



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MOTIVACIÓN LABORAL Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA,
2020.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autor:

Aurea Ines Tafur Culqui

Asesor:

Maestro. Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca - Perú

2021

RESUMEN

Se condujo un estudio no experimental correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables motivación laboral y cultura organizacional en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca en el año 2020. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando como instrumento de medición un cuestionario con 24 preguntas para cada variable, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con cinco categorías de respuesta. Para organizar la información en una base de datos, se utilizó hojas de cálculo en Excel mediante el cual se efectuó su procesamiento utilizando el software INFOSTAT 2020. Los resultados analizados utilizando Pearson, revelaron una correlación alta de 1 en un nivel de significancia de 0.00012 ($\alpha < 0.05$). En el capítulo de discusión se ha hecho un análisis de las descripciones y apreciaciones resultantes que han sido contrastadas aceptando la hipótesis. Se concluye entonces que existe una correlación positiva directa de la motivación laboral y cultura organizacional con coeficientes de Pearson de 1 y 0.795 en contraste con otras instituciones educativas y modelos de McClelland, Herzberg y Denison.

Palabras clave: Motivación laboral, cultura organizacional, Institución Educativa.

ABSTRACT

A non-experimental correlational study was conducted in order to determine the relationship that exists between the variables work motivation and organizational culture in an Educational Institution of the city of Cajamarca in 2020. The data collection technique was the survey using as an instrument measuring a questionnaire with 24 questions for each variable, which was designed through the Likert scale with five response categories. Excel sheets were used to effect the information in a database, which was processed using the INFOSTAT 2020 software. The results analyzed using Pearson revealed a high correlation of 1 at a significance level of 0.00012 ($\alpha < 0.05$). In the discussion chapter, an analysis has been made of the descriptions and the resulting insights that have been contrasted, accepting the hypothesis, concluding that there is a direct positive correlation of work motivation and organizational culture with Pearson's coefficients of 1 and 0.795 in contrast to other educational institutions and models from McClelland, Herzberg, and Denison.

Keywords: work motivation, organizational culture, Educational Institution.

DEDICATORIA

En memoria de mis abuelos **José - Josefina y Valentín - Inés** que me guían desde el cielo.

A mis padres **Alberto Tafur Vilca** y **María Olga Culqui Pajares** ejemplo de vida, respeto, valor y fe demostrándome su apoyo incondicional y espiritual en todo momento en el trayecto de mi vida personal y profesional. Siempre mi madre desde pequeña me repetía una frase única “nunca digas no puedo” que me ayudo a enfrentar muchos obstáculos en mi vida personal y profesional.

A mis hermanos **Carlos, Lincol, Malcom, Nilson y Percy** porque estuvieron presentes para lograr mis metas y objetivos además de su apoyo para seguir hacia adelante y seguir superándome, mis cinco mosqueteros que me aconsejan y valoran como una segunda madre. deseo mencionar un especial cariño a mi hermano Lincol que me inspira a ser como él, en lo profesional es un gran modelo para seguir, siempre está estudiando y educando a futuros ingenieros zootecnistas.

A mis hijas dedico esta tesis **Eliana e Isabel** que son el motivo de mi felicidad enfrentando felices y tristes pruebas en la vida siendo fuertes y aplicadas demostrándoles que el estudio es constante y es el único camino para mejorar y superarse.

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminarme y darme la fuerza necesaria para terminar esta etapa importante en mi vida profesional que no es fácil pero tampoco imposible si Dios está siempre presente en mi vida, como su soldada.

A la **Universidad Privada del Norte** por las enseñanzas recibidas mediante sólidos conocimientos, formación científica y humana impartidos por ilustres docentes.

A la **Institución Educativa Cristo Rey** y al director **Edward Alain Almestar Cieza** gracias por brindarme su apoyo y respaldo para la realización de mi tesis de maestría.

A mis asesores MBA **Juan Carlos Llaque Quiroz** por brindarme su conocimiento, experiencia y orientación para lograr culminar mis estudios de maestría con éxito. Asimismo, agradecer a la **EdD Ena Cecilia Obando Peralta** por su aporte y enseñanzas brindadas en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

ÍNDICE

CARATULA	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática.....	2
I.2. Pregunta de la investigación.....	2
I.3. Objetivos de la investigación.....	2
I.3.1. Objetivo general.....	2
I.3.2. Objetivos específicos.....	2
I.4. Justificación de la investigación.....	3
I.5. Alcance de la investigación.....	3
II. MARCO TEÓRICO	4
II.1. Antecedentes.....	5
II.2. Conceptos de las variables.....	7
II.2.1. Motivación laboral.....	7
II.2.2. Cultura organizacional.....	8
II.2.2.1. Importancia de la cultura organizacional.....	9
II.2.2.2. Normas, ritos, filosofía y valores de la cultura organizacional.....	9
II.3. Bases teóricas.....	10
II.3.1. Teorías de motivación laboral.....	11
II.3.2. Modelos de cultura organizacional.....	13
II.4. Marco conceptual (terminología).....	17
III. HIPÓTESIS	18
III.1. Declaración de la hipótesis.....	18
III.2. Operacionalización de las variables motivación laboral y cultura organizacional.....	19
III.3. Propuesta de la teoría de motivación laboral y modelo de cultura organizacional.....	21
III.3.1. Aspectos salariales.....	22
III.3.2. El reconocimiento.....	23
III.3.3. Línea de carrera.....	23
III.3.4. Trabajo en equipo.....	24

III.3.5. Desarrollo de capacidades.....	24
III.3.6. Propósitos y beneficios de la planificación estratégica.....	25
III.3.7. Cronograma.....	26
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	27
IV.1. Tipo de investigación.....	27
IV.2. Diseño de la investigación.....	27
IV.3. Población y muestreo.....	27
IV.4. Técnicas e instrumentos.....	27
IV.5. Procedimiento para la recolección de datos.....	28
IV.6. Análisis estadístico e interpretación de datos.....	29
V. RESULTADOS.....	31
V.1. Medición del nivel de motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca.....	31
V.1.1. Variable de motivación laboral.....	31
V.1.2. Nivel de la variable de motivación laboral.....	31
V.1.3. Dimensiones de factores higiénicos (extrínsecos).....	32
V.1.4. Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos).....	32
V.2. Medición del nivel de cultura organizacional que predomina en la actualidad en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca.....	33
V.2.1. Variable de la cultura organizacional.....	33
V.2.2. Nivel de la variable de la cultura organizacional.....	34
V.2.3. Dimensión de implicación.....	34
V.2.4. Dimensión de consistencia.....	35
V.2.5. Dimensión de adaptabilidad.....	35
V.2.6. Dimensión de misión.....	36
V.3. Correlación entre la motivación laboral y la cultura organizacional de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca.....	36
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	38
VI.1. Discusión.....	38
VI.2. Conclusiones.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	42
VIII. LISTA DE REFERENCIAS.....	43
IX. ANEXOS.....	47
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	47
Anexo 02: Cuestionario de motivación laboral.....	48
Anexo 03: Cuestionario de cultura organizacional.....	49

Anexo 04: Validación de expertos – cuestionario de cultura organizacional y motivación laboral.....	50
Anexo 05: Cuestionario de la variable cultura organizacional.....	54
Anexo 06: Cuestionario de la variable motivación laboral.....	55
Anexo 07: Dimensión de implicación.....	56
Anexo 08: Dimensión de consistencia.....	56
Anexo 09: Dimensión de adaptabilidad.....	56
Anexo 10: Dimensión de misión.....	57
Anexo 11: Dimensión de factores higiénicos (extrínsecos).....	57
Anexo12: Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos).....	58
Anexo 13: Correlación entre variables y dimensiones entre la cultura organizacional y la motivación laboral.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Teoría de la motivación del logro de McClelland.....	11
Figura 02: Teoría de Clayton Alderfer.....	11
Figura 03: Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	12
Figura 04: Modelo de los valores por competencias.....	15
Figura 05: Modelo de cultura organizacional.....	17
Figura 06: Diseño de investigación de Hernández, Fernández y Baptista.....	27
Figura 07: Dimensiones de la variable de motivación laboral.....	31
Figura 08: Variable de la motivación laboral.....	31
Figura 09: Dimensión de factores higiénicos (extrínsecos).....	32
Figura 10: Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos).....	32
Figura 11: Variable de la cultura organizacional.....	33
Figura 12: Nivel de la variable de cultura organizacional.....	34
Figura 12: Dimensión de implicación.....	34
Figura 13: Dimensión de la consistencia.....	35
Figura 14: Dimensión de adaptabilidad.....	35
Figura 15: Dimensión de misión.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Tipos de organización y niveles de cultura propuesto por Ansoff.....	13
Tabla 02: Operacionalización de la variable de motivación laboral.....	19
Tabla 03: Operacionalización de la variable cultura organizacional.....	20
Tabla 04: Propuesta de motivación laboral y cultura organizacional.....	21
Tabla 05: Cronograma de ejecución de la propuesta de motivación laboral y cultura organizacional.....	26
Tabla 06: Presupuesto para la ejecución de la propuesta de la motivación laboral y cultura organizacional.....	26
Tabla 07: Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	28
Tabla 08: Escala de Likert.....	29
Tabla 09: Escala valorativa Great Place To Work.....	29
Tabla 10: Correlación de Pearson de la motivación laboral y la cultura organizacional.....	36

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

La aceleración de la globalización que hemos experimentado al final del siglo XX y principios del XXI, han transformado diversos aspectos del mundo en que vivimos. Uno de los elementos alterados por estos cambios ha sido el entorno organizacional. Chiavenato (2019), menciona que la obligación de reinventarse en búsqueda de estrategias que facilitan la renovación e innovación necesaria, nos permitan adaptarnos al nuevo entorno lleno de desafíos, incertidumbre y complejidad. En ese sentido, es imperativo para las organizaciones transformarse según las reglas de esta nueva realidad para mantener su vigencia y efectividad en este medio altamente competitivo.

El factor humano es uno de los elementos más importantes para lograr una transformación sobre otros aspectos, incluidos los avances tecnológicos, debido a que son el pilar fundamental de toda organización porque ambos existen en un estado importante de integración donde, así como las personas dependen de las organizaciones, éstas últimas dependen del trabajo de las primeras (Chiavenato, 2017). Sin embargo, a pesar de que el factor humano es identificado como fundamental, la mayoría de las organizaciones aun no lo reconocen como uno de sus principales activos que los guíara hacia el éxito (Silbert & Bijin, 2019).

Es fundamental para las organizaciones y sus directivos generar las condiciones donde según McClelland (como se citó en Perilla, 1988), los trabajadores puedan desarrollar su necesidad de crecer, desarrollarse y relacionarse con otras personas y poder generar cambios, de otra forma se profundizarán situaciones adversas, las cuales crecerán como obstáculos para la consolidación de la cultura organizacional, relaciones interpersonales efectivas e identificación con los objetivos trazados.

Se hace necesario para las empresas considerar la influencia del capital humano en los resultados que se esperan donde la coordinación del esfuerzo de las personas y su desempeño determinarán en gran medida el logro de los objetivos de las organizaciones. En este escenario la motivación laboral cobra gran relevancia para la gestión organizacional debido a que ésta conlleva a las personas a ejercer esos esfuerzos hacia el logro de las metas de la empresa en función de satisfacer sus necesidades personales (Robbins, 2004).

Los inconvenientes de la motivación laboral en el equipo de trabajo afectan la cultura organizacional, la misma que abarca de forma sistemática el cómo esta hace las cosas, el cómo se establecen prioridades, así como también la manera en que los directivos y gerentes realizan las tomas de decisiones. Por esta razón, es necesario que los directivos conozcan cómo se encuentran la motivación laboral y cultura organizacional dentro de su empresa a fin de poder tomar las acciones pertinentes y evitar problemas en la organización (Serna, 2010).

Las Instituciones Educativas, en sus diferentes niveles, no escapan a esta realidad. El cuerpo docente que labora en estas organizaciones es el responsable del proceso de enseñanza - aprendizaje siendo el eje principal que soporta el cumplimiento de la misión (Añez, 2006). En ese sentido, la falta de motivación del personal y su carencia de cultura organizacional afectará la dirección de la institución, generando incertidumbre y desafíos en el proceso educativo.

La Institución Educativa Pública de la ciudad de Cajamarca estudiada ofrece sus servicios a nuestra localidad desde mediados del siglo XX, cubriendo actualmente el nivel de primaria como secundaria bajo la modalidad mixta. El personal directivo cuenta con pocos indicadores que permitan evaluar al cuerpo docente para establecer de forma precisa como se encuentra el nivel de motivación laboral, identificación con la misión, visión y valores del colegio así también como estos afectan su cultura organizacional.

Se observa, dentro del cuerpo docente, comportamientos que evidencian altos índices de individualismo, ausencia de trabajo cooperativo como colaborativo, falta de compenetración con los valores de la institución, lo que sugiere que la motivación laboral como la identificación con la cultura organizacional que proyecta el colegio no se encuentra en los niveles apropiados para su funcionamiento efectivo.

El trabajo de investigación estuvo centrado en evaluar los valores actuales de motivación laboral y cultura organizacional en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca a fin de medir la relación de estas variables, de tal manera que se logre comprender el comportamiento del cuerpo docente y agregarle valor a la directiva de esta institución. Cabe destacar que este estudio se realizó en una coyuntura de cuarentena, como medida sanitaria, por la aparición en estos tiempos de una pandemia por COVID-19 el cual podría variar los resultados obtenidos.

I.2. Pregunta de la investigación

¿En qué medida la motivación laboral se relaciona con la cultura organizacional en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre motivación laboral y cultura organizacional en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.

I.3.2 Objetivos específicos

1. Medir el nivel de motivación laboral que tienen los docentes en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.
2. Medir el nivel de cultura organizacional que prevalece en la actualidad en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.

3. Correlacionar motivación laboral y cultura organizacional en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.

I.4. Justificación de la investigación

La justificación teórica es debido a la importancia de ser implementado en las Instituciones Educativas para que sean exitosas, efectivas y competitivas, siendo fundamental tener una cultura organizacional sólida, estratégica y con un alto nivel de adaptabilidad, capaz de compenetrar en los trabajadores para que se identifiquen con la misión, visión y valores. Es importante entonces contar con un personal docente altamente motivado y comprometido con la institución. En consecuencia, la combinación de estos factores tendrá un impacto positivo en el desempeño laboral agregando valores al proceso de enseñanza y aprendizaje.

En una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, estudiar la motivación laboral y, como ésta se relaciona con la cultura organizacional, es sumamente relevante, ya que se obtendrá información de alto valor a través de métricas e indicadores proporcionando una herramienta para la toma de decisiones acertadas. Asimismo, medir las creencias, actitudes y motivación entre otros factores que afectan al cuerpo docente, se pueden establecer parámetros importantes para la correcta gestión y dirección dentro de las instituciones.

La Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca implica tener una oportunidad para conocer cuál es su situación actual sobre las variables motivación laboral y cultura organizacional para crear conciencia en los niveles de dirección y personal docente como factor de éxito si están en la actualidad altamente motivados, siendo de suma importancia para un mejor desempeño en su organización.

En la justificación práctica se pretende hallar a nivel dimensional e indicadores, la relación de las variables motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa en la ciudad de Cajamarca con la cultura organizacional. Se espera entonces que los resultados encontrados en este estudio permitan hacer un análisis real para que posteriormente se planteen recomendaciones y alternativas de solución para aplicarlos, favoreciendo así la optimización en estas variables, para que se mejore la dirección y propósitos estratégicos, sueldos, reconocimientos, línea de carrera, desarrollo de capacidades, y trabajo en equipo en las Instituciones Educativas.

En la justificación metodología se justifica por el uso de determinadas técnicas de investigación aplicando un enfoque no experimental cuantitativo descriptivo correlacional, utilizando como procedimientos la recopilación de datos y un cuestionario validado por expertos desde el punto de vista estadístico.

I.5. Alcance de la investigación

El presente estudio aportará con información que implicara trascender el nivel descriptivo, profundizando en el análisis acerca de las formas en que se relacionan mis variables. Según Hernández et al. (2014) este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado

de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto particular. Para realizar una investigación de alcance correlacional, se requiere contar una base de conocimiento e información que haya sido abordada, cuando menos, desde el nivel descriptivo; que le permita obtener la información y mediciones sobre las variables o conceptos que analizará.

Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Este presente estudio tiene definido como alcance a los docentes de una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, así como al Gobierno Central, Ministerio de Educación, Dirección Regional De Educación de Lima, y UGEL. Que son organismos que velan por la calidad y mejoramiento de una educación.

II. MARCO TEORICO

II.1. Antecedentes

Dentro de los estudios de investigación locales se encontraron los siguientes:

Arce & Cornelio (2016) realizaron la tesis titulada *Relación de la Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C de la Ciudad de Cajamarca, 2016*. Esta investigación fue de tipo aplicado descriptivo no experimental correlacional considerando en la población docentes, y administrativos cuyo objetivo fue determinar la relación de la motivación laboral con el compromiso organizacional en los colaboradores de la Universidad Privada Guillermo Urrelo. En los resultados se evidenció que existe una relación media de las dimensiones de compromiso afectivo, que corresponde al compromiso organizacional, con las higiénicas y motivacionales, que corresponden a la motivación laboral. Los valores de correlación obtenidos fueron de 0,312 y 0,463 respectivamente mostrando un nivel de alto de significancia $p < 0.01$. Se puede inferir que los colaboradores no se sienten vinculados, integrados e identificados con la institución influyendo en los indicadores por sus valores medios de los beneficios, condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.

Hoyos (2018) realizó la tesis denominada *El Empowerment y su Relación con la Motivación Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota* cuyo propósito fue determinar la relación entre el empowerment y la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Chota. Esta investigación fue de tipo aplicada descriptiva transversal no experimental utilizando los estadísticos de Alfa de Cronbach y el Coeficiente de Pearson en el cual determinaron una correlación moderada entre el empoderamiento, que corresponde a un indicador de cultura organizacional con la motivación laboral. El valor obtenido en la correlación de Pearson fue de 0.449 con una alta significancia bilateral en una probabilidad $p < 0.01$.

Dentro de los estudios de investigación nacionales se encontraron los siguientes:

Aguirre, (2017), realizó la tesis titulada *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local No 04 en el Distrito de Comas - Lima*

se estableció la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 04 - 2016 aplicando la metodología hipotética, deductiva, , descriptiva, transversal, no experimental y la correlación de Spearman estadístico apropiado para observar relaciones de escala ordinal con la finalidad de conocer la relación que exista entre dos o más variables determina en la hipótesis alternativa la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral en una muestra de 108 trabajadores el valor de coeficiente de correlación bilateral fue de 1 resultando altamente significativo en una probabilidad de $p < 0.01$. Similares resultados han sido obtenidos por Coaquira (2016) en la tesis denominada cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA - Puno, en una muestra de 24 docentes.

Olaya (2017) realizó la tesis titulada *Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los Docentes de la Institución Educativa 89001 "Prevocacional de Chimbote"* cuyo objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes en la I.E. N.º 89001 "Prevocacional" de Chimbote, 2017. El estudio fue de tipo descriptivo no experimental, correlacional, en una población muestral de 32 educadores seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia; se asumió como técnica la encuesta y como instrumentos la escala valorativa de cultura organizacional basada en el modelo de cultura de Denison (2000) y la escala valorativa para evaluar la motivación laboral sustentado en la teoría de McClelland (1996), validados mediante expertos y cuyos niveles de confiabilidad son altos con los valores 0.771 y 0,862 respectivamente. Entre la cultura organizacional y las dimensiones de motivación laboral de logro y poder donde los valores de r de Pearson fueron iguales a 0.798 y 0.765 siendo significativos en una probabilidad del 0.05 evidenció una correlación alta directa positiva entre estas variables. Sin embargo, en la dimensión de motivación laboral de afiliación encontró el valor de r de Pearson de 0.587 siendo no significativo demostrando una correlación regular directa positiva. Se indica entonces al parecer que a veces hay un moderado compromiso, participación y mejora continua de los trabajadores que conllevan a una mediana resolución de problemas dentro de las instituciones.

Dentro de los estudios de investigación internacionales se encontraron los siguientes:

Thanh Nguyen, Phong; Yandi, Andri; Mahaputra, M. Rizky (2020) en un estudio titulado *Factores que Influyen en el Rendimiento de los Empleados: Motivación, Liderazgo, Medio Ambiente, Cultura Organizacional, Trabajo, Logro, Competencia y Compensación (Estudio de Manejo Humano en Gestión de Recursos)* determinaron que la motivación como un proceso explica la fuerza, dirección y perseverancia de alguien en un esfuerzo para lograr metas relacionado y dirigido a cada objetivo donde se estrecha el enfoque hacia las metas organizacionales en las conductas relacionadas al trabajo. Se concluye con este estudio de que entre estas variables en el rendimiento de los empleados se tiene a la motivación, el

liderazgo, el ambiente laboral, la cultura organizacional, el éxito en el trabajo, la competencia y la compensación.

Nadiful Afkar, Maulana; Sayekti, Andita (2020) en una investigación sobre *La Influencia de la Cultura Organizacional y la Motivación en el Trabajo en la Contratación de Empleados de la Corporativa PT Pertamina IHC* cuyos objetivos fueron conocer la percepción de la cultura organizacional, la motivación laboral, la contratación y su influencia en los empleados Pertamina IHC. Los métodos para la obtención de datos fueron a través de una encuesta utilizando análisis múltiple de regresión lineal y procesamiento de datos en Microsoft Excel y el software SPSS, precisaron que la cultura corporativa juega un papel importante para desarrollar y mantener niveles de motivación en el trabajo entre los empleados. En la actualidad, trabajan más efectivamente y resaltan su mejor potencial cuando hay una relación entre la motivación individual con la cultura organizacional. Los empleados necesitan beneficios como una forma de autoestima cuando ellos han tenido éxito en la realización de trabajo y su cultura organizacional siendo satisfactorio mejorando su desempeño laboral. Se finaliza que existe una conexión no sólo física sino emocional de los empleados con el trabajo y la empresa, motivados para proporcionar mejores capacidades para tener éxito que se siente en los empleados y las compañías.

Reza Putra, Muhammad and *et al* (2020) en el estudio de *Determinación de la Motivación y Rendimiento: Ambiente Laboral, Cultura Organizacional y Compensación* cuyo objetivo investiga el ambiente laboral, la cultura organizacional y la compensación los cuales afectan a la motivación laboral, su rendimiento de los empleados con una metodología cualitativa explicativa con supuestos utilizando la inducción indicaron que la cultura organizacional ayuda en el rendimiento de los empleados porque es capaz de crear motivación laboral dando ellos su mejor habilidad tomando ventaja de las oportunidades brindadas por las compañías. La cultura organizacional es una filosofía donde los valores se convierten en características, hábitos y fuerzas de conducción efectiva compartidas por cada individuo en el ambiente relacionado con la motivación laboral. Asimismo, muestra como los valores se aprenden afirmándose con coherencia en la aplicación de disciplina en cada acción. Se finaliza entonces que la aplicación de normas y políticas fomentan las condiciones de sinceridad, el cual es una situación que siempre está lejos de los prejuicios negativos donde todo se transmite a través de hechos y datos precisos, aumentando la comunicación horizontal-vertical y avivando las relaciones personales formales-informales dentro de la administración para que el respeto mutuo crezca.

Gautam, (2020) en un estudio sobre *Cultura Organizacional para la Transferencia de Formación: El Rol Mediático de Motivación* cuyo propósito fue examinar el efecto mediático de la motivación para transmitir enseñanza entre las dimensiones de cambio laboral, comunicación, innovación, confianza y cohesión social de la cultura organizacional y la transferencia de la enseñanza utilizando un muestreo estratificado donde los datos fueron recolectados de un sector de educación de alto nivel, se realizó una correlación entre las

éstas variables a través de una encuesta. Se identifico que, la relación entre cultura organizacional y motivación desarrolla cinco dimensiones principales en el trabajo, que consisten en una variedad de habilidades de identidad e importancia de tareas, autonomía y retroalimentación para predecir la motivación interna, encontrándose de que están positivamente relacionadas, además de mejorar la carrera, desarrollo, y estatus de un empleado. Sin embargo, investigaciones diseñadas de acuerdo con la perspectiva gerencial resulta una relación negativa entre las dimensiones cultura organizacional y motivación ya que se encontró perjudicial entre las limitaciones sociales y la motivación laboral, ya que los individuos están más motivados si deciden participar en su formación. Los estudios sugieren que, la investigación futura debería explorar las funciones de diferentes predictores de motivación en donde la cultura del aprendizaje no sólo guíe la importancia de la formación, sino que también realce la motivación de empleados encontrándose que los incentivos intrínsecos y extrínsecos, apoyo subordinado, compañeros y gerencial positivo está relacionado con la motivación de formación ya que se encontró que el apoyo entre compañeros no estuvo significativamente relacionado.

II.2. Conceptos de las variables

II.2.1. Motivación laboral

Robbins & Judge (2015) define motivación como un proceso que describe la resistencia de una persona, dirección y persistencia en un esfuerzo para alcanzar metas. Desde que la motivación laboral en general está interesada con el trabajo hacia cada objetivo, nosotros deberíamos estrechar el enfoque de los objetivos organizacionales en la conducta relacionada con el trabajo. Wibowo (2013) conceptualiza la motivación diciendo que toda persona al realizar una determinada acción debe estar motivada por determinados motivos que suelen surgir por los objetivos no cumplidos o por las expectativas no deseadas. La motivación laboral es una combinación de fortalezas psicológicas complejas dentro de cada persona.

La motivación es considerada como un proceso psicológico relacionado con los impulsos y la respuesta o conducta. Toda actividad es el resultado de los factores o aspectos que sirven como impulsores o motivadores de la conducta en el centro laboral. La conducta motivada es el resultado de la influencia del entorno laboral y el contenido o las funciones que se ofrecen. Por lo tanto, el ambiente laboral es de suma importancia debido a su influencia en los aspectos motivacionales de las personas (Manjarrez et al., 2020).

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados; por esto, es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (García et al., 2016).

Santizo, M. (2018) menciona que la motivación es el empuje que ayuda al individuo a realizar acciones con éxito. Manifestada a través de la fuerza, voluntad e interés. Ya que crean energía en el ser humano para satisfacer sus necesidades, en pocas palabras se le llama impulso. Este puede ser de manera intrínseca y se manifiesta desde el interior de la persona; ésta ayuda al individuo a auto motivarse para cumplir determinada meta que se plantee. La segunda motivación es la extrínseca, es causada a través de incitaciones externas que le dan el ambiente o personas, para que realice el propósito.

II.2.2. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es considerada como el conjunto de percepciones donde se encuentran involucradas los valores, las creencias, los sentimientos, actitudes, hábitos, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos que interaccionan en una misma organización que sirve de patrón de comportamiento aceptado por todos y transmitido a las nuevas generaciones de empleados (Guerrero, 2017).

Tika (2016) define cultura organizacional como un sistema de significancia compartida por los miembros que distinguen a la organización de otras. La cultura organizacional como una regla del juego está en las compañías que se convertirá en el encargado de los recursos humanos para cumplir con sus obligaciones y valores en la organización. Estos valores se reflejan en su comportamiento y actitudes diarias mientras se encuentran en la organización y cuando lo representan al tratar con personas no comprometidas.

Ansori & Ali (2017) mencionan que la cultura organizacional como valores desarrollados en una organización son utilizados para dirigir el comportamiento de los empleados. indica que la cultura organizacional hace a una organización ser exitosa y se vuelva más estable, más avanzado, y más anticipatoria de los cambios ambientales.

Motilewa *et al* (2015) menciona que en el ámbito de la educación superior se evidencia que la cultura organizacional tiene incidencia en los niveles de calidad demostrado en un estudio realizado en la Universidad de Covenant concluyendo que la cultura tiene un efecto positivo en la motivación y la moral de los trabajadores, generando una buena voluntad beneficioso para la productividad, eficiencia, calidad y actitud de estos en su lugar de trabajo, de la misma manera que permite fomentar una actitud creativa e innovadora en la institución, ayudando a que los estudiantes se desempeñen más eficientemente con un mínimo de distracciones.

Santizo, M. (2018) indica que la cultura organizacional en la actualidad tiene un papel de gran importancia, dándole influencia al comportamiento, productividad y expectativas de cada colaborador. En gran cantidad de las organizaciones tienen el fin de buscar la mejora continua, que apoya a la compañía para que tenga un buen funcionamiento por medio del establecimiento de valores, pensamientos y reglas que permitan que cada miembro del capital humano pueda identificarse con cada uno de ellos, en el que podrá ayudarlos a formarlos e influir de manera positiva en cada conducta que puedan realizar. Al momento

que se desarrolle la cultura en la empresa se podrá reflejar ante la sociedad por ser un lugar adecuado para laborar, donde el colaborador se sienta a gusto y satisfecho.

Arbaiza (2017) concibe que la cultura organizacional como la regulación del intercambio social entre los miembros de una organización, a fin de definir objetivos, valores y políticas organizacionales, que sirven de referencia para generar una identidad, reforzar su compromiso, satisfacción y seguridad.

II.2.2.1. Importancia de la cultura organizacional

Mejía & Cachay (2015) mencionan que la cultura organizacional es la esencia de cada empresa que involucra a todos los miembros estando presentes en las acciones y funciones que realizan. La cultura define cómo funciona la organización, la cual se refleja en las estructuras, estrategias, y sistemas de la empresa aprendidas, y en constante cambio según las nuevas experiencias que se presentan, con la posibilidad de ser alterada para bien si se llega a entender la dinámica del proceso de aprendizaje. Conociendo el tipo de cultura de los trabajadores dentro de una empresa, las normas y valores repercutirán en el desenvolvimiento de los miembros para crear nuevas estrategias importantes que se impulsen en beneficio de la organización.

II.2.2.2. Normas, ritos, filosofía y valores de la cultura organizacional

Quevedo (2015) indica la existencia de normas y reglas burocráticas de todo proceso centralizado que condicionan la flexibilidad y libertad de quienes conducen un sistema. Existen diversos agentes que se tienen en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores y por lo general se encuentran en función del sistema de pruebas que se emplee como las normas siendo líneas de comportamiento y conducta, que tienen base en las guías que determinan una forma propia de realizar las cosas que, establecidas en cada organización, son pautas del comportamiento dentro del trabajo, y reglamentos que se deben seguir para un mejor desenvolvimiento laboral.

Los ritos son actividades que expresan y refuerzan los lazos y valores base de cada organización que se repite de forma invariable de acuerdo con un conjunto de normas ya establecidas. Son acciones elaboradas y planeadas que se convierten en eventos especiales que la mayoría de las veces se hacen en beneficio del público. Existen cuatro tipos de ritos que se manifiestan en las empresas: ritos de transición que permite la transformación de los colaboradores hacia nuevas actitudes sociales, ritos de realce sobre la identidad social que suele fortalecerse engrandeciendo la posición del empleado, ritos de renovación que perfecciona el funcionamiento organizacional en base a actividades de desarrollo y capacitación que se refleja en el logro de las metas, y ritos de integración que compromete cada vez más a los colaboradores con la organización con el fin de crear sentimientos adecuados y lazos afines.

La filosofía expresa que son políticas que concretan las creencias relativas a la manera en que los empleados deben tratar a los clientes haciendo notar las creencias en base al trato que deben recibir los colaboradores.

Según Canguna (2018) los valores son los que guían el comportamiento y acciones de los empleados y sus labores, identificando lo que es apropiado y lo que no es en el comportamiento de las personas. Los valores están firmemente ligadas a las creencias, a las actitudes y a las normas de conducta. Estos tres elementos tienen su fundamento en la cultura adquirida a través del proceso de socialización que hace del ser humano producto y productor de esa misma cultura. Los valores constituyen un tema que se renueva cada vez sobre todo ante la crisis de valores que vive el mundo. Tienen su fundamentación en la filosofía y de su estudio se ocupa la axiología. Los valores son principios que la organización defiende como calidad de productos, atención, elevada eficiencia, y que esperan que todos los miembros de la empresa la sigan.

II.3. Bases teóricas

II.3.1. Teorías de motivación laboral

En la teoría de motivación del logro de McClelland, uno de los autores más relevantes del siglo XX, los temas que más ha abordado y acompañado son el poder y la afiliación. En su teoría fue un arduo investigador y destacado en el tema, considerando su efectiva relación con el espíritu y la buena gestión empresarial. La motivación de logro es uno de los indicadores considerados en las organizaciones debido al dominio limitado de la iniciativa empresarial en los años 90, mientras que la del poder era el ingrediente esencial para comprender y predecir el éxito gerencial.

Para McClelland las personas en una intensa necesidad de logro se encuentran motivadas y enfrentan los retos y desafíos como estímulos para avanzar y superar los obstáculos en el ámbito personal como profesional considerando que la necesidad de poder conlleva el deseo de influir o animar a los demás para cumplir sus metas y alcanzar sus logros. Los niveles de motivación están asociados al establecimiento de metas desafiantes, superación de obstáculos y alcanzar un alto rendimiento en sus labores profesionales. Por otro lado, la necesidad de afiliación ayuda también a impulsar a las personas a interactuar con los demás. (Guirado, García, & Gálvez, 2019). A continuación, se muestra la figura 01:



Figura 01: Teoría de motivación del logro de McClelland que define tres tipos de necesidades presentados en todos los individuos el logro, poder y afiliación.

En la teoría de necesidades de Alderfer, autor estudioso de las necesidades humanas, construyó el modelo jerárquico de existencia, relación y crecimiento (ERC) que explica el comportamiento del hombre cuando se complacen sus necesidades o no son satisfechas considerando estos aspectos en tres grupos: existencia, que engloba necesidades fisiológicas y de seguridad; relación que abarca como las personas necesitan relacionarse con otros individuos, que incluyen el afecto y la pertenencia; crecimiento relacionada con el deseo de la persona por prosperar como individuo equivalente a la autorrealización (Veytia & Contreras, 2019).

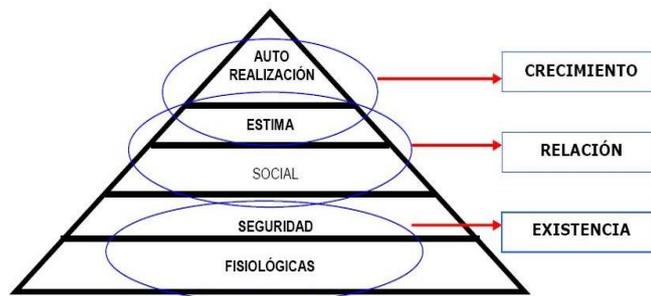


Figura 02: Teoría de Clayton Alderfer modifica la pirámide de Abraham Maslow nombrando existencia, relación y crecimiento (ERC), necesidades básicas que son requerimientos de existencia material, relaciones interpersonales y deseos intrínsecos del deseo personal fusionada y existiendo frustración-regresión.

En la teoría del factor dual de Herzberg explica dentro de los factores fundamentales que las motivaciones que se requieren trabajar son los higiénicos y los motivacionales.

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su lugar de trabajo, y comprenden las motivaciones físicas y las ambientales del medio donde laboran, así como también los beneficios salariales y sociales, política de la empresa, tipo de supervisión, clima de relación entre dirección y empleados, reglamento interno y las oportunidades motivacionales intrínsecos al puesto de trabajo los que generalmente motivan y son idóneos de proveer satisfacción psicológica y emocional. Su término “higiene” hace referencia a que estas acciones están destinadas a evita la insatisfacción en el medio o las amenazas potenciales que afecten al trabajador.

Para Herzberg si estos factores higiénicos están presentes evitan la insatisfacción, pero su influencia no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Sin embargo, si son precarios provocan insatisfacción razón por las que los denomina factores de insatisfacción y los clasifica en: condiciones de trabajo bienestar, política de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto, además de las relaciones con los colegas (Chiavenato, 2017).

Los factores motivacionales refieren a los relacionados con el contenido del cargo, los deberes y las tareas relacionadas con dicho cargo. Estos factores producen resultados duraderos de satisfacción cuando se encuentran presentes y se refieren a las funciones del puesto en sí, el contenido de su labor involucrando los sentimientos del colaborador que están relacionados con el crecimiento, desarrollo personal y profesional. Asimismo, en el reconocimiento de las tareas exitosas de innovación están involucradas las necesidades de autorrealización y desarrollo obteniendo cada vez mayor responsabilidad y ejerciendo nuevas funciones (Chiavenato, 2017).

La satisfacción e insatisfacción de los factores higiénicos y motivacionales en el campo de la motivación han sido grandes aportes de Herzberg, su presencia o ausencia de sus dimensiones son aspectos que se consideran en el contexto laboral ya que son distintas e independientes. La gráfica se muestra en la figura 03.

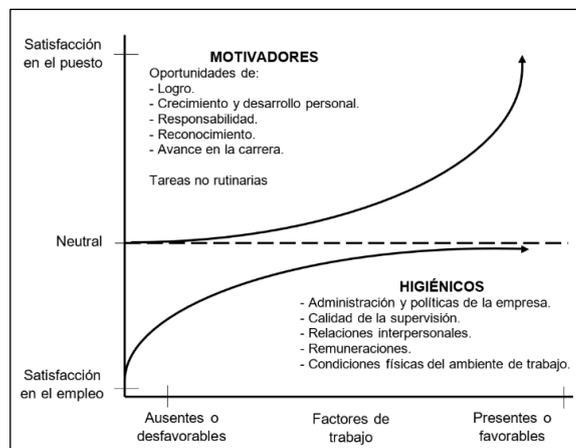


Figura 03: Teoría de la motivación-higiene de Herzberg establece que la satisfacción en el trabajo resulta de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se debe a la ausencia de factores externos.

En la figura 01 se muestra como las estrategias motivacionales bien sean mejoras en las relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, remuneraciones, calidad de la supervisión, políticas de la organización o las condiciones de instalaciones no generan una mayor motivación, sólo de manera indirecta previenen o en algunos casos eliminan la insatisfacción. Además, sostiene que el hecho de aumentar las condiciones salariales de los empleados, ignorando las condiciones en que se realiza las actividades o tareas no son suficientes para generar motivación. El autor considera que el salario pasa a convertirse en

un factor estándar, perdiendo su capacidad motivadora generando en los empleados expectativas elevadas para próximos ajustes que de no ser satisfechas afectaran el rendimiento (Manso, 2012).

Para superar situaciones de insatisfacción por los factores higiénicos o motivacionales Herzberg apporto con una serie de estrategias que recomendaba ser consideradas por la alta gerencia para enriquecer los puestos de trabajo que según la literatura consultada aun guardan vigencias las mismas se detallan a continuación:

Dichas estrategias se han convertido en un verdadero reto para las organizaciones actuales debido a lo complejo de su implementación y sus aportes se mantienen vigentes convirtiéndose en pilares para nuevas teorías que han surgido y siguen dando aportes a la gerencia de las organizaciones tanto públicas como privadas.

II.3.2. Modelos de cultura organizacional

La creciente contribución teórica a la cultura organizacional desde diferentes posturas, han permitido el desarrollo de modelos que se derivan de distintas investigaciones y dimensiones con aportes de autores que son considerados autoridad en el tema como Ansoff, Cameron & Quinn y Denison que proponen, siendo determinantes, en el desarrollo del imperativo cultural de las organizaciones. (Gómez & Rodríguez, 2019).

El modelo de Ansoff es considerado el padre de la gestión estratégica y dentro de sus aportes más significativos está el concepto como “turbulencia ambiental, el paradigma de éxito estratégico contingente” que actualmente han sido aceptados y validados por diversos estudios de investigación, así como también en gestión estratégica en tiempo real. Dentro de su propuesta más relevante esta la conocida matriz producto/mercado o vector de crecimiento creada en 1957 que sirve de manera eficiente para identificar posibles oportunidades de crecimiento. Pero su aporte al reconocimiento del clima, estilo o cultura organizacional lo evidencia mediante la propuesta de 7 estrategias que definen 4 tipos de cultura que representan el perfil empresarial de la organización los mismos que se detallan a continuación en la tabla 02.

La cultura entendida como el conjunto de parámetros que determinan el ambiente laboral afecta el rendimiento y la productividad de la organización que exponen diferentes metodologías para el estudio de la cultura organizacional, la cual se identifica a partir de cuatro características: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estas dimensiones más bien las podríamos llamar indicadores.

Tabla 01: Tipos de organización y niveles de cultura propuesto por Ansoff

Tipos de atributos organizacionales	Niveles de cultura			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo con lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillador de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Adaptación	Búsqueda Totalidad de oportunidades futuras, incluye aquellas no relacionadas con experiencia pasadas
Fuente de alternativas	Casual	Experiencias pasadas	Extrapolación al futuro	Busca riesgo familiar
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar problemas de eficiencia organizacional		

Fuente: Tomado de Gómez & Rodríguez, (2019)

El modelo de Cameron y Quinn descrito por Naranjo-Valencia *et al* (2016) plantea los valores en competencia, el cual ha sido uno de los más influyentes y utilizados en el área de investigación de la cultura organizacional. Este destaca dos dimensiones, una de estas contrapone la flexibilidad y la prudencia, frente a la estabilidad y el control, de esta manera algunas organizaciones son consideradas efectivas si tienden al cambio, es decir, aquellas que son adaptables y orgánicas, mientras que otras son vistas como efectivas mientras sean estables, predecibles y mecanicistas. Asimismo, la segunda dimensión contrapone un enfoque externo frente a uno interno, de tal forma que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen características internas armoniosas, mientras que otras se consideran efectivas si estas se enfocan en interactuar o competir con otros fuera de sus límites. Del modelo de Cameron y Quinn se desprenden cuatro tipos de cultura que se contraponen, la dimensión de clan se opone diagonalmente a mercado mientras que la dimensión adhocrática se opone diagonalmente a jerarquía.

La cultura grupal o de clan obtiene este nombre debido a su semejanza a la estructura organizacional de una familia. En las organizaciones que poseen este tipo de cultura, las personas, propósitos y procesos se enfocan en la cooperación y la colaboración. Esta cultura enfatiza la flexibilidad, mientras que sus valores más importantes corresponden a la pertenencia, confianza y participación de sus miembros. Por otro lado, la cultura adhocrática o de desarrollo intenta fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y la creatividad, asimismo la incertidumbre, ambigüedad y sobrecarga de información es típico en ellas. Las organizaciones que poseen cercanía a este tipo de cultura tienden a ser innovadoras,

les agrada aceptar desafíos y responden rápidamente a los cambios del mercado. Asimismo, la cultura jerárquica o burocrática se caracteriza por poseer una estructura organizacional muy clara, reglas y procedimientos estandarizados, además de control estricto y responsabilidades bien definidas. Es por esto por lo que las personas que pertenecen a estas organizaciones tienden a ser sistemáticas, cuidadosas y prácticas. Por último, la cultura racional u orientada al mercado se enfoca en las transacciones con entes externos en lugar de internos y es debido a esta orientación de posicionamiento que estas organizaciones logran ser competitivas y productivas en el mercado. El lema de esta cultura es hacer las cosas rápidamente, por esta razón bajo esta tipificación, las organizaciones se caracterizan por ser competitivas, consistentes y tener respuestas rápidas (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El Modelo de Valores en Competencia (MVC) en sus principios estaba dirigido al desarrollo de criterios de efectividad en la organización y posteriormente fue ampliado y considerado como un modelo de cultura y el cambio se utiliza con frecuencia para diagnosticar e identificar las tendencias culturales que imperan en la organización y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas lo cual lo convierte en un modelo de alto nivel de congruencia y aceptados por los diferentes autores (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

Figura 04: Modelo de los valores en Competencias

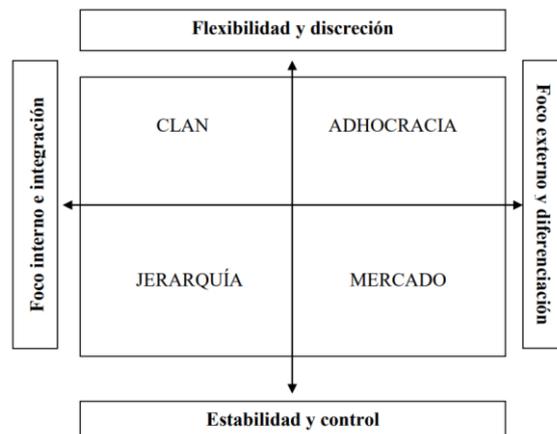


Figura 04: Indicadores de efectividad que valoran el desempeño de una organización percibido como bueno, correcto y apropiado. Las cuatro agrupaciones definen los principales valores sobre los cuales se realizan juicios acerca de las organizaciones.

Estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora en cuanto al desempeño de una organización, así como lo que es percibido como bueno, correcto y apropiado en donde las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones resultando muy notable que cada cuadrante del modelo representa ciertas premisas y definiciones opuestas o en competencia (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El modelo cultural de Daniel Denison utiliza un diagnóstico previo de las organizaciones antes de aplicar instrumentos que consta de cuatro dimensiones los cuales son la misión, la

consistencia, la participación y la adaptabilidad. Partiendo del hecho de que el diagnóstico de la cultura trata de observar y analizar la manifestación a través de los comportamientos, se debe detener la mirada en situaciones de encuentro o interacción, así como también en las prácticas cotidianas para detectar regularidades en el accionar de los sujetos (García, 2017).

La dimensión de la implicación se refiere al proceso mediante el cual los miembros de una organización aumentan su esfuerzo, identificación y sentido de pertenencia para generar cambios positivos en la organización. Esta dimensión revela el compromiso de todos los miembros de la institución educativa; la construcción o crecimiento personal en relación con los equipos y el desarrollo de las capacidades que le permiten una actuación autónoma, pertinente en relación con los objetivos institucionales. La implicación se muestra mediante el reconocimiento como parte de la institución educativa y, el trabajador es considerado en la toma de decisiones; es decir, su opinión “vale”. Se mide mediante el empoderamiento, la colaboración entre los integrantes de la organización, así como el desarrollo de las capacidades para actuar bien y alcanzar los objetivos.

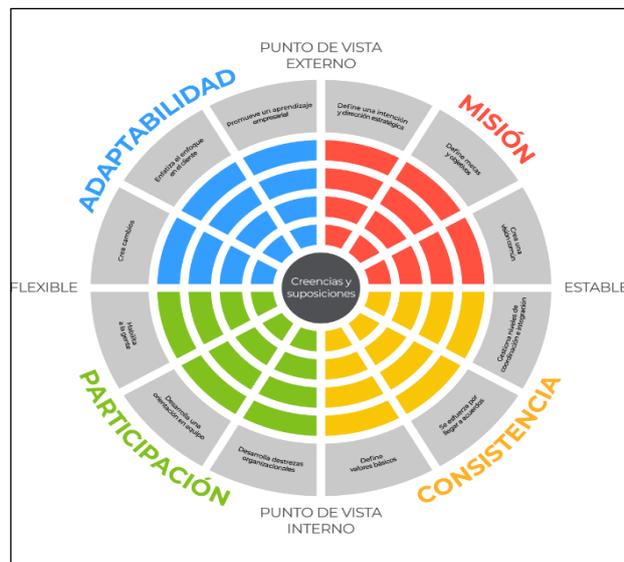
La dimensión de consistencia es la característica que expresa unidad, relación compacta, integración entre los miembros y elementos de la organización. Esta evidencia la capacidad para tomar acuerdos considerando dos aspectos la realidad que es diversa existiendo diferentes puntos de vista y perspectivas y, el de tener presente y ser coherentes con un marco de valores esenciales. Esta dimensión se refleja en lo que se llama una cultura “fuerte” en el cual todos los miembros de la institución tienen una buena alineación respecto de los objetivos que se quieren alcanzar, que los caracteriza y les da un valor singular.

Escudero y col. (2014) define el término adaptabilidad al cambio que se encuentra en el nivel profundo de las actitudes, es decir de la predisposición de ánimo para apoyar y vencer la resistencia interna que impide aceptar el cambio, ya sea por temor a la inestabilidad o miedo a perder el equilibrio o confort. Los tipos de adaptación son el individual que se manifiesta a través de la aceptación o predisposición al cambio y su alineamiento con los valores de la empresa, y la adaptación de grupo en el cual la formación de opiniones y actitudes grupales apoyan las políticas de la empresa para el cambio.

La dimensión de la misión en Las instituciones educativas que tienen una misión clara cuenta con líderes visionarios con talento para analizar la realidad y encarar el porvenir, líderes con altas expectativas, que confían en las personas que laboran en la institución y en los estudiantes que forman, generan entusiasmo y motivan a emprender proyectos de largo plazo. Es decir, que las organizaciones que tienen una misión otorgan un sentido, orientan sus acciones y procesos, sus medios y estrategias a una dirección y finalidad en el corto, mediano y largo plazo. Esta dimensión se mide y conoce mediante tres variables: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión (García, 2017).

a) La gráfica se aprecia en la figura 05:

Figura 05: Modelo de Cultura Organizacional



Las organizaciones efectivas tienen puntajes altos de cultura en cuatro atributos que son altamente adaptables, consistentes y predecibles que estimulan una alta participación en el contexto de un sentido de misión compartido.

II.4. Marco conceptual (terminología)

- **Conflicto organizacional:** Es el que generalmente tiene mala reputación por causar discordia y desconfianza entre los empleados, (Chiavenato, 2017).
- **Personal docente:** Es el encargado de planificar y ejecutar la enseñanza hacia los estudiantes asegurando un aprendizaje de calidad muy importante que solucionen las principales dificultades que impidan el desarrollo íntegro de la línea educativa calificada, su falta de bienestar y su inestabilidad emocional (Ventura, 2020).
- **Incentivo:** Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Se trata de algo real, como el dinero, o simbólico como la intención de dar u obtener una satisfacción (Acosta, 2011).
- **Motivación:** Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación (Manso, 2012).
- **Valores:** Convicciones fundamentales acerca del nivel personal y social, cierto modo de conducta o de estado final de existencia (Robbins y Judge, 2015).
- **Estrategia:** Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales de largo plazo (Chiavenato, 2009).
- **Integración:** Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos (Chiavenato, 2009).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de la hipótesis

La motivación laboral se relaciona con la cultura organizacional de manera directa en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.

Variable 1: Motivación laboral.

Variable 2: Cultura organizacional.

III.2. Operacionalización de las variables motivación laboral y cultura organizacional

Tabla 02: Operacionalización de la variable motivación laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítems	Valor
Motivación laboral	Consiste en mantener un ambiente agradable, proactivo que brinde al empleado la motivación necesaria para mantener un desempeño óptimo en sus labores diarias (Chiavenato, 2017)	Se refiere a la motivación laboral que manifiestan los trabajadores basados en los factores propuesto por Herzberg, los higiénicos, que corresponden al entorno como son sitio de trabajo, disponibilidad de recursos, salario, posibilidad de capacitación entre otros, y los motivadores relacionados con las tareas a ejecutar en sí mismas. (Guerrero, 2017)	Factores higiénicos (extrínsecos)	Se refiere a los factores de higiene que según Herzberg producen insatisfacción si no están presentes, son elementos como el sueldo, seguridad laboral, entorno entre otros.	Salarios	1,2,3,4	1= Completamente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo
					Atributos básicos físicos del entorno de trabajo	5,6, 7	
					Políticas de la organización	8, 9, 10	
							Calidad de la supervisión
			Factores motivacionales (intrínsecos)	Se refiere a los factores que producen satisfacción al trabajador que son fundamentales como el reconocimiento, logros, promociones, crecimiento profesional que se traduce en bienestar para el trabajador.	Capacitación y posibilidad de aprendizaje del personal	14, 15 y 16	1= Completamente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo
					Actitudes de los empleados hacia el entorno laboral	17, 18, 19, 20 y 21	
					Capacidad de pago - reconocimiento	22, 23 y 24	

Tabla 03: Operacionalización de la variable cultura organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Ítems	Valores
Cultura organizacional	Se refiere a la ideología de la organización, entendida como un sistema de pensamiento que constituye los determinantes centrales de las características de la organización. Esta afecta la conducta de las personas, permitiendo conocer de manera efectiva sus necesidades, demandas y su adaptación al medio ambiente (Velásquez, Toro y García, 2019)	Se refiere a como los trabajadores perciben la cultura organizacional basada en el modelo de Denison, basado en las dimensiones implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Estas dimensiones medirán los comportamientos de los docentes guiados por estas creencias, escala de valores o suposiciones que crea la cultura que prevalece en la institución educativa. (Manso, 2017)	Implicación	Se refiere a la posibilidad de manifestar poder a los miembros que componen la organización desarrollando sus capacidades humanas en todos los niveles.	Empoderamiento	1 y 2	1= Completamente en desacuerdo
			Consistencia	Las instituciones efectivas son consistentes cuando están bien integradas, su comportamiento se enmarca en un conjunto de valores y acuerdos.	Trabajo en equipo	3 y 4	2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo
					Desarrollo de capacidades	5, 6, 7 y 8	4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo
					Valores centrales (sentimiento de identidad)	1	1= Completamente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo
			Adaptabilidad	Se debe mantener un equilibrio entre su integración interna y adaptación externa para crecer, y disminuir las dificultades que implica los cambios y adaptación al entorno.	Acuerdos	9, 10, 11	4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo
						Orientación al cambio	12 y 13
Misión	La Institución debe tener bien definido su rumbo, así como su propósito, los objetivos estratégicos y sus metas.	Dirección y propósitos estratégicos	14 y 15	4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo			
Visión, Metas y objetivos	16, 17 y 18	19, 20, 21, 22, 23 y 24	5= Completamente de acuerdo				

III.3 Propuesta de la teoría de motivación laboral y modelo de cultura organizacional

Denominación: Propuesta de motivación laboral y cultura organizacional.

Población: Docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020

Número de sesiones: 14 al año.

Número de participantes: 27.

Tiempo de duración: 2 horas por sesión.

El objetivo fue diseñar una propuesta de motivación laboral y cultura organizacional de acuerdo con las necesidades humanas de los docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020

En las acciones para una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca se propone diseñar una propuesta de motivación laboral y cultura organizacional para mejorar algunos indicadores a nivel dimensional de estas variables teniendo como base la teoría de la motivación de Herzberg y el modelo de cultura organizacional de Denison y Neale. La propuesta se aplicará a los docentes de una Institución Educativa considerándolo como una guía de forma práctica para su implementación. El trabajo para desarrollar se muestra en la tabla 04.

Tabla 04: Propuesta de motivación laboral y cultura organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PROPUESTA
Motivación laboral.	Factores higiénicos extrínsecos.	Sueldos.	Identificar las necesidades humanas de los docentes.
	Factores motivacionales intrínsecos.	Reconocimientos. Línea de carrera.	Conocer el nivel de motivación laboral y cultura organizacional.
Cultura organizacional.	Adaptabilidad. Misión.	Desarrollo de capacidades.	Diseñar y alinear la motivación laboral de la cultura organizacional.
		Dirección y propósitos estratégicos. El trabajo en equipo.	Construir la propuesta de motivación laboral y cultura organizacional. Medir el impacto de la motivación laboral y la cultura organizacional.

En la tabla 01 se muestra que los indicadores de bajo nivel en las Instituciones Educativas residen en los sueldos, los reconocimientos y la línea de carrera dentro de la variable motivación laboral, y desarrollo de capacidades, el trabajo en equipo y la dirección y propósitos estratégicos dentro de la cultura organizacional.

Si las Instituciones Educativas realizan un adecuado diseño e implementación del modelo nos permitirá alinear la motivación laboral y la cultura organizacional como estrategia institucional en el rendimiento de los docentes siendo más eficientes a la hora de asignar remuneraciones, reconocimientos, línea de carrera, desarrollo de capacidades, trabajo en equipo y dirección y propósitos estratégicos acuerdos. Esta herramienta es admitida a la hora de crear la motivación laboral y cultura organizacional.

Para su implementación se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- La motivación laboral y la cultura Organizacional.
- Conocer las expectativas y percepción de los docentes.
- La justificación económica.
- La facilidad de implementación.
- Tomar las acciones necesarias para generar un cambio en la motivación laboral de los docentes.
- Comunicar y medir el impacto en la motivación laboral y la cultura organizacional.

La teoría de Herzberg y el modelo de Denison y Neale como estrategia institucional se tienen en cuenta como componentes clave en la motivación laboral y la cultura organizacional, ya que si los docentes se encuentran verdaderamente motivados contribuirán con el cumplimiento del objetivo estratégico en las Instituciones educativas para mejorar estas variables.

Esta propuesta es un aporte a la estrategia de las Instituciones Educativas desde las siguientes observaciones:

- Eficiencia en la implementación de procesos a través de la teoría de la motivación de Herzberg y el modelo de cultura organizacional de Denison y Neale.
- Claridad para los docentes de lo que proponen las instituciones como motivación laboral y cultura organizacional.
- Instituciones mucho más atractivas y competitivas en términos de motivación laboral y cultura organizacional obteniendo un mayor rendimiento.
- Se favorece los resultados de las instituciones educativas teniendo docentes más motivados.
- Esta propuesta fortalecerá y mejorará la motivación laboral y la cultura organizacional como base para su crecimiento institucional.

La teoría de motivación laboral se basará en las dimensiones de factores higiénicos extrínsecos y factores motivacionales intrínsecos y el modelo de cultura organizacional se basará en las dimensiones de adaptabilidad y misión todo esto soportado por la medición con los indicadores de sueldos, reconocimientos, línea de carrera, desarrollo de capacidades, dirección y propósitos estratégicos y el trabajo en equipo a nivel de dirección ejecutiva y administración en toda la institución que toma las decisiones de forma alineada el cual gestiona y mantiene los elementos de esta teoría y modelo.

III.3.1. Aspectos salariales

El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivador para los empleados. El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo

fijo. Es por ello, que un buen incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador.

La gestión de los salarios de la organización debe ser equitativa ya que acarrea muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémico la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos, esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados.

Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (Acosta, 2011).

III.3.2. El reconocimiento

El reconocimiento es un factor muy potente capaz de influir en la motivación de los trabajadores, además es más asequible y económico para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario.

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Algunas de las maneras actuales más comunes de reconocer a un trabajador son las siguientes: Realizar una llamada exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito. Entrega de diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del equipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización. Obtener un espacio en el boletín de la empresa Desde el punto de vista directivo, ceder la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo. Elogio público. Elogio privado. Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa. Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa. (Peña, 2015)

III.3.3. Línea de carrera

La motivación laboral, según Quintero (2008), puede entenderse como aquella voluntad para desempeñar altos niveles de esfuerzo, de esta manera, “la motivación laboral encierra sentimientos de realización y trayectoria profesional, estos se manifiestan cuando se realiza alguna responsabilidad que implique un reto importante para el trabajo”

Este factor está relacionado a la tendencia de los empleados, a sentirse mejor en ambientes de trabajo que les proporcionen facilidad para crecimiento y mejora tanto personal como laboral. A tal efecto, Robbins (2015), se refiere a que esto responde a la tendencia de los empleados a preferir puestos que les brinden oportunidad de aprender, desarrollar, adquirir, o aplicar sus habilidades y capacidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Se deben reforzar y mantener los aspectos positivos, así como detectar las áreas que ameriten mejoramiento, para que la institución pueda contar con un personal motivado, capaz de cumplir con su labor asignada en el momento adecuado para lograr los objetivos trazados a la vez desarrollando capacidades propias del puesto de trabajo. El crecimiento profesional de los docentes repercutirá en la formación de los estudiantes reforzándose sus capacidades en su respectivo contexto

III.3.4. Trabajo en equipo

Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. La gerencia busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos (Robbins & Judge, 2018, p. 314). Katzenbach (2007), el trabajo en equipo puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". En otra instancia, el trabajo Liderazgo y trabajo en equipo en los docentes de un Instituto Técnico de Cajamarca para el año 2018 Arteaga Leyva, Lesly Elizabeth; Linares Murrugarra, Dani Raquel Pág. 27 en equipo, así como lo plantea Daft (2007), lo define como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten. El Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo "coordinado" en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal (Acosta, 2011, p. 98).

III.3.5. Desarrollo de las capacidades

Las capacidades fundamentales se caracterizan por un alto grado de complejidad; se desarrollan de manera conectiva y procuran el máximo despliegue de las potencialidades de la persona. En este sentido, cada área de conocimiento o disciplina - desde su particularidad, naturaleza y finalidades formativas- contribuye al fortalecimiento, desarrollo y adquisición de las capacidades fundamentales, ya que estos logros se alcanzan al

operar con diferentes contenidos, cada uno de los cuales deja su impronta sobre ese desarrollo, y lo enriquece. Para poder cumplir, entonces, con las funciones formativas de los diferentes niveles educativos, la institución escolar trabaja para el desarrollo y adquisición de aquellas capacidades que deberían potenciarse para que todos los estudiantes se apropien de los aprendizajes considerados prioritarios. Tales capacidades son: • Comprensión y producción de textos orales y escritos. • Abordaje y resolución de situaciones problemáticas. • Comprensión y explicación de la realidad social y natural, empleando conceptos, teorías y modelos. • Trabajo en colaboración para aprender a relacionarse e interactuar. • Pensamiento crítico y creativo. Las capacidades enumeradas no son las únicas⁸ que deben abordarse en la escuela, pero sí son aquéllas que todos los estudiantes tienen que desarrollar pues se trata de las necesarias para que puedan conocer, comprender, interpretar y participar en el mejoramiento de su calidad de vida y, por ende, la de su comunidad de pertenencia, tomando decisiones fundamentadas que les permitan continuar aprendiendo más allá de la escolaridad, dentro de un proceso de educación permanente.

III.3.6. Propósitos y beneficios de la planificación estratégica

El objetivo de una Planificación Estratégica es conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de una organización, para de esta manera contrarrestar aspectos negativos y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento organizacional, estimulando así, a todos los gerentes y directivos para mejorar las posibilidades de alcanzar los resultados deseados y posibles para la toma de decisiones acertadas. Los propósitos y por consecuencia los beneficios que se genera son los siguientes: Esclarecer los objetivos y metas a lograr: determinando dirección y prioridades. Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y la toma de decisiones. Ayudar en la asignación y uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo. 40 mejora, mide y evalúa el desempeño institucional. Propicia una transformación en la cultura organizacional. Genera sinergia y compromiso grupal. Mejora de los procesos internos. Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención. Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente. Obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden, contribuir a lograrlos. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria. Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para, ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.

Los responsables son el director, los jefes de departamento, y los docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca.

III.3.7. Cronograma

Tabla 05: Cronograma de ejecución de la propuesta de motivación laboral y cultura organizacional.

ACTIVIDADES	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
Sueldos												
Beneficios sociales otorgándoles los mismos derechos, deberes y oportunidades.			■									
Fortalecimiento de clases por reforzamiento				■		■		■		■		
Acceso a oportunidades de mejora salarial y desarrollo profesional de acuerdo a su desempeño laboral.			■									
Reconocimientos												
Certificación por desempeño laboral.												■
Viajes de estudios.							■					
Entrega de indumentaria de identificación			■									
Entrega de insumos educativos			■									
Línea de carrera												
Capacitaciones en el sistema de evaluación docente en base al merito en el ascenso y acceso dentro de la escala magisterial			■									
Desarrollo de capacidades												
Cursos de capacitación docente			■									
Cursos de capacitación psicomotora				■		■		■		■		
Dirección y propósitos estratégicos												
Asignación de material didáctico de trabajo			■									
Implementación de equipos			■									
Trabajo en equipo												
Capacitaciones sobre comunicación efectiva			■					■				
Paseos de confraternidad institucional									■			

ACTIVIDADES	Unidad	Cantidad	Monto S/
Sueldos			2900
Beneficios sociales otorgándoles los mismos derechos, deberes y oportunidades.	Anual	1	1000
Fortalecimiento de clases por reforzamiento	Trimestral	4	1000
desarrollo profesional de acuerdo a su desempeño laboral.	Mensual	9	900
Reconocimientos			1400
Certificación por desempeño laboral	Anual	1	100
Viajes de estudios	Anual	1	500
Entrega de indumentaria de identificación	Anual	1	300
Entrega de insumos educativos	Anual	1	500
Línea de carrera			450
Capacitaciones en el sistema de evaluación docente en base al merito en el ascenso y acceso dentro de la escala magisterial	Mensual	9	450
Desarrollo de capacidades			650
Cursos de capacitación docente	Mensual	9	450
Cursos de capacitación psicomotora	Trimestral	4	200
Dirección y propósitos estratégicos			900
Asignación de material didáctico de trabajo	Anual	1	600
Implementación de equipos	Mensual	9	300
Trabajo en equipo			1700
Capacitaciones sobre comunicación efectiva	Semestral	2	1500
Paseos de confraternidad institucional	Anual	1	200
Total			8000

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

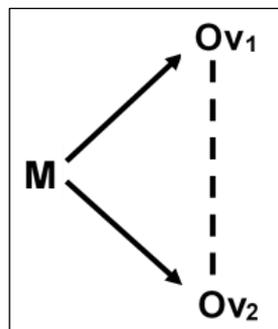
IV.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada con un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional basado en lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) en el cual se realizó un procedimiento ordenado donde cada etapa precede a la siguiente sin eludir los pasos.

IV.2. Diseño de la investigación

El diseño del trabajo es no experimental de corte transversal donde se toma los datos en un determinado momento basado en lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista, (2014) donde se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Su diseño se muestra en la figura 06:

Figura 06: Diseño de investigación de Hernández, Fernández y Baptista



Donde:

M: Muestra de los docentes colaboradores.

Ov1: Observación de la variable cultura organizacional.

Ov2: Observación de la variable motivación laboral.

r= La correlación.

IV.3. Población y muestreo

La población estuvo conformada por 27 docentes nombrados de una Institución Educativa y la muestra considerada fue de 27 docentes. El método empleado en el desarrollo de la investigación fue el inductivo de lo particular a lo general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

IV.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados se detallan en la tabla 05 que se muestra a continuación.

Tabla 07: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumentos	Informante
Encuestas	Cuestionario de 24 ítems para cada variable	Docentes de una Institución Educativa

La técnica de recolección de información son las encuestas basadas en un conjunto de preguntas elaboradas a las personas de nuestro interés y el análisis documental es una técnica que permite el análisis del material impreso para la elaboración del marco teórico de la investigación.

El instrumento para utilizar reunió el requisito necesario de confiabilidad del instrumento referido al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Para ello la encuesta realizada a 27 docentes se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador, coeficiente Alfa de Cronbach, que se emplea para calcular cuantitativamente la consistencia interna cuyo resultado en la variable de motivación laboral fue 98.28% y para la variable cultura organizacional fue 99.55%, determinándose que los niveles de confiabilidad en ambos son buenos.

La fórmula estadística para calcular y determinar el Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : El número de ítems.

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

En la validez del instrumento referido al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir construido de tal manera que se logre medir lo que se deba medir se les sometió a tres expertos investigadores familiarizados con las variables para ver si el universo es verdaderamente exhaustivo obteniéndose un resultado del 86% (Hernández et al., 2014).

IV.5. Procedimiento para la recolección de datos

Para la recolección de la información se siguió el procedimiento siguiente:

- Inicialmente se tuvo contacto con el director de la Institución Educativa para solicitarle el permiso respectivo, una vez este otorgado se procedió a coordinar con el docente que este asignó y atendernos.

- Se entregó un cuestionario a cada docente en donde se les dio a conocer las pautas para responder las preguntas o ítems. Se estima que el proceso de recolección de datos sea aproximadamente una semana.
- Una vez finalizado el tiempo dispuesto se procederá luego a su organización, clasificación para su posterior análisis.

IV.6. Análisis estadístico e interpretación de datos

Para organizar la información de las encuestas se utilizó hojas de cálculo en Excel teniendo una base de datos. Luego se analizó mediante el software estadístico INFOSTAT 2020 mediante el cual se realizó el procesamiento de datos utilizando la correlación de Pearson para encontrar relación estadística entre estas dos variables continuas, obteniéndose luego la información de los indicadores a través de tablas y figuras, que permitieron cumplir con los objetivos de la investigación.

Se consideró para la variable de la cultura organizacional contenga 24 preguntas relacionadas a las dimensiones de implicación, consistencia adaptabilidad y misión y en la variable de la motivación laboral que contenga también 24 preguntas relacionadas a las dimensiones de factores higiénicos (extrínsecos) y factores motivacionales (intrínsecos) mediante la escala de Likert la cual constó de 5 valores: Las categorías de la escala de Likert se muestra en la tabla 06:

Tabla No 08. Escala de Likert

Categorías	Valores
Totalmente en desacuerdo.	1
En desacuerdo.	2
Neutral.	3
De acuerdo.	4
Totalmente de acuerdo.	5

Fuente: Hernández (2014)

Con la información para una mejor interpretación de los resultados se consideró adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consistió en tres niveles asignándoles los valores que se muestran en la tabla 05:

Tabla 09: Escala valorativa Great Place To Work

Nivel	Valores
Bajo.	1
Medio.	2
Alto.	3

Fuente: Escala de valoración Great Place To Work

La interpretación de los niveles en la escala valorativa Great Place To Work son:

- a) Nivel bajo: Refiere a que no es muy notable la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa.

- b) Nivel medio: Refiere a que es más o menos notable la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa.
- c) Nivel alto: Refiere a que es notable la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa.

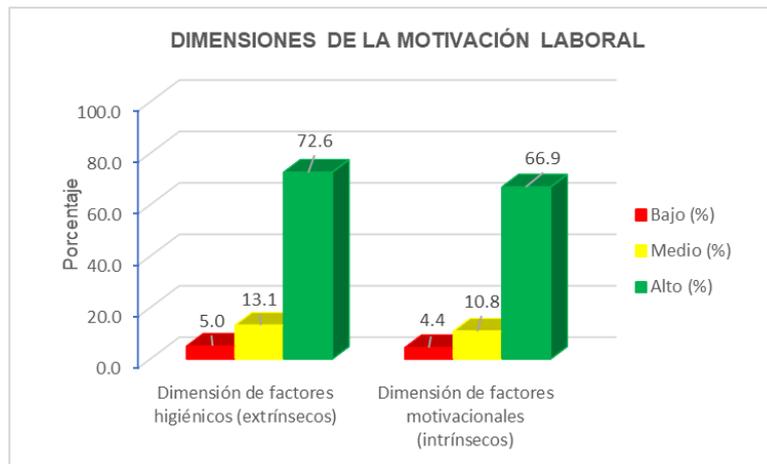
Se indica que la escala de Likert adecuada a una escala valorativa en tres niveles se consideró de la misma forma en que la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work mide e interpreta la cultura organizacional y la motivación laboral tanto en empresas nacionales como internacionales.

V. RESULTADOS

V.1. Medición del nivel de motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca

V.1.1. Variable de motivación laboral

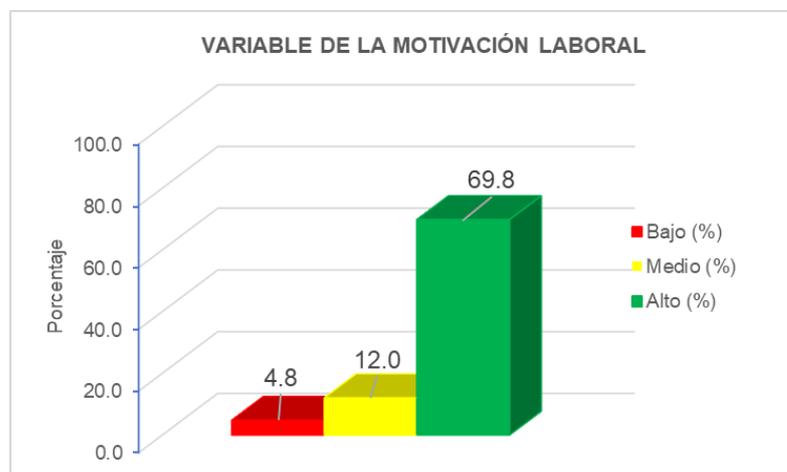
Figura 07: Dimensiones de la variable de motivación laboral



Se evidencia en la figura 07 que en las dimensiones de la motivación laboral tienen importancia en esta Institución los factores higiénicos extrínsecos y los motivacionales intrínsecos presentando niveles medios de 72.6% y 66.9% respectivamente. Esto quiere decir que en los docentes hubo una mediana disconformidad con sus remuneraciones y recompensas, aunque el director tuvo que utilizar otras herramientas de comunicación para asignar funciones y coordinar, aunque las clases fueron no presenciales. Sin embargo, si hubo capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

V.1.2. Nivel de la variable de motivación laboral

Figura 08: Variable de motivación laboral

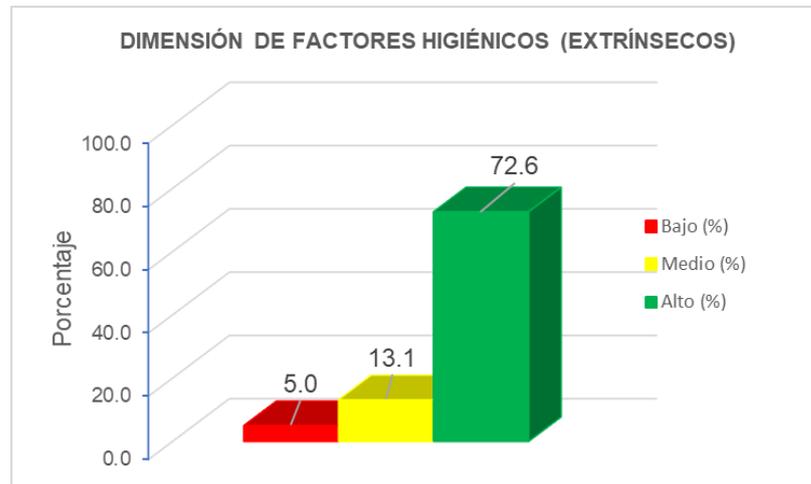


En la figura 08 se observa que existe un nivel mediano con respecto a la variable de la

motivación laboral con un valor del 69.85%, ya que esta Institución Educativa existen medianos ingresos de los sueldos y reconocimientos. Por otro lado, las posibilidades de hacer una línea de carrera de los docentes son limitados en este tipo de organizaciones.

V.1.3. Dimensión de factores higiénicos (extrínsecos)

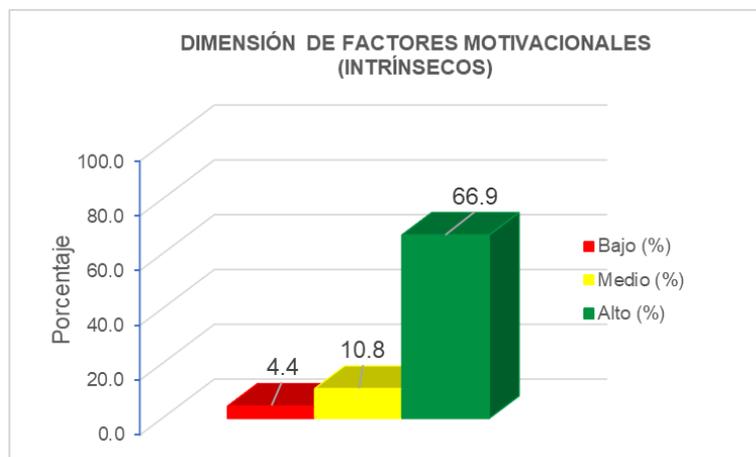
Figura 09: Dimensión de factores higiénicos (extrínsecos)



En la figura 09 con referencia a la dimensión de factores higiénicos extrínsecos se observa que el 72.6% indica que existe un nivel medio. Esto se evidencia en los resultados de las encuestas en donde los docentes indican su moderado desacuerdo en los montos de salarios obtenidos. Sin embargo, están de acuerdo en la recompensa de premios y/o incentivos otorgados, las condiciones físicas de trabajo y herramientas, además de cumplir con los contratos y leyes laborales que se presenta en esta institución.

V.1.4. Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos)

Figura 10: Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos)

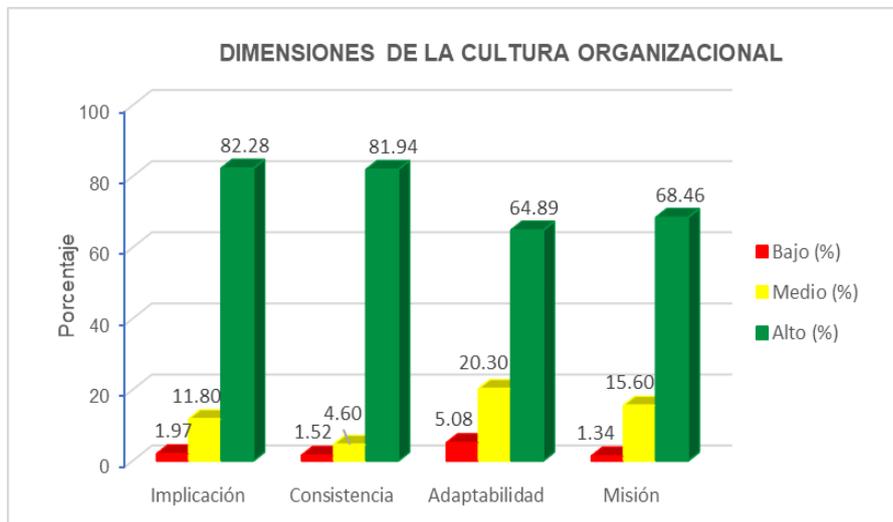


En la figura 10 con referencia a la dimensión de factores motivacionales intrínsecos se observa que el 66.9% indica que existe un nivel medio. Esto se evidencia en los resultados de las encuestas en donde los docentes indican su moderado desacuerdo en hacer una línea de carrera quizás a que existen pocas escalas de jerarquía por superar. Sin embargo, están de acuerdo en que la institución brinda capacitación, formación y oportunidad de desarrollo profesional. Hay que indicar que los docentes se sienten satisfechos y es un buen lugar para laborar además de recomendarlo.

V.2. Medición del nivel de cultura organizacional que predomina en la actualidad en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca

V.2.1. Variable de cultura organizacional

Figura 11: Dimensiones de la variable de cultura organizacional

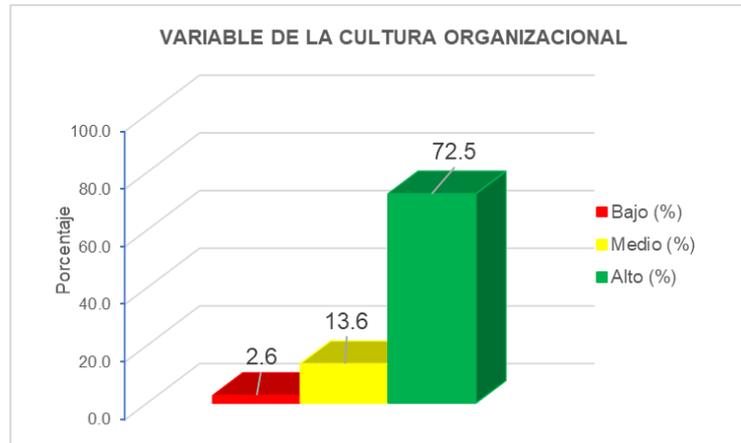


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de una Institución Educativa en la Región Cajamarca, 2020

Se evidencia en la figura 11 en las dimensiones de cultura organizacional que tienen mayor relevancia en esta Institución son la implicación y la consistencia presentando niveles altos de 82.28% y 81.94% respectivamente. Esto quiere decir que en la implicación los docentes desarrollan sus capacidades humanas, empoderamiento y trabajo en equipo evidenciado en las respuestas de la encuesta donde indican estar de acuerdo con el compartir y conseguir información además de las metas a conseguir, así como también de encontrar soluciones logrando un consenso. Además, en la consistencia su comportamiento se enmarca en un conjunto de valores y acuerdos evidenciado en una visión compartida de cómo se vea la organización en el futuro y de responder a cambios en el entorno.

V.2.2. Nivel de la variable de cultura organizacional

Figura 12: Variable de la cultura organizacional

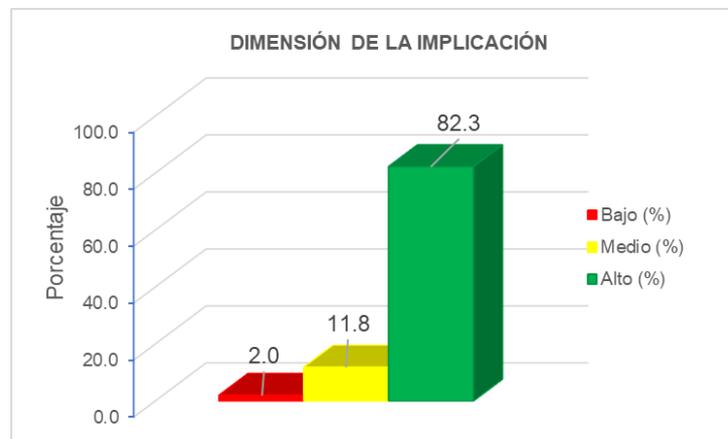


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de una Institución Educativa en la Región Cajamarca, 2020

En la figura 12 se observa que existe un nivel alto con respecto a la variable de cultura organizacional debido a que la Institución lo considera determinante ya que esta afecta la conducta de los docentes si no se conoce de manera efectiva sus necesidades, demandas y adaptación al medio ambiente.

V.2.3. Dimensión de la implicación

Figura 13: Dimensión de implicación

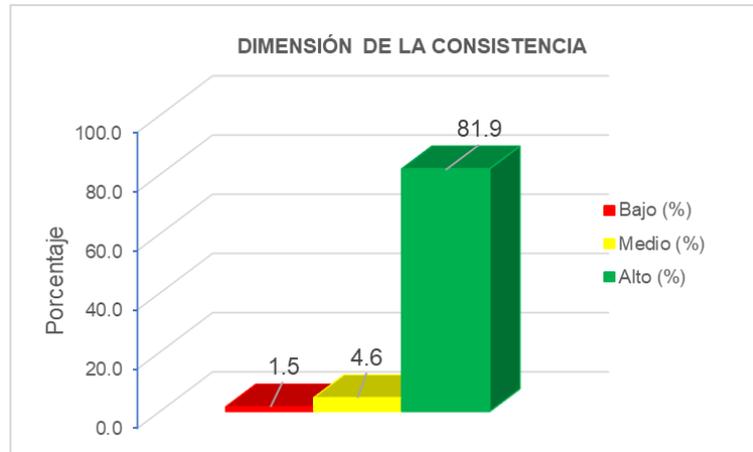


Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de una Institución Educativa en la Región Cajamarca, 2020

En la figura 13 se nota que presenta un nivel alto en la dimensión de implicación porque se debe a que esta Institución considera relevantes el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades de sus docentes.

V.2.4. Dimensión de consistencia

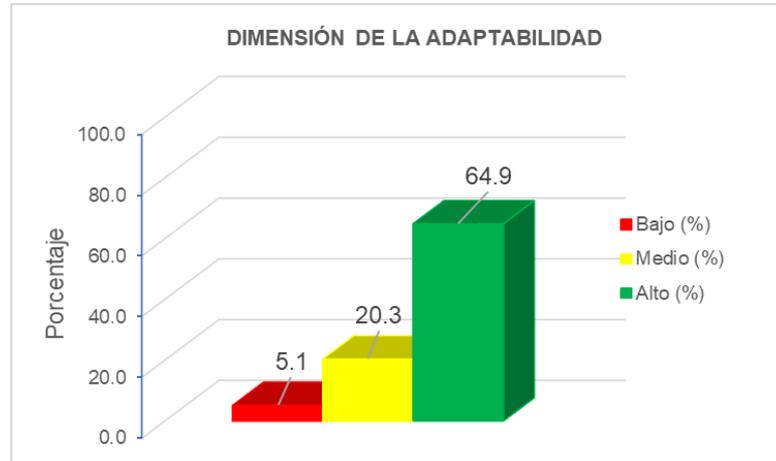
Figura 14: Dimensión de la consistencia



En la figura 14 se observa que se presenta un nivel alto en la dimensión de consistencia. Esto se debe a que en esta Institución Educativa los docentes encuentran soluciones equitativas en el trabajo logrando un consenso para alcanzar las metas y objetivos a conseguir.

V.2.5. Dimensión de adaptabilidad

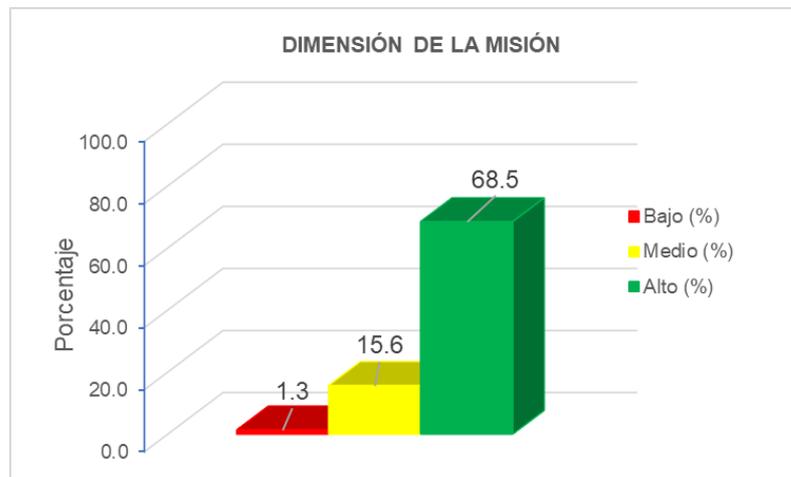
Figura 15: Dimensión de adaptabilidad



Se evidencia en la figura 15 que se presenta un nivel medio en la dimensión de adaptabilidad con un valor de 64.9%. Esto se debe a que en esta Institución Educativa los docentes adoptan nuevas, flexibles, fáciles y mejores formas de hacer las cosas logrando con esto conseguir su visión alrededor del ambiente de enseñanza y de padres de familia en esta organización.

V.2.6. Dimensión de misión

Figura 16: Dimensión de misión



En la figura 16 referido a la dimensión de la misión este tiene un valor medio del 68.5% debido a que en esta Institución Educativa por el tema coyuntural existente, los docentes no realizaron ni tuvieron oportunidad de cumplir con una completa comunicación efectiva con su director, coordinadores de departamento, padres de familia y alumnos a pesar de que se contó con las estrategias y valores definidas continuando con la generación de entusiasmo y motivación a corto y largo plazo en esta organización.

V.3. Correlación entre motivación laboral y cultura organizacional de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca

Tabla 10: Correlación de Pearson de la motivación laboral y cultura organizacional

		Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	Factores higiénicos extrínsecos	Factores motivacionales intrínsecos	Cultura organizacional	Total motivación laboral
Implicación	Correlación	1	0.96	0.98	0.89	1	0.87	0.97	0.97
	Significancia		0.01	0.0027	0.04	0.00031	0.05	0.0048	0.01
Consistencia	Correlación	0.96	1	0.93	0.96	0.97	0.97	0.99	0.99
	Significancia	0.01		0.02	0.01	0.01	0.01	0.0016	0.00068
Adaptabilidad	Correlación	0.98	0.93	1	0.91	0.99	0.87	0.97	0.96
	Significancia	0.0027	0.02		0.03	0.0018	0.05	0.01	0.01
Misión	Correlación	0.89	0.96	0.91	1	0.92	0.99	0.97	0.97
	Significancia	0.04	0.01	0.03		0.02	0.0018	0.01	0.01
Factores higiénicos extrínsecos	Correlación	1.00	0.97	0.99	0.92	1	0.91	0.99	0.98
	Significancia	0.00031	0.01	0.0018	0.02		0.03	0.0014	0.0024
Factores motivacionales intrínsecos	Correlación	0.87	0.97	0.87	0.99	0.91	1	0.96	0.97
	Significancia	0.05	0.01	0.05	0.0018	0.03		0.01	0.01
Total cultura organizacional	Correlación	0.97	0.99	0.97	0.97	0.99	0.96	1	1.00
	Significancia	0.0048	0.0016	0.01	0.01	0.0014	0.01		0.00012

Para determinar en el estudio la relación de las variables cuantitativas motivación laboral y cultura organizacional y en niveles de dimensión para establecer la dirección, magnitud, intensidad o de cómo cambian, una de la otra, de forma sistemática una de las variables o

dimensiones, sin que existiera ningún tipo de dependencia entre ellas, se utilizó la prueba de correlación de Pearson para obtener sus coeficientes; siendo ésta la forma más sencilla para medir sus relaciones. Los resultados que se evidencian en la tabla 10 muestran la existencia a nivel de variables y dimensiones coeficientes positivos, grandes y perfectos con una probabilidad de $p < 0.01$.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Los resultados de correlación entre las variables motivación laboral y cultura organizacional se muestran en la tabla 06. En el anexo 14 se presentan los valores donde se encontraron diferencias altamente significativas. Por lo tanto, se puede decir que existe una correlación alta positiva directa entre variables y dimensiones.

Entre las variables de motivación laboral y cultura organizacional se obtuvo una correlación de 1 y la probabilidad de 0.00012 resultando altamente significativo. Estos resultados se contrastan con los obtenidos por Aguirre, (2017) y Coaquira (2016) utilizando la correlación de Spearman en donde los valores de coeficiente de correlación bilateral fueron de 1 resultando también altamente significativos en una probabilidad del 0.01. Asimismo, los resultados son similares a los obtenidos por Olaya (2017) en donde sus valores de correlación fueron de 0.795 en un nivel de significancia de 0.05. Se indica entonces que los valores obtenidos de correlación y probabilidad pueden ser iguales porque en estos estudios se utilizaron iguales instrumentos de medición y escala de valores en la recolección de datos de las encuestas obtenidas de los docentes de la Institución Educativa.

Los resultados de las correlaciones y probabilidades entre las dimensiones de cultura organizacional y motivación laboral se muestran en la tabla 06. En el anexo 14 se presentan los valores de correlación y probabilidad donde se encontraron diferencias altamente significativas. Por lo tanto, se puede decir que existe una correlación alta positiva directa entre estas dimensiones.

En la cultura organizacional las dimensiones utilizadas en este estudio fueron implicación, consistencia, adaptabilidad y misión mientras que en la motivación laboral fueron las higiénicas (extrínsecas) y motivacionales (intrínsecas) resultando entre estas correlaciones altas directas positivas y con altas significancias. Estos resultados contrastan con los obtenidos por Olaya (2017) utilizando similares dimensiones en la cultura organizacional los cuales fueron involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión además de la motivación laboral el logro, poder y afiliación resultando en el estadístico de fiabilidad de Cronbach también correlaciones altas. Sin embargo, difieren de los obtenidos por Coaquira (2016) donde presenta una correlación media entre las dimensiones de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional y las de afiliación, logro, procesos y expectativas. Hay que indicar que existen diferencias entre las Instituciones Educativas en el nivel dimensional de la cultura organizacional y la motivación laboral resultando por lo tanto en correlaciones diferentes.

(Manjarrez et al., 2020) indican que en la motivación laboral influye el entorno laboral y su funcionamiento, (García et al., 2016) mencionan que el comportamiento de los docentes influye para perseguir los objetivos y metas de la institución y McClelland indica que influye

en el alto rendimiento y la superación de obstáculos. Esto concuerda con los resultados obtenidos ya que los docentes se encuentran motivados con las condiciones físicas de trabajo, leyes laborales, políticas, normas, reglamentos, sueldos, recompensas, premios y/o incentivos, contratos, capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional además de la visión clara que debe tener el director. Esto concuerda con (Chiavenato, 2017) quien indica también que la satisfacción psicológica y emocional de los docentes debe estar relacionada con los factores higiénicos y motivacionales evitando la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales que afecten al trabajador descrito por la teoría de Herzberg.

(García, 2017) menciona sobre el modelo de cultura organizacional de Daniel Denison que estas se dividen en creencias y suposiciones los cuales son valores básicos, esfuerzo por llegar a acuerdos, gestión, coordinación, integración, definición de metas y objetivos, visión común, dirección estratégica, creación de cambios, orientación de equipo y destrezas organizacionales. Estas suposiciones concuerdan con los resultados obtenidos en el presente estudio en donde tanto el director como los docentes están de acuerdo con el desarrollo de actividades planificadas relacionadas con metas y valores, consenso en temas difíciles, trabajo en equipo, soluciones, motivación y entusiasmo, orientación estratégica, inversión en el desarrollo de capacidades, cambios en el entorno y una alineación de objetivos en diferentes niveles jerárquicos.

(Chiavenato, 2017) menciona que los factores higiénicos en la teoría de Herzberg refieren a las condiciones que rodean a las personas en su lugar de trabajo, como los beneficios salariales y las oportunidades motivacionales intrínsecas al puesto de trabajo los que generalmente motivan y son idóneos de proveer satisfacción psicológica y emocional. Esto medianamente concuerda con los resultados obtenidos presentando un nivel medio de 72.6%. en los indicadores ya que los docentes presentaron una regular disconformidad con sus remuneraciones y recompensas, sin embargo, hubo capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

García (2017) menciona que la dimensión de implicación en la teoría de Denison refiere la relación en los equipos de trabajo que nos permitan una actuación autónoma en relación con los objetivos institucionales medidos también mediante el empoderamiento y, el desarrollo de las capacidades. Estas afirmaciones contrastan con nuestros resultados en esta dimensión de cultura organizacional que tiene una mayor relevancia presentando un nivel alto de 82.28%. Es decir, los docentes desarrollan sus capacidades humanas, empoderamiento y trabajo en equipo evidenciado en las respuestas de los indicadores de la encuesta estando de acuerdo con el compartir y conseguir información, las metas a conseguir, encontrar soluciones logrando un consenso y, el comportamiento enmarcado en un conjunto de valores y acuerdos evidenciado en una visión compartida de cómo se vera la organización en el futuro respondiendo a cambios en el entorno.

Escudero y col. (2014) definen el término adaptabilidad al cambio que se encuentra en el nivel profundo de las actitudes, y predisposición de ánimo para apoyar y vencer la resistencia

interna que impide aceptarlo, ya sea por temor a la inestabilidad o miedo a perder el equilibrio o confort. El tipo de adaptación individual se manifiesta a través de la aceptación o predisposición al cambio y su alineamiento con los valores de la empresa, y la adaptación de grupo que se refiere a la formación de opiniones y actitudes grupales que apoyan las políticas de la empresa para el cambio. Esto se relaciona de forma regular con los resultados obtenidos con un valor de 64.9% en donde se evidencia un nivel medio en esta dimensión debido a que en esta Institución Educativa los docentes algunas veces adoptan nuevas, flexibles, fáciles y mejores formas de hacer las cosas logrando en cierta medida conseguir su visión alrededor del ambiente de enseñanza y de padres de familia en esta organización.

Arbaiza (2017) señala que, para entender la cultura organizacional, ésta debe formarse con el reto de adaptabilidad externa en que la organización cuente con una misión, estrategia firme, y que posea medios o indicadores medibles para verificar el alcance de las metas; y con el reto de integración interna, la cual depende de la accesibilidad de la información, mantenimiento de medios de comunicación eficaces, y de los incentivos para generar conductas deseables por parte de sus miembros. Esto se relaciona de forma regular con los resultados obtenidos en la dimensión de la misión con un valor de 68.5% en donde se evidencia un nivel medio debido a que en esta Institución Educativa por el tema coyuntural existente, los docentes no realizaron ni tuvieron oportunidad de cumplir con una completa comunicación efectiva con su director, coordinadores de departamento, padres de familia y alumnos a pesar de que se contó con las estrategias y valores definidas continuando con la generación de entusiasmo y motivación a corto y largo plazo en esta organización.

VI.2. Conclusiones

1. Los resultados obtenidos, indican que la motivación laboral tiene una relación directa, positiva, grande y perfecta con la cultura organizacional de los docentes en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020. Por lo tanto, se concluye que se acepta la hipótesis.
2. El nivel de motivación laboral de los docentes en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020, en su totalidad es alto contribuyendo sustancialmente a este resultado las dimensiones de los factores higiénicos (extrínsecos).
3. El nivel de cultura organizacional de los docentes en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020, en su totalidad es fuerte destacando el resultado obtenido en las dimensiones de implicación y consistencia.
4. La relación entre las dimensiones de las variables motivación laboral y cultura organizacional es positiva, grande y perfecta en la institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020, deduciendo que a mayor motivación laboral que perciban los docentes, mayor será la cultura organizacional que experimentan los mismos, siendo estos dos factores indispensables dentro de cada una de ellas.

VI.3. Recomendaciones

1. Que el Ministerio de Educación supervise y monitoree las acciones de las Direcciones Regionales de Educación, enfocándose en realizar programas de evaluación y medición de la calidad educativa; para ello se puede tomar consideración los resultados obtenidos en la presente investigación.
2. Que se considere que un factor determinante para mejorar la motivación laboral en el personal docente es aumentar el monto de los salarios y dar más oportunidades de acceso a líneas de carrera a los docentes.
3. Que el Gobierno Regional implemente medidas de cooperación con los directivos para fomentar la necesidad de cambiar y mejorar los esquemas gerenciales, así como los patrones de conductas para fortalecer la estructura interna dentro de las instituciones educativas.
4. La presente propuesta esta acorde a las necesidades, expectativas de los docentes y las estrategias organizacionales, lo cual generará niveles más altos en la relación de las variables estudiadas; por ello se recomienda que los directivos de esta Institución Educativa los tomen en cuenta, logrando obtener valores altos alineados hacia su misión, visión, objetivos y metas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de personas*. Madrid: Esic editorial.
2. Covey, S. (1999). *The 7 Habits Of Highly Effective People*. London: Simon & Schuster.
3. Aguirre, P. (2017). Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – 2016. Universidad Cesar Vallejo. 1 - 123.
- Agurto & Cornejo (2020) Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Agua de mesa ASLU en la ciudad de Piura, año 2020. Piura – Peru.
- Ansori, A., & Ali, H. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v15i1.198>
- Añez, S. (2006). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 102-126.
- Arbaiza, L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: Universidad ESAN.
- Arce, A; Cornelio, S. (2016). Relación de la motivación laboral con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C de la ciudad de Cajamarca 2016.
- Canguna Gutiérrez, N. (2018). Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014". Universidad Nacional de Educación., Lima.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . Mexico: McGraw-Hill
- Chiavenato, I., & Buzmán, M. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica de éxito en las organizaciones*. México: McGraw.
- Coaquira, F. Cultura orfanizacional y motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación secundaria UNA - Puno 2014.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Escudero, J; Delfin, L; Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia alcambio en las organizaciones
- Gamarra, L. (2016). *Trabajando para las mejores: Mejores empresas para trabajar en el Perú 2016*.
- Great Place To Work. Lima, Perú:El Comercio. (16.ª ed.).Recuperado de:
<http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru>

- García Correa, D., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Psyconex*, 8(12).
- García, V. (2017) Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional.
- Gautam, Dhruva Kumar, 2020. cultura organizacional para la transferencia de formación: el rol mediático de la motivación, 1-19.
- Gomez, C; Rodriguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional.1-26.
- Guaca, N. A., Caicedo, Y., & Díaz Davila, J. C. (2018). Estado del arte del teletrabajo. *Ecacen*.
- Guirado, D., García, M., & Gálvez, A. (2019). La motivacion laboral: una revisión de la literatura. *Revista internacional La Nueva Gestion Organizacional*, 14-45.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoyos, A. (2019) El empowerment y su relación con la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Chota en el año 2018.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografías.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Manjarrez , N., Boza, J., Mendoza, J., & Mendoza, E. (2020). La Motivación en el desempeño labraon d elos empleados de los hoteles en Cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 359-365.
- Manso, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 78-86.
- Mejía León, D., & Cachay Rubina, E. (2015). La Cultura organizacional y su influencia en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Periodo 2013. Universidad NAcional "Hermilio Valdizán", Huánuco.
- Mundy, R. W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). El impulso de una carrera - Políticas de revalorización docente en el Perú. Primera edición.
- Molina, M., Ochoa, C., Ortega, E. (2021). Evidencias en pediatría, toma de decisiones clínicas basadas en las mejores pruebas científicas. Servicio de gastroenterología. Hospital universitario La Paz. Madrid. España. 1-6.
- Moreno de Luca, N., & Jiménez Prada, C. (2013). *Riesgos Psicosociales en el Teletrabajo*. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2669/MorenoDeLuca_Nathalia_2013.pdf?sequence=1.
- Motilewa, D. B., Agboola, M. G., y Adeniji, C. G., Organizational Culture and Performance a case study of Covenant University, Nigeria, *Covenant Journal of Business & Social Sciences*, ISSN: 2006-0300, 297-300 (2015). (Nadiful Afkar, Maulana; Sayekti, Andita, 2020). Influencia de la cultura

organizacional y la motivación en el trabajo en la contratación de empleados de la corporativa PT Pertamina IHC, 140 - 155.

- Nadiful, A; Sayetki, A. (2020). Influence of organizational culture and work motivation on employee engagement of corporate PT Pertamina IHC
- Olaya, Y. (2017). Cultura organizacional y motivación laboral en los docentes de la I.E. 89001 "Prevocacional" de Chimbote, 2017
- Peña Estrada, C. (2015). La Motivación Laboral Como Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Empresariales. [Online] Repositorio.Comillas.Edu.
- Perilla, L. (1988). David C. McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 529-52.
- Prihartono, & Ali, H. (2020). The promises ethics and marketing concept strategy as a competitive advantage on private higher education (A survey on perception of product attributes and promotion mix in Indonesia). *Talent Development and Excellence*.
- Quevedo San Martín, P. M. (2015). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca S.APlanta Galletas en el año 2015. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Quintero, N. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vianayaantes Asociados Costa Oriental del Lago [versión electrónica]. *Revista Negotium*, 9(1), 33-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Reza Putra, Muhammad; Yandi, Andri; Maharani, Amalina 2020. determinación de la motivación y rendimiento: ambiente laboral, cultura organizacional y compensación 2686-6358
- Robbins, S.P & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Pearson.
- Santizo, M. Cultura organizacional y motivación (Estudio con colaboradores del área de producción de tejidos, preparación y revisado de F´brica Cantel de Quetzaltenango). Universidad Rafael Lándivar, Facultad de Humanidades. Mexico.
- Serna, H. (2010). *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Bogota: 3R.
- Silbert, J., & Bijin, P. (2019). Employee Motivation and Organization Productivity. *Science, Technology and Development*, 301-309.
- Tika H. Moh. Pabundu. (2016). *Organizational Culture and Improvement of Company Performance*, First Printing. Jakarta: PT. Earth Literacy.
- Thanh Nguyen, Phong; Yandi, Andri; Mahaputra, M. Rizky. (2020). Factores que influyen en el desempeño del empleado: motivación, liderazgo, medio ambiente, organización cultural, trabajo, logro, competencia y compensación (un estudio de manejo de recursos humanos de estudios de literatura. 1-18.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.

Ventura, U (2020). Perspectiva del personal docente peruano sobre las razones y las limitaciones que imposibilitan una dedicación continua para con la investigación científica. *Revista Educación*, vol. 44, núm. 2. Universidad de Costa Rica.

Veytia, M., & Contreras, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de Educación. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo*.

Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍAS
Cultura organizacional y motivación laboral en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.	¿En qué medida la cultura organizacional se relaciona con la motivación laboral de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020?	<p>General:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y motivación laboral de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el nivel de cultura organizacional que predomina en la actualidad en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020. 2. Medir el nivel de motivación laboral que tienen los docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020. 3. Correlacionar la cultura organizacional y motivación laboral y de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020. 	La motivación laboral se relaciona con la cultura organizacional de manera significativa en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020.	<p>Variable 1</p> <p>Motivación laboral.</p> <p>Variable 2</p> <p>Cultura organizacional.</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo correlacional.</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>No experimental corte transversal.</p> <p>Población</p> <p>27 docentes.</p> <p>Marco muestral</p> <p>Registro de docentes de una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca 2020.</p> <p>Muestra</p> <p>27 docentes.</p> <p>Método</p> <p>Inductivo.</p> <p>Técnicas</p> <p>Encuestas.</p> <p>Instrumentos</p> <p>Ficha de encuesta.</p>

Anexo 02: Cuestionario de motivación laboral

Cuestionario: Motivación Laboral						
Instrucciones: Porfavor lee detenidamente cada uno de los planteamientos y seleccione con una X la opción que considere adecuada para cada interrogante. La información aquí recolectada será tratada de forma confidencial y anónima. Gracias por su colaboración						
Genero: _____ Edad: _____						
Area de trabajo: _____						
Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Considero que mi sueldo está por encima que el de mi entorno social.					
2	El sueldo que recibo cubre mis intereses personales y familiares.					
3	Me siento recompensado económicamente por mi rendimiento en el trabajo					
4	Los premios y/o incentivos que recibo me motivan para lograr mis metas					
5	La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente.					
6	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas.					
7	Estoy motivado porque la institución me brinda las herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.					
8	El conocer la misión y visión de la institución me motiva a lograr las metas.					
9	Estoy motivado porque la institución cumple con los contratos y leyes laborales.					
10	Me motiva que la institución cuente con normas, políticas, reglamentos y las difunda a todos los trabajadores.					
11	Me siento conforme con la forma en que mi jefe/gerente planifica, organiza, dirige y controla mi trabajo.					
12	Mi jefe/gerente hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores.					
13	Me motiva el que mi jefe/gerente tenga una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer					
14	La institución me brinda la capacitación y/o formación necesaria para desempeñarme satisfactoriamente en mi puesto de trabajo.					
15	En la institución existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
16	La institución me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional					
17	Quiero trabajar en la institución por mucho tiempo.					
18	Mi trabajo tiene un significado especial para mí éste no es "solo un trabajo".					
19	Me siento satisfecho de trabajar para esta institución.					
20	Mi institución es un gran lugar donde trabajar.					
21	Recomendaría a mis conocidos trabajar en mi institución.					
22	Considero que mi sueldo está de acuerdo al trabajo que realizo.					
23	Considero que mi sueldo está acorde al mercado laboral.					
24	El pago de mis remuneraciones, la institución lo realiza siempre en la fecha programada.					

Fuente: Llaque (2017)

Anexo 03: Cuestionario de cultura organizacional

Cuestionario: Cultura Organizacional						
Instrucciones: Porfavor lee detenidamente cada uno de los planteamientos y seleccione con una X la opción que considere adecuada para cada interrogante. La información aquí recolectada será tratada de forma confidencial y anonima. Gracias por su colaboración						
Genero: _____ Edad: _____						
Area de trabajo: _____						
Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
2	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
3	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
4	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
5	La institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
6	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
7	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
8	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
9	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
10	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
11	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
12	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
13	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
14	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
15	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
18	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
19	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
20	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
21	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
22	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
23	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
24	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Anexo 04: Validación de expertos - cuestionario de cultura organizacional y motivación laboral



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos ~~Llague~~ Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 4 de enero de 2021

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N ^o	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	1	2				
		5	8				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 86\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Motivación Laboral, validado al bachiller Tafur Culqui Aurea Inés.



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

IV. REFERENCIA

- 4.1. Experto: Juan Carlos ~~Quiroz~~ Quiroz
- 4.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 4.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 4.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 4.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 4.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 4 de enero de 2021

V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N ^o	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	1	2				
		5	8				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 86\%$

VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Cultura Organizacional, validado al bachiller Tafur Culqui Aurea Inés.



Firma y sello del Experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación:	Cultura organizacional y motivación laboral en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020
Línea de investigación:	Dirección de recursos humanos
El instrumento de medición pertenece a las variables:	Cultura organizacional y motivación laboral

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una letra "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre las variables en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias: Ninguna

Nombre completo: **Lincol Alberto Tafur Culqui**

DNI: **26710553**

Profesión: **Ingeniero Zootecnista**

Grado: **Maestro en Ciencias**



Firma del Experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación:	Cultura organizacional y motivación laboral en una Institución Educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020
Línea de investigación:	Dirección de recursos humanos
El instrumento de medición pertenece a las variables:	Cultura organizacional y Motivación laboral

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:



Nombre completo: Cecilia del Rosario Briones Carrillo.
DNI: 26733080
Profesión: Ingeniero Agroindustrial
Grado: Maestro en Ciencias

Firma del Experto

Anexo 05: Cuestionario de variable cultura organizacional

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada uno de los planteamientos y seleccione con una X la opción que considere adecuada para cada interrogante. La información aquí recolectada será tratada de forma confidencial y anónima. Gracias por su colaboración.

Genero: _____ **Edad:** _____

Area de trabajo: _____

Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	0	2	5	10	0
2	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	0	1	4	12	0
3	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	0	1	2	11	3
4	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	0	5	2	8	2
5	La institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	0	4	3	8	2
6	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	0	1	6	9	1
7	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	1	6	6	4	0
8	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	3	2	10	1
9	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	0	1	1	13	2
10	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	0	2	4	11	0
11	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	0	0	0	17	0
12	Respondemos bien a los cambios del entorno.	0	0	0	14	2
13	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	0	1	4	10	1
14	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	0	1	0	14	2
15	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	0	2	0	9	6
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	0	2	3	8	4
17	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	0	0	2	11	3
18	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	0	0	5	9	3
19	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	0	0	2	9	9
20	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	0	0	3	11	3
21	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	1	4	2	3	2
22	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	0	1	7	8	2
23	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	0	0	2	13	2
24	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	0	0	4	11	4
Sumatoria		3	37	69	243	54
Escala de valores de Likert		3	74	207	972	270
Porcentaje		0.2	4.8	13.6	63.7	17.7

Anexo 07: Dimensión de implicación

Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	0	2	5	10	0
9	Intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	0	1	1	13	2
10	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	0	2	4	11	0
11	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	0	0	0	17	0
Sumatoria		0	5	10	51	2
Escala de valores de Likert		0	10	30	204	10
Porcentaje		0.0	3.9	11.8	80.3	3.9

Anexo 08: Dimensión de consistencia

Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
12	Respondemos bien a los cambios del entorno.	0	0	0	14	2
13	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	0	1	4	10	1
14	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	0	1	0	14	2
15	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	0	2	0	9	6
Sumatoria		0	4	4	47	11
Escala de valores de Likert		0	8	12	188	55
Porcentaje		0.0	3.0	4.6	71.5	20.9

Anexo 09: Dimensión de adaptabilidad

Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.		2	5	10	
2	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.		1	4	12	
3	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.		1	2	11	3
4	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.		5	2	8	2
5	La institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.		4	3	8	2
6	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.		1	6	9	1
7	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	1	6	6	4	
Sumatoria		1	20	28	62	8
Escala de valores de Likert		1	40	84	248	40
Porcentaje		0.2	9.7	20.3	60.0	9.7

Anexo 10: Dimensión de misión

Ítem	Interrogante	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.		2	3	8	4
17	Este comportamiento nos ayuda a distinguir lo correcto.			2	11	3
18	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.			5	9	3
19	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.			2	9	9
20	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.			3	11	3
21	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	1	4	2	3	2
22	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.		1	7	8	2
23	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.			2	13	2
24	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.			5	10	4
	Sumatoria	1	7	31	82	32
	Escala de valores de Likert	1	14	93	328	160
	Porcentaje	0.2	2.3	15.6	55.0	26.8

Anexo 11: Dimensión de factores higiénicos (extrínsecos)

Interrogantes	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
Considero que mi sueldo está por encima que el de mi entorno social.	0	16	4	1	0	
El sueldo que recibo cubre mis intereses personales y familiares.	5	5	7	3	0	
Me siento recompensado económicamente por mi rendimiento en el trabajo	3	6	5	7	0	
Los premios y/o incentivos que recibo me motivan para lograr mis metas	2	5	2	13	0	
La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente.	0	0	1	18	2	
Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas.	0	0	2	17	2	
Estoy motivado porque la institución me brinda las herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.	0	0	4	16	1	
El conocer la misión y visión de la institución me motiva a lograr las metas.	0	0	1	16	4	
Estoy motivado porque la institución cumple con los contratos y leyes laborales.	0	2	1	17	1	
Me motiva que la institución cuente con normas, políticas, reglamentos y las difunda a todos los trabajadores.	0	1	6	11	3	
Me siento conforme con la forma en que mi jefe/gerente planifica, organiza, dirige y controla mi trabajo.	0	1	4	13	3	
Mi jefe/gerente hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores.	0	1	5	12	3	
Me motiva el que mi jefe/gerente tenga una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer	0	1		18	2	
	Sumatoria	10	38	42	162	21
	Escala de valores de Likert	10	76	126	648	105
	Porcentaje	1.0	7.9	13.1	67.2	10.9

Anexo 12: Dimensión de factores motivacionales (intrínsecos)

Ítem	Interrogantes	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
14	La institución me brinda la capacitación y/o formación necesaria para desempeñarme satisfactoriamente en mi puesto de trabajo.	0	2	1	17	1
15	En la institución existen oportunidades de hacer línea de carrera.	0	9	3	11	0
16	La institución me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	0	1	1	18	1
17	Quiero trabajar en la institución por mucho tiempo.	0	1	6	7	7
18	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "solo un trabajo".	0	1	1	8	11
19	Me siento satisfecho de trabajar para esta institución.	0	0		11	10
20	Mi institución es un gran lugar donde trabajar.	0	0	3	11	7
21	Recomendaría a mis conocidos trabajar en mi institución.	0	0	6	10	5
22	Considero que mi sueldo está de acuerdo al trabajo que realizo.	3	9	5	4	0
23	Considero que mi sueldo está acorde al mercado laboral.	5	5	3	7	1
24	El pago de mis remuneraciones, la institución lo realiza siempre en la fecha programada.	0	2	2	9	7
	Sumatoria	8	30	31	113	50
	Escala de valores de Likert	8	60	93	452	250
	Porcentaje	0.9	7.0	10.8	52.4	29.0

Anexo 13: Correlación entre variables y dimensiones entre la cultura organizacional y la motivación laboral

Correlación de Pearson: Coeficientes/probabilidades

	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	Factores higiénicos (extrín.	Factores motivacionales (i.	Cultura organizacional	Motivación laboral
Implicación	1.00	0.01	2.7E-03	0.04	3.1E-04	0.05	4.8E-03	0.01
Consistencia	0.96	1.00	0.02	0.01	0.01	0.01	1.6E-03	6.8E-04
Adaptabilidad	0.98	0.93	1.00	0.03	1.8E-03	0.05	0.01	0.01
Misión	0.89	0.96	0.91	1.00	0.02	1.8E-03	0.01	0.01
Factores higiénicos (extrín.	1.00	0.97	0.99	0.92	1.00	0.03	1.4E-03	2.4E-03
Factores motivacionales (i.	0.87	0.97	0.87	0.99	0.91	1.00	0.01	0.01
Cultura organizacional	0.97	0.99	0.97	0.97	0.99	0.96	1.00	1.2E-04
Motivación laboral	0.97	0.99	0.96	0.97	0.98	0.97	1.00	1.00