



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DEL SANTA EN LA
CIUDAD DE CHIMBOTE, 2020”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR
Bach. RAZURI GUILLERMO, JOSE LUIS
<https://orcid.org/0000-0002-6143-8546>**

**ASESOR
MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE
<https://orcid.org/0000-0002-8718-7861>**

CHICLAYO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

**Dedico este trabajo a Perla mi esposa, a Valery y Vianca mis hijas;
quienes fueron mi motivación en el día a día para poner todo mi
entusiasmo, no desanimarme y poder sacar adelante dicha tesis.**

**Dedico este trabajo a la memoria de mi Padre con todo el cariño, amor
y gratitud por haber sido mi inspiración.**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, por haberme permitido cumplir mis metas trazadas. Agradezco a toda mi familia, en especial a mi esposa, hijas y hermanos por motivarme a salir adelante y acompañarme durante todo el proceso. A mi madre mi agradecimiento eterno, siempre serás ejemplo de fortaleza y tenacidad. Agradezco a mi asesor Mg Eduardo Arraya, quien confió en mi para lograr mis objetivos y fue una guía firme para culminar satisfactoriamente esta etapa profesional.

INTRODUCCION

La tesis “La Cultura Organizacional y su Relación con la Motivación de los Trabajadores de la Caja Municipal De Ahorro y Crédito del Santa en la Ciudad de Chimbote, 2020”, aborda el estudio de las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral; los estudios sobre cultura organizacional y motivación laboral están entre los más significativos a nivel de comportamiento organizacional. La cultura organizacional puede considerarse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual, dado que se construye a través de las percepciones y creencias de los miembros de una organización.

Por su parte, la motivación laboral es un constructo que engloba el grado de vinculación de los trabajadores con la organización; el interés de investigarlo deriva del hecho de mejorar la productividad de los empleados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa de la ciudad de Chimbote, así como el servicio que se brinda a los ciudadanos de la zona.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

La motivación juega un rol fundamental en el presente trabajo de investigación, ya que se tiene en cuenta el factor netamente humano, es decir, el capital humano. Por otro lado, la cultura organizacional es uno de los elementos que conforma los factores de producción, el cual es el trabajo, considerándose como el capital humano.

Según Hernández (2009) plantea que “existen dos tipos de cultura organizacional: una llamada vigorosa o sólida y otra denominada débil o fragmentada” (p. 57) Hablar de cultura implica, desarrollar nuevas experiencias, y estas pueden lograr grandes aprendizajes, debido a que la cultura trae diversidad. El triunfo de los planes de innovación depende de la competencia y de la calidad de la administración gerencial para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a los requerimientos del entorno.

El presente trabajo de investigación se divide de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe la realidad problemática. Además, se expone las delimitaciones de la investigación, los objetivos, se plantea la hipótesis de la investigación y se explica la metodología de la investigación; tipo de diseño de la investigación, la población, muestra y las técnicas de investigación

En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, se presentan el análisis e interpretación de resultados.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

RESUMEN

La presente investigación titulada “La Cultura Organizacional y su Relación con la Motivación de los Trabajadores de la Caja Municipal De Ahorro y Crédito del Santa en la Ciudad de Chimbote, 2020”.

El objetivo general o principal en todo caso es determinar cómo se relaciona la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.

El tipo de investigación fue básica, correlacional de cuarto nivel y utilizó un diseño transversal correlacional-causal. Los métodos utilizados fueron el científico, la deducción e inducción y el método de casos. La muestra de estudio fueron todos los trabajadores de la Caja Municipal De Ahorro y Crédito del Santa que en total fueron 23 utilizando un censo. La técnica empleada fue la encuesta.

Para nuestra investigación la validación de los instrumentos de recolección de datos, fueron medidas en una escala de 100 puntos, donde expertos en la materia calificaron con celeridad los instrumentos de Cultura Organizacional y Motivación Laboral. Se obtuvo un puntaje promedio de 84.67 siendo este promedio el adecuado.

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados sólidos y coherentes. Esto significa que la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. (Hernández, et. al., 2014). Para el cálculo de la confiabilidad de ambos instrumentos se aplicó la prueba piloto conformada por 10 colaboradores, y el estadígrafo fue el alfa de Cronbach. El instrumento denominado escala de cultura organizacional obtuvo una confiabilidad de 0,948 y para el instrumento escala de motivación laboral el valor obtenido fue 0,746.

Por tanto como conclusión principal la investigación realizada en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa arroja la relación de la cultura organizacional y la motivación laboral de los 23 trabajadores (analistas de crédito, jefe de plataforma, auxiliares de operación y promotor de crédito) es directa y significativa arrojando un ($r=0.809$), lo cual hace evidente que si se mejora las dimensiones que componen la cultura organizacional bajo el modelo de Denison permitiría incrementar la motivación laboral haciéndose un trabajo más productivo e integrado.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional, Cultura organizacional, Expectativas Laborales, Experiencia Laboral Motivación, laboral, Involucramiento, Consistencia, Feedback, Adaptabilidad, Misión, Visión, Motivación Laboral.

ABSTRACT

The present investigation entitled "The Organizational Culture and its Relationship with the Motivation of the Workers of the Municipal Savings and Credit Fund of Santa in the City of Chimbote, 2020".

The general or main objective in any case is to determine how the organizational culture and the motivation of the workers of the Caja Municipal de Ahorro y Credito del Santa in the city of Chimbote, 2020, are related.

The type of research was basic, fourth-level correlational, and used a cross-sectional correlational-causal design. The methods used were scientific, deduction and induction, and the case method. The study sample consisted of all the workers of the Municipal Savings and Credit Fund of Santa, which in total were 23 using a census. The technique used was the survey.

For our research, the validation of the data collection instruments were measured on a 100-point scale, where experts in the field quickly qualified the

Organizational Culture and Labor Motivation instruments. An average score of 84.67 was obtained, this average being adequate.

Reliability is the degree to which an instrument produces robust and consistent results. This means that the reliability of an instrument refers to the degree to which its repeated application to the same individual or object produces the same results. (Hernández, et. al., 2014). To calculate the reliability of both instruments, the pilot test made up of 10 collaborators was applied, and the statistician was Cronbach's alpha. The instrument called organizational culture scale obtained a reliability of 0.948 and for the work motivation scale instrument the value obtained was 0.746.

Therefore, as the main conclusion, the investigation carried out in the Municipal Savings and Credit Fund of Santa shows the relationship between the organizational culture and the work motivation of the 23 workers (credit analysts, platform manager, operation assistants and credit promoter). It is direct and significant, yielding a ($r=0.809$), which makes it evident that if the dimensions that make up the organizational culture are improved under the Denison model, it would allow increasing work motivation, making work more productive and integrated.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational Culture, Work Expectations, Work Experience Motivation, work, Involvement, Consistency, Feedback, Adaptability, Mission, Vision, Work Motivation.

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**
- 1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**
 - 1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**
 - 1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL**
 - 1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**
 - 1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**
- 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION**
 - 1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**
 - 1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 1.4.1. OBJETIVO GENERAL**
 - 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
- 1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**
 - 1.5.1. HIPOTESIS GENERAL**

1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS

1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

A) TIPO DE INVESTIGACIÓN

B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

A) POBLACIÓN

B) MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.

1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A) TÉCNICA

B) INSTRUMENTOS

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

IMPORTANCIA

LIMITACIONES

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. BASES TEÓRICAS

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las instituciones públicas y privadas, como es el caso cumplen con un papel transcendental en los cambios manifestados en la sociedad (Añez, 2006). De tal forma que la empresa como organización pretende contribuir a la comunidad mediante la creación, conservación y análisis crítico de la cultura. Por lo tanto, es a través de este nivel de enseñanza superior, donde el cambio y la mejora pueden ser concebidos como facilitadores para resolver problemas de las organizaciones respecto a su supervivencia y adaptación al medio que los rodea (Tomas, 2001).

Cuando se habla del tema organizacional se lo representa como un sistema que integra lo técnico y lo social. Entender estos elementos socio técnicos es una responsabilidad de los líderes encargados de gestionarlas. Esto implica comprender como la persona y la empresa se relacionan. La competitividad del mundo empresarial en la actualidad cada vez más es sorprendente. Debido a que el factor humano juega un papel importante

dentro de las organizaciones, pues es la esencia y el motor para que las empresas funcionen y tengan resultados alentadores ya que día a día tienen que enfrentarse a nuevos retos y desafíos.

Entre los aspectos a estudiar tanto académicos como de expertos está la motivación laboral, esto por cuanto se ha establecido una relación entre la motivación de las personas con su trabajo entre otras condiciones necesarias para la dirección empresarial. Como respuesta a los tiempos actuales de intenso cambio y competencia, las organizaciones están obligadas a aumentar su eficacia, eficiencia, desarrollar la plenitud de las capacidades de sus trabajadores (Valenzuela y Rosas, 2007).

Pues todas las empresas tienen la necesidad de personas para su desarrollo. Estas personas, sin embargo, convergen con distintas costumbres, perspectivas de vida e inclusive creencias, en un mismo centro de labor y en muchos casos, en funciones similares. Cuando hablamos de empresas posicionadas en el medio, coincidimos muchas veces en ciertas características de esas empresas que le dan una determinada imagen o identidad. ² Si bien es cierto la cultura organizacional es el conjunto de valores que comparten la mayoría de los miembros de una organización o conjunto social, que son adquiridos a lo largo del tiempo y se van asociando con sus objetivos, convirtiéndose en una serie de reglas formales, que las personas aceptan como guía de sus pensamientos y acciones dentro de la institución que laboran.

La motivación y la cultura organizacional son elementos determinantes en el desarrollo de las relaciones laborales en la empresa. Sin embargo, la restricción por estructuras rígidas, enfoques gerenciales tradicionales, tendencias convencionales, burocracia administrativa, normas y falta de sentido de pertenencia, han influenciado en gran medida el comportamiento de los trabajadores (Añez, 2006).

No obstante, existe poca evidencia empírica que demuestre la dinámica entre cultura organizacional y motivación en el país. En el caso la evidencia es casi nula, destacando una sola investigación enfocada en la determinación del tipo de cultura y cómo influye esta en el desempeño, considerándola como la única aproximación a la cultura organizacional.

1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

- El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa de la ciudad de Chimbote ubicada en Av. José Gálvez N°602.

1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL

- El estudio se realizará con la encuesta a 23 colaboradores de la empresa los cuales serán la población de estudio.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

- La presente investigación se llevó a cabo en el periodo 2020.

1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- La investigación desarrollará dentro de su marco teórico, temas referidos a la Cultura Organizacional y Motivación Laboral, desarrollando en cada variable sus características, modelos, etapas, niveles, dimensiones e indicadores.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿Cómo se relaciona el involucramiento con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020?
- ¿Cómo se relaciona la consistencia con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020?
- ¿Cómo se relaciona la adaptabilidad con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020?

- ¿Cómo se relaciona la misión con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar cómo se relaciona la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cómo se relaciona el involucramiento con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.
- Determinar cómo se relaciona la consistencia con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.
- Determinar cómo se relaciona la adaptabilidad con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.
- Determinar cómo se relaciona la misión con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPOTESIS GENERAL

- La cultura organizacional se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020 de manera directa.

1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS

- El involucramiento se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020 de manera directa.
- La consistencia se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020 de manera directa.

- La adaptabilidad se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020 de manera directa.
- La misión se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa en la ciudad de Chimbote, 2020 de manera directa.

1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

- **DEFINICION CONCEPTUAL**

Denison afirma que la cultura organizacional es la estructura profunda de las organizaciones que tiene sus raíces en los valores, creencias y suposiciones que poseen los miembros de la organización, y la forma en que ellos guían su comportamiento y facilitan un significado compartido.

- **DEFINICION OPERACIONAL**

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

VARIABLE 2: MOTIVACIÓN LABORAL

- **DEFINICION CONCEPTUAL**

La motivación laboral se puede decir que es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta.

Chiavenato (2000a: 68), 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 en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán.

- **DEFINICION OPERACIONAL**

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de un objetivo.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

A) TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se denomina investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

“La Investigación Correlacional.... es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones).

Según Sampieri; Estudios de alcance Correlacional: este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Tamayo y Tamayo (2012), “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (p. 30).

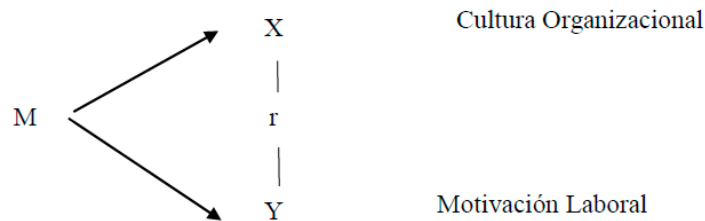
B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En nuestra investigación aplicamos un diseño no experimental, porque solo observamos en su estado natural y después lo analizaremos, es de corte transversal ya que se toman datos en un punto en el tiempo, y correlacional

porque se describe la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral.

El esquema correlacional se muestra

Dónde:



Diseño de la investigación

Dónde:

- M: Muestra (utilizada para observación)
- X: Cultura organizacional
- Y: Motivación laboral
- R = Correlación

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

A) POBLACIÓN

En la presente investigación nuestra población serán los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa. La población de trabajadores para el año 2020 es de 23 trabajadores.

B) MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.

Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p. 176).

La población de la Agencia es pequeña por lo que se tomara toda la población y será el muestreo censal ya que recopilaremos la información de toda la población.

En la presente investigación la muestra serán los 23 trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa, debido a que representan una mínima cantidad.

1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A) TÉCNICA

Para Tamayo y Tamayo (2007), la técnica de observación es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos (Ander-Egg, 1995: 42). Son, por tanto, elementos del método científico.

En la presente investigación aplicamos la técnica de la encuesta para estudiar las dos variables.

B) INSTRUMENTOS

Según, Arias (2006), los instrumentos son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y otros”.

El instrumento para utilizar en la presente investigación será el cuestionario.

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

- La investigación de esta naturaleza, por ser eminentemente práctico, genera información. En este caso, permitirá conocer las características propias de la empresa, basada en sus colaboradores. Cuyos resultados, logra permitir actuar sobre las mejoras y tomando mejores decisiones, para mejorar la cultura organizacional y motivación laboral, en el aspecto externo logrará un posible posicionamiento en sus clientes internos.
- Este trabajo de investigación se ha realizado las actividades que son necesarias para la recopilación de información primaria y secundaria. El instrumento utilizado para la obtención de la data es un cuestionario, cuyo procesamiento de datos se realizó con la utilización de programas informáticos.
- La educación, como producto socio-histórico-cultural, es un factor determinante para el desarrollo de la sociedad, el hecho de involucrarse

mediante la investigación en un tema de carácter socioeducativo siempre conllevará a buscar un impacto en la vida social.

IMPORTANCIA

- Esta investigación pretende contribuir a descubrir y describir aquellas variables que van a lograr hacernos comprender cuan necesaria es la persona dentro de las organizaciones, en nuestro caso merece que nos preocupemos en atender la satisfacción, el desempeño, los incentivos, la cultura organizacional y su motivación laboral.
- Los estudios sobre la cultura organizacional han tomado relevancia en los últimos años, no solo por su impacto económico en las empresas sino también por la tendencia actual del cuidado del capital humano (Jiménez, 2012).
- Esta investigación es importante por el análisis de la motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional, para poder enfocarnos en las variables.

LIMITACIONES

Toda actividad humana tiene sus limitaciones, la investigación por ser una actividad de tipo intelectual no es ajena a esta realidad. En este sentido para la elaboración de este trabajo se encuentran las siguientes limitaciones:

- Limitada publicación bibliográfica sobre las variables de estudio, sin embargo, que se optó por recopilar información mediante internet.
- El período disponible para la investigación del problema, fue un poco limitado.
- Los datos auto-informados fueron limitados debido a que pocas veces pueden ser comprobados independientemente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

INTERNACIONALES

Moreira (2018) en su tesis doctoral titulada El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí – Ecuador, el autor empleó en su investigación el carácter cuantitativo, correspondiendo al diseño no experimental, con un nivel de carácter descriptivo-transversal y observacional. Obteniendo como resultado que la variable ‘clima organizacional’ influye de manera positiva en la variable ‘productividad laboral’ en las instituciones mencionadas, obteniendo una correlación positiva y significativa de 85.6%, asimismo, el autor ha establecido las siguientes dimensiones de la variable independiente: ambiente físico, características estructurales y ambiente social; los cuales tienen una correlación positiva y significativa de 75.5%, 86.4% y 89.2%, respectivamente. Utilizando como instrumento una encuesta con 43 ítems validada por tres profesionales expertos en investigación, la mentada encuesta fue aplicada al grupo muestral de 187 docentes y 183 trabajadores administrativos, de una población de 2,395 docentes y 1,895 trabajadores administrativos. El autor ha realizado dicha investigación con el propósito de observar posibles fallas y mejorar las variables que puedan medir debilidades, y de esta manera se implementen mecanismos destinados a la búsqueda del mejoramiento continuo. El contexto de la tesis descrita es una provincia del vecino país norteamericano, tomando como objeto de investigación instituciones de educación superior del sector público, relacionando positivamente ambas variables para la toma de decisiones. Se encuentra una deficiencia en la ejecución de la investigación, el cual menciona las Instituciones de educación cuyo nivel es superior, en conjunto, pero obvia la individualización, es decir, no menciona un estudio específico.

Rivas y Samra (2016), presentaron en la Universidad de Oriente -Venezuela, la tesis titulada “La Cultura organizacional y su relación con la motivación

laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño C.A.”; el objetivo general de la investigación fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño C.A, se realizó una investigación de campo del nivel descriptivo, con una población de 164 personas aplicándose un muestreo intencional quedando conformado por 30 personas. Se fundamentó teóricamente en Chiavenato (2009) en el tratamiento de sus 2 variables En sus conclusiones manifiesto: a) C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil y b) existe una alta correlación entre cultura organizacional y motivación laboral alcanzando una relación directa de 75% de correlación según el coeficiente de Spearman.

Bustillos (2016) en su tesis titulada El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, presentada en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato. El enfoque fue cuantitativo, el nivel fue descriptivo. El autor utilizó como instrumento, un cuestionario cerrado de 11 ítems, el cual fue aplicado a 10 personas. El trabajo trae como resultado que el clima organizacional que denota la Empresa M.C. Distribuciones S.A., no contempla los parámetros necesarios para considerarse propicio para fomentar un alto rendimiento laboral y ante ello recomienda que deberían proporcionarse sesiones de retroalimentación sobre los procesos que influyen en el comportamiento organizacional, los cuales permiten implementar modificaciones de acuerdo a un sistema de planificación. Además, el desempeño laboral de los colaboradores se visualiza perjudicado en gran medida debido a la ejecución de un liderazgo de carácter autoritario y ello denota una problemática proveniente de la mesa 11 directiva, respecto a los cargos, todo esto a causa de que no se ha identificado las competencias generales que deberían poseer los colaboradores para poder unirse a la organización.

Gutiérrez (2014) tenía como objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y motivación laboral en un área operativa de una empresa de transporte aéreo en la ciudad de Bogotá, Colombia. El método de estudio fue

de tipo descriptivo-correlacional, no experimental y transversal, con un enfoque cuantitativo. El instrumento utilizado fue el cuestionario de valores de la cultura organizacional de Grueso, inspirado en el modelo de Hofstede, y el cuestionario de motivación en el trabajo (CMT) de Toro. Los resultados que se obtuvieron en este estudio muestran que en general la percepción respecto de los valores de cultura organizacional no influye en la motivación laboral, salvo en una de las dimensiones evaluadas. Para dicho estudio desarrollado en el área de Ventas de una empresa de transporte aéreo, no se identifica que la cultura organizacional influya en la motivación laboral. Esto se debe posiblemente a que los instrumentos utilizados para el análisis responden a otro tipo de cuestiones y no solo a cuestiones metodológicas, o a que las variables estudiadas pueden influir o son influenciadas por otras variables que no se tuvieron en cuenta para el presente estudio.

Salazar (2013), desarrolló la investigación de la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. Estableció como propósito identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la variable satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. El tipo de investigación fue carácter descriptivo, correlacional, transversal de enfoque cuantitativo. La muestra de la presente investigación estuvo constituida por 46 personas, cuyo género fue masculino como femenino, en el que se abarcó un rango de edad que empieza desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, mediante la técnica de la encuesta. Después de realizado el análisis estadístico respectivo, se concluyó que sí existe una correlación de forma directa y fuerte entre la variable cultura organizacional y la variable satisfacción laboral de los colaboradores administrativos del Hospital Roosevelt, lo que refleja que los colaboradores al margen de no disponer de un ambiente concordante a sus requerimientos, beneficios, incentivos, mecanismo de ventilación e iluminación pertinente están conformes con su trabajo y con el ambiente laboral que la institución les brinda.

Marcano Ruiz, Lara Loreto, & Bejarano, (2010), el título de sus tesis fue: La cultura organizacional del personal de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, su problema general planteado fue: Analizar la cultura organizacional

de Oriente Núcleo de Sucre, que quiso evaluar la cultura organizacional a través del método descriptivo a través del cual noto que esta se encuentra presente dentro de los docentes de la universidad ya que saben a dónde quieren ir y cuáles son sus objetivos puesto que tienen metas definidas.

NACIONALES

Velásquez (2016) desarrolló un estudio denominado “Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote”, con el fin de determinar en qué medida la gestión de motivación laboral influye en la productividad de las empresas industriales del distrito de Chimbote. La investigación fue de tipo cuantitativo y no experimental descriptivo. Se recabo información de 3 empresas industriales pesqueras, muestra de selección no probabilística a una población de 52 empresas industriales; se aplicaron cuestionarios a 60 trabajadores del área de producción y entrevistas a sus gerentes vía encuesta. Los hallazgos indican que el 100% de los trabajadores están satisfechos con su área y ambiente de trabajo, el 76,11% están satisfechos por el desarrollo profesional y oportunidades dentro de la empresa, y solo el 42,50% de encuestados se encuentran satisfechos con los incentivos económicos recibidos.

Bisetti (2016), presento en la Universidad Cesar Vallejo – Representó la ; la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú 2015”; el objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una Institución Armada del Perú-Lima 2015, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, cuyo diseño es transversal, la muestra estuvo conformada por 151 efectivos entre hombres y mujeres, respaldo teórico se fundamenta en Chiavenato(2009) y Fayol (1987) Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Motivación Laboral y el Cuestionario de 19 Desempeño Laboral, los resultados encontrados mostraron que existe una relación baja entre la motivación laboral y el desempeño laboral ($r=0,025$), cuyo nivel de significancia fue ($\text{sig} = 0.761$).

Palomino & Retamozo (2016) en su tesis titulada Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta – 2015, presentaron el diseño de índole no experimental, cuyo nivel es de carácter descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 118 trabajadores, concluyéndose que los indicadores que los autores plantean en la variable ‘clima organizacional’ inciden significativamente en los indicadores denominados ‘desempeño laboral’ de los colaboradores de la institución en estudio. A través del presente estudio, los 13 autores establecen medidas de mejoras en la gestión, recomendando capacitaciones a los directivos para fomentar el liderazgo participativo y las jornadas de participación entre todos los involucrados para fomentar las relaciones interpersonales. Se han formulado preguntas entre dimensiones, pudiéndose plantear la relación entre las dimensiones y la variable dependiente.

Escalante, Quispe y Salazar (2015) desarrollaron un estudio titulado “Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional”, con el objetivo de determinar la motivación laboral hacia la investigación científica que presenta el profesional de enfermería asistencial en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. A través del estudio descriptivo de corte transversal, constituido por una muestra de 211 profesionales enfermeros que cumplieron con los criterios de selección. Aplicaron un cuestionario tipo Likert que comprende 24 ítems, el cual validaron mediante juicio de expertos y prueba piloto. Entre los resultados encontraron que un 66.3% indico sentirse motivado a realizar investigación científica como una forma de alcanzar el crecimiento profesional, así como un 43.6% no realiza investigación porque afirma que implica mayor responsabilidad en su actividad profesional. Además, un 46.9% del profesional de enfermería afirmo que el ambiente físico donde labora no es el adecuado para realizar investigación científica. Concluyeron que la motivación laboral intrínseca está relacionada principalmente con el desarrollo personal, el logro y el crecimiento profesional.

Velásquez (2016) desarrolló un estudio denominado “Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote”, con el fin de determinar en qué medida la gestión de motivación laboral influye en la productividad de las empresas industriales del distrito de Chimbote. La investigación fue de tipo cuantitativo y no experimental descriptivo. Se recabo información de 3 empresas industriales pesqueras, muestra de selección no probabilística a una población de 52 empresas industriales; se aplicaron cuestionarios a 60 trabajadores del área de producción y entrevistas a sus gerentes vía encuesta. Los hallazgos indican que el 100% de los trabajadores están satisfechos con su área y ambiente de trabajo, el 76,11% están satisfechos por el desarrollo profesional y oportunidades dentro de la empresa, y solo el 42,50% de encuestados se encuentran satisfechos con los incentivos económicos recibidos.

Reynaga Utani (2015) tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en el hospital Hugo Pescetto de Andahuaylas-Apurímac. El método fue un enfoque cuantitativo y la modalidad de investigación se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles. Como instrumento se realizó una encuesta al total de los trabajadores (458, entre ellos 95 son médicos; 105, enfermeras; 78, obstetras; 128, técnicas de enfermería y 52, especialistas de laboratorio) en el periodo 2015. Este estudio afirma que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal. Se demostró que mientras el personal se desarrolle y se sienta satisfecho con el cumplimiento de sus responsabilidades y con los deberes por desempeñar la motivación influye directamente en su desempeño laboral del personal.

Alvarado y Aguilar (2013) desarrollaron una investigación titulada “Estudio de la motivación laboral en dos trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos”, con el objetivo de analizar la motivación laboral en trabajadores del grupo Kozue. Para el análisis organizaron el grupo de trabajadores en tres categorías o niveles jerárquicos según la naturaleza de sus funciones: (a) alta dirección 5 trabajadores, (b) nivel intermedio (supervisores) 10 trabajadores, y (c) niveles operativos: 28 trabajadores. Un aspecto que sobresale de manera

especial en este estudio es, que cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica mayor es la aceptación de que el grado de conocimiento que tiene el trabajador acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo.

Iona, Iturbe y Osorio (2011), provenientes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizaron una investigación bajo la modalidad de tesis. Este estudio tuvo como objetivo demostrar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. El método empleado fue el cualitativo, descriptivo no experimental. Como instrumento aplicaron el enfoque de Herzberg para comparar los resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. Se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo, se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg (2003).

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional también conocida como cultura corporativa es uno de los principales elementos a nivel organizacional con facultad de brindar distinción entre una organización y otra, pues consta de factores que únicamente se desarrollan dentro de la empresa como resultado de la interacción entre los miembros que forman parte de esta. Por tanto es un tema que ha tenido una amplia investigación en los últimos tiempos ya que la cultura puede llegar a aportar ventajas competitivas teniendo en cuenta que expresa la identidad de una organización. La cultura organizacional de acuerdo con Schein, (1988):

Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (págs. 25-26)

Ahora bien, de acuerdo con Ruiz y Naranjo (2012) citando a Ouchi W (1981):

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado (pág 288).

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando citamos a la cultura organizacional, nos estamos refiriendo a un cambio conceptual en el dinamismo institucional, en pos del logro en la mejora futura, adquiriendo singular importancia y consolidando funcionalmente la imagen de las instituciones educativas como organizaciones que gestionan y producen un bien intangible, de gran valor y responsabilidad social que es el estudiante.

La importancia de la cultura organizacional en las instituciones, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad, como participes del servicio, debe estar al servicio de las metas, siendo su verdadero aporte la de favorecer y facilitar las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos. Para que sea así, es preciso que su función no se limite al control, sino que se oriente a proporcionar información valiosa, para tomar decisiones adecuadas.

Es así que la evaluación de la cultura organizacional propiciada en las comunidades nos llevaría a velar con mayor atención la calidad del servicio.

Las instituciones, son organizaciones, que tienen el propósito de lograr metas comunes, de mejora institucional a través del trabajo en equipo de manera independiente y coordinada. Tal condición nos permite identificar tres dimensiones interrelacionadas: la dimensión individual, social y organizacional, es en esta última que ocurren una serie de procesos y

fenómenos, precisamente como resultado de la interacción de las personas, tales como la cultura organizacional, el clima, los estilos de liderazgo, la misión y la visión, entre otros.

Siendo necesario analizar la cultura organizacional de las instituciones en forma explícita como implícita de significados que se producen en las situaciones más diversas e inadvertidas de la vida; ya que éstas poseen una cultura definida y compartida por sus miembros, refiriéndose a las creencias, valores, actitudes, sentimientos, símbolos y pequeños proyectos compartidos por los miembros de una organización.

La cultura organizacional, es relativamente estable y se manifiesta a través de los procesos como: cognición, sensibilidad, acciones observables, lenguaje, símbolos, trato interpersonal, etc. Estos aspectos son los que conforman y se constituyen en la dinámica de una organización, aspectos que van a definir el desempeño docente en el seno de una organización. Esto implica que la cultura organizacional de una institución influye de tal forma en el personal de la institución que logra orientar de manera rectora el comportamiento como el desempeño de éste en la organización.

Darnell, M. (2001), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia que ejerce en la organización a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros, los cuales permiten establecer lo siguiente:

- Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman.
- Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos.
- Mantener un contexto socio estable y perdurable en el tiempo.
- Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional. (p.99).

De lo expuesto podemos decir que la cultura organizacional cumple funciones importantes en la organización, desde la identidad de sus miembros, compromiso quienes pertenecen a ella, trabajo y toma de decisiones.

Newstrom y Davis (2001), mencionan “Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad

organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Así mismo es una fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos". Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas. Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

Por consiguiente, se puede deducir el desarrollo de la cultura organizacional es un factor clave del éxito de las organizaciones y empresas, puesto que permite alta dirección de gerencia a comprender, conocer cómo se desenvuelve el personal en la institución. Por lo tanto, en las Municipalidades es una nueva tendencia el desarrollo de la cultura organizacional. En la cual, se debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente de cambio, porque la cultura organizacional es la médula de la institución que desempeña numerosas funciones dentro de la organización como: un sentido de identidad al trabajador, motivación, facilita la generación de compromiso laboral, establecer un buen clima organizacional, manejo de conflictos, a la vez constituye un liderazgo que ejecute mejores decisiones. Todo ello va contribuir a generar altos niveles de productividad laboral de calidad y excelencia, ventajas competitivas; en un mundo tan cambiante y globalizado que vivimos en el contexto actual. Cárdenas, G. (2004).

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ACTIVO INTANGIBLE, DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS.

A lo largo del tiempo han surgido distintos conceptos referentes a la cultura organizacional; sin embargo, no existe un concepto totalmente aceptado por la comunidad académica. De tal forma que ha sido causa de debate continuo, del cual se desprenden diferentes corrientes y aportaciones; reflejando así su importancia (Schein, 1992).

Tabla 1. Corrientes de estudio de la Cultura Organizacional.

DISCIPLINA	CORRIENTES DE ESTUDIO	
<p>Antropología <Cultura como variable dependiente del objeto de explicación>. La cultura es usualmente considerada el objeto de explicación o predicción. Cultura (lo que la organización es) METAFORA. Cultura como algo.</p>	<p>Funcionalismo tradicional La mayoría de los estudios de cultura organizacional, se enfocan en organizaciones de negocios y estos están relacionados con el funcionalismo tradicional en antropología, donde se enfocan en grupos, organizaciones o sociedad que consideran como las practicas, creencias y valores se encuentran relacionadas en función de mantener el control social. Visión de la cultura asumida por el sistema social y es manifestado en organizaciones. Se basa en los datos de la investigación.</p>	<p>Semiótica. Tradición representada por Geertz (1973) & Goodenough (1971). "Punto de vista nativo". Lenguaje, símbolos y rituales son los principales artefactos Visión de la cultura: esta reside en el pensamiento (minds) de los individuos. Se basa en los datos nativos</p>
<p>Sociología <Mayor énfasis en el concepto de cultura como variable independiente para explicar la estructura, desempeño o funcionamiento organizacional>. La cultura es utilizada para predecir el comportamiento y funcionamiento. Cultura (Lo que la organización tiene) Uno de los diversos atributos que la organización posee, la cual ayuda a explicar el desempeño efectivo. Cultura Para algo.</p>	<p>La visión tradicional en sociología donde la cultura es comprendida por un marco cognitivo individual. Realizaron la comprensión de dicho fenómeno en la vida en sociedad a través de los ojos de los participantes y no a través de sus propios ojos.</p>	<p>Selznicks, 1949; Whyte's, 1949; Stinchcombe's, 1959; Kanter's 1968; Spradley's, 1970 & Clark's, 1970: La cultura es analizada como parte integral de la actividad y comportamiento social (No individual), y el esquema de interpretación es generado por el investigador.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Cameron & Ettington (1986).

A

Si bien el estudio de la cultura organizacional se ha presentado en distintas corrientes, esta se puede entender como el estudio de las relaciones, rituales, creencias de las personas que interactúan dentro de una organización. No obstante, es necesario conocer a fondo como es que ha surgido dicho termino y cuál es su aplicación en la organización.

El estudio de la cultura organizacional se convirtió en tema de mayor dominio dentro de los estudios organizacionales, dejando de lado los estudios de estructuras, ambiente y burocracia en las organizaciones. El mayor impacto dentro de los estudios de cultura organizacional surge a partir de 1970 y 1980 debido a las características de mayor rendimiento de las firmas japonesas, en donde no se encontraba mayores diferencias entre las empresas japonesas y las nacionales. Dentro de los estudios surge la posibilidad de que las diferencias entre culturas nacionales podrían afectar el desempeño corporativo (Ouchi & Wilkins, 1985).

Tabla 2. Definiciones de cultura y cultura organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Tylor (1871).	La cultura o civilización, es todo aquel complejo, el cual se constituye por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro dentro de una sociedad.
Pettigrew (1979).	La cultura es un sistema de significados aceptados de forma colectiva por un grupo, durante un periodo de tiempo. Dicho sistema de formas, términos, imágenes y características son interpretados por las personas y adaptados a su propio contexto.
Trice & Beyer (1984).	La cultura en cualquier sistema social, engloba una red compartida de ideologías. Brinda un sentido de orientación a las prácticas, ayudando a crear una ideología a los miembros. El mensaje transmitido a través de dichas prácticas, no solo explica la realidad, sino, además las normas y valores que guían su adecuada ejecución de acuerdo a las creencias compartidas.
Morgan (1990).	Palabra derivada metafóricamente de la idea de "cultivo" proceso de cuidar y desarrollar la tierra.
Schein (1992).	Modelos de desarrollo reflejado en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario.
Hofstede (1999).	Aprendizaje de los grupos durante un periodo de tiempo, así como el medio con el cual resuelven problemas y sobreviven al ambiente externo y los problemas internos de integración.
Barney (1986).	Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otros grupos de personas. La cultura es aprendida no heredada (innata) se deriva del ambiente no de los genes. Esta se puede percibir como una programación del ser humano, la cual se puede dar mediante tres procesos; la naturaleza humana la cual determina el comportamiento o funcionamiento físico y fisiológico.
Alvesson (1987).	Complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades. En este sentido, la cultura tiene efectos generalizados en una empresa debido a la cultura de una empresa que no sólo define sus empleados correspondientes, clientes, proveedores y competidores son, sino que también define como una empresa va a interactuar con éstos actor clave.
Cameron & Quinn, (2006).	Sistema de valores, normas y símbolos compartidos. El término cultura transmite una imagen, el cual es un conjunto integrado de dimensiones / características. "Comunidades profesionales", grupo de personas que se consideran que han de intervenir en el mismo tipo de trabajo; que se identifican (de forma positiva o negativa) con su trabajo; que comparten un conjunto de valores, normas y perspectivas que se aplican a los asuntos relacionados con el trabajo; y cuyas relaciones sociales dirigen el ocio y el ambiente de trabajo.
	Refleja la ideología dominante que las personas llevan dentro de sus cabezas. Transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece de forma no escrita y a menudo de forma tácita, directrices sobre cómo se llevan a cabo procesos en la organización, presentando mejora en la estabilidad del sistema social. Esta se ve reflejada por lenguaje, símbolos, reglas y sentimientos, esto mediante valores, estilos de liderazgo dominante, lenguaje, símbolos, procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.

Fuente: Elaboración propia en base autores.

DIMENSIONES Y MODELOS DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

Debido a la complejidad de la esencia de la cultura y sus estudios, estos se han dividido en escuelas que tratan de explicar la cultura de diferentes puntos de vista mediante la cultura organizacional en donde se encuentran autores como Cameron y Quinn, Denison entre otros que definen los rasgos culturales de la organización y relacionan variables con resultados en el ámbito organizacional. Así mismo se encuentran los estudios *crossculturales* como Hofstede, en donde se busca asociar rasgos de las culturas regionales o nacionales con características de las culturas organizacionales (Martínez, 2010).

Para Schein (1990) existen diferentes niveles de cultura los cuales se manifestaban como muestra cultural en los grupos, es así que se tienen artefactos, valores y supuestos básicos. De tal forma que a través de los artefactos se encuentra todo lo que se puede observar y sentir, lo que permite percibir fenómenos y manifestaciones. Indudablemente estos son palpables

pero muy difíciles de descifrar. Los valores dentro de la organización pueden estar regidos por normas, ideologías, características o filosofías. Finalmente, mediante los supuestos se puede determinar a través de procesos, sentimientos y comportamiento. De tal forma que la cultura es aprendida mediante modelos, normas y creencias.

Por su parte Denison & Mishra (1995), identificó cuatro principales rasgos de la cultura de la organización competitiva que son la Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. La participación se refiere al fuerte sentido de propiedad psicológica y compromiso de las organizaciones y sus objetivos, mientras que la consistencia hace alusión al grado de integración normativa donde los líderes y seguidores tienen mentalidad común y alto grado de conformidad, este es un indicador de la estabilidad y la integración interna. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de cambios internos en respuesta a las condiciones externas y la misión se refiere a la visión a largo plazo que incluye componentes tales como dirección estratégica e intención, metas y objetivos y la visión.

Según Cameron & Quinn (2006), la cultura organizacional es en esencia la base de una ventaja competitiva que permite identificar a la organización de otras, es así que mediante esta se puede mejorar el desempeño organizacional, pero para ello es necesario adoptar formas eficaces de diagnosticar y cambiar la cultura, ya que es indudable que a pesar de la implementación o cambio de estrategias, existe una cultura persistente muy difícil de cambiar. La cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización única para ello propuso un modelo capaz de medir las dimensiones clave de la cultura, con el fin de facilitar el desarrollo de estrategias para el cambio, y comenzar un proceso de implementación, en donde proporciono cuatro dimensiones como clan, androcracia, jerarquía y mercado.

Dentro de los estudios crossculturales se encuentra las dimensiones propuestas por Hofstede (2011), en donde presenta un estudio de las culturas regionales y nacionales mediante el cual relaciona factores organizacionales con seis dimensiones como la distancia al poder, anulación de incertidumbre,

individualismo, masculinidad/feminidad, orientación corto plazo y finalmente indulgencia vs moderación. En donde se encuentran claras diferencias entre países y las culturas que estas presentan.

Si bien se considera la cultura de las organizaciones como el conjunto de creencias, ídolos, características y valores dentro de una empresa, hay que tomar en cuenta que estos factores no actúan por si solos. Debido a que esta puede ser la base de un buen desempeño, es necesario consolidar dichas estructuras, que permitan la sana interacción de los individuos ante la organización.

La intensificación de la investigación sobre la eficacia de la organización ha llevado a la formulación de teorías acerca de factores dentro de una organización que puede hacer una diferencia en el rendimiento. La cultura organizacional es un variable que ha recibido mucha atención en la literatura del comportamiento organizacional, ya que se ha postulado que dicho concepto puede ser un medio útil para evaluar la congruencia de la organización entre metas, estrategias y organización de las tareas y los resultados resultantes (Marcoulides & Heck, 1993).

De acuerdo con Martínez (2010), los modelos de cultura organizacional se dividen en los que identifican variables que definen la cultura organizacional y la relacionan con el ambiente organizacional, como es el caso de Pettigrew (1979), Denison (1990), Cameron & Quinn (2006). Por otra parte, existen los que buscan asociar los rasgos de la cultura de los países con regiones y características culturales (Crossculturales). De esta forma se expondrán a continuación los principales modelos utilizados para el análisis de la cultura y cultura organizacional.

Dimensiones de la Cultura por Hofstede: la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás (Hofstede, 1980). De tal forma que toda acción humana está determinada por cinco variables: Afectividad (necesidad de gratificación) versus neutralidad afectiva (moderación de los impulsos); Auto-orientación versus orientación colectiva; El universalismo (aplicando normas generales) versus particularismo (teniendo en cuenta las relaciones particulares); Adscripción (juzgando a otros por quienes son) versus el logro (a juzgar por lo que 34

hacen); Especificidad (limitando las relaciones con otros ámbitos específicos) versus diffuseness (sin limitaciones previas a la naturaleza de las relaciones) (Hofstede, 2011).

De tal forma que dentro de su modelo se encuentran seis dimensiones las cuales miden aspectos de la cultura en relación con otras: Distancia al Poder, relacionadas con las diferentes soluciones para el problema fundamental de la desigualdad humana; Anulación de la incertidumbre, relacionado con el nivel de estrés en una sociedad en la cara de un futuro desconocido; Individualismo versus colectivismo, relacionados con la integración de las personas en los grupos principales; Masculinidad vs. feminidad, relativos a la división de roles emocionales entre hombres y mujeres; Orientación a Largo plazo vs Corto plazo versus, relacionadas con la elección del foco de los esfuerzos del pueblo: el futuro o el presente y el pasado; Indulgencia frente a la moderación, relacionado con la gratificación frente al control de los deseos humanos básicos relacionados a disfrutar de la vida (Hofstede, 2016).

Mediante este modelo, cada país ha sido posicionado en relación a otros países a través de una puntuación en cada dimensión. Las dimensiones son estadísticamente distintas y ocurren en todas las combinaciones posibles, aunque algunas combinaciones son más frecuentes que otras.

Así mismo, existen corrientes de estudio, que menciona que la cultura es aprendida no heredada (innata) y esta se deriva del ambiente no de los genes de acuerdo a Schein (1990), de tal forma que propone diferentes niveles de la cultura organizacional ya que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad donde se encuentran: Los símbolos, como palabras, gestos, imágenes u objetos que conllevan un particular sentido, el cual solo se reconoce entre las personas que comparten una cultura (e.g. lenguaje, jerga, vestimenta, peinado, banderas) brindando un estatus; Héroes, personas ya sea vivas o muertas, reales o imaginarias quienes poseen características altamente apreciadas en la cultura y los cuales sirven como modelo de comportamiento; Rituales, actividades colectivas, técnicamente superfluas con fines de alcanzar deseos, pero que dentro de las culturas son considerados como una esencia social. Estas están influenciadas por sus propios motivos (Schein,1992).

Igualmente, dicho autor especifica tres niveles de programación mental: Naturaleza humana, que determina el comportamiento o funcionamiento físico y fisiológico (e.g. la habilidad del humano por tener miedo, coraje, amor, gozo, tristeza, vergüenza, la necesidad de asociarse con otros y la facilidad de observar el medio ambiente y hablar de él con otros humanos, todo pertenece a una programación mental). Sin embargo estos sentimientos y como se exprese son modificados por la cultura; Rasgos culturales, estos han sido en la mayoría de sus casos atribuidos a la herencia, ya que los filósofos y otros estudiosos en el pasado no tenían otra forma de explicar la notable estabilidad de las diferencias de los patrones culturales pertenecientes entre grupos humanos; Personalidad, por otra parte es su único conjunto de programas mentales personales que no necesitan ser compartidos con cualquier otro ser humano, se basa en rasgos que son particularmente inherentes del individual, único por sus genes y parcialmente aprendido, es decir modificado por la influencia de la programación colectiva (cultura) así como la experiencia personal (Schein, 2010).

Por otra parte, Pettigrew (1979), menciona que la cultura organizacional se encuentra englobado en conceptos que han sido desarrollados por la antropología y sociología como lo son símbolos, lenguaje, ideología, las creencias, rituales y mitos, los cuales se encuentra altamente asociados al comportamiento organizacional, es de esta forma que define la cultura organizacional en cinco dimensiones ver Tabla 4.

Tabla 3. Dimensiones de cultura organizacional.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Símbolos	Los símbolos son objetos, actos, relaciones o formaciones lingüísticas que se destacan de forma ambigua para una
Idioma	<p>multiplicidad de significados, evocan emociones, y lo impulsan a los hombres a la acción. Símbolo de la construcción sirve como un vehículo para el grupo y la concepción de la organización.</p> <p>Con su inmensa variedad y complejidad, el lenguaje puede tipificar y estabilizar la experiencia e integrar esas experiencias en un todo significativo. El lenguaje es también un vehículo para lograr efectos prácticos. Las palabras son parte de la acción. Socialmente construido y mantenido, el lenguaje encarna exhortaciones implícitas y evaluaciones sociales.</p>
Ideología	<p>Ideologías y sus sistemas de componentes de creencia también son ampliamente aceptados para tener tal acción → cualidades que impulsan.</p> <p>"Una ideología es un conjunto de creencias sobre el mundo social y la forma en que opera, que contiene declaraciones acerca de la rectitud de determinados acuerdos sociales y qué medidas se llevarán a cabo a la luz de estas declaraciones." Las ideologías pueden desempeñar un papel importante en los procesos de creación de la organización, ya que tienen el potencial para vincular actitud y acción.</p>
Ritual	El uso simbólico del movimiento corporal y el gesto en una situación social para expresar y significado articulado.
Mito	Así que contienen una narración de los hechos a menudo con una cualidad sagrada que explora los temas en forma dramática de origen y transformación. De este modo se anclan el presente en el pasado, ofrecer explicaciones y, por lo tanto, la legitimidad de las prácticas sociales y contienen niveles de significado que se ocupan simultáneamente con la social y psicológicamente importante en cualquier cultura.

Fuente: Elaboración propia en base a Pettigrew (1979).

Finalmente, uno de los modelos con mayor aceptación dentro de la comunidad científica para la recolección de evidencia empírica se acuñe a la propuesta del marco de valores de competencias CVF (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011), el cual fue propuesto por Cameron y Quinn (1999); mencionados autores desarrollaron el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), conjuntamente con el marco de valores de competencias, el cual se ha utilizado en más de mil organizaciones, encontrándose útil para predecir el rendimiento de la organización (Suppiah, & Singh, 2011).

Donde se identifica el tipo de cultura de la organización mediante un nivel pertinente de análisis cultural, el cual es el nivel en el que se dirigen los esfuerzos de cambio. Y consecutivamente el tipo de cultura deseable que se ve reflejado como el destino, siendo este el nivel en el que se requiere un cambio de cultura para mejorar el desempeño organizacional (Cameron & Quiin, 2006).

La cultura organizacional está fuertemente conectada con un cierto grupo de personas que han estado trabajando juntos durante un período de tiempo considerable (Tseng, 2010). Según Cameron y Quinn (2006), una cultura organizacional se compone de un complejo juego de factores como: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización, los cuales son agrupados en el marco de valores de competencia, para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional través de seis dimensiones que permite describir los elementos centrales de la cultura organizacional: características dominantes (CO), liderazgo organizacional (LO), Administración de recursos humanos (ARH), unión organizacional (UO), énfasis estratégico (EF) y criterios de éxito (CE). Como se mencionó con anterioridad, el instrumento hace énfasis en la flexibilidad, discreción, y el dinamismo a partir de criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y el control. Es decir, algunas organizaciones son vistas como efectivas si son adaptables, cambiantes y orgánicas. Mientras que otras son vistas como efectivas si estas son estables, predecibles y mecanicistas. La segunda dimensión diferencia a criterios de eficacia que enfatizan una orientación interna, la integración y la unidad de criterios, las cuales hacen énfasis en una orientación externa, la diferenciación, y la rivalidad. Es decir, algunas organizaciones son vistas como efectivas si se encuentran características internas armoniosas. Otras son juzgadas como efectivas si estas se encuentran enfocadas en la interacción y competencia con otras personas fuera de sus fronteras ver Figura 2.

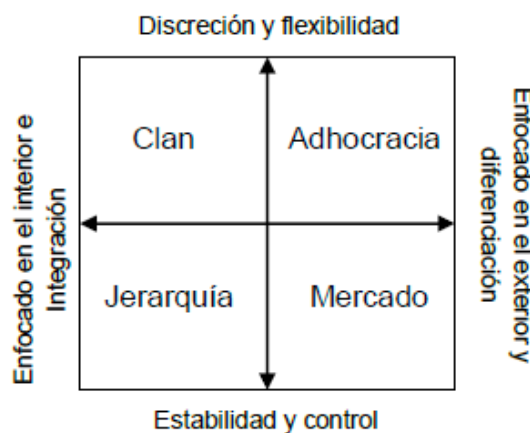


Figura 2. Marco de valores de competencia.
Fuente: Cameron & Quinn (2006).

A partir de ello, es notable en el marco de valores de competencia, la referencia a cuatro valores fundamentales que representan supuestos opuestos o concurrentes. Dichos cuadrantes han coincidido con precisión en las principales formas de organización que se han desarrollado en ciencias de la organización. También coincide con las teorías de gestión de claves sobre el éxito de la organización, los enfoques de calidad de la organización, roles de liderazgo y habilidades de gestión.

Dichos cuadrantes y sus dimensiones originaron que el autor identificara en cada uno un tipo de cultura organizacional de acuerdo a la orientación, los valores de competencia y las características del comportamiento humano. Es decir, cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores que componen una cultura organizacional. El OCAI, Por lo tanto, es un instrumento que permite diagnosticar la orientación dominante de la organización en función de estos diferentes tipos de cultura.

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins, (2009) Estableció 7 dimensiones las cuales se pasan a desarrollar:

- a. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- c. Orientación a los resultados. Es el grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- d. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- e. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- f. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- g. Estabilidad. Calidad de estable (que mantiene el equilibrio, no cambia o permanece en el mismo lugar).



Figura 1. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Nota. Tomado de Robbins (2009)

CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN INSTITUCIONAL

La cultura organizacional tiene una relación directa con la imagen institucional de una organización. Por ejemplo, Tous y Bermúdez citado por Turpo (2014) en su investigación sobre la relación de la cultura con la imagen, concluyeron que las organizaciones comunican para existir, en otras palabras que es necesario que manifiesten lo que hacen y de esa forma obtengan visibilidad. Sin comunicación no existe organización, y está presente en todos sus procesos, sobre todo en la gestión.

La cultura organizacional está relacionada a la filosofía, creencias, valores, actitudes, comportamientos, etc. Esta cultura a medida que se ve fortalecida desarrollará una identidad. Esta identidad, se transmitirá a su entorno mediante la imagen institucional (Turpo 2014). Fishel (2003); Chaves (2005); Kotler (2006); relaciona los conceptos de cultura e imagen corporativa, una buena cultura organizacional será reflejada definitivamente en una imagen institucional de calidad.

Zoghbi y Armas citado por (Turpo, 2014) conceptúan a la imagen como la creencia que alguien tiene sobre un objeto, es la apariencia de los hechos reales. Costa (2006), la define como la percepción del servicio, la percepción de la calidad. La imagen institucional está relacionada indistintamente con aspectos de la cultura organizacional, estos pueden ser los valores, ritos, principios, etc.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Luna y Pezo (2005) consideraron cuatro tipos de cultura organizacional.

a. Rutinaria:

1. Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras; olvidando en gran medida la creatividad y el contexto de la empresa.
2. La dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas.
3. Los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés.

b. Burocrática:

1. Este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y que piensan que como consecuencia debe incrementarse el control.
2. Para incrementar el control, aumentan sus normas, procedimientos y rutinas.
3. Por lo general busca encontrar las fallas del personal.
4. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa. Utilizan una estrategia rígida y estática.
5. Poseen dificultad para tomar decisiones.
6. Ineficiencia en el manejo de los recursos.
7. El pensamiento en esta cultura está regularmente orientado sólo por normas y procedimientos.

c. Soñadora

1. Las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar.
2. Consideran que, para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades.

3. Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas.
4. Confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
5. En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio.

d. Cultura flexible, innovadora con valores compartidos

1. En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta. Su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución.
2. Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita.
3. Los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación.
4. Poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados

De lo expuesto es posible argumentar que de cada tipo de cultura es importante localizar con exactitud el tipo de cultura organizacional preponderante en cada institución u organización, identificando con ello las características de su cultura, para al mismo tiempo determinar si fuese necesaria la introducción de nuevos cambios a la misma. Si bien es cierto solo la cultura burocrática es incompatible con las demás

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Darnell (2001), mencionó que la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros, los cuales permiten establecer lo siguiente:

- a. Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman.
- b. Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos educacionales.
- c. Mantener un contexto socioeducativo estable y perdurable en el tiempo.
- d. Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional educativo. (p.99).

De lo expuesto es posible argumentar que la importancia de la cultura organizacional dentro de una institución u organización es el cumplir funciones importantes desde la identidad de sus miembros, el compromiso de quienes pertenecen a ella, el trabajo al que se dedican, las capacitaciones y actualizaciones que les brinda la institución, así como la toma de decisiones que reciben ellos con la finalidad de asumir nuevos retos y mayores responsabilidades.

LA SOCIABILIDAD Y SOCIALIZACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para cada una de las tipologías determinadas, se pueden establecer niveles de sociabilidad. La sociabilidad o socialización va estar dirigida a transmitir constantemente a los empleados los rasgos esenciales de la cultura de la organización

Por ejemplo, para Gareth y Goffe (2001), los líderes mercenarios pueden asegurar que la cultura mercenaria tenga algún grado de sociabilidad para mitigar los costos del personal de sentir un vacío en el trabajo que constituye una excusa frecuente de quienes egresan de organizaciones mercenarias. Su imagen pública, es la de un ganador, son gente de acción que consiguen sus objetivos el mejor vendedor, el mejor negociador, el más agudo abogado reforzando el valor más importante de su cultura (p.140)

Se observa también que en una cultura agresiva la socialización no resulta tan importante por lo que se caracteriza por una baja sociabilidad. Si esto es aplicado de la forma correcta en una empre, la misma puede llegar a ser

altamente competitiva porque los empleados se enfocan a los objetivos del cargo que desempeñan en la organización como prioridad en su carrera profesional y no establecer amistades.

NOCIÓN DE LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Afirmó Robbins, (2009) que consiste en la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Es decir, la base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.

Asimismo, señalo que, como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las persona que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos (p. 3149)

Capelli, (2003) aclaró que: adaptar la cultura de la compañía a los empleados no es difícil, ni caro. Lo único que se necesita para desarrollar una cultura apropiada es el deseo de observar y escuchar, un poco de creatividad y estar abierto a las nuevas ideas, pero los directivos tienen que ser símbolos visibles de la cultura que quieren promocionar (p. 127).

Schein (2000) plantea respecto al liderazgo en la cultura organizacional: El rol del dirigente. Este es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez se define o determina la actuación de la organización como un todo.

Los mandos medios y altos de la organización están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberán orientar el quehacer, la vida organizacional, para ello deberán tener claro cuáles son los objetivos que se deseen alcanzar en el corto, mediano y largo plazo con el fin de diseñar metas precisas y evaluables. El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tareas definidos en función de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión, visión, metas y planes estratégicos.

2.2.2. MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación juega un rol fundamental en el presente trabajo de investigación, ya que se tiene en cuenta el factor netamente humano, es decir, el capital humano, denominado también, capital intelectual. El enfoque estratégico de la gestión del talento humano consiste en enfocarnos particularmente en las cuatro etapas que componen el proceso administrativo, es decir, en la planificación, organización, dirección y control; basándonos en el seguimiento permanente de cada uno de los colaboradores de la organización, reforzando el *engagement* y las relaciones interpersonales, con la finalidad de lograr mejores resultados no solamente en la organización, sino también a nivel social.

Existen autores que definen a la administración utilizando los términos de las etapas del proceso administrativo. “Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos...” (Armijos et al., 2019).

Es importante priorizar el enfoque estratégico, ya que es un elemento fundamental de la gerencia de personal o recursos humanos en todas las organizaciones. “Surge la dirección del talento humano centrada en una visión holística, con una capacidad de decisión similar a las otras áreas funcionales de la organización y con una clara orientación estratégica...” (Agudelo, 2019, pág. 119). El importante proceso de planeación de los recursos humanos en el cual tanto ha evolucionado desde la clásica determinación cuantitativa de la cantidad de personal hasta lo que hoy se llama planeación estratégica de los recursos humanos” (Claro et al., 2018). La mayoría de los autores coinciden en la idea de priorizar las competencias de los colaboradores.

Charaja y Mamani (2013) mencionan que la motivación puede traducirse a una necesidad o impulso que se presenta o activa en cada persona. En otras palabras a mayor cantidad de profesionales motivados mayor productividad en la empresa. Confirmando esto Chiavenato (2005) relaciona la motivación con el impulso que genera un comportamiento específico.

Salazzati (1991) destaca la motivación como el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto

objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. Goleman (1999) recalca la motivación como el flujo que de por sí es un placer. Son las actividades que nos gustan, nos atraen porque al realizarlas entramos en flujo. Roussel (2000) conceptúa la motivación como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. López Más (2014) define la motivación laboral como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

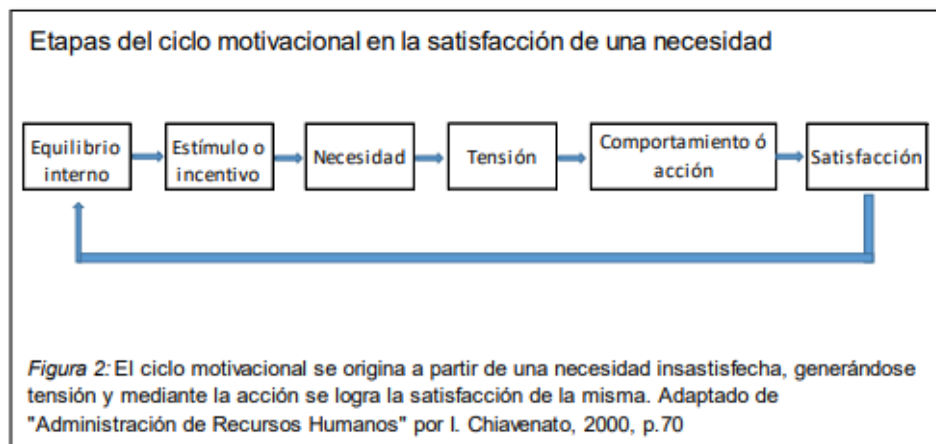
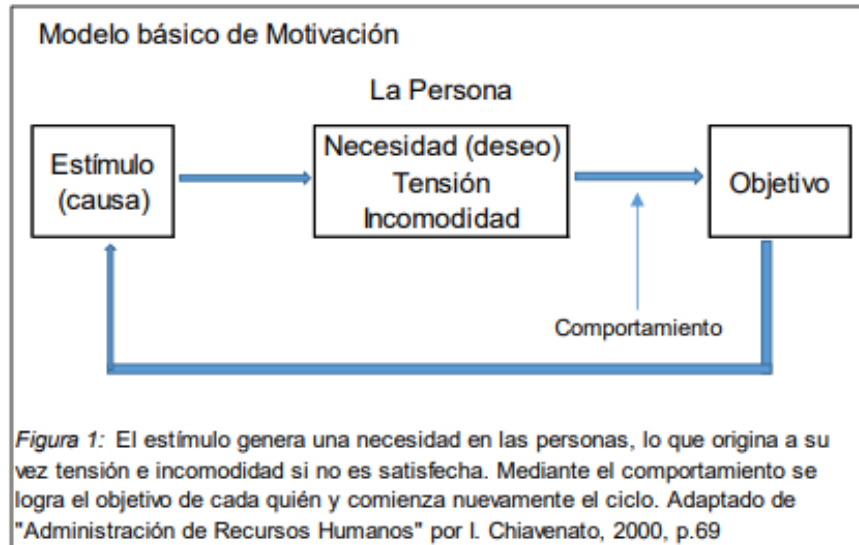
APROXIMACIONES A LA MOTIVACIÓN

Idalberto Chiavenato (2000), expone que no existe una definición exacta de motivación, sin embargo, en su libro Administración de los Recursos Humanos, expone que un motivo es una razón que hace que una determinada persona actúe de tal o cual manera, esta razón puede ser generada por un estímulo externo o interno.

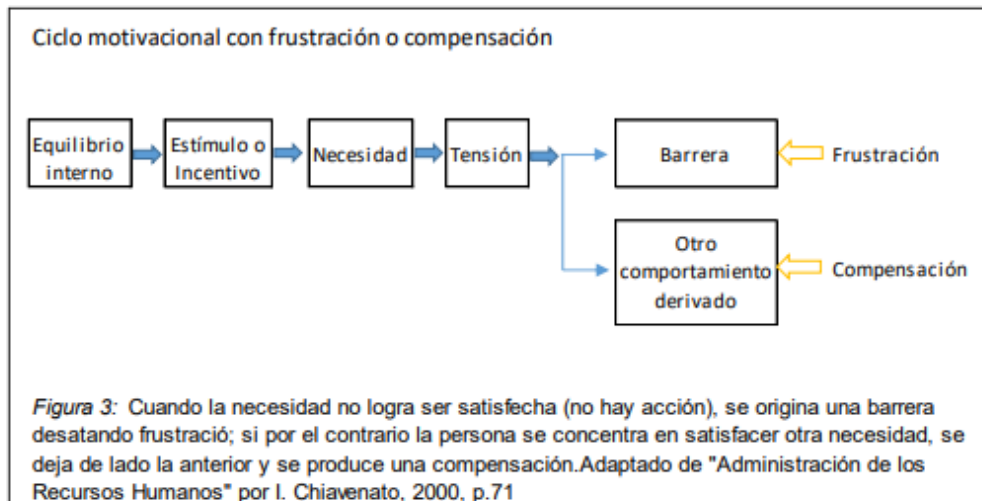
Según Chiavenato (2000), hay tres premisas que explican el comportamiento humano, son las siguientes:

- El comportamiento es causado: El comportamiento humano es originado por estímulos internos y externos que muchas veces son originados por herencia o por el ambiente.
- El comportamiento es motivado: Todo comportamiento humano cuenta con un fin, una finalidad que no es casual sino está dirigida hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: El comportamiento humano siempre tiene una causa, esta causa son motivos, que pueden ser deseos, impulsos o necesidades.

El comportamiento humano, entonces, no es espontáneo más bien cuenta con una finalidad u objetivo al que está orientado y es el que nos mueve a la acción, una motivación.



La motivación humana es cíclica y se origina a partir de una necesidad, que lleva al individuo a generar un comportamiento eficaz, que permita satisfacerla (Chiavenato, 2000).



El ciclo motivacional se inicia cuando se detecta una necesidad, es decir una fuerza que nos impulsa a actuar que es originada por el comportamiento, es por ello que cada vez que la persona siente una necesidad entra en un estado de desequilibrio en su organismo, produciéndose cierta tensión, insatisfacción e incomodidad que busca satisfacer (Chiavenato, 2000). Si la persona logra satisfacer esta necesidad mediante un comportamiento eficaz, se deshará de la tensión, frustración, incomodidad que produce.

TEORÍAS RELACIONADAS A LA MOTIVACIÓN

A. Teoría de la Autodeterminación:

Esta teoría fue desarrollada por Deci y Ryan en 1985 y explica que las necesidades innatas del ser humano, que tienen que ver con su crecimiento personal, impactan de manera positiva a las motivaciones intrínsecas. Asimismo, definen la motivación como la capacidad que tiene el individuo de tomar conciencia sobre su propio potencial para luego plantearse metas y objetivos que quiera cumplir (Deci y Ryan, 2000).

La teoría de Autodeterminación formula tres tipos de necesidades básicas:

- De competencias: Son aquellas necesidades que buscan entrenar nuevas habilidades.

- De autonomía: Son las necesidades que impulsan al individuo a tomar sus propias decisiones independientemente del resto.
- De correspondencia: Son las necesidades de interacción con otros individuos, es decir es la búsqueda de aceptación social.

B. Teoría de las necesidades de Maslow:

Abraham Maslow determinó que el ser humano se encuentra en un estado permanente de necesidad, que busca satisfacer de acuerdo a una jerarquía denominada pirámide de necesidades básicas; esta pirámide ayuda a establecer en qué nivel se debe motivar al individuo para satisfacer su necesidad.

Abraham Maslow divide las necesidades humanas en 5 grupos, formando una pirámide que va desde las necesidades más básicas (fisiológicas) hasta las más elevadas (autorrealización) y son las siguientes:



- Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades más básicas para sobrevivir, unos ejemplos son alimentarse, respirar, el descanso y otras necesidades corporales. Se incluye entre estas necesidades al salario,

el cual ayuda a que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.

- Necesidades de Seguridad: Estas necesidades aparecen cuando las necesidades Fisiológicas se encuentran satisfechas. Éstas son necesidades de sentirse seguros y protegidos física, económica y emocionalmente.
- Necesidades Sociales: Es el sentimiento de permanencia; las personas por naturaleza tienen la necesidad de relacionarse y sentirse parte de un grupo, estas pueden ser la amistad, el afecto, el amor. ∞
- Necesidades de Reconocimiento: Es una necesidad de equilibrio en el ser humano. Se divide en 2 tipos, la relacionada con la estima propia (confianza en uno mismo, competencia, logros, independencia), y la relacionada con la reputación (necesidad de reconocimiento, estatus, dignidad, fama y gloria). La falta de esta necesidad se ve reflejada en baja autoestima o sentimiento de inferioridad.
- Necesidades de Autorrealización: Es la necesidad más alta del hombre; mediante la cual el ser humano va lograr encontrar su propósito en la vida. Mediante esta necesidad se logra dar vida a al potencial de cada uno para que se desarrolle continuamente. Maslow (como se citó en McGregor, 1966).

Esta Teoría de Necesidades nos brinda una explicación acerca de algunas condiciones emocionales de los seres humanos que pueden influir en su comportamiento, orientándolo en la toma de decisiones que tengan un cierto grado de intensidad (Toro, 1996).

C. Teoría de Alderfer:

Esta teoría se encuentra muy relacionada a la de Maslow, reduciendo las cinco necesidades a sólo tres básicas:

- Motivaciones de Existencia: En la pirámide de necesidades de Masow, éstas son las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Buscan satisfacer necesidades de interacción social, reconocimiento y sentido de pertenencia a un grupo.

- Motivación de Crecimiento: Estas necesidades buscan satisfacer el desarrollo y crecimiento personal.

Asimismo, Alderfer agrega que para suplir una necesidad no es necesario que sea en forma ascendente ni que se tenga que satisfacer primero las necesidades básicas para recién satisfacer una necesidad más elevada (Araya y Pedreros, 2013).

D. Teoría de McClelland:

Esta teoría está enfocada básicamente en tres tipos de motivación:

- Logro: Es lo que impulsa al individuo a sobresalir y tener éxito, imponiéndose metas moderadas y tomando riesgos calculados. Esta motivación hace que genere en las personas necesidad de lograr la excelencia aceptando las responsabilidades y pidiendo a cambio un reconocimiento acerca de su desempeño.
- Poder: Es la necesidad de influir en una persona o grupo de personas con la finalidad de obtener un reconocimiento de su parte, buscando conseguir paulatinamente prestigio y status. A su vez las personas con este tipo de motivación buscan que siempre prevalezcan sus ideas frente a otras para tener siempre algún grado de autoridad.
- Afiliación: Es la necesidad de formar parte de un grupo social, buscando relaciones interpersonales cercanas y de amistad, prefiriendo hacer tareas grupales en lugar de individuales. Tienden a interesarse más en la calidad de sus relaciones personales que en sobresalir en un grupo.

Estas motivaciones afectan en gran magnitud el desempeño de las personas en sus trabajos o tareas a realizar ya que las predispone a comportarse de tal o cual manera (Naranjo, 2009).

E. Teoría de Motivación e Higiene:

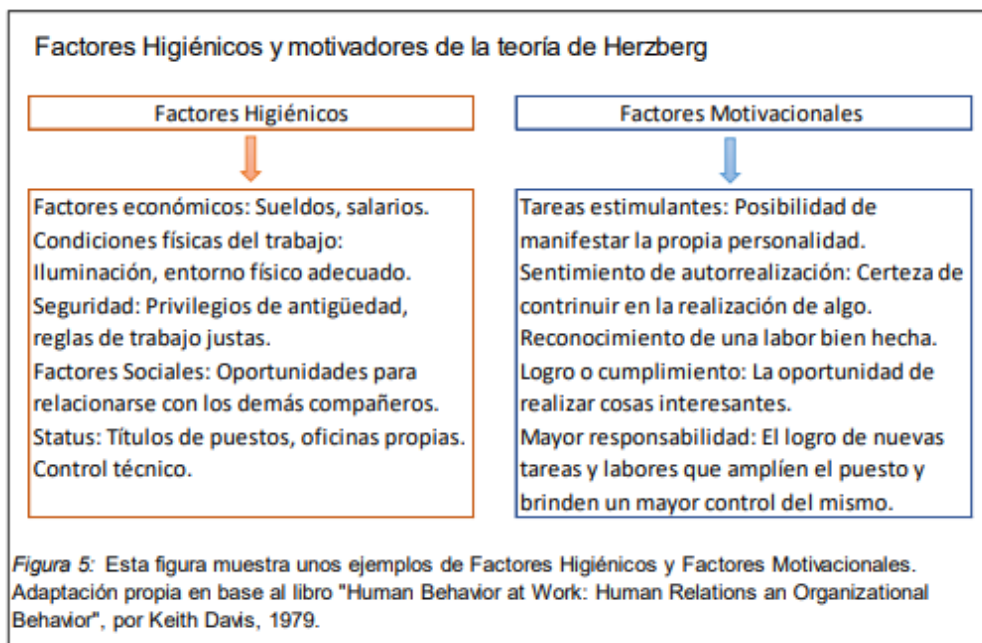
Herzberg orienta su teoría a la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales como fuente principal de satisfacción del individuo en el ambiente laboral (Robins y Coulter, 2005, como se citó en Araya y Pedreros 2013).

La investigación de Herzberg se centró completamente en ambientes laborales, en donde determinó que las personas que se sentían bien en su ambiente laboral lo atribuían a factores intrínsecos como: recibir un reconocimiento, obtención de un ascenso, los logros obtenidos, etc. Caso contrario, cuando se sentían insatisfechas lo atribuían a factores externos como: malas condiciones de trabajo, deficiente política organizacional o malas relaciones personales (Gross, 2009).

A partir de esta investigación, Herzberg concluyó que los factores que generan satisfacción en los colaboradores son completamente distintos a los que producen insatisfacción (Brustein, Romero y Albarrán, 2007, como se citó en Araya y Pedreros, 2013).

Y los divide en dos factores:

- Factores Higiénicos: Son los factores externos, cuya cumplimiento elimina la insatisfacción pero no garantiza que la persona esté lo suficientemente motivada como para traducirse en mayor energía y esfuerzo en el logro de resultados. Se traduce como el entorno donde el individuo interactúa con otros, las condiciones laborales, políticas organizacionales, etc. y haciendo un paralelo estos factores tienen correspondencia con los niveles base de la pirámide de necesidades de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales).
- Factores Motivadores: Estos factores son aquellos que determinan si una persona se siente motivada o no en el trabajo. El bienestar de la persona está relacionado con el reconocimiento, los logros y la predisposición de cada uno. Estos factores motivacionales coinciden con los niveles más elevados de la pirámide de Maslow (reconocimiento y autorrealización).



F. Teoría Antropológica:

Pérez López (1991) define la motivación como parte de un impulso que tiene el objetivo de obtener una satisfacción superior.

Asimismo, existen tres tipos de motivaciones que nos llevan a la acción y son:

- Motivación extrínseca: Son aquellos deseos a actuar de cierta forma en base a las posibles recompensas externas que se puedan recibir como consecuencia, por ejemplo, un ascenso o el aumento de la remuneración.
- Motivación Intrínseca: Esta motivación consiste en el deseo de hacer algo basado en el nivel de satisfacción para quien realiza la acción; por ejemplo, lograr un reto personal o saber que son muy buenos realizando alguna tarea o técnica.
- Motivación Trascendente: Es la satisfacción que se produce para quien actúa al ver realizado a alguien más, por ejemplo, ayudar a un cliente a resolver un problema.

Podemos interpretar entonces que lo que motiva a las personas a actuar no es sólo el estímulo externo o económico, sino la satisfacción que produce el poder servir a otros y el saber que estás desarrollando tu pasión, lo cual genera un estado de felicidad en quien actúa.

G. Teoría de las relaciones humanas de McGregor

McGregor planteó dos teorías que denominó teoría X y teoría Y que son opuestas entre sí, utilizando como base los supuestos de la pirámide de Necesidades de Maslow.

La teoría X plantea que la persona siente fastidio hacia el trabajo y lo evade siempre que puede. También, que su único incentivo para realizarlo es el salario y los colaboradores deben estar siempre bajo supervisión de alguien más, llegando incluso a amenazarlos de algún modo para que logren los objetivos empresariales que fueron planteados.

La Teoría Y, por otro lado, nos brinda una visión positivista del actuar humano, considerando al trabajo como una fuente de satisfacción en las que se adjudica responsabilidades. La recompensa, a diferencia de la Teoría X, es la satisfacer sus necesidades de autorrealización (Koenes, 1996).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a. Actitud. Las actitudes representan una importante variable orientada cognitivamente en el estudio del comportamiento organizacional. Una actitud es una tendencia persistente a sentir y comportarse en cierta forma hacia algún objeto, es un proceso cognitivo completo que tiene tres características básicas: Persiste a menos que se haga algo para cambiarla, varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. (Araujo, 2018).
- b. Adaptabilidad: Consiste en un enfoque de traducir las demandas del entorno empresarial en acción, las organizaciones tienen un sistema de normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización, para recibir, interpretar y traducir las señales de su entorno en comportamiento interno, los cambios que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo, tres aspectos de la adaptabilidad afectan la eficacia de una organización.
- c. Afiliación: Es la necesidad de mantener relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.
- d. Consistencia: Caracterizado por las organizaciones efectivas que muestran integración y solidez, dado que comparten una misma visión

que les permite un elevado grado de conformidad. Asimismo, las personas buscaran establecer acuerdos y coordinaciones que incentiven la unanimidad por parte de sus líderes, ya que comparten los mismos valores.

- e. Cultura organizacional: conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma. (Deshpandé et al. 1993). Así como todo grupo social, la empresa está conformada por la afluencia de distintas culturas que convergen en una misma organización. Ello implica que la organización o empresa, genera una cultura propia que si no es monitoreada ni controlada debidamente, puede motivar a que el clima organizacional se desestabilice o se creen antivalores que a la larga, traigan problemas internos de rendimiento, productividad, ausentismo, entre otras dificultades laborales. Según Armengol (2001, p.33), la cultura organizacional es: un concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común.
- f. Motivación laboral: proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López Más, 2014).
- g. Cultura. Pires y Macedo (2006, p.12), señalan que: La cultura es uno de los puntos clave en la comprensión de las acciones humanas, funcionando como un patrón colectivo que identifica los grupos, sus maneras de percibir, pensar, sentir y actuar. Así, más que un conjunto de reglas, de hábitos y de artefactos, cultura significa construcción de significados compartidos por el conjunto de personas pertenecientes a un mismo grupo social.

- h. Organización. Según Schein (1972, p.19) Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las de las funciones del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad.
- i. Reconocimiento: Desde la perspectiva de Maslow se identificaron cinco niveles de jerarquía en base a las necesidades del ser humano, dispuestos en el orden en que las personas tratan de satisfacerlas, y la necesidad de reconocimiento está en el cuarto nivel. Esto significa que nuestra necesidad de reconocimiento no se ve saciada nunca. A más reconocimiento más ganas de merecerlo.
- j. Satisfacción laboral. La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45).
- k. Seguridad y estabilidad: Es un derecho que ofrece la institución consiste en el derecho en que el colaborador tiene que conservar su puesto indefinidamente. Es así que ninguna institución actual ofrece seguridad y/o estabilidad a sus colaboradores, esto debido a la falta de un proceso de valoración del trabajador, y lo que hoy es útil para la organización mañana deja de serlo convirtiéndose en un desempleado más, por lo tanto la estabilidad es un derecho fundamental.

**CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS**

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

INVOLUCRAMIENTO EN CAJA MUNICIPAL DEL SANTA

Promedio de Dimensiones – Involucramiento

DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Empoderamiento	82,78	11,3
Trabajo en equipo	81,91	15,0
Desarrollo de Capacidades	76,87	12,5
INVOLUCRAMIENTO	80,57	11,9

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La dimensión con mayor media es el empoderamiento, con una media de 82,78, dándonos a entender que existe iniciativa y capacidad de dirigir su trabajo.

La dimensión con menor media es el desarrollo de capacidades, con una media de 76,87, lo cual refleja que la organización no está invirtiendo constantemente en el desarrollo habilidades y competencias de sus empleados, con lo que se pierde de vista el objetivo de continuar con su competitividad.

Respecto a la dimensión trabajo en equipo se observará que cuenta con una media de 81,91 lo cual refleja que se valora el trabajo en equipo hacia objetivos comunes, permitiendo que los empleados se sientan responsables del mismo.

Promedio de Dimensiones – Consistencia

DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Valores centrales	81,57	13,1
Acuerdo	77,04	9,2
Coordinación e integración	79,48	16,4
CONSISTENCIA	79,39	11,5

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se puede observar que la dimensión con mayor media son los valores centrales, con una media de 81,57, quiere decir que los trabajadores tienen valores compartidos que los hace uno solo, con un claro objetivo.

La dimensión con menor media es acuerdo, con una media de 77.04, donde muestra que los trabajadores no llegan un solo pensamiento, a un solo acuerdo en temas primordiales para la empresa, obteniendo así diferencias.

Continuamos con la tercera dimensión que la cual es coordinación e integración con una media de 79,48, el cual muestra que no es muy sólido el trabajo en equipo entre todas las áreas de la organización.

Se puede apreciar las dimensiones que componen la consistencia así mismo su media y desviación típica correspondiente, en general la consistencia posee una media de 79,39.

ADAPTABILIDAD EN LA CAJA MUNICIPAL DEL SANTA

Promedio de Dimensiones – ADAPTABILIDAD

DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Orientación al cambio	81,39	11,2
Orientación al cliente	74,78	8,6
Aprendizaje organizativo	77,91	16,7
ADAPTABILIDAD	78,04	10,4

Interpretación:

La dimensión con mayor media es orientación al cambio, con una media de 81,39, muestra que el personal es capaz de reaccionar rápido a los cambios que se pueden presentar.

La dimensión con menor media es la orientación al cliente, con una media de 74,78, a los trabajadores les hace falta conocer las necesidades de sus clientes esto les permitiría anticiparse a futuras necesidades.

La tercera dimensión de aprendizaje organizativo cuenta con una media de 77,91, esto permite al trabajador transformar cosas externas en oportunidades para la empresa.

En la Tabla sobre adaptabilidad se puede apreciar todas las dimensiones de la adaptabilidad así mismo su media y desviación típica correspondiente, en general la adaptabilidad posee una media de 78,04.

MISIÓN EN LA CAJA MUNICIPAL DEL SANTA

Promedio de Dimensiones – MISIÓN		
DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Dirección propósitos estratégico	72,70	13,2
Metas y objetivos	82,26	12,3
Visión	80,52	15,2
MISIÓN	78,52	11,6

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La dimensión con mayor media es las metas y objetivos, con una media de 82,26, el cual permite que los trabajadores tengan una dirección y un rumbo en su trabajo.

La siguiente dimensión, la cual es la dirección y propósitos estratégicos se observa que cuenta con la media más baja de 72,20, y pues en la tercera dimensión que es la visión se obtuvo una media de 80.52 donde muestra que los trabajadores medianamente cuentan con una visión a lo que la empresa aspira llegar.

Observando la Tabla apreciamos las dimensiones de la variable misión así mismo su media y desviación típica correspondiente, en general la misión posee una media de 78,52.

VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

Promedio de Dimensiones – Condiciones Motivacionales Internas

DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Logro	60,92	20,406
Poder	58,15	13,127
Afiliación	56,92	17,061
Autorrealización	62,77	19,690
Reconocimiento	62,15	11,845

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La dimensión con mayor media es la autorrealización, con una media de 62,77, los trabajadores buscan su desarrollo personal, logrando sus metas personales.

La dimensión con menor media es la afiliación, con una media de 56,92, los trabajadores les falta trabajar más el trabajo en equipo, el apoyo entre ellos.

La siguiente dimensión es el reconocimiento con una media de 62.15 en la empresa falta profundizar en temas de reconocer la labor de sus colaboradores ante el cumplimiento de metas y tareas encomendadas.

Respecto a esta dimensión logro se observa que cuenta con una media de 65,23, lo cual refleja que los trabajadores tienen la capacidad para realizar las tareas encomendadas de manera rápida y excepcional. La dimensión de Poder su media no es muy alta entendiendo así que falta trabajar más en este tema.

En la siguiente tabla podemos ver que de las dimensiones con mayor media son: Autorrealización con 62,77, seguido de Reconocimiento con 62,15 y Logro con 60,92. Asimismo, las dimensiones con menor media son: Afiliación con 56,92 y Poder con 58,15.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

Promedio de Dimensiones – Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Dedicación a la tarea	73,85	15,198
Aceptación de la autoridad	60,92	12,874
Aceptación normas valores	68,00	10,328
Requisición	52,92	14,251
Expectación	44,31	14,919

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La dimensión con mayor media es la dedicación a la tarea, con una media de 73,85, el cual nos muestra una gran predisposición de los trabajadores a

realizar bien sus tareas encomendadas, utilizando todas las capacidades que ellos puedan tener.

La dimensión con menor media es la expectativa, con una media de 44,31, muestra que los trabajadores buscan que la empresa reconozca mejor sus esfuerzos que ellos realizan por el logro de metas.

La dimensión de Normas y Valores se obtuvo como resultado una media de 68,00, reflejando la aceptación de dichos valores y normas con las que trabaja la empresa permitiendo así lograr los objetivos de la organización.

En cuanto a la dimensión aceptación de las autoridades se observa que cuenta con una media de 60,92, nos permite entender que los trabajadores respetan las órdenes impartidas por sus jefes superiores, compartiendo así un solo objetivo. Por ultimo esta la dimensión de requisición con una media de 52,92, donde muestra que existe una capacidad de persuadir para obtener una retribución deseada.

Ahora podemos visualizar la siguiente tabla de las dimensiones con mayor media son: Dedicación a la tarea con 73,85, seguido de Aceptación normas valores con 68,00 y Aceptación de la autoridad con 60,92. Asimismo, las dimensiones con menor media son: Expectación con 44,31 y Requisición con 52,92.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

Promedio de Dimensiones		
DIMENSIONES	Media	Desv. Tip.
Supervisión	51,08	21,488
Grupo de trabajo	75,38	17,500
Contenido de trabajo	73,23	20,937
Salario	47,69	23,464
Promoción	52,00	19,253

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La dimensión con mayor media es el grupo de trabajo, con una media de 75,38, donde quiere decir que los trabajadores realizan y valoran el trabajo en equipo y esto permite el logro de objetivos en común.

La dimensión con menor media es el salario, con una media de 47,69, los trabajadores e encuentran insatisfechos con la retribución salarial que ellos reciben cambio de su trabajo, desearían mejorar la parte salarial.

Tenemos las siguientes dimensiones como el Contenido del trabajo con una media de 73,23, mostrando una aceptación de las condiciones intrínsecas del trabajo, respecto a la dimensión de Promoción se obtuvo un resultado de 52,00, los colaboradores tienen grandes expectativas en cuanto al crecimiento profesional (ascensos –mejora laboral), por último la dimensión de Supervisión con una media de 51,08. En la siguiente tabla visualizamos el promedio de las dimensiones con mayor media son: Grupo de trabajo con 75,38, seguido de Contenido de trabajo 73,23 y Promoción con 52,00. Asimismo, las dimensiones con menor media son: Salario con 47,69 y Supervisión con 51,08.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS TOTALES

Promedio de dimensiones de motivación

	Dimensiones	Media	Desv. Tip.
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	Dedicación a la tarea	73,85	15,198
	Aceptación de la autoridad	60,92	12,874
	Aceptación normas valores	68,00	10,328
	Requisición	52,92	14,251
	Expectación	44,31	14,919
	Supervisión	51,08	21,488
Condiciones motivacionales externas.	Grupo de trabajo	75,38	17,500
	Contenido de trabajo	73,23	20,937
	Salario	47,69	23,464
	Promoción	52,00	19,253

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se puede observar que de las dimensiones con mayor media son: Grupo de trabajo con 75,38. Asimismo, las dimensiones con menor media son: Expectación con 44,31, Salario con 47,69 y Supervisión con 51,08.

3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con estos resultados obtenidos, se cerciora y garantiza que la presente investigación coincide con investigaciones nacionales e internacionales. A nivel internacional; (Santizo Santizo, 2018), plantea las estrategias de crear capacitaciones que sean específicamente para los puestos que se tienen, para que todo colaborador se sienta con las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente sus tareas diaria, al mismo tiempo la organización se ayudara a que sus objetivos se puedan lograr a través de personal más capacitado .

Del mismo modo; en su investigación (Gutiérrez Melo, 2014), titulada “La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo”, menciona la importancia de una buena cultura organizacional en el área operativa de la empresa para mejorar la motivación laboral. De igual manera (Huamán Tocas, 2016) en la investigación que realizó titulada “Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad

distrital de Morales, 2016” nos dice que el bienestar laboral está relacionado a la comprensión de la cultura organizacional y la motivación laboral.

Por otro lado (Castilla Ramos & Padilla Vilorio , 2011), en su investigación titulada “Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona”, señalan que en los trabajadores la motivación se refleja en el ánimo y energía que ellos conciben, recibiendo oportunamente la información necesaria y el suministro de los elementos para la realización de su trabajo. (Mamani Mamani , 2018), en su trabajo de investigación muestra una relación directa entre cultura y compromiso organizacional en los trabajadores del municipio del centro poblado de San Antonio Moquegua – 2018.

CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa arroja la relación de la CO y aquello que motiva laboral a sus 23 trabajadores (analistas de crédito, jefe de plataforma, auxiliares de operación y promotor de crédito) la cual es directa y significativa ($r=0.692$), lo cual hace evidente que si se mejora las dimensiones que componen la cultura organizacional bajo el modelo de Denison permitiría incrementar la motivación laboral haciéndose un trabajo más productivo e integrado.
- De acuerdo a los resultados se obtuvo que el involucramiento se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa de manera directa ($r=0.800$). La correlación es altamente significativa, cuando el trabajador siente que en la empresa se da empoderamiento, hay trabajo en equipo y se desarrollan las capacidades mejora su motivación.
- La consistencia se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa de manera directa ($r=0.762$). La correlación es significativa, cuando el trabajador siente que en la empresa se comparten los valores, existen acuerdos entre las áreas de trabajo (crédito y operaciones) e integración y coordinación mejora su motivación hacia el trabajo.
- La adaptabilidad se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa de manera directa ($r=0.630$). La correlación es significativa, cuando el trabajador siente que en la empresa se desarrollan las actividades con orientación al cliente, sin miedo a los cambios y desarrolla aprendizaje organizativo mejora su motivación hacia el trabajo.

- Se determinó en la investigación que la misión se relaciona de manera directa y significativa con la motivación de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa ($r=0.805$). El sentimiento de lograr objetivos comunes de la empresa es el rasgo cultural más importante de todos, cuando el trabajador siente que en la empresa se comparten metas, objetivo y la visión mejora sumotivación porque existe un sentido de hacerlo.

RECOMENDACIONES

- En el análisis de la variable cultura organizacional y motivación laboral, se observa que la variable motivación laboral está dependiendo significativamente de las demás dimensiones de cultura organizacional y sus dimensiones consistencia e implicación. Por ello, se recomienda realizar estudios similares con el objetivo de encontrar los factores que favorecen o desfavorecen el tema objetivo de este estudio.
- Se propone realizar esta encuesta no solo a los colaboradores de las áreas operativas, sino también a aquellos que laboran en las oficinas corporativas y administrativas, con la finalidad de verificar si existen diferencias entre las áreas y los niveles jerárquicos o si las características de la cultura organizacional influyen en todas las áreas de la empresa. De esta manera tener un panorama más preciso sobre la realidad de la organización.
- Se recomienda a los directivos eliminar todo tipo de brechas (relación vertical entre directivos y subalternos) que separan a los colaboradores de los jefes para así lograr una mejor gestión de su cultura y tener a trabajadores más motivados en el centro laboral.
- Promover entre el personal y los directores, la crítica interna constructiva, organizando vínculos y espacios para que pueda desarrollarse y procesarse. La alta dirección puede organizar una reunión mensual, donde se comunican directamente a todos los empleados sobre el progreso y las actividades realizadas en la institución.
- Implementar talleres para el personal administrativo y directores en las diversas áreas donde se realicen actividades de interrelación y convivencia institucional, en los cuales los empleados luchen por crear un ambiente de trabajo agradable y así fortalecer su participación en la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Huamán Tocas, A. G. (2016). Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, 2016. San Martín: Universidad Peruana Unión.
- Arias Odón, F. (2012). El proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Barnett Armebianchi, R., Bernuy Salazar, S., Cárdenas Serna, K., & Loza Carrillo, T. (2012). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector Bancario Peruano. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage.
- Bellows, R. M. (2001). La Gestión de la motivación de empleados. Mexico DF: Diana.
- Caballero Romero, A. E. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos (1ra ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework. . United States of America: Josey Bass.
- Carlton, J. R., & Lineberry, C. (2004). Achieving Post-Merger Success. A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration. United States of America: Pfeiffer.
- Castilla Ramos, K. L., & Padilla Vilorio, J. J. (2011). Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona. Cartagena: Universidad de Cartagena .
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos 5 Ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality. Durkheim

inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*.

- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? *The international Handbook*, 347-372.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*.
- Fey, C. F., Denison, & Daniel, R. (2003). *Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia?* Davidson Institute Working Paper Series.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1976). *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*, Business Publications, Dallas, Texas.
- Gutiérrez Melo, E. J. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1982). *Una vez más, ¿Cómo motivar a sus empleados?* Massachusetts.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad*. *Organizational Dynamics*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. United States of America: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1980). *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Mamani Mamani, C. (2018). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en trabajadores de la municipalidad del centro poblado*

de San Antonio, Moquegua 2018. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui.

- Marcano Ruiz, R., Lara Loreto, G., & Bejarano, A. (2010). La cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente, Nucleo de Sucre. Venezuela: Universidadde Oriente Nucleo de Sucre.
- Mariño Nuñez , E., & Quispe Gonzales, M. (2009). Analisis y fortalecimiento de la cultura organizacional del Centro de Estudios Pre-Universitarios de la U.N.C.P. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Nueva York: Psychological Review. McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivacion humana. Madrid: Nancea Ediciones.
- Mejia Serna, L. (2014). Factores motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Publica del sector norte de la Dorada y su relacion con el clima laboral. Colombia: Universidad de Manizales.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Rodríguez Román, P. (2017). Cultura organizacional y la relacioón con el desempeño laboral enlos trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional el Perú 2016. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Santizo Santizo, M. d. (2018). Cultura organizacional y motivación . Quetzaltenango:Universidad Rafael Landívar .
- Schein, V. (1985). Organitational culture and leadership. A dynamic view. San Francisco,Estados unidos: Jossy-Bass.
- Shein, E. (2010). Organizational Culture and leadership. United States of America: John Wiley& Son, Inc.
- Sierra, B. R. (2001). Técnicas de investigación Social: Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo .
- Soto Guerrero, R. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los trabajadores del Centro de Estudios Pre Universitarios de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.

- Toro Alvarez, F. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Medellín, Colombia: CINCEL.
- Toro, A. F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Colombia: CINCEL.
- Triola, M. F. (2013). Estadística (Decimo primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. Fortune.
- Vásquez Torres, M. (2013). Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional el equipo de Salud de Centro Quirúrgico - H.R.D.L.M. Chiclayo 2011. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.