

# Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales

*María José Paniagua Rodríguez<sup>1</sup>, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

2020

---

<sup>1</sup> María José es bachiller en Administración de Negocios, opta por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional en la ULACIT. Para contacto con la autora escribir a [mariajopaniagar@gmail.com](mailto:mariajopaniagar@gmail.com)

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>ALCANCES .....</b>	<b>9</b>
<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>ENFOQUE .....</b>	<b>13</b>
<b>POBLACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>MUESTRA .....</b>	<b>14</b>
<b>FUENTES .....</b>	<b>15</b>
<b>VARIABLES .....</b>	<b>15</b>
<b>ANÁLISIS .....</b>	<b>17</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>41</b>

## RESUMEN

La investigación realizada se llevó a cabo debido a que en el mundo de negocios tan acelerado en el que vivimos actualmente, mantener la motivación de los colaboradores es algo que compete y afecta directamente el rendimiento de la empresa. Por esto, es importante establecer el alcance de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de las empresas transnacionales en Costa Rica, para el establecimiento de recomendaciones que permitan mejoras en su clima organizacional. Junto con este objetivo, se busca conocer aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional de las empresas transnacionales, identificar como las estrategias de cultura organizacional inciden en la motivación laboral de los colaboradores, analizar como estas estrategias pueden mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales y plantear recomendaciones para que las empresas transnacionales fortalezcan su motivación laboral a partir de la cultura organizacional. Para el desarrollo de esta investigación correlacional de enfoque mixto, se creó y aplicó una encuesta a una muestra probabilística, ya que la muestra era de 50 participantes con las mismas oportunidades todos de ser escogidos. Los datos recolectados permitieron plantear las conclusiones de que el clima organizacional de una empresa transnacional si incide en la motivación de un colaborador, también permitieron conocer la opinión y los sentimientos de los encuestados con respecto a sus empresas actuales y posibilitaron el establecimiento de recomendaciones para mejorar su clima organizacional. Las recomendaciones propuestas permiten el establecimiento de un clima organizacional fuerte y bien establecido que genere únicamente sentimientos positivos en los colaboradores y estrategias de cultura organizacional que propicien el sentido de pertenencia con la organización. Este proyecto contribuye a las áreas de estudio afines ya que es una investigación que puede servir de base para otras empresas transnacionales e incluso nacionales o pymes, ya que parten de un principio que explica cómo manejar correctamente la influencia del clima sobre la motivación laboral.

## **ABSTRACT**

The research carried out was carried out because in today's fast-paced business world, maintaining employee motivation is something that directly affects company performance. Therefore, it is important to establish the scope of organizational culture strategies in the work motivation of employees of transnational companies in Costa Rica, for the establishment of recommendations that allow improvements in their organizational climate. Along with this objective, it seeks to know general aspects of the organizational culture strategies of transnational companies, identify how organizational culture strategies affect the work motivation of employees, analyze how these strategies can improve the organizational climate of transnational companies and make recommendations for transnational companies to strengthen their work motivation based on the organizational culture. For the development of this correlational research with a mixed approach, a survey was created and applied to a probabilistic sample, since the sample consisted of 50 participants with the same opportunities all to be chosen. The data collected allowed to raise the conclusions that the organizational climate of a transnational company if it affects the motivation of a collaborator, also allowed to know the opinion and feelings of the respondents regarding their current companies and allowed the establishment of recommendations to improve its organizational climate. The proposed recommendations allow the establishment of a strong and well-established organizational climate that generates only positive feelings in the collaborators and organizational culture strategies that promote a sense of belonging to the organization. This project contributes to related areas of study since it is an investigation that can serve as a basis for other transnational companies and even national ones or SMEs, since they start from a principle that explains how to correctly manage the influence of the climate on work motivation.

## **INTRODUCCIÓN**

Al igual que cada ser humano, cada organización es diferente entre sí, por lo que todas tienen su propio ADN y su propia cultura. Dentro de esta perspectiva, el papel de la cultura organizacional es muy importante dentro de las organizaciones, ya que incide en el comportamiento y las expectativas del colaborador y en el clima organizacional de la empresa. La cultura busca que la compañía tenga un buen desempeño y funcionamiento, estableciendo valores, reglas o patrones que hagan que el colaborador se sienta identificado con cada uno de ellos por medio de la influencia positiva en sus conductas.

La motivación es el pequeño empujón que necesita un colaborador para realizar sus tareas y desempeñarse con éxito. Esto genera que los colaboradores tengan interés en lo que hacen y pongan energía en sus. El impulso necesario viene gracias a las condiciones adecuadas donde se encuentre el individuo y su entorno donde se desarrolle. Es por eso que es importante que en las organizaciones, dentro de la cultura, se resalten los valores y normas para que sean un impulso de identificación y motivación del colaborador con la empresa.

Ante esta situación, se quiere realizar una investigación para saber cómo y que tanto inciden las estrategias de la cultura organizacional de las empresas transnacionales en Costa Rica sobre el nivel de motivación laboral que tienen los colaboradores a la hora de desempeñarse. Por medio de las respuestas del cuestionario se buscará el establecimiento de mejoras y recomendaciones para el clima organizacional de las empresas transnacionales.

## **ANTECEDENTES**

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio de varios autores, ya que es un tema muy amplio del cual se puede destacar mucha información relevante para la conformación de una empresa. De la mano con este tema se encuentra la motivación, ya que es una pieza importante para la aceptación e identificación con la cultura de una empresa por parte de sus colaboradores. Varios autores han dedicado su tiempo al estudio de los componentes de la cultura, a la comprensión de la motivación y a la vinculación entre la cultura y la motivación.

Es así como los autores Manuel Garzón, Daniela Orozco y Andrea Ramírez (2019), crearon su artículo denominado Dimensión Empresarial: Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral, donde plantean como objetivo la correcta percepción de felicidad y motivación laboral.

También, la Universidad Internacional de Valencia (2018), redactó un artículo con 5 claves para mantener la motivación laboral entre colaboradores para que no falten las ganas de trabajar siempre como si fuera el primer día.

Siempre en el tema de la motivación, el sitio web Bizneo (2020), publicó en su blog una entrada que habla sobre el secreto de la productividad empresarial y las principales técnicas utilizadas para mantener a los colaboradores motivados creando el ambiente correcto.

Roberto Espinosa (2019), recuerda la Pirámide de Maslow, la cual plantea una teoría de motivación humana, la cual también es importante a la hora de comprender la motivación laboral de las personas y su bienestar.

De igual forma, Chiavenato (2017), en su libro Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, plantea un capítulo entero exclusivamente a lo que es cultura organizacional y todos los elementos que la componen y forman parte de ella.

Por su parte, Carlos Méndez (2019) redactó un artículo sobre los elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia donde abarca todos los componentes de la cultura de una empresa juegan un papel dentro de la aceptación e identificación de los colaboradores.

Además, el Portal de Relaciones Públicas (2008) publica una tesis acerca de la identidad corporativa, donde destaca la importancia del clima organizacional desde años atrás y como este desarrolla ciertas conductas entre el personal de las organizaciones.

Por otro lado, el sitio web RedBooth (2016) publicó sobre la motivación laboral y como esta se vincula a la cultura, con una nota escrita por Joan Forner, donde crea una relación directa entre ambos factores y detalla los componentes que están presentes entre ambos.

Estela Quintero (2014), de la universidad de Managua desarrolló una investigación sobre los procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, la motivación, la cultura y el clima organizacional, donde destaca la importancia de estos tres factores para el desempeño correcto de una organización.

Carlota Peña (2015), de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, realizó una investigación acerca de la motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales, donde plantea como estos factores determinan la eficiencia y eficacia de las organizaciones empresariales mediante la correcta gestión del capital humano.

## **JUSTIFICACIÓN**

Chiavenato (2017) menciona en su libro que la cultura influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones, por lo que la cultura es importante para el éxito tanto de la empresa como del personal o los clientes. Es por ello que es importante dedicarle un tiempo a la cultura organizacional de las empresas para que siga siendo como ha sido o si es necesario modificarla, considerar las ventajas y desventajas.

Una cultura organizacional bien establecida y vivida por los colaboradores, hace que se tengan a las personas correctas en el puesto correcto y que y sean más propensos a continuar en la organización. Esto va de la mano con que tienen la motivación suficiente para continuar trabajando donde están.

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos que generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

Motivar de manera correcta a los colaboradores creará un sentido de pertenencia por su parte hacia la empresa, esto hará que sus funciones y tareas dentro de ella, arrojen resultados positivos que contribuyan al éxito de la empresa.

Este trabajo de investigación busca beneficiar a las empresas transnacionales por medio de una orientación con respecto a cuán importante es tener una cultura organizacional bien establecida y un personal debidamente motivado. De esta forma, las empresas sabrán que aspectos mantener o mejorar con respecto su clima organizacional generado gracias a sus estrategias de cultura organizacional.

La importancia de esta investigación recae en el establecimiento o mantenimiento de estrategias para mejorar el clima organizacional a partir de la relación entre la cultura y motivación de las empresas. Esta investigación busca conocer, identificar, analizar y plantear un proceso donde se integren los tres componentes: cultura, motivación y clima, para la final, poder discernir cual es la mejor estrategia para aplicar por parte de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Establecer el alcance de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de las empresas transnacionales en Costa Rica, para el establecimiento de recomendaciones que permitan mejoras en su clima organizacional.

### **Objetivos específicos**

Conocer aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional de las empresas transnacionales de los encuestados.

Identificar como las estrategias de cultura organizacional inciden en la motivación laboral de los colaboradores.

Analizar como estas estrategias pueden mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales.

Plantear recomendaciones para que las empresas transnacionales fortalezcan su motivación laboral a partir de la cultura organizacional.



## **PROBLEMA**

La desmotivación laboral es un gran problema en las empresas, ya que ésta afecta directamente el rendimiento e incluso el estado de salud de los colaboradores. El blog Amazonia Team Factory (2016) menciona que la ausencia de apoyos o recompensas y la falta de dirección y objetivos son contrarios a la motivación. Estos son elementos que se plantean en el plan estratégico de cada organización y se pueden obtener mediante las estrategias de cultura. Una cultura puede ser débil o fuerte, pero debe de existir y estar clara para toda la organización para así determinar el clima organizacional.

Por lo tanto, es importante propiciar el establecimiento de estrategias de cultura que generen el impulso necesario en los colaboradores para trabajar motivados. No es únicamente crear la cultura, es saberla mantener y transmitir a los colaboradores para que se sientan identificados con ella y poder reflejar en el clima organizacional lo que se plantea. De esta forma, los colaboradores encontrarán coherencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro de la organización, lo cual les dará el impulso para desempeñarse de la mejor manera.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el alcance de las estrategias de cultura organizacional sobre la motivación laboral de los colaboradores de las empresas transnacionales en Costa Rica?

## **ALCANCES**

Por medio de esta investigación se pretende:

Tener claro cuáles son los aspectos de la cultura organizacional que más conocen y resaltan los colaboradores de las empresas transnacionales.

Definir una relación entre la incidencia de las estrategias de cultura organizacional sobre el nivel de motivación laboral de los colaboradores en empresas transnacionales.

Mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales por medio de las estrategias correctas de cultura organizacional.

Recomendar mejoras para el fortalecimiento de la motivación laboral por medio de la cultura organizacional.

## LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones de la investigación, destacan las siguientes:

- Dificultad para encontrar 50 personas dispuestas a completar la encuesta.
- Poca comprensión de alguno de los tres temas.
- Inversión del tiempo de los encuestados para completar la encuesta.
- No encontrar suficiente información o evidencia para relacionar la motivación con la cultura de manera concreta.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

No hay duda de que estamos frente a un mundo acelerado. En muchas ocasiones, el desempleo que se vive de manera mundial puede llevar a las personas a trabajar en una organización en la que no se sienten a gusto, únicamente para suplir su necesidad laboral. Por eso, una de las cosas que puede parecer más difícil de conseguir es la motivación necesaria para empezar el día a día. Más, si la cultura de la empresa en la que se encuentra una persona no va de acorde a su forma de ser o no comparte sus opiniones.

Para Chiavenato (2000), definir exactamente el término motivación es difícil, ya que puede ser utilizado en diversos motivos, pero que lo esencial es comenzar primero por definir que es un motivo. Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (Kast, 1970). Por lo que las personas, tienen al menos un motivo en sus vidas para llevar a cabo su día a día.

Chiavenato afirma que la motivación está relacionada con la conducta humana y que esta relación se basa en el comportamiento del ser humano, el cual se ve afectado por factores internos

y externos. Sobre estos factores tiene influencia el deseo y las necesidades que generan energía necesaria para incentivar al individuo para realizar actividades que cumplan con el objetivo.

Luis Manene (2012) cita la teoría de Juan Pérez López de 1985 sobre la motivación laboral. Menciona que la motivación se puede clasificar dependiendo el origen y destino en extrínseca (factores externos) e intrínseca (factores internos).

La motivación extrínseca requiere cualquier tipo de motivo que sea ajeno o externo a la persona que realiza la acción. Son aquellas acciones que se realizan con el fin de obtener una recompensa externa, ya sea física o monetaria.

La motivación intrínseca tiene su origen dentro del individuo, y está dirigida por las necesidades de exploración, experimentación, curiosidad y manipulación, las cuales se consideran conductas motivadoras en sí mismas. (Uliaque, 2020).

En este aspecto, podría decirse que un factor externo de peso para los colaboradores son las recompensas. El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. (Chiavenato, 2000). Pero las recompensas de una organización están basadas en el perfil organizacional que tenga cada organización.

Rensis Likert (citado por Chiavenato 2017) definió cuatro perfiles organizacionales basados en las variables de proceso de decisiones, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y sanciones. Dependiendo de cómo sean las recompensas de la organización, así puede categorizarse como una empresa de perfil autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo o participativo.

Y es que el perfil de la empresa tiene influencia en el tipo de cultura organizacional que tenga la organización.

“La cultura es a la vez un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, actuando constantemente y creado por nuestras interacciones con otros y moldeado por el comportamiento

de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guiar y restringir el comportamiento.” (Edgar Schein, 2004).

Robbins y Jugde (2013) explican que al momento en que se estableció una cultura, la organización al tener varias prácticas en el interior, le brinda al colaborador un conjunto de experiencias similares. Varias de estas “prácticas en el interior” pueden definirse de manera distinta, dependiendo propiamente de la cultura, pero pueden verse reflejadas en la caracterización de la cultura y en las estrategias de la cultura.

Las estrategias de cultura organizacional de cada organización están establecidas y delimitadas por el plan estratégico. En él se establecen todos los aspectos relacionados al funcionamiento de la organización, como lo es la misión, visión, objetivos, valores, el plan de acción con el cual desarrollarán las estrategias corporativas establecidas y se realiza un análisis del presente de la empresa en su entorno. (Sánchez, 2019). Todos estos conceptos en conjunto caracterizan el clima organizacional de una empresa.

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.” (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional es un factor con gran relevancia en las empresas, tanto en nacionales o incluso transnacionales, esto porque a través de él se puede precisar de qué forma perciben los colaboradores su entorno laboral, su desempeño, productividad e incluso satisfacción laboral.

Estos factores pueden generar aportes valiosos a las empresas y tienen una influencia positiva sobre la motivación de los colaboradores a la hora de realizar sus tareas.

“El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero.” (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional de las organizaciones depende directamente de la cultura que posee la empresa, es decir, la personalidad que tenga la empresa, así como de la influencia que tenga en la motivación de los colaboradores de la empresa y la influencia en la conducta de los mismos.

Sandra Monsálvez (2018) resalta una lista de 7 acciones que tomar en cuenta para mejorar el clima de una organización: Generar confianza entre directivos y colaboradores, ofrecer formación, retribuir los logros, potencializar la comunicación, aprender a delegar, potencializar la competitividad y contar con proyectos de responsabilidad social.

## MARCO METODOLÓGICO

En este espacio se presenta cual será la metodología por utilizar para el desarrollo de la investigación.

### **Tipo de investigación**

Analizando la publicación del sitio web Técnicas de Investigación (2020), el presente estudio es correlacional, esto porque “tiene la finalidad de identificar la relación entre dos o más variables dentro de su campo de estudio y pretende identificar si una variable cambia, cuanto cambian los otros elementos del sistema observado”. Esta información es reforzada con Baptista, Fernández y Hernández (2010) que mencionan que “los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y después, cuantifican y analizan la vinculación”.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se establece que la presente investigación busca conocer el grado de conocimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores de empresas transnacionales y busca a su vez identificar el nivel de motivación laboral de los mismo a raíz de la cultura organizacional. Conociendo ambos valores, será posible crear una asociación entre ambas variables para plantear mejoras en el clima organizacional de las empresas.

### **Enfoque**

Se establece para la investigación un tipo de enfoque mixto, esto porque Baptista, Fernández y Hernández (2010) mencionan que el enfoque mixto de la investigación, que implica un proceso de

recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder

a un planteamiento del problema.

Con ambos enfoques presentes y los datos que se recolectarán, se pueden obtener resultados que vinculen las estrategias de cultura organizacional con la motivación laboral de los colaboradores, por el lado cualitativo, se pueden obtener las características descriptivas que mejoren el clima organizacional de las empresas transnacionales.

### **Población**

Balestrini (2006) define la población como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Para efectos de este proyecto de investigación, la población serán todas aquellas personas que trabajan en una empresa transnacional, independientemente de su puesto o edad. Costa Rica tiene más de 20 empresas transnacionales que figuran entre las 100 mejores de a nivel mundial la lista Fortune 500 (ElObservador, 2020).

En las empresas transnacionales es más fácil encontrar estrategias de cultura organizacional similares entre sí, que son estrategias globalizadas y que se apegan más a lo que plantean las teorías de cultura organizacional. Por eso se realizarán las entrevistas únicamente en colaboradores de empresas transnacionales.

### **Muestra**

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población.” (Hernández et al., 2010).

En esta ocasión, el tipo de muestreo que se utilizará será el probabilístico, para el cuál Arturo Torres (2019) propone su uso en situaciones en que todos los sujetos que forman parte de una población tienen la misma probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra. Para este

trabajo de investigación, la muestra será de 50 participantes del total de resultados que se vayan a obtener.

## Fuentes

Eugenia González y Marisol Maranto mencionan que “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información.” (2015).

En este caso, para la investigación se utilizarán fuentes primarias, ya que son fuentes que contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. (González & Maranto, 2015). Para ellos se utilizará la encuesta y la entrevista que serán aplicadas. De igual forma, las fuentes secundarias también serán utilizadas, ya que, como mencionan González y Maranto (2015), son fuentes que ya han procesado información de fuentes primarias anteriores, como libros, artículos, estudios, investigaciones o análisis.

## Variables

El mapa de variables es la columna vertebral de toda la investigación y su correcta elaboración garantiza la coherencia teórico-práctica del estudio. (Chirinos, 2012). Para poder realizar dicha relación entre los aspectos teóricos y los prácticos, obtenidos a través de la encuesta, se realizará el siguiente cuadro de variables de investigación.

**Tabla No.1**  
**Variables de investigación**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Operacionalización</b>
Conocer aspectos generales de las estrategias de cultura organizacion	Aspectos generales de las estrategias de cultura organizacion	Diagnóstico de identificación y conocimiento de las estrategias	Qué tanto conocen los colaboradores de las transnacionales sus estrategias de	Encuesta sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral.	Preguntas de la 1-8 de la encuesta a colaboradores de empresas transnacionales

al de las empresas transnacionales de los encuestados.		de cultura organizacional	cultura organizacional		
Identificar como estas estrategias de cultura organizacional inciden en la motivación laboral de los colaboradores.	Incidencia de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral.	Lista de herramientas para desarrollar la cultura organizacional.	Herramientas organizacionales para fomentar la cultura organizacional que inciden en la motivación.	Encuesta sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral.	Preguntas de la 9-13 de la encuesta a colaboradores de empresas transnacionales
Analizar como estas estrategias pueden mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales.	Mejoras en el clima organizacional a raíz de las estrategias de cultura organizacional.	Implementación de mejoras en el clima organizacional que surgen de las estrategias	Influencia de las estrategias de cultura organizacional para la c de mejoras para el clima organizacional	Encuesta sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral.	Preguntas de la 14-16 de la encuesta a colaboradores de empresas transnacionales
Plantear recomendaciones para que las empresas transnacionales fortalezcan	Planteamiento de recomendaciones para fortalecer la motivación a partir de la cultura.	Descripción de las recomendaciones a proponer.	Conceptualización de las recomendaciones para implementar en las transnacionales.	Encuesta sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral.	Preguntas de la 14-16 de la encuesta a colaboradores de empresas transnacionales



su motivación laboral a partir de la cultura organizacion al.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

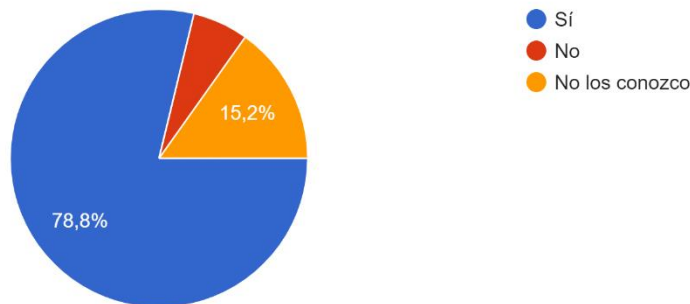
## ANÁLISIS

### Resultados

Según la información que se recolectó por medio de la encuesta “Cultura Organizacional y Motivación Laboral” y la teoría consultada, se puede realizar el siguiente análisis como respuesta a los objetivos planteados inicialmente por variables.

### Aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional

**Gráfico 1**  
**Identificación con la misión y visión de la organización**

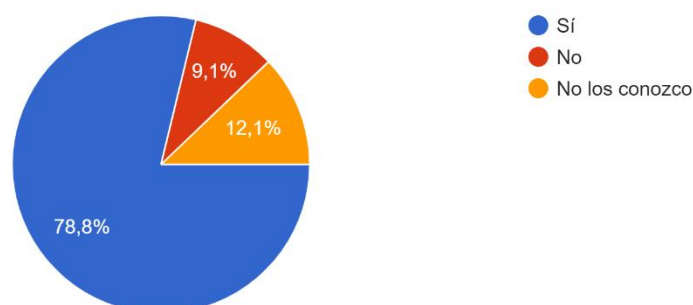


Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

La misión y la visión deben ser reconocidas y compartidas por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta. (SIE, 2019). En este caso, un 78,8% de los entrevistados afirma sentirse identificados con la misión y visión de su empresa, mientras que el siguiente gran bloque de encuestados, con un 15,2%, afirma no conocer ninguno de los dos.

Es importante que los colaboradores sientan esa identificación con ambos componentes que la organización establezca quienes son, que rumbo quieren seguir, cuales metas quieren alcanzar y que cultura organizacional buscan establecer.

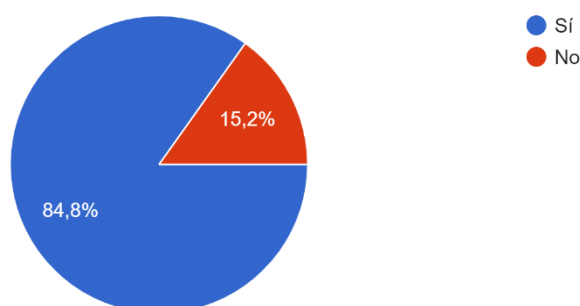
**Gráfico 2**  
**Alineación de los valores**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

Manteniendo el 78,8%, 52 entrevistados afirman sentir que sus valores personales se encuentran alineados con los de la organización. Los valores [...] son los principios éticos sobre los que construirá la empresa y que serán la base de cualquier actuación dentro y fuera de la organización. (CEDEC, 2018). Es importante que sientan una relación entre sus valores personales con los de la organización por que mantendrán un comportamiento similar en la organización al que tienen en sus vidas personales, reflejando una correcta aceptación de los mismos.

**Gráfico 3**  
**Conocimiento de los objetivos**

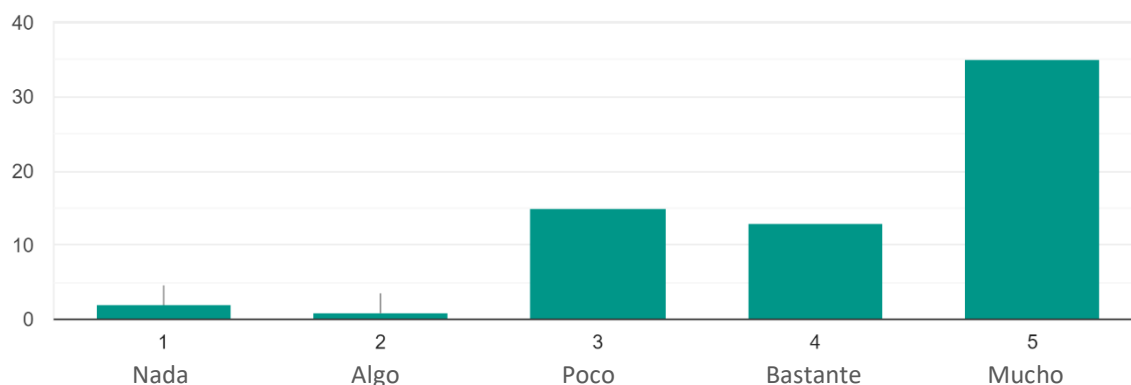


Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

En las empresas, los objetivos son resultados que se pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. [...] son esenciales para el éxito de un negocio y sirven como fuente de

motivación para todos los miembros de la empresa. (PYMEX, 2018). Solamente 10 personas de las 66 encuestadas no conocen cuales son los valores de la empresa. Quiere decir que 56 personas trabajan sabiendo cuales son los resultados que su organización busca alcanzar.

**Gráfico 4**  
**Recomendación de la empresa como buen lugar para trabajar**



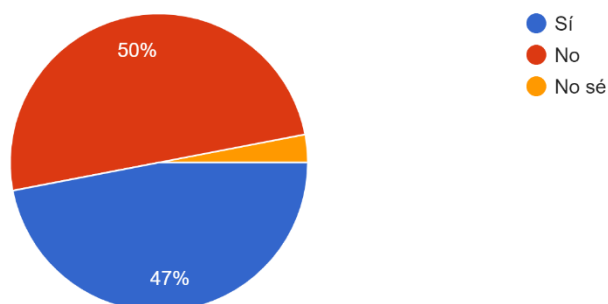
Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

35 entrevistados han indicado que ellos recomiendan mucho a su empresa como un buen lugar para trabajar, 13 personas aseguran que bastante, 15 dicen que lo recomiendan poco pero aún así lo recomiendan, mientras que 1 persona dice que algo lo recomienda y 2 personas aseguran no le recomendarla para nada. Para que un colaborador tome la confianza de recomendar su organización a otras personas, quiere decir que cuenta con factores que lo motivan e impulsan a disfrutar su trabajo y a poder asegurar que ofrece los beneficios necesarios para trabajar en ella.

“Un empleado es el mejor embajador de la empresa, porque es visto como fuente confiable de información. Si el empleador logra ‘alinear’ a la persona con sus objetivos de negocio, es más sencillo pedir al personal que recomienden a la empresa como un lugar donde hacer o iniciar carrera”. (Expansion, 2014).

No solo significa para la organización un ahorro en tiempos de reclutamiento y rotación, si no que los mismos colaboradores son los portavoces de que la empresa en la cual ellos están es un sitio ideal que merece ser compartido con conocidos para empezar un trabajo ahí.

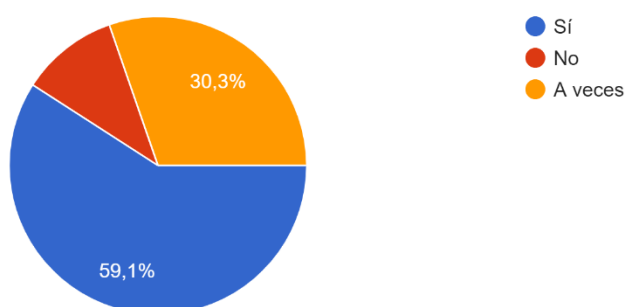
**Gráfico 5**  
**Áreas de distracción en la empresa**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

El clima organizacional es una de las caracterizaciones de la cultura organizacional propuesta por Chiavenato. ExacntaxPens (2015), menciona que construir un espacio físico agradable es clave para crear un buen clima laboral. Los colaboradores se pasan muchas horas en la oficina y contar con un espacio diferente para poder recrearse y encontrar confort en su tiempo libre, repercutirá en el estado emocional y la productividad del colaborador. 33 entrevistados aseguran no tener ningún área de distracción o recreación en su empresa, mientras que 31 entrevistados dicen que si

**Gráfico 6**  
**Disfrute del día a día en la organización**

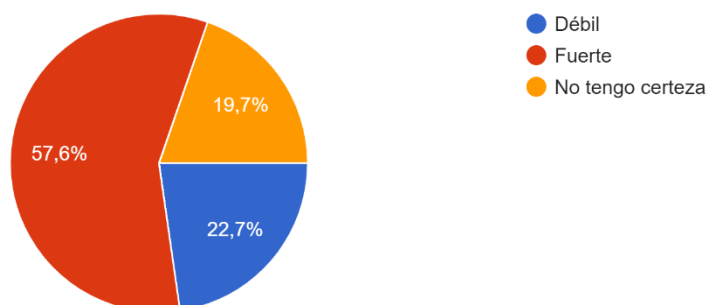


Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

La felicidad brinda salud y hace que se disfruten las cosas que se hacen. La infelicidad por el contrario, genera estrés y una serie de enfermedades. Disfrutar del día a día [...] genera resistencia al estrés, protege contra enfermedades [...] y ayuda a propiciar el crecimiento profesional. (Kelly, 2018).

39 entrevistados afirman disfrutar del día a día en sus organizaciones y únicamente 7 aseguran que no. Es por eso que se puede afirmar que tienen felicidad en desarrollar sus tareas en sus puestos y al estar en la organización en la que están.

**Gráfico 7**  
**Clasificación de la Cultura Organizacional**

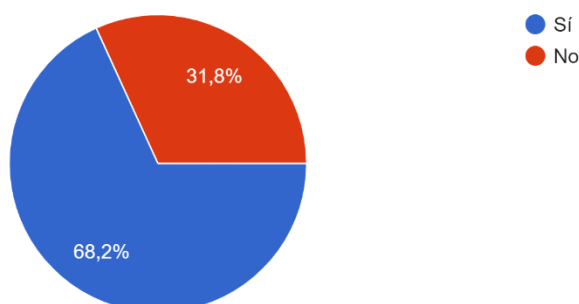


Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

38 entrevistados afirman que en su organización la cultura es fuerte, que es cuando los valores son firmes, coherentes, conocidos y aceptados por todos los integrantes de una empresa (Macrini, 2020). 15 aseguran que la cultura de la empresa es débil, que, según Macrini (2020), es cuando no existe por parte de quienes conforman la empresa una identificación con los valores empresariales, ya sea por falta de incentivos profesionales o monetarios.

### **Incidencia de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral.**

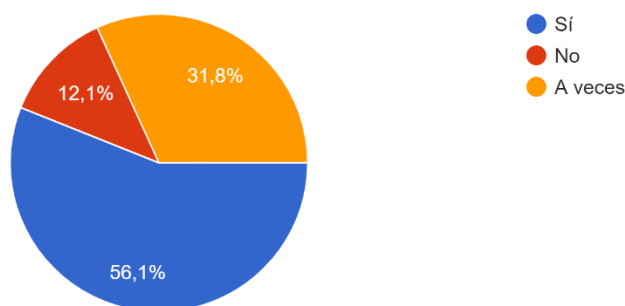
**Gráfico 8**  
**Cultura reflejada en el ambiente de trabajo**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

El ambiente laboral es el conjunto de características del medio ambiente del trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y que causan repercusiones en el comportamiento laboral (Garzón, 2017). Es importante que una organización logre proyectar en su clima y ambiente laboral la cultura que profesan tener. 45 entrevistados si consideran que sus organizaciones reflejen la cultura que profesa la empresa, mientras que 21 personas no lo ven así.

**Gráfico 9**  
**Motivación para trabajar todos los días**



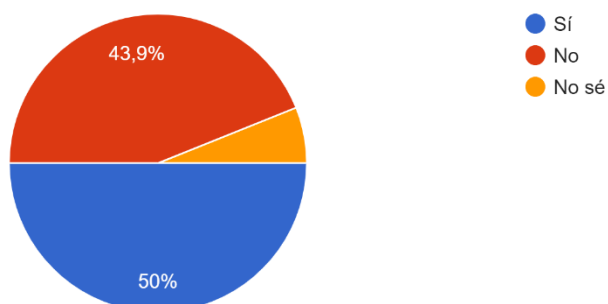
Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

Kelly (2018), asegura que si a un colaborador le desagradan sus tareas diarias, probablemente no dará un esfuerzo extra. Pero cuando le apasiona lo que hace, tendrá más energía, y su actitud optimista incluso le ayudará a perfeccionar sus habilidades.

La motivación para trabajar todos los días va muy de la mano con el disfrutar del día a día en la organización, si un colaborador siente motivación para trabajar todos los días, ciertamente disfrutará de su trabajo y sus tareas.

37 entrevistados afirma que si sienten la motivación para ir a trabajar, dos personas menos que los 39 que afirman disfrutar de su día a día. 8 personas únicamente son quienes afirman no tener esta motivación, igual que las 7 que afirman no disfrutar de su día a día.

**Gráfico 10**  
**Existencia de estrategias de motivación de personal**



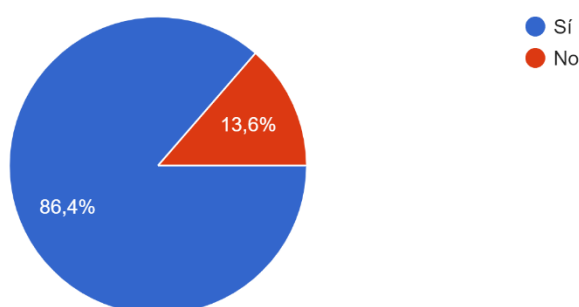
Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

La motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores [...]

Cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. (Bizneo, 2020).

El 50% de los entrevistados si considera que en su empresa existan estrategias de motivación, por lo tanto puede decirse que las conocen. 29 personas aseguran no tener estrategias en su organización, y únicamente 4 no conocen si las tienen o no. Podría decirse que la mitad de las empresas si tienen estrategias y la otra mita no tiene.

**Gráfico 11**  
**Incidencia del ambiente de trabajo sobre la motivación laboral**

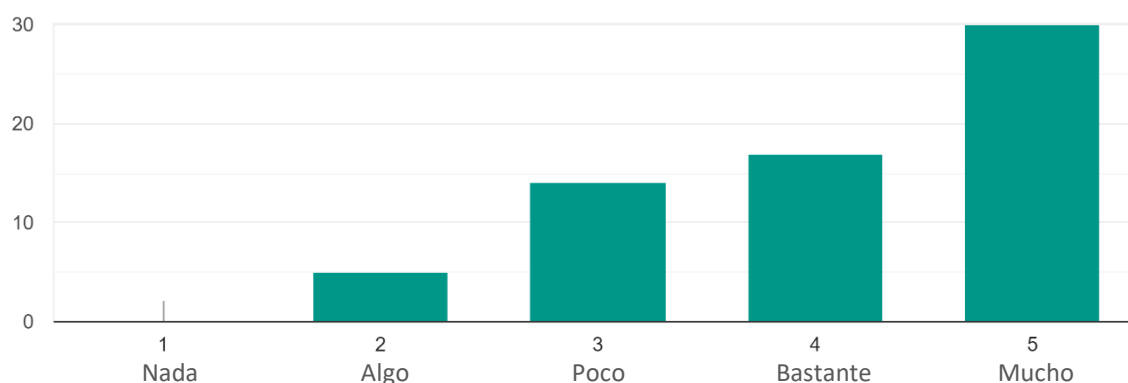


Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

El ambiente en el que se desempeñan los colaboradores debe ser un ambiente que genere un clima grato y agradable, para que cuando los trabajadores acudan a sus puestos, estén más motivados, con más ilusión y ganas de realizar sus funciones de manera eficaz. (IsoTools, 2015). Si su lugar de trabajo no les transmite sentimientos positivos, ciertamente su motivación se verá afectada y esta incidirá en los resultados tanto personales como organizacionales.

57 entrevistados afirma que el ambiente de su empresa incide totalmente en su motivación laboral, lo cual no sabemos si es de manera negativa o positiva. Mientras que 9 personas no sienten que el clima de sus empresas tenga algún efecto directo sobre su motivación laboral. Lo que significa que, siendo negativa o positivamente, para un 86.4%, el ambiente si tiene incidencia directa sobre la motivación laboral.

**Gráfico 12**  
**Incidencia de la cultura organizacional sobre la motivación laboral**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

Para 30 colaboradores, la cultura de la organización para la cual trabajan influye mucho en la motivación laboral, 17 colaboradores sienten que influye bastante, 14 entrevistados opinan que influye poco y únicamente 5 sienten que influye algo.

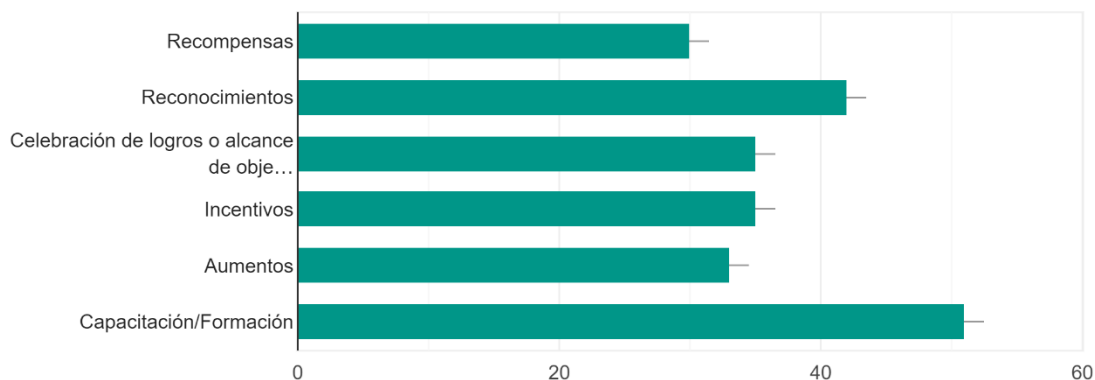
Hasta ahora en los gráficos pasado se han observados factores importantes de la cultura que tienen peso sobre la motivación laboral de los colaboradores. Un 47% ha opinado entre un 3 y 4, lo cual quiere decir que para ellos si influye la cultura sobre su motivación pero no con una gran magnitud. Un 45,5% si siente que hay una influencia directa entre la cultura y la motivación.

Daniel Grifol (s.f.) menciona que en una empresa en la que todos los empleados están desmotivados será más rentable invertir en mejorar el clima organizacional que en motivar a cada uno de ellos individualmente. Por eso el clima es un factor de peso en la motivación, ya que influye de manera negativa o positiva en la productividad de los colaboradores.



## Mejoras en el clima organizacional a raíz de las estrategias de cultura organizacional.

**Gráfico 13**  
**Características presentes en la organización**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

**Tabla 2**  
**Características presentes en la organización**

Características presentes en la organización	Cantidad de personas
Recompensas	30
Reconocimientos	42
Celebración de logros o alcance de objetivos	35
Incentivos	35
Aumentos	33
Capacitación/Formación	51
<b>Total</b>	<b>226</b>

Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

El Gráfico #13 y la Tabla #2 muestran cuáles características de Cultura Organizacional están presentes en las organizaciones de los entrevistados. Estas características son las establecidas en los tipos de perfiles que plantean Rensis Likert. Inicialmente, recibir capacitaciones y formaciones cuenta con 51 votos, lo que las convierte en las características más presentes en las organizaciones, seguidas por los reconocimientos, la celebración de logros y los incentivos. Los reconocimientos laborales son [...] la **clave para retener el talento en la empresa**. El hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos le convertirá en un trabajador leal y motivado para conseguir el éxito de la empresa (SpringProfessional, 2020).

**Gráfico 14**  
**Características importantes y valiosas**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

**Tabla 3**  
**Características importantes y valiosas**

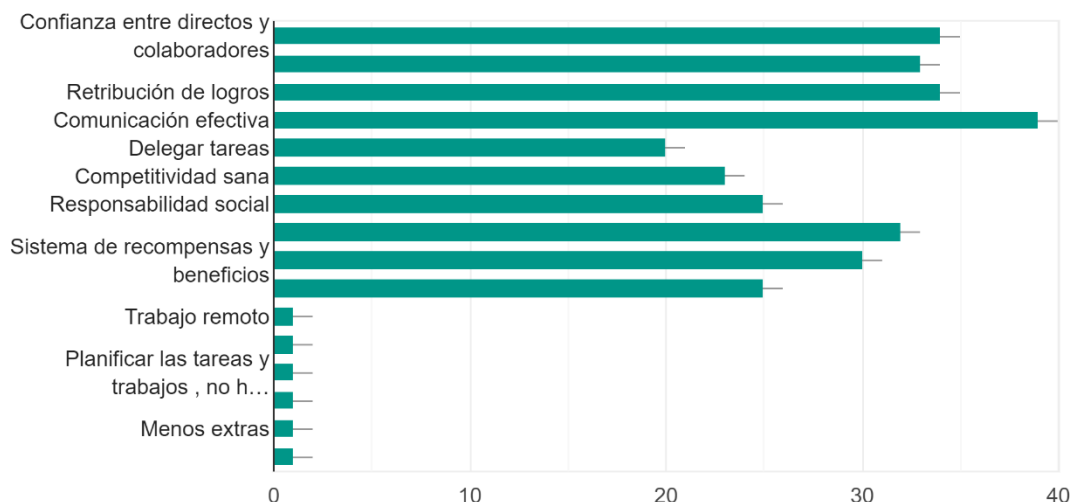
Características valiosas e importantes de la cultura	Cantidad de personas
Recompensas	35
Reconocimientos	55
Celebración de logros o alcance de objetivos	47
Incentivos	57
Aumentos	56
Capacitación/Formación	60
<b>Total</b>	<b>310</b>

Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

En el gráfico #14 y la Tabla #3, las características de capacitación y formación siguen estando en la cabeza de la lista. Para 60 entrevistados, estas dos son las características más importantes para ellos dentro de una organización. Les siguen 57 personas que indican que los incentivos son valiosos e importantes, 56 personas afirman que los aumentos y 55 personas indican que los reconocimientos son valiosos e importantes.

Las organizaciones deben tratar de que la motivación laboral de los colaboradores no sea meramente por el interés puesto en los incentivos, para que no se convierta en una motivación pasajera, si no que sea una motivación verdadera. La motivación laboral está directamente relacionada con disfrutar del trabajo que haces, sentirte orgulloso de la empresa, y trabajar con gente con la que exista una buena relación. (Brime, 2017).

**Gráfico 15**  
**Mejoras en el clima de la organización**



Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

**Tabla 4**  
**Mejoras en el clima de la organización**

Propuesta de mejoras en el clima organizacional	Cantidad de personas
Confianza entre directivos y colaboradores	34
Formaciones y capacitaciones	33
Retribución de logros	34
Comunicación efectiva	39
Delegar tareas	20
Competitividad sana	23
Responsabilidad social	25
Áreas de distracción y recreación	32
Sistema de recompensas y beneficios	30
Áreas de trabajo más integrales	25
La empresa cuenta con todas las mejoras del clima que se presentan en la encuesta	1
Menos extras	1
Generar en cada colaborador la satisfacción del deber cumplido.	1
Planificar las tareas y trabajos , no hacerlos contra tiempo	1
Mayor dedicación a cuidar y mantener al empleado - retención de personal	1
Trabajo remoto	1
<b>Total</b>	<b>301</b>

Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

En el Gráfico #15 y la Tabla #4, se rescatan las mejoras que los entrevistados propone para sus organizaciones. Como principal mejora que debería darse en las organizaciones está la comunicación efectiva, con 39 votos; le siguen las mejoras en la confianza entre directivos y

colaboradores y retribución de logros, ambas con 34 votos; y por último las capacitaciones y formación con 33 y las áreas de distracción y recreación con 32.

La comunicación asertiva aumentará rápidamente los niveles de confianza entre los demás, [...] una mala comunicación en el lugar de trabajo desmotivará al personal, el cual puede comenzar a cuestionar su propia confianza en sus habilidades y, por ende, en la empresa. (PagePersonnel, s.f.). Es muy importante que las empresas busquen una forma de mejorar sus canales de comunicación interna para que sea beneficioso tanto para la motivación de su personal como para el desarrollo de la cultura organizacional que la organización busca transmitir. Una comunicación asertiva, automáticamente incidirá en la confianza entre los directivos y los colaboradores y dará un aumento en los logros, los cuales pueden conllevar a más retribuciones.

### **Planteamiento de recomendaciones para fortalecer la motivación a partir de la cultura.**

**Tabla 5**  
**Métodos efectivos de motivación**

<b>13. ¿Cuál sería para usted un método de motivación efectivo en su organización?</b>
Recompensas, vacaciones, ser tomado en cuenta
Award program
Capacitaciones de liderazgo
El apoyo
Agradecimientos
Capacitaciones, carrera profesional, estabilidad
reconocimiento frecuente de logros y avances
Trabajo remoto
Sistema de puntos
Retribución económica por objetivos laborables
Tener en cuenta las emociones de sus empleados, no tomarles solamente como números. Hacerles sentir y demostrar que son importantes.
Recrear más un ambiente de unidad laboral, con reconocimientos, agradecimientos, y aumentos de acuerdo con sus años de trabajo y demás...
Actividades recreativas
Dar varios recesos al día para que los empleados recuperen energías y descansen.

Un gracias es suficiente.
Crecimiento, aprendizaje
El reconocer el trabajo diario que realizamos los colaboradores. Ya que en muchos aspectos no sentimos algún respaldo por parte de la compañía.
Que se valore justamente el trabajo realizado desempeño en el trabajo y la
Revisar constantemente el estado de ánimo y afinidad de los empleados hacia la empresa
Mas atención
Reconocimiento del esfuerzo
Mayores reconocimientos
Que cuente con una mayor participación en los objetivos y metas.
Tener líderes en puestos gerenciales
Actitud de las personas con las que se trabaja
Actividades fuera de horas laborales
Valorar el esfuerzo que se realiza y no ser indiferente
La motivación directa del jefe al colaborador.
Velar por el mejor rendimiento para los colaboradores
Beca, seguro, bonificaciones, atención médica, alimentación subvencionada
La transparencia y el progreso en equipo y no individual
Reuniones de personal
Reconocimientos
Incentivos
Bonificaciones al alcanzar metas
Tiempo para estudiar
N/A
Mejores salarios
Eventos de convivencia
Valoración de las destrezas y capacitaciones adquiridas
Un mensaje de motivación diario
Desarrollo profesional y promoción
Mayores oportunidades de crecimiento
Promover team buildings, preocuparse por el desarrollo de carrera de los empleados
Retroalimentación de forma personal.
NA
Días libres
Procurar la adecuada capacitación de los funcionarios, así como celebrar los logros en equipo
Reconocimiento

Promoción
Mayor capacitación a nivel internacional
Actividades de grupo
Aumentos salariales o bonos
Comunicación e involucramiento del personal
Reconocimientos y bonos por alcance de metas
Que el trabajo que se realiza tenga utilidad en la organización
Calidad de vida balance
Transparencia y respeto
Celebraciones de logro
Aumentos
Reconocimiento
Bono anual ligado al performance del empleado en el año anterior

Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

**Tabla 6**  
**Métodos efectivos de motivación**

Métodos de motivación efectivos en la organización	Cantidad de votos
Reconocimientos	14
Motivación	12
Incentivos	9
Capacitaciones	7
Trabajo en equipo	7
Bonos	5
Otros	5
Aumentos	3
Recompensas	3
Actividades recreativas	3
Feedback	2
Comunicación	2
Promoción	2
Transparencia	2
Respeto	2

Fuente: Cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral, 2020

La tabla #6 muestra la opinión de los entrevistados con respecto a cuáles son los métodos de motivación que ellos consideran efectivos en una organización. Las respuestas fueron agrupadas en grandes categorías para poder sintetizar cuales eran los principales métodos que ellos consideraban.

“Las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos.” (Eden, 2017). De igual forma, como menciona el sitio web Eden (2017), [...] la gran mayoría de personas no realizan un trabajo únicamente por dinero, puesto que suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles e interactuar con los demás.

Con 14 respuestas, están los referentes al tema de los reconocimientos, seguidos de la motivación, la cual tenía 12 respuestas. En la categoría de incentivos había 9 respuestas, con 7 se encuentran las capacitaciones y el trabajo en equipo. En menor medida, las categorías que siguen son bonos, aumentos, recompensas, actividades recreativas, feedback, comunicación, promoción, transparencia y el respeto.

## **Conclusiones**

Para el trabajo de investigación, a raíz del análisis realizado gracias a las respuestas de la encuesta, se concluye lo siguiente:

### **Aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional**

1. Con los aspectos esenciales del plan estratégico, como lo son la visión, misión, valores y objetivos, hay un gran nivel de aceptación e identificación con los mismos por parte de los colaboradores de las empresas transnacionales.
2. Los objetivos de las empresas transnacionales fueron la parte del plan estratégica más conocida por los entrevistados, por lo que los colaboradores saben cuáles son los resultados que buscan alcanzar y hacia donde debe ir la organización.
3. Los resultados de que tanto recomiendan a sus empresas para trabajar no han sido 100% optimistas, ya que pudieron haber sido números más altos y ni siquiera la mitad de los entrevistados afirman recomendarla totalmente. Sin embargo, las transnacionales han logrado que sus colaboradores disfruten de pasar el día a día en sus instalaciones y en la realización de sus labores, lo cual representa un factor de motivación.
4. Con los resultados de la misión, visión, valores y objetivos, con certeza pueden afirmar que la cultura de las transnacionales es una cultura fuerte, porque tienen establecidos estos

criterios del plan estratégico y son aceptados por los colaboradores. Quienes aseguran que es una cultura débil, no es necesariamente por la falta de éstos, si no por la forma en como ellos viven la cultura en sus empresas. Las personas que aseguran que es una cultura débil son menos que quienes afirman no tener certeza en cómo es.

5. Factores como las áreas de distracción en las empresas son importantes más no imprescindibles. Son características que fortalecen y hacen más ameno el clima organizacional pero no se vuelven factores necesarios para disfrutar el día a día en el trabajo, ya que más de la mitad de los colaboradores asegura que si disfruta del día a día en sus empresas.

### **Incidencia de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral.**

6. La presencia de estrategias de motivación laboral debería ser más fuerte, ya que se trata de empresas transnacionales y la gran mayoría cuentan incluso con programas de motivación laboral. Los resultados estuvieron 50/50, por lo que debían haber sido más alto a la hora de afirmar la presencia de las estrategias. La falta de estrategias de motivación puede llevar al colaborador a sentir que algo no lo llena o satisface a la hora de trabajar día a día.
7. A pesar de la falta de estrategias por parte de las transnacionales, más de la mitad de los entrevistados afirma si tener motivación para ir a trabajar todos los días. Por lo tanto, la organización sabe cómo mantener la motivación en su personal, por medio de acciones que han sabido compensar esta falta de estrategias.
8. Es muy importante que las empresas transnacionales cuenten con un ambiente o clima organizacional idóneo y que éste genere motivación entre su personal. Para casi la totalidad de los entrevistados es importante el ambiente que se genera en sus empresas para su nivel de motivación, ya que, sea de manera positiva o manera negativa, si tiene influencia directa en su motivación.
9. El aspecto rescatable del clima en las transnacionales es que si han logrado reflejar la cultura organizacional que predicán. Con mucha más razón es importante que tengan una



cultura organizacional establecida y tengan siempre presente que la misma incide en el clima que se genera en la organización.

10. También es importante tener presente que la cultura organizacional tiene también incidencia directa en la motivación de los colaboradores, lo cuales afirman que si incide bastante la cultura de la empresa para la cual trabajan en su nivel de motivación laboral.

### **Mejoras en el clima organizacional a raíz de las estrategias de cultura organizacional.**

11. El área principal que deben de mejorar las transnacionales es la comunicación, la cual fue la más seleccionada por los entrevistados como la principal área de mejora. Las áreas de distracción también fueron seleccionadas como otra de las áreas que deberían de mejorarse para fortalecer el clima, por eso se mencionaba con anterioridad que no son imprescindibles pero si importantes.
12. La confianza entre los altos manos y los colaboradores tiene bastante peso para los entrevistados, por lo que las relaciones entre los puestos más altos con los demás puestos de la empresa deberían ser más abiertas y constantes. La retribución de logros para los colaboradores aún podría mejorar dentro de las transnacionales, ya que éstos sienten que no están en su mejor nivel.
13. Las características que los entrevistados seleccionaron como las más importantes para ellos son las capacitaciones y las formaciones, las cuales también fueron seleccionadas como las más presentes en sus organizaciones. Por lo tanto, puede decirse que tiene ese interés por capacitarse cubierto, ya que es algo que las empresas les brindan.
14. Las recompensas fueron elegidas como lo que menos se da en las organizaciones y a la vez lo menos importante para ellos. Podría ser que por lo poco presentes que están en las transnacionales, que se han vuelto poco importantes para ellos.
15. Para los entrevistados, los incentivos son de valor en las organizaciones, sin embargo no son muy frecuentemente brindados por la organización. RECOMN

### **Planteamiento de recomendaciones para fortalecer la motivación a partir de la cultura**

16. Para los colaboradores, los reconocimientos son elementos de peso en su nivel de motivación dentro del organización.
17. Factores con temas motivacionales, o incluso las mismas estrategias de motivación, son importantes para los entrevistados y deberían estar presentes en las organizaciones.
18. Los incentivos, al igual que las capacitaciones, son métodos que los entrevistados necesitan para que
19. El trabajo en equipo, los bonos, los aumentos, las recompensas y las actividades recreativas necesitan ser implementados o fortalecidos como métodos efectivos de motivación de los entrevistados.
20. De igual forma el feedback, la comunicación efectiva, la promoción, la transparencia y el respeto no pueden faltar. Si no se dan en la empresa, sería bueno empezarlo a trabajar e implementar.

### **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos, para esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

#### **Aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional**

- Mantener estrategias fuertes para dar a conocer el plan estratégico a los colaboradores, ya sea en el periodo de inducción o a lo largo de los años en la organización.
- Se recomienda que las transnacionales logren por medio de diferentes metodologías la identificación y conocimiento de la misión, visión, valor y objetivos.
- Plantear objetivos claros y específicos, los cuales los colaboradores puedan tener siempre presentes y realicen sus funciones con base en ellos.
- Enfocar sus esfuerzos en las áreas que necesitan más trabajo para que los colaboradores puedan tener certeza de que trabajan para la empresa correcta en el puesto correcto, y de esta forma puedan pasar a recomendar sus empresas a terceros.

- De vez en cuando, realizar campañas o tener en algún lugar de la organización, la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, con el fin de que sus colaboradores no olviden bajo que métricas deben trabajar y poco a poco vayan viviendo más la cultura.

### **Incidencia de las estrategias de cultura organizacional en la motivación laboral.**

- Establecer distintas estrategias de motivación laboral fuertes y darlas a conocer en futuras capacitaciones.
- Desarrollar un plan de motivación laboral.
- Crear un ambiente laboral integral y ameno entre todos los departamentos de la organización, puede ser por medio de encuestas de preferencias de los colaboradores.
- Realizar una encuesta breve sobre la preferencia en cuanto a capacitaciones y elaborar un plan completo con capacitaciones por impartir.

### **Mejoras y recomendaciones en el clima organizacional y la motivación a raíz de las estrategias de cultura organizacional.**

- Establecer una comunicación eficaz, transparente y efectiva dentro de las organizaciones.
- Disponer de por lo menos un área de distracción para los colaboradores en su tiempo libre.
- Eliminar cualquier barrera de superioridad que pueda presentarse entre los altos mandos y los demás colaboradores.
- Contar con un medio de recompensas y reconocimiento eficiente y constante.
- No descuidar las capacitaciones y formaciones que ofrecen las transnacionales.
- Contar con un programa de incentivos eficiente en las empresas, pero asegurarse de no caer en la motivación por interés y que encuentren solo en los incentivos la motivación laboral.
- No descuidar temas como bonificaciones, celebraciones de logros, trabajo en equipo, los aumentos, las recompensas y las actividades recreativas
- El feedback no puede faltar en ningún departamento de la organización y debe ser un proceso constante.

## REFERENCIAS

- Amazonia Team Factory Blog. (2016). Falta de motivación en el trabajo. ¿Qué la causa?  
Recuperado de <https://amazonia-teamfactory.com/blog/falta-de-motivacion-en-el-trabajo-que-la-causa/>
- Anene, L. (2012). La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías. Recuperado de:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Balestrini, M. (1998). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/35200583/2000\\_Como\\_se\\_Elabora\\_un\\_Proyecto\\_de\\_Investigacion\\_MIRIAN\\_BALESTRINI\\_pdf](https://www.academia.edu/35200583/2000_Como_se_Elabora_un_Proyecto_de_Investigacion_MIRIAN_BALESTRINI_pdf)
- Baptista, P.; Fernández, C. & Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. McGraw Hill-Interamericana. 5ta edición
- Bizneo. (2018). Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial. Recuperado de  
<https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- Bizneo. (2020). Motivación laboral: El secreto de la productividad empresarial. Recuperado de  
<https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- Brime, A. (2017). La Felicidad Laboral. Recuperado de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/la-felicidad-laboral/>
- Castillo, C.; Del Pino, N. & Espinosa, V. (2008). Identidad Corporativa. Recuperado de  
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- CEDEC. (2018). La importancia estratégica de la misión, visión y valores en las empresas.  
Recuperado de <http://cedecpymes.org/importancia-estrategica-mision-vision-y-valores-empresas/>

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. (Tercera edición). México. McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2017) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. (Tercera edición). México. McGraw Hill.

ElObservador. (2020). Talento tico atrae a empresas que figuran entre las más exitosas del mundo. Recuperado de: <https://observador.cr/talento-tico-atrae-a-empresas-que-figuran-entre-las-mejores-del-mundo/#:~:text=Amazon%2C%20Coca%2DCola%2C%203M,mundial%20del%20ranking%20Fortune%20500.>

Enciclopedia económica. (2018). Motivación laboral. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>.

Espinosa, E. (2019). pirámide de Maslow ¿Qué es? niveles y ejemplos. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>

ExacTaxPens. (2015). 8 claves para crear un buen ambiente laboral. Recuperado de <https://www.exaccta.com/8-claves-para-crear-un-buen-ambiente-laboral/>

Expansión. (2014). Empleados ganan al recomendar candidatos. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carrera/2014/05/12/recomienda-candidatos-a-vacantes-y-gana>

Forner, J. (2016). La relación entre la motivación y la cultura de una empresa. Recuperado de <https://redbooth.com/hub/es/relacion-entre-la-motivacion-y-la-cultura-de-una-empresa/>

Garzón, J. (2017). Clima laboral cultura organizacional. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jennifergarzong/clima-laboral-cultura-organizacional>

Garzón, M; Orozco, D & Ramírez, A. (2019). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*. 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2057

González, M. & Maranto, M. (2015). Fuentes de información. Recuperado de:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Grifol, D. (s.f.). Motivación y Clima Organizacional <https://danielgrifol.es/motivacion-y-clima-organizacional/>

IsoTools. (2015). ¿Cómo influye el clima laboral en tu empresa? Recuperado de

<https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20estudios%2C%20cuando%20los,sus%20funciones%20de%20manera%20eficaz.>

Kelly. (2018). ¿Por qué es importante disfrutar de tu trabajo? Recuperado de

<https://blog.kellyservices.com.mx/candidatos/por-que-importante-disfrutar-trabajo>

Macrini. (2020). ¿Sabés si tu cultura organizacional es fuerte o débil? Recuperado de

<https://macrinicomunicacion.com/index.php/2020/03/27/sabes-su-tu-cultura-organizacional-es-fuerte-o-debil-macrini-comunicacion/>

Méndez, Carlos. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia.

*Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Doi:

<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Monsálvez, S. (2018). 7 acciones para mejorar el clima organizacional en tu empresa rápidamente.

Recuperado de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/7-acciones-mejorar-clima-laboral-empresa-rapidamente>

Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

- PYMEX. (2018). La importancia y características de los objetivos de una empresa. Recuperado de <https://pymex.com/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-y-caracteristicas-de-los-objetivos-de-una-empresa/>
- Quintero, E. (2014). Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/7954/1/3127.pdf>
- Robbins, S. y Jugde, T. (2013). Comportamiento organizacional (15ª Ed). México: Pearson.
- Sánchez, J. (2019). Plan estratégico. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,alcanzar%20su%20misi%C3%B3n%20de%20futuro.>
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. Recuperado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- SIE. (2019). La importancia de definir y comunicar la misión y visión de la empresa. Recuperado de <https://www.siexito.com/2019/05/31/la-importancia-de-definir-y-comunicar-la-mision-y-vision-de-la-empresa/>
- SpringProfessional. (2020). Razones de la importancia del reconocimiento laboral. Recuperado de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/razones-de-la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Técnicas de investigación. (2020). ¿Cuáles son los principales tipos de investigación y en qué consisten? Recuperado de <https://tecnicasdeinvestigacion.com/tipos-de-investigacion/>
- Torres, A. (2019). Los 7 tipos de muestreo y su uso en la ciencia. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-muestreo>
- Uliaque, J. (2020). Motivación intrínseca. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>

Universidad Internacional de Valencia. (2018). 5 claves para mantener la motivación laboral.

Recuperado de: <https://www.universidadviu.com/5-claves-para-mantener-la-motivacion-laboral/>

Universidad Panamericana de México. (2019). 7 razones por las que la cultura organizacional es importante. Recuperado de <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante>



## ANEXOS

### Anexo 1

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el grado de influencia de la cultura organizacional sobre la motivación laboral de los colaboradores en las empresas transnacionales de Costa Rica. El cuestionario será utilizado únicamente con fines académicos y las respuestas serán analizadas en forma anónima y confidencial. El cuestionario es parte del curso Seminario de Graduación de la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT.

### \*Obligatorio

1. 1. ¿Se siente identificado con la misión y visión de su organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No los conozco

2. 2. ¿Los valores de su organización están alineados con sus valores personales? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No los conozco

3. 3. ¿Sabe cuáles son los objetivos de su organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

4. 4. Del 1 al 5, siendo el 1 el más bajo y el 5 el más alto; ¿Qué tanto recomienda su empresa como un buen lugar para trabajar? \*

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

---

Para nada                        Totalmente

---

5. 5. ¿La empresa cuenta con áreas de distracción o recreación en sus tiempos libres? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

No sé

6. 6. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? \*

\*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

7. 7. Marque todas las que se presentan en su organización:

*Selecciona todos los que correspondan.*

Recompensas Reconocimientos

Celebración de logros o alcance de objetivos Incentivos

Aumentos

Capacitación/Formación

8. 8. Marque todas las que sean importantes y valiosas para usted dentro de una organización:

*Selecciona todos los que correspondan.*

Recompensas Reconocimientos

Celebración de logros o alcance de objetivos Incentivos

- Aumentos
- Capacitación/Formación

9. 9. ¿Disfruta usted el día a día en su organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces

10. 10. Cree usted que la cultura de su organización es débil o fuerte? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Débil
- Fuerte
- No tengo certeza

11. 11. ¿Siente usted motivación para ir a trabajar todos los días?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- A veces

12. 12. ¿Considera que su empresa tiene estrategias de motivación de personal? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sé

13. 13. ¿Cuál sería para usted un método de motivación efectivo en su organización? \*

---

14. 14. ¿Siente usted que el ambiente que se genera en su organización incide en su motivación laboral? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

15. 15. Del 1 al 5, ¿Qué tanto influye para usted la cultura de su organización en su motivación laboral? \*

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

---

Nada                  Bastante

---

16. ¿Cuáles mejoras en el clima organizacional de su organización propondría? (Puede marcar las que guste)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Confianza entre directos y colaboradores
- Formaciones y capacitaciones Retribución
- de logros
- Comunicación efectiva
- Delegar tareas Competitividad
- sana Responsabilidad social
- Áreas de distracción y recreación Sistema
- de recompensas y beneficios
- Áreas de trabajo más integrales
- Otro: \_\_\_\_\_

Les agradezco mucho el tiempo invertido para responder el cuestionario!