente de acuerdo.

#### ***Motivación***

Los resultados de motivación fueron obtenidos empleando un instrumento de medición desarrollado por Ivancevich y Matteson (1990). Dicho cuestionario consta de 25 preguntas. Las preguntas miden qué le es otorgado a la persona si tiene un buen desempeño (Performance-Outcome), qué motiva a las personas (Valencia) y si el esfuerzo de la persona lo lleva a tener un buen desempeño (Effort-Performance). Los dos primeros temas están medidos por 11 preguntas cada uno, el último consiste en 3 preguntas. Las preguntas con escala Likert del 1 al 7, para la primera sección siendo 1 = poco probable a 7= muy probable, para la segunda sección siendo 1 = menos importante a 7= más importante y para la tercera sección siendo 1 = nunca a 7 = siempre.

## **Desempeño**

El desempeño individual se midió con una pregunta. Así mismo, el desempeño en equipo fue medido por una pregunta. Ambas preguntas con escala Likert del 1 al 5, siendo 1 = fuertemente en desacuerdo a 5= fuertemente de acuerdo.

### **Procedimiento de análisis**

Para probar las hipótesis se utilizará el paquete estadístico SPSS para calcular promedios, desviaciones estándar, regresiones y correlaciones de Pearson.

### **Resultados y discusión**

En la tabla 1 se incluyen los promedios, desviaciones estándar, correlaciones y confiabilidades de las variables incluidas en el estudio. Las confiabilidades (Cronbach de alfa) de todas las medidas fueron superiores a .70, tal como lo recomiendan Hair, Anderson, Tatham y Black (1995). Para los rasgos de la cultura organizacional se obtuvieron los siguientes: involucramiento (.883), consistencia (.845), adaptabilidad (.738) y misión (.938) y la del instrumento completo (.924). Para motivación, la confiabilidad fue de .890. Ambas medidas de desempeño incluían solo una pregunta. Para probar las hipótesis se corrieron regresiones y correlaciones de Pearson en el paquete estadísticos SPSS. Los resultados se muestran a continuación.

En la primera hipótesis se proponía una relación positiva entre cada uno de los cuatro rasgos de cultura organizacional incluidos en el Modelo de Denison (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el desempeño (individual y de equipo). En la tabla 1 se puede ver que la relación entre cada una de los cuatro rasgos y el desempeño individual fue: con involucramiento  $r=.205$ ,  $p<.01$ , con consistencia  $r=.182$ ,  $p<.01$ , con adaptabilidad  $r=.153$ ,  $p<.01$  y con misión  $r=.194$ ,  $p<.01$ . En los resultados de la regresión se obtuvo un coeficiente de regresión múltiple  $r = .317$ ,  $F=8.440$ , con una  $p<.01$ . Por otro lado, la relación con el desempeño de equipo

fue: con involucramiento  $r=.359$ ,  $p<.01$ , con consistencia  $r=.369$ ,  $p<.01$ , con adaptabilidad  $r=.294$ ,  $p<.01$  y con misión  $r=.393$ ,  $p<.01$ . En los resultados de la regresión se obtuvo un coeficiente de regresión múltiple  $r = .409$ ,  $F=15.338$ , con una  $p<.01$ . Por lo tanto, se confirma la hipótesis 1.

En la segunda hipótesis se proponía una relación positiva entre cada uno de los cuatro rasgos de cultura organizacional incluidos en el Modelo de Denison (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y la motivación de las personas. En la tabla 1 se puede ver que la relación entre cada una de los cuatro rasgos y el grado de motivación de las personas: con involucramiento  $r=.205$ ,  $p<.01$ , con consistencia  $r=.201$ ,  $p<.01$ , con adaptabilidad  $r=.178$ ,  $p > .01$  y con misión  $r=.199$ ,  $p<.01$ . En los resultados de la regresión se obtuvo un coeficiente de regresión múltiple  $r = .217$ ,  $F=2.616$ , con una  $p<.05$ . Por lo tanto, se confirma la hipótesis 2.

En la tercera hipótesis se proponía una relación positiva entre la motivación de las personas y el desempeño (individual y de equipo) de las mismas. En la tabla 1 se puede ver la relación entre motivación y desempeño individual  $r=.209$ ,  $p<.01$ , y de motivación con desempeño en equipo  $r=.190$ ,  $p<.01$ . Por lo tanto, se confirma la hipótesis 3.

**Tabla 1.**

Promedios, desviaciones estándar, correlaciones

Escalas	Prom.	D.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Involucramiento	3.94	0.67	(.883)						
2. Consistencia	3.80	0.61	.814**	(.845)					
3. Adaptabilidad	3.75	0.55	.727**	.754**	(.738)				
4. Misión	4.23	0.69	.771**	.778**	.706**	(.938)			
5. Motivación	177.01	61.77	.205**	.201**	.178**	.199*	(.890)		
6. Desempeño individual	4.24	0.68	.205**	.182**	.153**	.194*	.209**	-	
7. Desempeño equipo	4.20	0.82	.359**	.369**	.294**	.393*	.190**	.328**	-

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$

La confiabilidad (Cronbach de alfa) de la medida está incluida en paréntesis en la diagonal. Para las escalas del 1 al 4: N= 310, escala 5: N=217, escala 6: N=308, escala 7: N=310.

La confiabilidad (Cronbach de alfa) de la medida está incluida en paréntesis en la diagonal.

Para las escalas del 1 al 4: N= 310, escala 5: N=217, escala 6: N=308, escala 7: N=310.

Comparando los resultados de este estudio, con otros realizados en Estados Unidos, Rusia, Colombia, entre otros, podemos darnos cuenta que el valor de la investigación se centra en que fue realizado en México e incluyó medidas de desempeño tanto individuales como grupales a diferencia del enfoque tradicional basado en la efectividad organizacional.

Entre algunas de las limitantes del estudio, podemos mencionar, que el desempeño tanto individual como en equipo fue medido con un solo indicador, asimismo solo se consideraron 5 empresas de Nuevo León y no fue un estudio longitudinal, por lo tanto se recomienda para futuros estudios el considerar estas cuestiones.

### Conclusiones

El presente trabajo propone una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las personas, así como el grado de motivación de las personas. Se utilizó el modelo de cultura organizacional propuesto por Denison. Dicho modelo incluye cuatro rasgos de la cultura organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Los resultados de este estudio sugieren que existe una relación positiva entre los cuatro rasgos de cultura organizacional propuestos por Denison y el desempeño tanto individual como de equipo. Por otro lado, se encontró una relación positiva entre los rasgos de cultura organizacional y la motivación. Por último, se encontró una relación positiva entre motivación y desempeño, tanto individual como de equipo.

Los resultados de la investigación tienen interesantes implicaciones para los administradores. Éstos deben reconocer la importancia de las personas y que éstas estén motivadas. Asimismo, los resultados sugieren que el éxito de la empresa está en función de la cultura organizacional.

A continuación se enumeran algunas recomendaciones para los administradores.

Primero, las empresas deben crear y mantener culturas que tengan una clara dirección estratégica, que las personas sepan que se espera de ellas, tener una visión de largo plazo, que exista congruencia entre la visión y los valores de la misma y lo que ocurre

de manera cotidiana en la misma.

Segundo, en las empresas debe haber una buena comunicación organizacional que coadyuve a la coordinación e integración de las actividades de toda la empresa. Esto facilitará la implementación exitosa de las estrategias formuladas.

Tercero, la empresa debe de tener la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno, particularmente tener un enfoque al cliente, tanto para los actuales como estar en una búsqueda permanente por encontrar nuevos clientes.

Finalmente, todo lo anterior se logra con gente altamente involucrada, motivada y comprometida. Gente con empuje, con libertad y autonomía para estar siempre buscando la mejora continua en las operaciones de la empresa, así como innovando constantemente. Esto le permitirá tener una adaptabilidad externa, así como una integración interna. Como consecuencia de esto, la empresa creará y mantendrá su ventaja competitiva y por ende tendrá un desempeño superior.

## Referencias

- Ahmed, P. A., Shepherd, C. D., Ramos-Garza, L., & Ramos-Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. México, Pearson.
- Amabile, T., Fiske, M., & Pillemer, J. (2014). IDEO's culture of helping. *Harvard Business Review*, 55-61.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, L. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 34-41.
- Bourgeois III, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. *California Management Review*, 42(3), 118-147.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W.S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*. Fourth edition. New York: Prentice Hall.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions (2011). *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Iaquinto, A. L. & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18, 63-75.
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., & Hitt, M.A. (2011). *The management of strategy: Concepts and Cases*. 9th Edition. International Edition. South-Western Cengage Learning.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kanter, R. M. (2011a). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 66-78.
- Kanter, R. M. (2011b). Cultivate a culture of confidence. *Harvard Business Review*, 89(4), 34.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. New York: McGraw Hill.
- Musselwhite, C. (2011). Creating a culture of motivation. *T+D*. 65(9), 46-49.
- O'Toole, J. & Bennis, W. (2009). SPOTLIGHT ON TRUST-What's Needed Next: A Culture of Candor-One of the best ways to build a strong company is to set information free. *Harvard Business Review*, 54.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Edición: Reprint
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective

- management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Ramos-Garza C. (2009). TMT strategic consensus in Mexican companies, *Journal of Business Research*, 62(9), 854-860.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 134-141.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682.
- Trice, H. M., & Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & sons.
- Wang, S. Yi, X. Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441

## **Anexo A**

### **Cuestionario**

#### **Cultura Organizacional.**

¿Qué tan de acuerdo esta con cada uno de los siguientes enunciados?

Escala Likert del 1 al 5, siendo 1 = Fuertemente en desacuerdo a 5 = fuertemente en acuerdo.

- 1 Las decisiones usualmente se toman en el nivel donde está disponible la mejor información.
- 2 La información se comparte ampliamente, de tal forma que todos pueden obtener la información que necesitan, en el momento que lo requieran.
- 3 Cada empleado cree que tiene un impacto positivo en la empresa.
- 4 Trabajar en esta empresa es como ser parte de un equipo.
- 5 Esta empresa utiliza el control horizontal y la coordinación para llevar a cabo su trabajo, en vez de utilizar la jerarquía.
- 6 Los equipos son una parte fundamental de esta empresa.
- 7 Comparada con sus competidores, en muchas dimensiones, esta empresa mejora constantemente.
- 8 Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados.
- 9 En esta empresa, se percibe la capacidad de las personas como una fuente importante de ventaja competitiva.
- 10 Los líderes y los administradores siguen las guías impuestas para toda la organización.
- 11 En esta empresa existe un conjunto de valores claros y consistentes que dictan la forma de hacer negocio.
- 12 Esta empresa tiene un código de ética, el cual guía el comportamiento de las personas y dicta lo que es correcto y lo que no lo es.

- 13 Cuando surgen desacuerdos, trabajamos mucho para lograr soluciones que beneficien a ambas partes.
- 14 Es fácil llegar a un consenso, aun en temas difíciles.
- 15 En temas claves, frecuentemente tenemos problemas para llegar a un acuerdo.
- 16 Personas de diferentes unidades organizacionales, comparten una misma perspectiva.
- 17 En esta empresa es fácil coordinar proyectos a través de las unidades funcionales.
- 18 Existe una buena alineación de metas, a lo largo de los diversos niveles de la empresa.
- 19 Esta empresa es muy sensible y cambia fácilmente.
- 20 La empresa responde bien a competidores y otros cambios en el medio ambiente.
- 21 La empresa adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.
- 22 Comentarios y recomendaciones de los clientes, frecuentemente hace que se lleven a cabo cambios en la empresa.
- 23 La retroalimentación de los clientes tiene una influencia directa en nuestras decisiones.
- 24 Los intereses del cliente final frecuentemente son ignorados en las decisiones de la empresa.
- 25 Vemos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
- 26 La empresa fomenta y recompensa a aquellos que toman riesgos.
- 27 En las diferentes unidades de la empresa, nos aseguramos de que nuestras acciones y esfuerzos estén coordinados.
- 28 Esta empresa tiene propósito y dirección de largo plazo.
- 29 Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección al trabajo.
- 30 Esta empresa tiene una estrategia clara para el futuro.

- 31 Existe un acuerdo generalizado acerca de las metas de la organización.
- 32 Los líderes de esta empresa, establecen metas ambiciosas, pero realistas.
- 33 El líder ha declarado los objetivos que estamos tratando de lograr.
- 34 Tenemos una visión compartida de lo que esta empresa será en el futuro.
- 35 Los líderes de esta empresa tienen una orientación de largo plazo.
- 36 La visión de la empresa crea emoción y motivación en los empleados.

### **Motivación**

¿Qué tan probable es que cada una de las siguientes cosas le pasara a usted si llevara a cabo su trabajo muy bien?

Escala Likert del 1 al 7, siendo 1 = nada probable a 7 = con certeza.

- 1 Obtendría un bono o un aumento de sueldo.
- 2 Se sentiría mejor como persona.
- 3 Tendría oportunidad de desarrollar sus destrezas y habilidades.
- 4 Tendría una mayor seguridad de conservar su trabajo.
- 5 Tendría más oportunidad de aprender cosas nuevas.
- 6 Obtendría una promoción.
- 7 Tendría un sentimiento de haber logrado algo que vale la pena.
- 8 Tendría más libertad (autonomía) en su trabajo.
- 9 Obtendría el respeto de las personas que trabajan con usted.
- 10 Su jefe lo felicitaría (reconocería lo bien que hizo su trabajo).
- 11 Las personas que trabajan con usted serían amistosas.

¿Qué tan importante es para usted cada uno de las siguientes cosas?

Escala Likert del 1 al 7, siendo 1 = poco o moderadamente importante a 7 = extremadamente importante.

- 12 El sueldo que obtiene.
- 13 Las oportunidades que tiene de hacer algo que lo hace sentir bien como persona.
- 14 La oportunidad de desarrollar sus destrezas y habilidades.
- 15 La cantidad de seguridad (conservar) su trabajo.
- 16 La oportunidad de aprender cosas nuevas.
- 17 La oportunidad de obtener una promoción.
- 18 La oportunidad de lograr algo que vale la pena.
- 19 La cantidad de libertad (autonomía) en su trabajo.
- 20 El respeto de las personas que trabajan con usted.
- 21 El reconocimiento de su jefe.
- 22 El trato amistoso de la gente que trabaja con usted.

¿Qué tanto el primer factor (esfuerzo) traerá como consecuencia al segundo factor (resultado)?

Escala Likert del 1 al 7, siendo 1 = nunca a 7 = siempre.

- 23 Si me esfuerzo => Alta productividad
- 24 Si me esfuerzo => Trabajo bien hecho
- 25 Si me esfuerzo => Excelente desempeño

### **Desempeño Individual**

Escala Likert del 1 al 5, siendo 1 = Fuertemente en desacuerdo a 5 = fuertemente en acuerdo.

- 1 Mi desempeño en la empresa es excelente.

### **Desempeño Equipo**

- 1 El desempeño del equipo tiene un excelente desempeño