



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación entre cultura organizacional y motivación laboral  
en los trabajadores en una oficina pública, Lima 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Maricela Noemí Valerio Zevallos

**ASESOR:**

Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2018**

Dr. Chantal Jara Aguirre

Presidente

Dra. Galia Susana Lescano López

Secretario

Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates

Vocal

### **Dedicatoria**

Dedico la presente tesis, a mi madre Eleodora por su constancia y empeño en que salga siempre adelante.

A mi hijo Jose Marcos, por ser mi motor, motivo y fuente de mi inspiración para seguir avanzando en lo personal y profesional.

A mi esposo José por brindarme su apoyo en todos los proyectos de mi vida.

## **Agradecimiento**

Agradecer a Dios, por darme fortaleza, salud y esperanza para culminar esta grata experiencia con éxito.

A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad de continuar con mi desarrollo personal y profesional.

A la plana docente de la universidad César Vallejo, quienes me supieron orientar en el camino académico y personal.

Al magister Guido Junior Bravo Huaynates por su acertada dirección y colaboración en la elaboración de la presente tesis.

A mis compañeros de aula con quienes me sentí acompañado y supieron comprenderme en todo momento y me ofrecieron su amistad.

Son muchas las personas que me encantaría agradecer, ya que contribuyeron directa e indirectamente a la realización de este esfuerzo académico, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Gracias a todos

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Maricela Noemí Valerio Zevallos estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que, el trabajo académico titulado “Relación entre cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima 2017”, presentado en 121 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima 31 de marzo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 30 de setiembre del 2017

Maricela Noemí Valerio Zevallos

DNI N° 15722164

## Presentación

Señores miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada: Relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima 2017, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral a través de sus respectivas dimensiones, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de maestro en gestión pública.

La presente tesis consta de seis capítulos: el primer capítulo “Introducción”, está referido al problema de investigación, trabajos previos, teorías relacionadas, formulación del problema, justificación, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo aborda la metodología de investigación, donde se detallan, variables, metodología, población, muestra, método y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el tercer capítulo se presentan los resultados, tanto de la parte descriptiva y correlacional del estudio. El cuarto capítulo está referido a la discusión de los resultados. El quinto capítulo contiene las conclusiones a que se llega en el estudio, y en el sexto capítulo se mencionan las recomendaciones; finalmente, se presentan las referencias y anexos.

Señores miembros del Jurado, alcanzo para su consideración esta investigación, solicitando sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de figuras	x
<b>Resumen</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	20
1.4 Formulación del problema	30
1.5 Justificación del estudio	31
1.6 Hipótesis	33
1.7 Objetivos	33
<b>II. Método</b>	<b>35</b>
2.1 Diseño de investigación	36
2.1.1. Tipo de investigación.	36
2.1.2. Método de Investigación.	36
2.2 Variables de investigación	36
2.3 Población	38
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad	39
2.5 Métodos de análisis de datos	42
2.6 Aspectos éticos	43
<b>III. Resultados</b>	<b>44</b>
3.1 Análisis descriptivo	45
3.1.1 De la variable cultura organizacional	45

3.1.2 Descripción de las dimensiones de cultura organizacional	45
3.1.3 De la variable motivación laboral.	50
3.1.4 De las dimensiones de motivación laboral.	51
3.2 Prueba de hipótesis	55
3.2.1 Prueba de hipótesis general.	55
3.2.2 Pruebas de hipótesis específicas.	55
IV. <b>Discusión</b>	61
V. <b>Conclusiones</b>	70
VI. <b>Recomendaciones</b>	72
VII. <b>Referencias</b>	76
Anexos	79
Anexo 1. Artículo Científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia de la investigación	
Anexo 3. Autorización de aplicación de instrumentos	
Anexo 4. Instrumentos de investigación	
Anexo 5. Validación de los Expertos	
Anexo 6: Base de datos	



## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable cultura organizacional.	37
Tabla 2. Operacionalización de variable motivación laboral.	38
Tabla 3. Distribución de la población según sexo y grupo ocupacional.	39
Tabla 4. Valores de confiabilidad del instrumento escala de clima Organizacional.	41
Tabla 5. Valores de confiabilidad del instrumento escala de motivación Laboral.	42
Tabla 6. Resumen de la validación por juicio de expertos de los instrumentos de investigación.	43
Tabla 7. Resultados de los niveles de Cultura Organizacional.	46
Tabla 8. Resultados de los niveles de Innovación y toma de riesgos.	47
Tabla 9. Resultados de niveles de la atención a los detalles y resultados.	48
Tabla 10. Resultados de niveles de orientación a la gente.	48
Tabla 11. Resultados de niveles de orientación a los equipos.	49
Tabla 12. Resultados de niveles de dinamismo.	50
Tabla 13. Resultados de niveles de estabilidad.	51
Tabla 14. Resultados de los niveles de Motivación Laboral.	51
Tabla 15. Resultados de los niveles de Necesidad.	52
Tabla 16. Resultados de los niveles de búsqueda de la satisfacción de la Necesidad.	53
Tabla 17. Resultados de los niveles de comportamiento enfocado en la Meta.	54
Tabla 18. Resultados de los niveles de Desempeño.	55
Tabla 19. Resultados de los niveles de satisfacción de la necesidad.	55
Tabla 20. Relación de la cultura organizacional y la motivación laboral.	56
Tabla 21. Relación de cultura organizacional y la dimensión necesidad.	57
Tabla 22. Relación de cultura organizacional y búsqueda de la satisfacción de la necesidad.	58
Tabla 23. Relación de cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta.	59
Tabla 24. Relación de cultura organizacional y desempeño para alcanzar la meta.	60
Tabla 25. Relación de cultura organizacional y satisfacción de la Necesidad.	61

**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1. Resultados de los niveles de Cultura Organizacional.	46
Figura 2. Resultados de niveles de innovación y toma de riesgos.	47
Figura 3. Resultados de niveles de atención a los detalles y resultados.	48
Figura 4. Resultados de niveles de orientación a la gente.	49
Figura 5. Resultados de niveles de Orientación a los equipos.	49
Figura 6. Resultados de niveles de dinamismo.	50
Figura 7. Resultados de niveles de estabilidad.	51
Figura 8. Resultados de los niveles de la Motivación Laboral.	52
Figura 9. Resultados de los niveles de necesidad.	53
Figura 10. Resultados de la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad.	53
Figura 11. Resultados de los niveles de comportamiento enfocado en la meta.	54
Figura 12. Resultados de los niveles de desempeño.	55
Figura 13. Resultados de los niveles de satisfacción de la necesidad.	56

## Resumen

La presente investigación trata de establecer la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública – Lima, 2017.

El tipo de investigación fue no experimental: corte transversal y correlacional, sustantiva, de diseño descriptivo correlacional; con una muestra de 80 trabajadores tipo censal compuesta por directivos, profesionales y técnicos administrativos a quienes se les administró un cuestionario de cultura organizacional y de motivación laboral de una oficina pública, Lima 2017.

En la presente investigación se obtuvo un Rho Spearman = 0.632, sig = 0,000 < 0,01, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, por tanto existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de una oficina pública.

**Palabras Clave:** cultura organizacional, motivación laboral, dinamismo, desempeño

## Abstract

This research tries to establish the relationship between organizational culture and work motivation in workers in a public office - Lima, 2017.

The type of research was non - experimental: cross - section and correlational, substantive, descriptive, correlational design; with a sample of 80 census type workers composed of managers, professionals and administrative technicians who were given a questionnaire on organizational culture and work motivation of a public office, Lima 2017.

In the present investigation a Rho Spearman = 0.632, sig = 0.000 <0.01 was obtained, rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, therefore there is a relationship between the organizational culture and the labor motivation in the workers of a public office.

**Key words:** organizational culture, job motivation, dynamism, performance

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

Los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticas, etc., han caracterizado el mundo moderno, estos cambios progresivos han participado en el desarrollo y en el éxito de las organizaciones. A mediados del siglo XX la motivación de los trabajadores y su cultura organizacional adquieren importancia, debido a que se utilizaron técnicas relacionadas al comportamiento entre el hombre y su trabajo. Los estudios realizados permitieron cambiar los diferentes procesos en la organización como el estilo de trabajo, de administración, así como los sistemas de incentivos a otorgarse a los trabajadores.

En los últimos tiempos, los países sudamericanos han manifestado la trascendencia de los cambios para mejorar la cultura organizacional, con la finalidad de generar un ambiente laboral positivo. Por ello, han prestado atención a la cultura de las organizaciones, pues el ambiente, costumbres organizacionales generan una influencia que afecta las actividades de la entidad. Según Alles (2008, p. 58) la cultura organizacional es un elemento importante dentro de la organización, porque les da a los miembros una identidad y una visión de la organización, una cultura determinada y definida garantiza la continuidad de la organización, en ella se basan los empleados y los directivos para encaminar sus objetivos y metas. Esta cultura puede cambiar a medida que los cambios propios de la globalización influyan en ella.

Las organizaciones o instituciones del sector público durante los años que vienen funcionando han formado una cultura organizacional, así como un conjunto de suposiciones positivas y negativas, por ejemplo se supone que en las oficinas públicas prima la burocracia, la corrupción, el nepotismo, etc., asimismo en el interior de éstas, se ha formado creencias de antivalores, fomentada por los medios de información, a diario se escuchan denuncias de corrupción, deshonestidad, impuntualidad y otros. En todos los niveles de la organización hay diferentes formas de pensamiento que caracterizan el actuar del personal y que son compartidas por sus miembros.

Como producto del aprendizaje continuo, se trata de generar una nueva cultura organizacional a medida de la entidad, se observa que se da importancia a los procesos de cambio para crear una cultura que permita el logro de sus objetivos al servicio de la población peruana, y por el cual cada miembro debe considerar su máximo esfuerzo encaminado a cambiar dicha cultura. Para Robbins y Judge (2013, p. 512) las cualidades, características que comparten los trabajadores de una institución y que las diferencia de las demás, se denomina cultura organizacional

En los procesos motivacionales, las políticas, costumbres y procedimientos reguladores del comportamiento humano que tiene la institución, la cultura organizacional cumple un papel de gran importancia; desde que el trabajador empieza sus actividades administrativas, las experiencias que adquiere en su vida profesional, la relación con sus jefes, compañeros de trabajo, etc. influyen en su vida laboral, todo estos aspectos se unen colaborando a que exista un bienestar laboral común.

Newstrom (2011) definió a la motivación laboral como la combinación de fuerzas internas y externas mediante el cual el individuo se traza una línea de actividades dirigidas al logro de una meta organizacional, teniendo en cuenta tres elementos, el primero dirigir y enfocar su conducta positivamente como la creatividad, sentido de ayuda, oportunidad o negativamente como los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño, el segundo, el nivel de compromiso que se asume y el tercero, la perseverancia de la conducta, el cual conlleva a repetir el esfuerzo hasta lograr lo esperado.

Para Robbins (2004 p. 202), la motivación laboral es un proceso por el cual se realiza un esfuerzo con el objetivo de conseguir una meta, dependiendo de la intensidad, dirección y constancia que se aplique, se logrará el resultado deseado. Según Chiavenato (2009 p. 238), la motivación laboral es un proceso que se encuentra relacionado con la conducta o comportamiento del individuo y la acciones que realiza por alcanzar sus metas u objetivos.

En el plano laboral, los procesos que impulsan la conducta de los trabajadores hacia la realización de objetivos esperados se denomina motivación, este comportamiento puede cambiar, dependiendo de las necesidades del individuo, de sus cualidades sociales y de su personalidad, tiene su origen en causas internas (herencia) o externas (entorno), podemos decir además que es motivado por un deseo o necesidad y siempre dirigido a la obtención de un objetivo o meta organizacional.

En las oficinas públicas muchas veces se observa que la promoción para los cargos no se hace respetando la normatividad, sino por coyunturas políticas. Las remuneraciones no responden a la canasta básica familiar, ya que está por debajo de lo establecido. Los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, tampoco motiva a los trabajadores. No se observa la gestión de un sistema de recompensa económica como incentivo pues un gran porcentaje es personal contratado. Muy poco se estimula para sentirse a gusto en la organización, ascensos limitados, muy pocas becas de estudio y reconocimiento.

Las organizaciones buscan entre sus trabajadores a personal entusiasmado y motivado con su trabajo, a través del cual podrán alcanzar sus objetivos basados en un tipo o modelo de realización y ejecución. Propiciar y generar en los colaboradores un nivel de confianza y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos, se constituye hoy en día en un reto para las organizaciones y sus líderes.

En el aspecto laboral resulta fundamental conocer las razones que impulsan el comportamiento de los individuos mediante el manejo de la motivación, ello permitirá que los responsables de la administración pongan especial interés en estos instrumentos, con la finalidad de que su organización trabaje adecuadamente, así como el personal se sienta satisfecho de laborar en un ambiente agradable.



Según los estudios de Molina (2013) la motivación laboral incentiva a realizar su trabajo con más entusiasmo e impulsa su comportamiento hacia el logro de objetivos para ser cumplidos.

Ante lo expuesto, se pretende determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima 2017.

## **1.2 Trabajos previos**

En este espacio se incluye los antecedentes de investigación nacionales e internacionales sobre la variable cultura organizacional y motivación laboral.

### **1.2.1 Internacionales**

Gonzales (2015) Venezuela, en su tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes en educación media general del municipio Mara*, utilizó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, en una muestra de 78 personas compuesta por 10 directivos y 68 docentes, concluyó que en la educación media general, los profesores tienen una relación de correspondencia elevada y significativa entre las variables cultura organizacional y la satisfacción laboral, es decir a medida que se comparten normas y procedimientos, la disposición que tiene un trabajador hacia su empleo también varía.

Gutiérrez (2014) presentó su tesis *la Cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo, en Colombia*, mediante un diseño no experimental, transeccional, correlacional, en una muestra de 64 personas, se determinó que no hay correlaciones significativas, calculadas mediante el coeficiente de Pearson, se concluyó que no ha sido posible identificar que la cultura organizacional influya en la motivación laboral.

Añez (2014) Venezuela, en su trabajo de investigación *Cultura*

*organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*, analizó las relaciones positivas y negativas entre los componentes de ambas variables y se demostró que existe un alto grado de correspondencia entre las características cultura organizacional y los factores motivacionales, se utilizó el diseño no experimental, transeccional, correlacional, descriptivo, en una muestra de 87 profesores.

Molina (2013) Ecuador, en su tesis *Estudio de la motivación laboral en un hospital de la ciudad de Guayaquil*, el estudio fue cuantitativa, descriptiva, explicativa, con una muestra de 226 colaboradores entre administrativos, profesionales –técnicos y servicios generales, de los cuales 146 son mujeres y 80 son hombres, el estudio realizado permitió establecer que la motivación relevante en los trabajadores del hospital, es la motivación extrínseca, la encuesta permitió demostrar que una de las características importantes para el desarrollo de sus actividades y que los incentiva a realizar su trabajo con más entusiasmo y que impulsa su comportamiento hacia el logro de objetivos para ser cumplidos, es el salario.

Agudelo y Velásquez (2011) Colombia, en su tesis titulada *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa bilingüe - Colombia*, se identificaron los rasgos determinantes en las variables importantes y se emplearon procedimientos específicos y cuantificables, se utilizó el diseño descriptivo, cualitativo en una muestra de 100 personas: 04 directivos, 54 docentes, 22 administrativos y 20 de servicios generales, concluyendo que no se advirtió una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, más bien se tiene una disposición a agruparse por actividades o funciones similares, destacándose el valor de la colaboración a nivel personal.

Polo (2008) Colombia, en su tesis *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la apreciación del consumidor a través de la motivación del personal*, diseño descriptiva, método cualitativo, cuantitativo, el estudio de investigación fue aplicado a una muestra de 315 personas que laboran en la empresa, el estudio realizado permite conocer que los factores motivacionales

que afectan al personal, son básicamente subjetivos y particulares, ya que éstos afectan a cada uno de ellos en su desempeño en la organización de manera diferente, ello está relacionado a las necesidades propias de cada persona, se debe indicar además que el 87% de los empleados manifestaron trabajar responsablemente con el fin de lograr mejores resultados y cumplir con los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

### **1.2.2 Nacionales**

Curay (2015) Perú, presentó su tesis la *Cultura organizacional en los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESSP “Hermano Victorino Elorz Goicochea de Sullana”*. El diseño de investigación es descriptivo simple, en una muestra de 39 personas, este estudio ha permitido conocer que ante diversas situaciones, los directivos no están enterados de las apreciaciones de los docentes y administrativos, como si lo es la información que se transmite de arriba hacia abajo, se impartieron instrucciones respecto de la delegación de autoridad como un instrumento para favorecer el desarrollo independiente del personal, se capacitó a los líderes para desarrollar sus habilidades ante el grupo de trabajo, ello destinado a fomentar el desarrollo de una cultura “fuerte”. El estudio determinó que no existen diferencias en altos porcentajes entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del IESSP “HVEG” de Sullana.

García (2014) Perú, presentó su tesis titulada *Relación del trabajo en equipo con la motivación laboral de los docentes de las IIEE. Champagnat y Cima de Tacna*, esta investigación es de tipo no experimental, modalidad descriptiva correlacional, transeccional y comparativa, se aplicó cuestionario a través de una encuesta, en una muestra conformada por 85 docentes, 39 del colegio Champagnat y 46 del colegio CIMA, se concluyó que existe relación directa entre el trabajo en equipo con la motivación laboral. Los profesores manifestaron que a un nivel superior o alto de trabajo en equipo un nivel alto o superior de motivación laboral (I.E. CIMA); y que, a un bajo o inferior nivel de trabajo en equipo, bajo o inferior nivel de motivación laboral (I.E. Champagnat).

Camacho, Escalante, Quispe y Salazar (2012) Perú, presentaron la tesis *Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería en un hospital nacional*, este estudio fue descriptivo de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 211 enfermeros. Los resultados obtenidos indican que hubo motivación en gran parte del personal al realizar investigación científica como parte de su desarrollo profesional (66.3%), un grupo menor manifestó que les generaría una mayor responsabilidad profesional realizar investigaciones (43.6%), otro grupo afirmó que el ambiente físico no era el adecuado para realizar investigaciones científicas (46.9%). Finalmente, se concluyó que las motivaciones internas de los trabajadores se encuentran relacionados con el desarrollo personal, el logro y el crecimiento profesional.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Bases teóricas de Cultura Organizacional.**

La definición de cultura en las organizaciones se utilizó a partir de los años ochenta, época en la cual se suscitaron diversos acontecimientos que propiciaron su ingreso al ámbito gerencial americano, los motivos que propiciaron el interés por la cultura en la gestión de las empresas fueron: los criterios y puntos de vista que adquirieron importancia en el desarrollo organizacional, la incidencia de los procesos económicos, tecnológicos, sociales y culturales contrastado con los modelos regionales y por último la inclusión de conceptos en el cual se resalta la importancia de las organizaciones como un instrumento que influye en los cambios culturales.

Según Hellriegel y Slocum (2010 p. 381), cuando los miembros de una organización comparten sus conocimientos y experiencias y su actitud frente a eventos o situaciones de adaptación interna y externa, es cuando se inicia la cultura organizacional, influye también para el desarrollo de la cultura, los acontecimientos nacionales, las costumbres y los patrones que la sociedad impone dependiendo del país donde se ubica la empresa.

### **1.3.2 Concepto de Cultura Organizacional.**

Para Chiavenato, (2009, p. 123) las relaciones interpersonales, el comportamiento que se asume ante situaciones determinadas, sus anhelos para el futuro, los aspectos importantes que resultan de las relaciones humanas, trabajar en una empresa y participar de sus actividades, la relación jefe-subordinado y proyectarse un plan de vida laboral, forman la cultura organizacional

Por su parte, Newstrom, (2007, p. 92) señaló que la cultura organizacional está conformada por los elementos intangibles, que son comunicados al personal y que definen su identidad en la empresa, así como su visión de lo que representa la organización en el futuro, estos componentes son importantes para sus miembros porque les genera seguridad y proyección y son las creencias, valores normas y supuestos.

Según Alles (2008, p. 58) la cultura organizacional es un elemento importante dentro de la organización, porque les da a los miembros una identidad y una visión de la organización, una cultura determinada y definida garantiza la continuidad de la organización, en ella se basan los empleados y los directivos para encaminar sus objetivos y metas. Esta cultura puede cambiar a medida que los cambios propios de la globalización influyan en ella.

Para el presente trabajo de investigación, se ha tomado como referencia lo señalado por Robbins y Judge (2013, p. 512) cuando señaló que las cualidades, características que comparten los trabajadores de una institución y que las diferencia de las demás, se denomina cultura organizacional

### **1.3.3 Tipos o modelos de cultura organizacional.**

Al respecto Hellriegel y Slocum (2010, p. 387) en su obra *Comportamiento Organizacional*, refiere que existen los siguientes modelos:

### ***Cultura burocrática.***

Desarrollada por el Psicólogo alemán Max Weber (1905), quien describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural, describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia, que era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales.

Este modelo se caracteriza porque los procesos, tareas, actividades, así como las responsabilidades y obligaciones se encuentran indicadas en manuales, para los miembros de la organización.

### ***Cultura de clan.***

Según el modelo de Cameron y Quinn (1999), el estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, contando con el compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes.

Los miembros se encuentran unidos por un interés común y se identifican plenamente con la organización. Para los ascensos laborales se toma en cuenta a las personas con experiencia para el puesto

### ***Cultura emprendedora.***

En los años ochenta la crisis financiera y la inflación exacerbada llevó a un cambio de ruta en la vida institucional, el Estado no debería aumentar su actividad económica directa, sino establecer las reglas para que ésta se desarrollara en contextos de mayor competencia y orientados a la satisfacción del consumidor.

En materia económica hubo grandes cambios, varios países pasaron de un marco de economía restringida a otro de economía consolidada (España, Portugal Grecia, parte de Italia, Chile, China e India). En todos ellos los cambios económicos fueron acelerados, el sistema orientó la economía a eliminar la

desigualdad, a desarrollar la productividad, a introducir valores competitivos en marcos económicos abiertos; implementando una nueva cultura de emprendedores empresariales.

Esta cultura se distingue de las demás, porque existe iniciativa y acción necesaria ante eventos que crean cambios en la organización, el personal tiene la capacidad para innovarse, se adapta a su entorno, tiene ganas de realizar cosas nuevas y de arriesgarse, impulsando el crecimiento, la iniciativa individual es estimulada y premiada.

#### ***Cultura de mercado.***

Esta cultura se caracteriza porque la relación entre el individuo y la organización es contractual, en ella se acuerdan los derechos y obligaciones de cada parte. El trabajador es responsable de la ejecución de determinadas labores y la empresa en contraprestación le otorga una remuneración acordada, según el acuerdo pactado a mayor labor realizada le corresponderá una mayor remuneración.

En el presente trabajo de investigación, el modelo que se piensa encontrar es el relacionado al modelo de la **cultura emprendedora**.

#### **1.3.4 Características de la cultura organizacional.**

Luthans (1988), señaló seis características: primero el comportamiento regular de los empleados, que está referido al lenguaje, terminología y rituales comunes a través del cual se comunican los miembros de la organización, segundo normas que indican el modelo de conducta, políticas de trabajo, reglamentos y procedimientos, tercero disposiciones emitidas por la institución y compartidas a sus miembros, cuarto filosofía cuyas políticas establecen las opiniones de la organización sobre la manera de tratar a los empleados, quinto reglas se refiere a las guías establecidas sobre el comportamiento dentro de la organización, el cual son comunicadas a los nuevos miembros para su cumplimiento y sexto ambiente organizacional compuesto por la manera de relacionarse y la forma en que se conducen los miembros de la organización.

Para Newstrom, (2007), la cultura organizacional tiene 10 características: es distintiva, se caracterizan porque cada organización no es igual a otra, cada una tiene su misión y visión, relatos y mitos propios, es estable no cambian de un momento a otro, es implícita tradicionalmente las organizaciones son más implícitas, es simbólica ya que a través de ella son representadas las creencias y valores subyacentes, ninguna cultura es mejor que otra, cada una tiene su propia identidad, estrategia y procedimientos de competencia, es integrada, porque sus elementos se encuentra relacionados, es aceptada pues los miembros de la organización deben aceptar los supuestos y valores de la cultura, es el reflejo de la administración superior, es decir lo que la organización proclama tiene una poderosa influencia en sus empleados, una organización puede estar compuesta por varias subculturas, las culturas pueden ser relativamente fuertes o débiles, depende de la conducta del empleado y la comunicación de las creencias y valores existentes.

En el presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia lo señalado por Robbins y Judge (2013), quien señaló como características de la cultura organizacional la atención a los detalles y resultados, mediante el cual el trabajador realiza sus actividades con atención y responsabilidad, siendo evaluado por sus superiores, Orientación a la gente, de acuerdo a los resultados obtenidos por el personal, se toman las decisiones de la gerencia, Orientación a los equipos, las disposiciones laborales son comunicadas al equipo, dinamismo, a través de él, las personas demuestran sus habilidades y destrezas, estabilidad, las actividades organizacionales se realizan tomando en cuenta la situación actual.

### **1.3.5 Fases de la cultura organizacional.**

Según Fincowsky y Krieger. (2011, p. 65), en su libro Comportamiento Organizacional, existen cuatro fases:

Una primera fase llamada fase estable, no contempla cambio alguno, porque no hay necesidad de cambio, una segunda fase llamada reactiva, en el



cual se aceptan cambios o ajustes mínimos (cultura conservadora) o los cambios se producen cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable (cultura oportunista), la tercera fase llamada anticipadora, mediante el cual se aprovechan las oportunidades, está a la vanguardia de los cambios y por último como cuarta fase el mantenimiento creativo, cuya cultura facilita el aprendizaje, la renovación y el cambio constante.

### **1.3.6 Perfiles organizacionales.**

Para Likert existen cuatro perfiles organizacionales los cuales presentan diferentes características en cada uno de ellos.

El primero, el sistema autoritario coercitivo, muy arbitrario que controla rigurosamente todos los procesos en la organización, este perfil lo encontramos en empresas de construcción o de producción masiva, se caracteriza por ser centralizado, las órdenes se imparten de arriba hacia abajo, no hay comunicación entre sus miembros, se encuentra vigente las sanciones y medidas disciplinarias.

El segundo, el sistema autoritario benevolente, se caracteriza porque las relaciones de comunicación son mínimas, las decisiones son tomadas por la cúpula, la encontramos en las empresas industriales.

El tercero, el sistema consultivo, caracterizada porque toma en cuenta la participación y opinión del personal al elaborar sus políticas y procedimientos en la organización, la comunicación es vertical y horizontal fomentando la confianza entre los miembros, algunas veces impone castigos pero también recompensa a sus empleados en forma material y simbólica, ejemplo instituciones financieras.

El cuarto, sistema participativo, en el cual las decisiones y sanciones son asumidas por los miembros de la organización, la Alta Dirección sólo decide en situaciones de emergencia, los trabajos se realizan en equipos lo que permite generar la confianza entre las personas, el proceso de comunicación es abierto,

ponen énfasis en recompensar a su personal de manera simbólica y social, este perfil lo apreciamos en las en las agencias de consultoría y publicidad.

### **1.3.7 Bases teóricas de Motivación Laboral.**

Newstrom (2011) definió a la motivación laboral como la combinación de fuerzas internas y externas mediante el cual el individuo se traza una línea de actividades dirigidas al logro de una meta organizacional, teniendo en cuenta tres elementos, el primero dirigir y enfocar su conducta positivamente como la creatividad, sentido de ayuda, oportunidad o negativamente como los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño, el segundo, el nivel de compromiso que se asume y el tercero, la perseverancia de la conducta, el cual conlleva a repetir el esfuerzo hasta lograr lo esperado.

Para Robbins (2004 p. 202), la motivación laboral es un proceso por el cual se realiza un esfuerzo con el objetivo de conseguir una meta, dependiendo de la intensidad, dirección y constancia que se aplique, se logrará el resultado deseado. Según Chiavenato (2009 p. 238), la motivación laboral es un proceso que se encuentra relacionado con la conducta o comportamiento del individuo y la acciones que realiza por alcanzar sus metas u objetivos.

Podemos decir que la motivación tiene su inicio en la satisfacción de una necesidad, que tan grande o pequeña pueda ser, depende del anhelo o deseo por satisfacerla, en este proceso intervienen una serie de fuerzas que promueven, mantienen y encaminan las etapas del proceso, todo ello dirigido a obtener ciertos objetivos y metas propuestos, la satisfacción de una necesidad, da inicio a otra de mayor o menor envergadura según el proyecto de vida de la persona, ello será una constante en su vida laboral y personal. En resumen en el ámbito laboral, la motivación es la capacidad que tiene la organización para lograr un compromiso de sus empleados en el desarrollo de sus actividades, generando un rendimiento positivo para la organización.

### 1.3.8 Teorías de la motivación.

#### ***Jerarquía de las necesidades de Maslow.***

Fue planteada por el estadounidense Abraham Maslow en su libro *Motivación y Personalidad* en 1954, dicha jerarquía fundamenta el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

En la década de los 60, las personas estaban cansadas de los mensajes reduccionistas y mecanicistas de los conductistas y psicólogos fisiológicos. Buscaban un sentido y un propósito en sus vidas, incluso un sentido mucho más místico y trascendental. Maslow fue uno de los pioneros en ese movimiento de traer nuevamente al ser humano a la psicología y a la persona a la personalidad.

Según Maslow, la importancia de la satisfacción de una necesidad, depende de la situación emocional y personal en que se encuentre, según esta teoría, las necesidades fisiológicas o básicas, se satisfacen en la medida en que se satisfaga la necesidad del nivel inmediato, consta de cinco niveles:

**Necesidades fisiológicas**, referidas a la supervivencia básica como alimento, aire, agua y sueño, necesidad de seguridad y certidumbre y la seguridad económica, la **necesidad de pertenencia y sociales**, referido a las relaciones sociales y de comunicación con los compañeros de trabajo, **necesidad de estima y status**, que comprende el valorarse uno mismo, así como su situación frente a los demás. **El sentimiento de competencia**, que significa la capacidad de realizar las actividades con la seguridad de realizarlo diligentemente, **necesidades de autorrealización y satisfacción**, utilizando el talento y destreza en las actividades diarias.

#### ***Modelo bifactorial de Herzberg (Teoría de la motivación-higiene).***

Frederick Irving Herzberg (1968), fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del Enriquecimiento Laboral y la

Teoría de la Motivación e Higiene, esta teoría sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos) provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva.

según esta teoría, la motivación tiene como inicio el satisfacer una necesidad; en el campo laboral los factores motivadores o intrínsecos (responsabilidad, reconocimiento, progreso, desarrollo) se relacionan con los factores higiénicos o extrínsecos (remuneración, administración, supervisión, relaciones sociales y estructura organizativa).

Para proporcionar motivación en el trabajo la teoría de los factores, propone la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así el empleado continúe con su crecimiento personal.

#### ***La Teoría de las expectativas de Vroom.***

Víctor Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa (esperanza) de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras

Según esta teoría, las personas se muestran muy interesados con respecto a su futuro en la organización, el proceso de la motivación en esta teoría se define en tres aspectos: (i) el deseo de una persona por recibir una recompensa; (ii) la expectativa o percepción, que tiene la persona ante la posibilidad de alcanzar la meta deseada; (iii) la idea que tiene un empleado que después de realizada una tarea, recibirá una recompensa.

Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo

### ***Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.***

David McClelland fue un psicólogo estadounidense. Conocido por su trabajo sobre la teoría de la necesidad, publicó una serie de obras desde 1950 hasta la década de 1990 y ha desarrollado nuevos sistemas de puntuación para el Test de percepción Temática y sus descendientes. Su teoría es también conocida como Teoría de las Tres Necesidades.

Según esta teoría, la motivación nace como una necesidad de superación que fomenta al personal a tener una presencia predominante en las actividades de la organización, así como de generar entre sus miembros relaciones afectivas y comunicación, este enfoque permitió comprender algunas particularidades del comportamiento humano.

La propuesta de McClelland, permite que la administración trate diferencialmente a sus trabajadores según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicara con sus empleados según la necesidad particular de cada persona; en la actualidad esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

### ***Modelo E-R-C de Alderfer.***

Clayton Alderfer propuso el modelo E-R-C, con sólo tres niveles, en el cual señala que al inicio, los empleados piensan en satisfacer sus necesidades de existencia, los elementos que cubren ello son el sueldo, tener un empleo seguro, las prestaciones económicas y las condiciones físicas de trabajo. En el segundo nivel se encuentran las necesidades de comunicación y relaciones sociales, por el cual el empleado espera ser aceptado en el ambiente de trabajo. El tercer nivel es la necesidad de crecimiento, por el cual el trabajador se valora a si mismo y busca su autorrealización en la organización.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades

superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Según Chiavenato (2009), las necesidades humanas surgen debido a que las personas buscan alcanzar metas u objetivos, éstas pueden ser positivas (aumento de sueldo, ascensos, elogios, reconocimiento) o negativas (desinterés personal, críticas, advertencias y negación de un ascenso)

La motivación comprende varios procesos, se inicia con una necesidad, por satisfacer el cual genera tensión e incomodidad en la persona, en la búsqueda por satisfacer esta necesidad, el individuo elabora un plan de acción y enfoca su comportamiento en esa meta, si se satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. Podemos señalar que al satisfacer una necesidad ésta se elimina o se reduce, para lograr ello la persona ejecuta actividades para alcanzar la meta, en la evaluación de su desempeño se determinan recompensas (incentivo) o sanciones. Una necesidad satisfecha genera en el individuo un estado de bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar desmotivación, conflicto o estrés.

#### **1.4 Formulación del problema**

##### **Problema General.**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

##### **Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Cómo es la cultura organizacional en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 2.***

¿Cómo es la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 3.***

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 4.***

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 5.***

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 6.***

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

***Problema específico 7.***

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo) en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

**1.5 Justificación del estudio**

La búsqueda de una mejor calidad de vida es una constante en la vida de las personas, por ello es una tarea para las organizaciones saber descubrir, impulsar y continuar con el proceso de motivación laboral, acorde a las necesidades de los miembros de la organización. La información que maneja la institución le permite realizar iniciativas que permitan guiar a los trabajadores hacia resultados óptimos, con una adecuada motivación laboral dirigida a sus miembros, se pueden lograr los objetivos de la Institución.

Las organizaciones en general han logrado comprender que sólo se logrará alcanzar una calidad de servicio acorde a las necesidades de la población y por ende alcanzar los objetivos institucionales, cuando se considere a la cultura organizacional y a la motivación laboral de los empleados como parte de sus procesos y políticas en la entidad.

A lo largo del estudio, se busca evidenciar si los empleados de las instituciones siguen los patrones de motivación previamente analizados. Corregir los factores que afectan la estimulación de las empresas lo que contribuirá a construir confianza y motivación en el cliente interno a fin de profundizar las posibilidades y beneficios a ser proporcionados por medio de la implementación de un plan de motivación.

Los resultados de este estudio, permitirán generar una gama de conocimientos, que serán de utilidad tanto para el personal directivo, y gerentes de las instituciones, como también de consulta para otros investigadores en el área, en razón de considerarse un elemento de consulta para los interesados en analizar las variables objeto de investigación.

Con esta investigación, se propone determinar si existe un grado de asociación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el Programa Nacional de Saneamiento Urbano, determinar además si con la aplicación de instrumentos adecuados de motivación en el trabajo se puede lograr el compromiso de los trabajadores, incorporando dichos resultados en las políticas de Recursos Humanos. La investigación se justifica en la práctica por la necesidad de la organización por conocer a sus trabajadores y saber qué es lo que genera en ellos una mayor motivación de trabajo y un mayor compromiso con la organización.



## 1.6 Hipótesis

### **Hipótesis general.**

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

### **Hipótesis específicas.**

#### ***Hipótesis específica 1.***

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

#### ***Hipótesis específica 2.***

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

#### ***Hipótesis específica 3.***

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

#### ***Hipótesis específica 4.***

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

#### ***Hipótesis específica 5.***

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo) en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

## 1.7 Objetivos

### **Objetivo general.**

Describir la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.

**Objetivos específicos.*****Objetivo específico 1.***

Describir la cultura organizacional en los trabajadores en una oficina Pública, Lima 2017.

***Objetivo específico 2.***

Describir la motivación laboral en los trabajadores en una oficina Pública, Lima 2017.

***Objetivo específico 3.***

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.

***Objetivo específico 4.***

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la búsqueda de satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

***Objetivo específico 5.***

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

***Objetivo específico 6.***

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

***Objetivo específico 7.***

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo) en los trabajadores en una Oficina Pública en el año 2017.

## **II. Método**

## **2.1 Diseño de investigación**

La presente investigación se realizó en un diseño de investigación no experimental debido a que no se manipulan las variables (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010 p. 149).

### **2.1.1. Tipo de investigación.**

Esta investigación reúne las características de un estudio de tipo descriptivo y correlacional de corte transversal, sustentada en lo siguiente:

Descriptivo, porque en un primer momento se describe y determina los niveles de cada una de las variables de estudio (Hernández et al. 2010). Correlacional, tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables de estudio, en un momento determinado y a una misma muestra de individuos (Hernández et al. 2010).

Es de corte transversal, porque la relación de los datos se realiza en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

### **2.1.2. Método de Investigación.**

El método de estudio aplicado es cuantitativo con relación estadística entre dos variables cualitativas para determinar el grado de correlación existente.

## **2.2 Variables de investigación**

### **2.2.1 Variable 1 Cultura Organizacional**

Es un conjunto de actitudes y experiencia, compartidas por los miembros de una organización y que muchas veces guían su comportamiento, cada organización tiene y mantiene su propia cultura (Robbins y Judge 2013).

### 2.2.2 Variable 2 Motivación Laboral.

La motivación laboral es un proceso relacionado al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos, se inicia con una necesidad, búsqueda de satisfacción de la necesidad (impulso), comportamiento enfocado en la meta, desempeño (para alcanzar la meta) y satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (sanción). (Chiavenato, 2009)

Tabla 1

#### *Operacionalización de variable cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Innovación y toma de riesgos	Generación de innovaciones Asumir riesgos	1, 2 3, 4		Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
Atención a los detalles y resultados	Muestra precisión Muestra análisis Prioridad en los resultados/meta	5, 6 7, 8 9,10		Bajo: [6 - 13] Medio: [14 - 22] Alto: [23 -30]
Orientación a la gente	Recompensas, incentivos	11, 12		Bajo: [5 - 11] Medio: [12 - 18] Alto: [19 -25]
	Feedback Sanciones	13, 14 15	Nunca Casi Nunca	
Orientación a los equipos	Trabajo en equipo	16, 17, 18	A veces	Bajo: [6 - 13] Medio: [14 - 22] Alto: [23 -30]
	Responsabilidades compartidas	19, 20, 21	Casi siempre Siempre	
Dinamismo	Comportamiento Proactivo	22, 23, 24		Bajo: [5 - 11] Medio: [12 - 18] Alto: [19 -25]
	Competencia	25, 26		
Estabilidad	Crecimiento	27, 28		Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
	Status Quo	29, 30		
Cultura Organizacional	-----	1 - 30		Bajo: (30- 69) Medio: (70-109) Alto: (110-150)

Tabla 2

*Operacionalización de variable motivación laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel y Rango</b>
Necesidad	Carencia Tensión	1, 2 3, 4		Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
Búsqueda de la satisfacción de la necesidad (Impulso)	Comportamiento Meta	5, 6, 7 8, 9		Bajo: [5 - 11] Medio: [12 - 18] Alto: [19 -25]
Comportamiento enfocado en la meta	Satisfacción Éxito	10, 11 12, 13	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
Desempeño (para alcanzar la meta)	Recompensa Sanción	14, 15 16, 17		Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
Satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo)	Bienestar Frustración Estrés	18, 19 20 21, 22		Bajo: [5 - 11] Medio: [12 - 18] Alto: [19 -25]
Motivación Laboral	-----	1 - 22		Bajo: [22 - 50] Medio: [51 - 80] Alto: [81 -110]

**2.3 Población****2.3.1 Población**

La población está referida a la totalidad de personas que tienen características comunes en un lugar y momento determinado y conforman los miembros objeto de estudio en una investigación.

Para el presente estudio, se ha considerado a la población censal constituido por los trabajadores de la Oficina General de Administración del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, el cual está comprendido por 80 trabajadores que laboran bajo la modalidad del D.L. N° 728 y Contrato Administrativo de Servicios (CAS), según el siguiente detalle:

Tabla 3

*Distribución de la población según sexo y grupo ocupacional*

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Técnicos	14	11	25	31 %
Profesionales	28	22	50	63%
Directivos	4	1	5	6%
Total	46	34	80	100 %

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas.**

Es el medio por el cual se recoge la información materia de estudio. Para esta investigación, se ha utilizado la técnica de la encuesta.

### **Instrumentos.**

El cuestionario es un test con un conjunto de preguntas, referidos a los indicadores de una variable y las alternativas de respuesta para que el encuestado de una respuesta a la alternativa que considere adecuada (Hernández et al. 2010).

### **Instrumento para la variable 1 Cultura Organizacional**

Para el presente estudio se utilizó el cuestionario de respuesta directa o cuestionarios pre categorizado, está conformado por 52 preguntas, de las cuales 30 preguntas corresponden a la variable cultura organizacional, las que fueron respondidas por los trabajadores administrativos del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, y los ítems fueron medidos en escala tipo Likert, el cual se encuentra codificado en un rango de (1 a 5) y que se detalla de la siguiente forma:

1: Nunca. 2: Casi nunca. 3: A veces. 4: Casi siempre. 5: Siempre.

**Ficha Técnica:**

Nombre	: Cultura Organizacional
Autor	: Valerio
Año	: 2017
Aplicación	: Individual
Duración	: 30 minutos
Objetivo	: Obtención de la operacionalización de la cultura organizacional en ámbitos laborales.

**Confiabilidad.**

Es una cualidad de los instrumentos de investigación que significa que, si el instrumento que mide la variable se aplicara una o más veces, se deben obtener los mismos resultados, esto es importante porque de ello depende la veracidad y objetividad de los datos obtenidos, siendo obvio suponer que la ausencia de ella conducirá a resultados ambiguos y sesgados (Hernández et al. 2010).

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento se administró la prueba piloto a una muestra de 20 servidores públicos. A partir de ello, se calculó el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, hallándose los valores que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 4

*Valores de confiabilidad del instrumento escala de cultura organizacional*

Dimensiones	N de elementos	Alfa de Cronbach
Innovación y toma de riesgos	4	,839
Atención a los detalles y resultados	6	,870
Orientación a la gente	5	,707
Orientación a los equipos	6	,908
Dinamismo	5	,868
Estabilidad	4	,883
Cultura Organizacional	30	,961



Los valores hallados de fiabilidad, muestran que el instrumento de cultura organizacional es confiable.

### **Instrumento para la variable 2 Motivación Laboral**

Para el presente estudio se utilizó el cuestionario de respuesta directa o cuestionarios pre categorizado, está conformado por 52 preguntas, de las cuales 22 preguntas correspondieron a la variable motivación laboral, las que fueron contestados por los trabajadores administrativos del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, y los ítems fueron medidos en escala tipo Likert, el cual se encuentra codificado en un rango de (1 a 5) y que se detalla de la siguiente forma:

1: Nunca. 2: Casi nunca. 3: A veces. 4: Casi siempre. 5: Siempre.

### **Ficha Técnica:**

Nombre : Motivación Laboral  
 Autor : Valerio  
 Año : 2017  
 Aplicación : Individual  
 Duración : 20 minutos  
 Objetivo : Obtención de la operacionalización de la motivación laboral en ámbitos laborales.

Tabla 5

*Valores de confiabilidad del instrumento escala de motivación laboral*

Dimensiones	N de elementos	Alfa de Cronbach
Necesidad	4	,883
Búsqueda de la satisfacción de la necesidad (Impulso)	5	,918
Comportamiento enfocado en la meta	4	,920
Desempeño (para alcanzar la meta)	4	,896
Satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo)	5	,874
Motivación Laboral	22	,913

Los valores hallados de fiabilidad, muestran que el instrumento de motivación laboral es confiable.

### **Validez de contenido**

La validez de contenido es la evaluación del instrumento de investigación respecto a la coherencia, veracidad, secuencia y dominio del contenido. Los instrumentos sobre Cultura Organizacional y Motivación Laboral se validaron por juicio de expertos, advirtiéndose que los resultados determinaron que las dimensiones propuestas si eran consistentes con la variable que se pretendía medir en ese momento.

Tabla 6

*Resumen de la validación por juicio de expertos de los instrumentos de investigación*

Instrumento	Expertos		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Escala de cultura organizacional	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Escala de motivación laboral	Aplicable	Aplicable	Aplicable

### **2.5 Métodos de análisis de datos**

En el presente trabajo de investigación, se aplicó un cuestionario de 52 preguntas, a un total de 80 trabajadores administrativos del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, obteniéndose opiniones diversas, dichos datos fueron organizados e insertados a la hoja de cálculo Excel, de acuerdo a cada ítems y posteriormente fueron trasladados al programa estadístico SPSS 22, para el análisis de fiabilidad del instrumento aplicado, teniendo en cuenta que el coeficiente de alfa de Cronbach tenía que ser mayor o igual a 0,7 para ser aceptable.

Asimismo se hizo el análisis descriptivo mediante los gráficos de barras y tablas de frecuencia, posteriormente se hizo el análisis inferencial para contrastar

la prueba de hipótesis, teniendo en cuenta que si el grado de significancia es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula y se analiza el coeficiente de correlación de Spearman, en cambio si es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se analiza el coeficiente de correlación de Spearman. Se utilizaron frecuencias y porcentajes para la descripción de las variables y la prueba de Spearman para realizar la comprobación de las hipótesis.

## **2.6 Aspectos éticos**

Para Valderrama (2009), la investigación tiene aspectos éticos que se debe respetar: solicitar permiso a la institución para aplicar la investigación. Asimismo, se respetó la norma APA en la redacción del presente estudio, asimismo se dio estricto cumplimiento a la estructura de la Universidad César Vallejo, los datos o información son fidedignos por tanto se ajustan a la realidad.

### **III. Resultados**

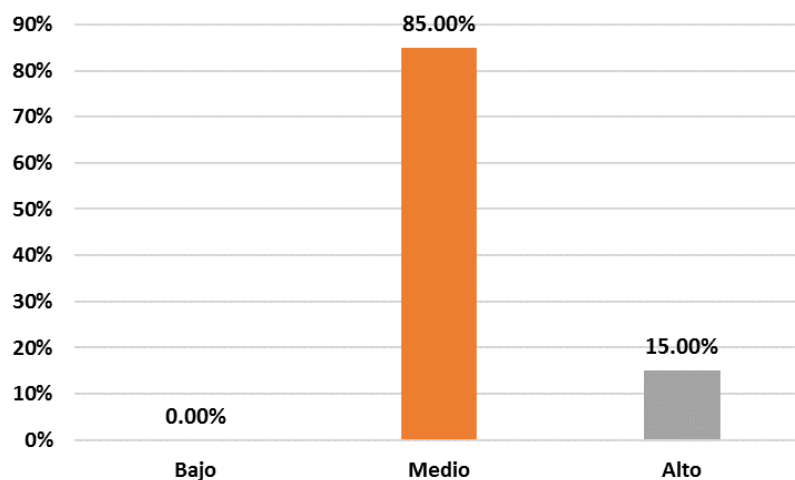
### 3.1 Análisis descriptivo

#### 3.1.1 De la variable cultura organizacional.

Tabla 7

*Niveles de Cultura Organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	68	85.00%
Alto	12	15.00%
Total	80	100.00%



*Figura 1. Niveles de cultura organizacional*

Según la Tabla 7 y la Figura 1, en lo referente a los niveles de cultura organizacional, los trabajadores encuestados opinan en un 85% que se encuentran en un nivel medio y un 15% en un nivel alto, no encontrando ningún trabajador en un nivel bajo.

#### 3.1.2 Descripción de las dimensiones de cultura organizacional.

*Descripción de la dimensión innovación y toma de riesgos.*

Tabla 8

*Niveles de Innovación y toma de riesgos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5.00%
Medio	61	76.25%
Alto	15	18.75%
Total	80	100.00%

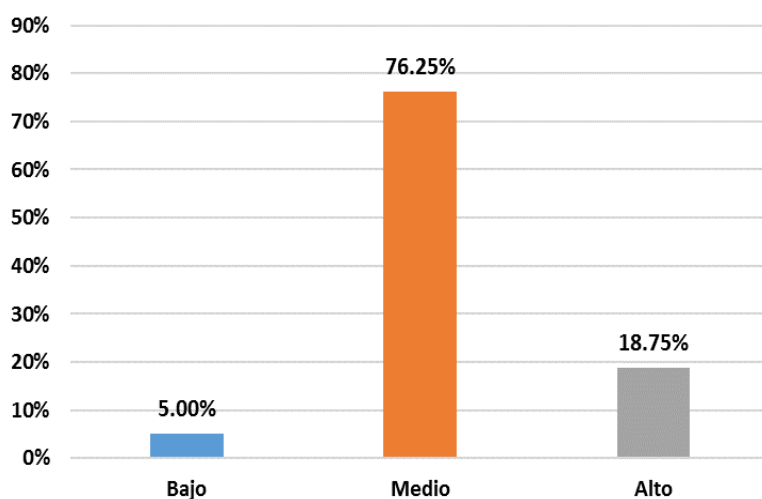


Figura 2. Niveles de innovación y toma de riesgos.

La tabla 8 y la Figura 2 en lo referido a los niveles de la dimensión innovación y toma de riesgos, los trabajadores encuestados opinan en un 76,25% que se encuentran en un nivel medio; un 18,75 % se ubica en un nivel alto y un 5 % en un nivel bajo.

*Descripción de la dimensión de atención a los detalles y resultados*

Tabla 9

*Niveles de la atención a los detalles y resultados*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	69	86.25%
Alto	11	13.75%
Total	80	100.00%

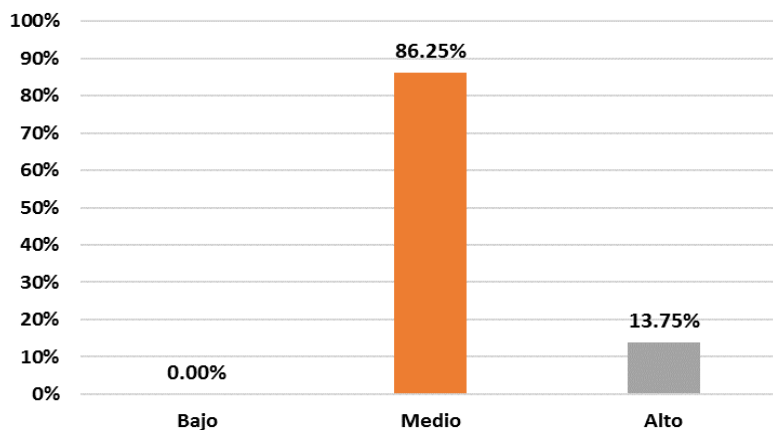


Figura 3. Niveles de atención a los detalles y resultados.

La tabla 9 y la Figura 3 en lo referente a los niveles de la dimensión de atención a los detalles y resultados, trabajadores encuestados opinan en un 86,25 % que se encuentran en un nivel medio; un 13,75 % se ubica en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

#### *Descripción de la dimensión orientación a la gente*

Tabla 10

#### *Niveles de orientación a la gente*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.25%
Medio	66	82.50%
Alto	13	16.25%
Total	80	100.00%

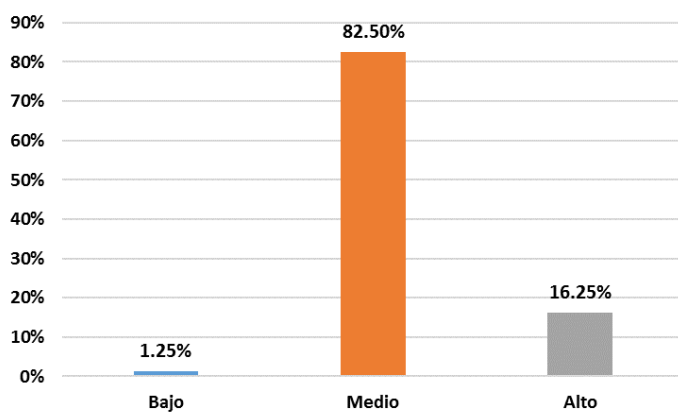


Figura 4. Niveles de orientación a la gente.

La tabla 10 y la Figura 4 en lo referido a los niveles de la dimensión orientación a la gente, los trabajadores encuestados opinan en un 82,50 % que se encuentran en un nivel medio; un 16,25 % se ubica en un nivel alto y un 1,25 % en un nivel bajo.

#### *Descripción de la dimensión orientación a los equipos*

Tabla 11

#### *Niveles de orientación a los equipos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	67	83.75%
Alto	13	16.25%
Total	80	100.00%

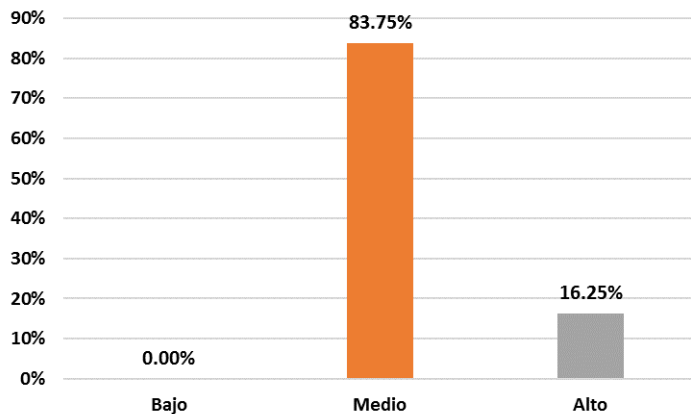


Figura 5. Niveles de Orientación a los equipos.

La tabla 11 y la Figura 5 en lo referido a los niveles de la dimensión Orientación a los equipos, los trabajadores encuestados opinan en un 83,75 % que se encuentra en un nivel medio; un 16,25 % se ubica en un nivel alto, no encontrando a ningún trabajador en el nivel bajo.



### *Descripción de la dimensión dinamismo*

Tabla 12

#### *Niveles de dinamismo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	65	81.25%
Alto	15	18.75%
Total	80	100.00%

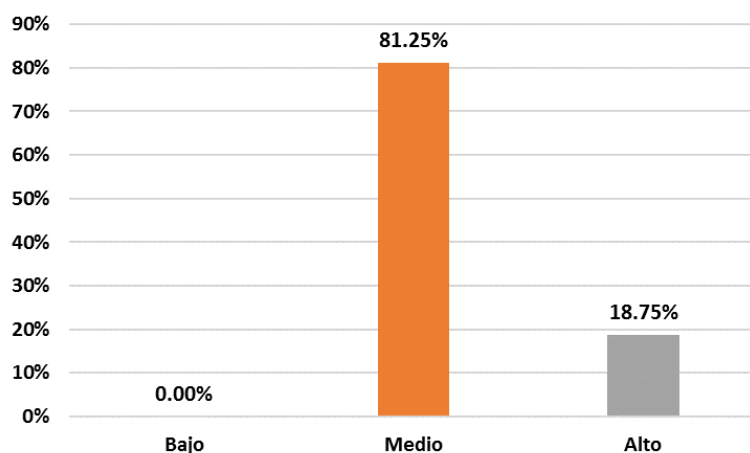


Figura 6. Niveles de dinamismo.

La tabla 12 y la Figura 6 en lo referido a los niveles de la dimensión dinamismo, los trabajadores encuestados opinan en un 81,25 % que se encuentran en un nivel medio; un 18,75 % se ubica en un nivel alto, no encontrando ningún trabajador en un nivel bajo.

### *Descripción de la dimensión estabilidad*

Tabla 13

#### *Niveles de estabilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	65	81.25%
Alto	15	18.75%
Total	80	100.00%

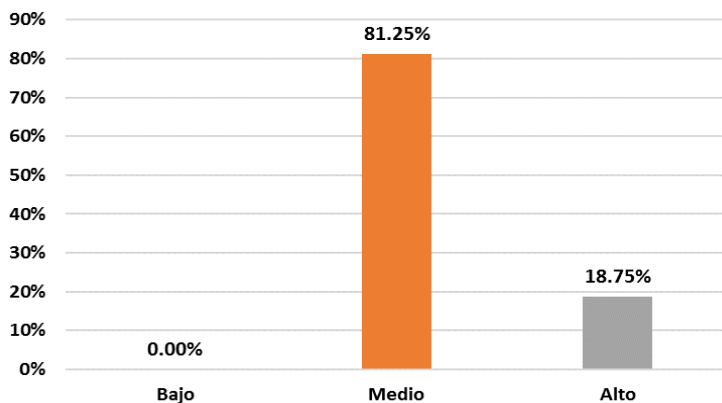


Figura 7. Niveles de estabilidad.

La tabla 13 y la Figura 7 muestran los resultados sobre los niveles de estabilidad, donde se observa que un 81,25 % de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican dentro de un nivel medio; un 18,75 % se ubica en un nivel alto y ninguno en el nivel bajo.

**3.1.3 De la variable motivación laboral.**

Tabla 14

*Niveles de Motivación Laboral*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	66	82.50%
Alto	14	17.50%
Total	80	100.00%

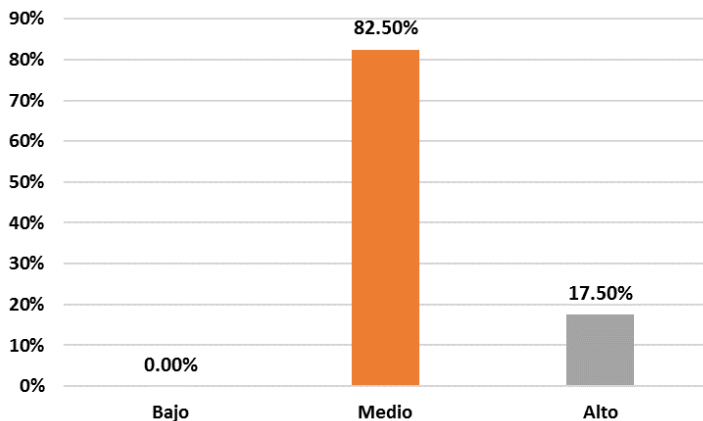


Figura 8. Niveles de la Motivación Laboral

Según la tabla 14 y la Figura 8, en lo referente a la variable motivación laboral, los trabajadores encuestados opinan en un 82,50% que se encuentran en un nivel medio, un 17,50 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

### 3.1.4 Descripción de las dimensiones de motivación laboral.

#### *Descripción de la dimensión necesidad*

Tabla 15

#### *Niveles de Necesidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	48	60.00%
Alto	32	40.00%
Total	80	100.00%

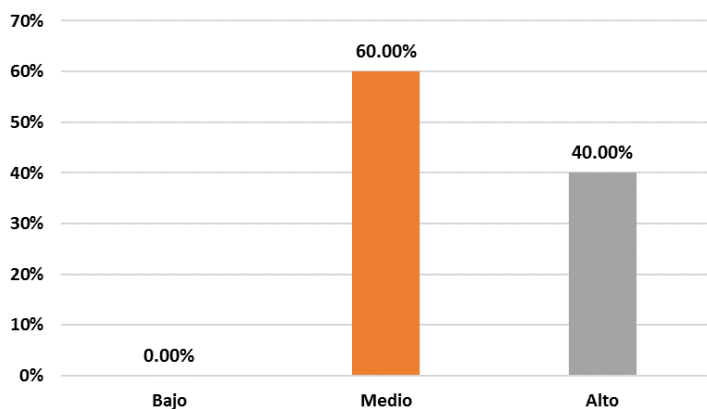


Figura 9. Niveles de necesidad.

Según la tabla 15 y la Figura 9, en lo referente a la dimensión necesidad, los trabajadores encuestados opinan en un 60% que se encuentran en un nivel medio, un 40 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

*Descripción de la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad*

Tabla 16

*Niveles de búsqueda de la satisfacción de la necesidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3.75%
Medio	59	73.75%
Alto	18	22.50%
Total	80	100.00%

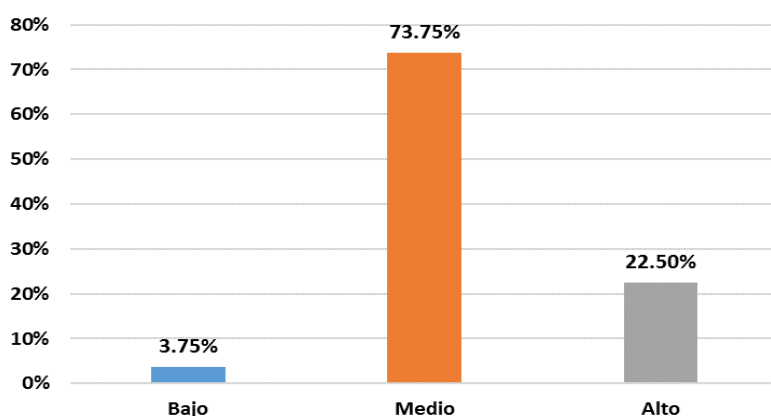


Figura 10. Niveles de búsqueda de la satisfacción de la necesidad.

Según la tabla 16 y la Figura 10, en lo referente a la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad, los trabajadores encuestados opinan en un 73.75% que se encuentran en un nivel medio, un 22,50 % en un nivel alto y 3,75% en un nivel bajo.

*Descripción de la dimensión comportamiento enfocado en la meta*

Tabla 17

*Niveles de comportamiento enfocado en la meta*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.25%
Medio	55	68.75%
Alto	24	30.00%
Total	80	100.00%

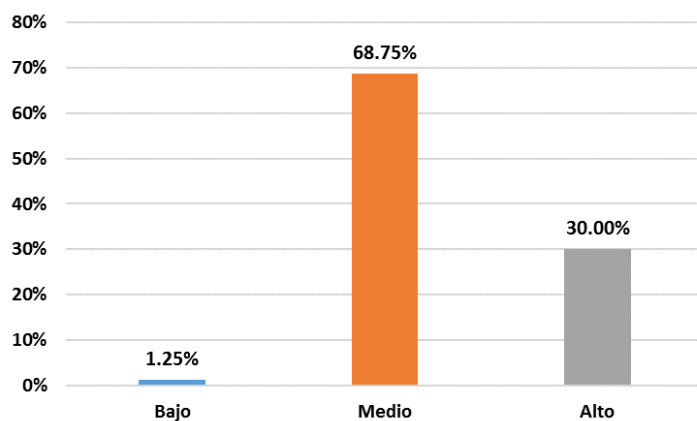


Figura 11. Niveles de comportamiento enfocado en la meta.

Según la tabla 17 y la Figura 11, en lo referente a la dimensión comportamiento enfocado en la meta, los trabajadores encuestados opinan en un 68,75 % que se encuentran en un nivel medio, un 30 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

#### Descripción de la dimensión desempeño

Tabla 18

#### Niveles de Desempeño

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	35	85.00%
Alto	45	15.00%
Total	80	100.00%

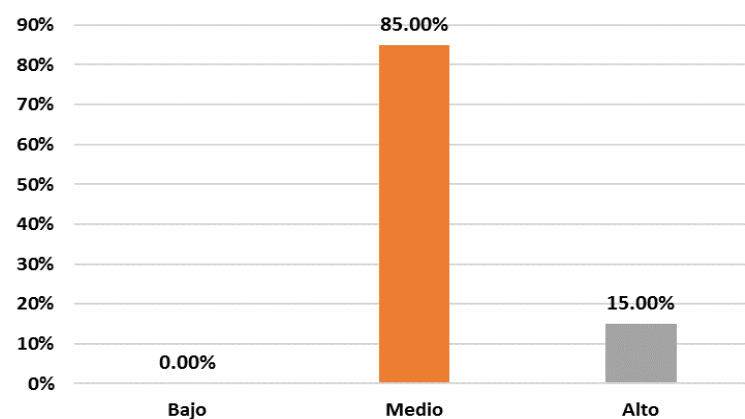


Figura 12. Niveles de desempeño.

Según la tabla 18 y la Figura 12, en lo referente a la dimensión desempeño, los trabajadores encuestados opinan en un 85 % que se encuentran en un nivel medio, un 15 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

*Descripción de la dimensión satisfacción de la necesidad*

Tabla 19

*Niveles de satisfacción de la necesidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.25%
Medio	74	92.50%
Alto	5	6.25%
Total	80	100.00%

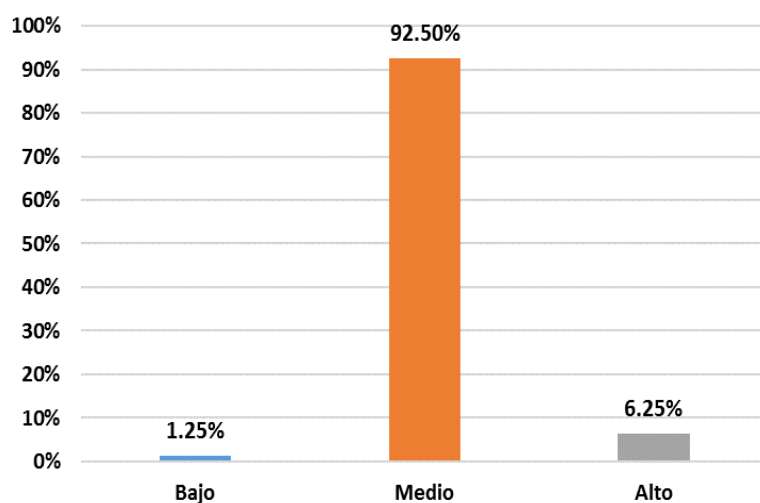


Figura 13. Niveles de satisfacción de la necesidad.

Según la tabla 19 y la Figura 13, en lo referente a la dimensión satisfacción de la necesidad, los trabajadores encuestados opinan en un 92,50% que se encuentran en un nivel medio, un 6,25 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### 3.2.1 Prueba de hipótesis general.

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

Tabla 20

*Relación de la cultura organizacional y la motivación laboral*

			Cultura Organizacional	Motivación Laboral
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,632
		Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman		N	80	80
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,632	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 20, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.632 y el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,01$ ), se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula ya que podemos inferir que: La cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

#### 3.2.2 Pruebas de hipótesis específicas.

*Prueba de la primera hipótesis específica.*

$H_0$ : No Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

Tabla 21

*Relación de cultura organizacional y la dimensión necesidad*

			Cultura Organizacional	Necesidad
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,462
		Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman		N	80	80
Motivación laboral		Coefficiente de correlación	,462	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 21, la cultura organizacional y la dimensión necesidad presentan relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,462 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa  $p=0,000 < 0,05$ ; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

***Prueba de la segunda hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.



Tabla 22

*Relación de cultura organizacional y búsqueda de la satisfacción de la necesidad*

		Cultura Organizacional	Búsqueda satisfacción necesidad
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,569
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Rho de Spearman Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,569	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 22, la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad presentan relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,569 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa  $p = 0,000 < 0,05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

***Prueba de la tercera hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

Tabla 23

*Relación de cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta*

		Cultura Organizacional	Comportamiento enfocado meta
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,626
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	80	80
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,626	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 23, la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en la meta presentan relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,626 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa  $p = 0,000 < 0,05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión comportamiento enfocado en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

***Prueba de la cuarta hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

$H_a$ : Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

Tabla 24

*Relación de cultura organizacional y desempeño para alcanzar la meta*

		Cultura Organizacional	Desempeño para alcanzar la meta
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,495
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	80	80
Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,495	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 24, la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta presentan relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,495 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa  $p = 0,000 < 0,05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

***Prueba de la quinta hipótesis específica.***

*H<sub>0</sub>:* No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

*H<sub>a</sub>:* Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.

Tabla 25

*Relación de cultura organizacional y satisfacción de la necesidad*

			Cultura Organizacional	Satisfacción de la necesidad
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,312
		Sig. (bilateral)	.	,005
Rho de Spearman		N	80	80
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,312	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	80	80

Según los resultados que muestra la Tabla 25, la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad presentan relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,312 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa  $p = 0,005 < 0,05$ ; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Decisión:** se rechaza la hipótesis nula por lo que podemos inferir que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

## **IV. Discusión**

.

Las organizaciones del sector público han formado una **cultura organizacional**, muchas de ellas poseen creencias positivas y negativas; se cree que en las oficinas públicas prima la burocracia, la corrupción, el nepotismo, etc. En el interior de éstas, se practica valores y antivalores, porque a través de los medios de información a diario se escuchan denuncias de malversación de fondos, corrupción, deshonestidad, impuntualidad y otros. En estas oficinas se observa un ambiente humano real y un ambiente ideal en que los servidores públicos creen en modelos y se encuentran identificados con los diferentes procesos de la organización.

La motivación laboral se origina con la satisfacción de una necesidad, que tan grande o pequeña pueda ser, depende del anhelo o deseo por satisfacerla. En las oficinas públicas muchas veces se observa que la promoción para los cargos no se hace respetando la normatividad, sino por coyunturas políticas. Las remuneraciones no responden a la canasta básica familiar, ya que está por debajo de lo establecido. Los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, tampoco motiva a los trabajadores. No se observa la gestión de un sistema de recompensa económica como incentivo pues un gran porcentaje es personal contratado. Muy poco se da los estímulos para sentirse a gusto en la organización, ascensos limitados, muy pocas becas de estudio y reconocimiento.

Este contexto motivó a realizar el estudio cuya hipótesis general fue: la cultura organizacional se relaciona directamente y significativamente con la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017. Luego de la contrastación de la hipótesis se halló que la cultura organizacional está relacionada directamente con la motivación laboral, esto se evidencia al hallar la correlación de Spearman de 0.632, con una significancia igual a 0,000. Concluyendo que la cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017. Esto significa que a una mejor cultura organización habrá más motivación laboral para el logro de los objetivos institucionales.

Resultados semejantes halló Añez S. (2014), en su tesis Cultura

organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Este estudio utilizó el diseño no experimental, transeccional, correlacional, descriptivo. Este autor halló relaciones positivas y negativas entre ambas variables, en una muestra de 87 personas. El estudio realizado demostró que existe una estrecha relación entre los elementos de las variables mencionadas.

Otro estudio en relación a las variables de estudio es la tesis de Gutiérrez E. (2014) Cultura Organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de transporte aéreo. Aplicó un diseño no experimental, transeccional, correlacional, en una muestra de 64 personas. Utilizó el coeficiente de Pearson. Concluyó que no existe una relación significativa entre cultura organizacional y motivación laboral. Este estudio se contrapone a nuestro estudio.

Referente a la opinión de la variable cultura organizacional en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017, un 85% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, y un 15% en un nivel alto, no encontrando a ningún trabajador en un nivel bajo. Esto significa que medianamente la oficina pública tiene un sistema de significados compartidos. Medianamente se distingue de otras entidades públicas. Medianamente se innova, se toma riesgos y se da atención a los detalles y resultados. Se da poca orientación a los clientes, poca orientación a los equipos, poco dinamismo y estabilidad.

Se realiza esta inferencia de trabajo en base a esta teoría, cultura organizacional es un conjunto de cualidades, características que comparten los miembros de una organización y que las distinguen de las demás. Las características más relevantes de dicho sistema son: innovación y toma de riesgos, atención a los detalles y resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad. (Robbins y Judge, 2013)

Resultados similares halló Agudelo B. y Velásquez L., (2011), en su tesis Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa bilingüe –

Colombia. Estos autores aplicaron el diseño descriptivo, cualitativo en una muestra de 100 personas. 04 directivos, 54 docentes, 22 administrativos, y 20 de servicios generales. Concluyó que no se advirtió una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, más bien se tiene una disposición a agruparse por actividades o funciones similares, no obstante se destaca el valor de la colaboración a nivel personal.

Otro estudio es la de Curay S. (2015), Cultura organizacional en los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESSP “Hermano Victorino Elorz Goicochea de Sullana”. El diseño de investigación fue descriptivo simple, en una muestra de 39 personas. El estudio permitió conocer que se imparten instrucciones respecto de la delegación de autoridad como un instrumento para favorecer el desarrollo independiente del personal, la capacitación a los líderes para desarrollar sus habilidades ante el grupo de trabajo, ello destinado a fomentar el desarrollo de una cultura “fuerte, se concluyó que no existen diferencias significativas entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana.

En relación a la variable motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017, los resultados mostraron que un 82,50% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 17,50 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo. Comprendiendo que motivación laboral es un proceso relacionado al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos, se inicia con una necesidad, búsqueda de satisfacción de la necesidad (impulso), comportamiento enfocado en la meta, desempeño (para alcanzar la meta) y satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (sanción). (Chiavenato, 2009)

Los resultados hallados difieren significativamente con la tesis de Molina R., (2013), Estudio de la motivación laboral en un hospital de Guayaquil. Fue un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, explicativo, con una muestra de 226 colaboradores entre administrativos, profesionales –técnicos y servicios generales, el estudio realizado permitió establecer que la motivación relevante en



los trabajadores del hospital, es la motivación extrínseca, la encuesta permitió demostrar que una de las características importantes para el desarrollo de sus actividades y que los incentiva a realizar su trabajo con más entusiasmo y que impulsa su comportamiento hacia el logro de objetivos para ser cumplidos, es el salario. Mientras que en nuestro estudio la motivación es medianamente regular.

La primera hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión necesidad. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,462 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Se concibe por la dimensión necesidad a la carencia interna que tiene una persona, el cual provoca tensión e incomodidad, el cual genera una acción a fin de reducirlo o eliminarlo. Chiavenato (2009 pág. 238). En el estudio, los resultados muestran que un 60% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 40 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

La segunda hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores. Luego del análisis se halló una relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,569 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Resultados semejantes halló Gonzales (2015), en su tesis titulada Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del estado Zulia de Venezuela, utilizó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, en una muestra de 78 personas compuesta por 10 directivos y 68 docentes, concluyó que se estableció una correlación elevada entre las variables cultura

organizacional y la satisfacción laboral, es decir cuando aumenta una de ellas, lo hará de la misma forma la otra.

En relación a la dimensión búsqueda de satisfacción de la necesidad (Impulso) se da cuando la persona ante una necesidad determina un plan de acción para satisfacerla con el fin de obtener una meta (impulso). Chiavenato (2009 pág. 238); en el estudio búsqueda de la satisfacción de la necesidad, los resultados hallados son que un 73,75% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 22,50 % en un nivel alto y 3,75% en un nivel bajo.

En el estudio realizado por Polo (2008), denominado Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la apreciación del consumidor a través de la motivación del personal, diseño descriptiva, método cualitativo, cuantitativo, el estudio de investigación fue aplicado a una muestra de 315 personas que laboran en la empresa, el estudio realizado permite conocer que los factores motivacionales que afectan al personal, son básicamente subjetivos y particulares, ya que éstos afectan a cada uno de ellos en su desempeño en la organización de manera diferente, ello está relacionado a las necesidades propias de cada persona, se debe indicar además que el 87% de los empleados manifestaron trabajar responsablemente con el fin de lograr mejores resultados y cumplir con los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

La tercera hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores. Luego del análisis se halló una relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,626, con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión comportamiento enfocado en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Se entiende por la dimensión comportamiento enfocado en la meta cuando la persona satisface la necesidad, esta satisfacción elimina o reduce la carencia.

Según la tabla 16 y la Figura 11, en lo referente a la dimensión comportamiento enfocado en la meta, los resultados fueron que un 68,75 % de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 30 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

La cuarta hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,495 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Resultados similares halló García (2014) Perú, en su tesis Relación del trabajo en equipo con la motivación laboral de los docentes de las IIEE. Champagnat y Cima de Tacna, tipo no experimental, modalidad descriptiva correlacional, transeccional y comparativa, se aplicó un cuestionario a través de una encuesta, en una muestra conformada por 85 docentes, 39 del colegio Champagnat y 46 del colegio CIMA, se concluyó que existe relación directa entre el trabajo en equipo con la motivación laboral. Los profesores manifestaron que a un nivel superior o alto de trabajo en equipo un nivel alto o superior de motivación laboral.

La evaluación del desempeño, cuando se cumplen con los objetivos propuestos, el trabajador recibirá una recompensa (incentivo). Chiavenato (2009 pág. 238), de acuerdo a la tabla 17 y la Figura 12, en lo referente a la dimensión desempeño, los resultados muestran que un 85 % de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 15 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

La quinta hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0.312 con una significancia  $p=0,005 < 0,05$ , por lo

que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión satisfacción necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Camacho, Escalante, Quispe y Salazar (2012) Perú, presentaron la tesis Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería en un hospital nacional, este estudio fue descriptivo de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 211 enfermeros. Se concluyó que las motivaciones internas de los trabajadores se encuentran relacionadas con el desarrollo personal, el logro y el crecimiento profesional.

La dimensión satisfacción de la necesidad (Incentivo) o frustración (sanción), cuando se satisface una necesidad se genera en el individuo una sensación de bienestar, una necesidad no satisfecha genera frustración, conflicto o estrés. Chiavenato (2009 pág. 238). Según la tabla 18 y la Figura 13, en lo referente a la dimensión satisfacción de la necesidad, los resultados muestran que un 92,50% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 6,25 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

## **V. Conclusiones**

Primera: Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, esto se evidencia al hallar la correlación de Spearman de 0.632, con una significancia igual a 0,000.

Segunda: Existe una significativa cultura organizacional en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, el cual permite el logro de los objetivos institucionales.

Tercera: Existe una significativa motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, el cual permite el cumplimiento de metas institucionales.

Cuarta: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se evidencia al hallar un coeficiente de correlación de Spearman de 0,462, positiva moderada, con una significancia  $p=0,000 < 0,05$

Quinta: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se evidencia al hallar una relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,569 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ .

Sexta: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se refleja en la relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,626, con una significancia  $p=0,000$ .

Sétima: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, siendo una relación positiva moderada con un

coeficiente de correlación de Spearman de 0,495 con una significancia  $p=0,000$ .

Octava: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, evidenciándose al hallar la correlación de Spearman de 0.312 con una significancia  $p=0,005$ .

## **VI. Recomendaciones**



- Primera: La oficina de Recursos Humanos debe establecer una inducción constante a los trabajadores sobre la visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir con las metas de la entidad, debe existir una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán involucrarse con las políticas institucionales.
- Segunda: Implementar cursos de capacitación en temas de cultura organizacional, con la finalidad de crear conciencia en el personal sobre su importancia, ello con la finalidad de generar un ambiente positivo de trabajo.
- Tercera: Implementar un plan de reconocimiento a los trabajadores a fin de dar a conocer a los trabajadores que gracias a su buen desempeño laboral, son apreciados y valorados, este programa de beneficios e incentivos podría contemplar cartas de felicitación, premios por cumplimiento de metas.
- Cuarta: Crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad, el cual inducirá al empleado a sentirse más involucrado en los trabajos de su puesto.
- Quinta: La oficina de Recursos Humanos debe buscar la forma de fomentar nuevos desafíos laborales al personal, sin recargar sus actividades diarias, de tal forma que le permita el desarrollo de sus cualidades personales, aportando de esta manera en el logro de los objetivos institucionales.
- Sexta: Resaltar el aporte que realiza el personal en la mejora de los procesos
- Sétima: Que la Oficina de Recursos Humanos genere una comunicación asertiva entre los trabajadores sin importar la jerarquía, la

remuneración o el grado de instrucción.

Octava: Darle mayor libertad en el desarrollo de diversas actividades favoreciendo la independencia y autonomía del personal para la realización de tareas.

## **VII. Referencias**

- Agudelo, B. y Velasquez L. (2011). *Descripción de la Cultura Organizacional en una Institución Educativa*, Colombia. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira). (Acceso el 04 de abril de 2017)
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*, Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Ediciones.
- Añez S. (2014). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. (Tesis maestría, Universidad Nacional de Venezuela). (Acceso el 10 de abril de 2017)
- Camacho V. Escalante V., Quispe L. y Salazar M. (2012). *Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). (Acceso el 12 de mayo de 2017)
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco.
- Carrasco S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. (3.<sup>a</sup> ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Curay, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Sullana, año 2015*. (Tesis de maestría, Universidad de Piura). (Acceso el 12 de mayo de 2017)
- Fincowsk E. and Krieger (2012). *Comportamiento organizacional*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- García N. (2014). *Relación del trabajo en equipo con la motivación laboral de los docentes de las IIEE. Champagnat y Cima de Tacna*. (Tesis de maestría,

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann). (Acceso el 17 de junio de 2017)

Gonzales, Y. (2015). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes en Educación media general*. (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta). (Acceso el 17 de junio de 2017).

Gutierrez, E. (2014). *Cultura Organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo, en Colombia*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). (Acceso el 18 de mayo de 2017).

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2010) *Comportamiento Organizacional*. (10.<sup>a</sup> ed.). México: International Thomson Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2014) *Metodología de la Investigación*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: Mac Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

Luthans, F. (1988) *Organizational Behavior*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: Mac Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

Molina R. (2013) *Estudio de la motivación laboral en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Guayaquil). (Acceso el 18 de mayo de 2017).

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Polo L. (2008). *Propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicio público domiciliario*. (Tesis de maestría, Universidad de Barranquilla). (Acceso el 12 de mayo de 2017).

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Education, S.A.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (4.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Education, Inc.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. (5.<sup>a</sup> ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass editors.

Weber, M. (1905). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Recuperado de [www.laeditorialvirtual.com.ar](http://www.laeditorialvirtual.com.ar)

## **Anexos**

## **Anexo 1. Artículo Científico**

### **1. TÍTULO**

Relación entre cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima 2017.

### **2. AUTORA.**

Br. Maricela Noemí Valerio Zevallos

### **3. RESUMEN**

El presente estudio buscó establecer o determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en trabajadores o servidores públicos en una dependencia Estatal. El tipo de investigación es no experimental, siendo, además de corte transversal y correlacional, sustantiva, de diseño descriptivo correlacional; con una muestra censal de 80 trabajadores, estuvo compuesta por directivos, profesionales y técnicos administrativos. Asimismo, para la recolección de datos sobre las variables cultura organizacional y motivación laboral se usó la técnica de la encuesta. Los resultados obtenidos demostraron que la cultura organizacional está relacionada directamente con la motivación laboral,  $Rho\ Spearman = 0.632$ ,  $sig = 0,000 < 0,01$ , con lo cual se rechazó la hipótesis nula.

### **4. PALABRAS CLAVES**

Cultura organizacional, Motivación laboral, Dinamismo, Desempeño.

### **5. ABSTRACT**

This research tries to establish the relationship between organizational culture and work motivation in workers in a public office - Lima, 2017. The type of research is non - experimental: cross - section and correlational, substantive, descriptive, correlational design; with a sample of 80 census type workers composed of managers, professionals and administrative technicians. The survey technique was used to collect data on the variables organizational culture and labor motivation. The results obtained showed that the organizational culture is directly related to the labor motivation,  $Rho\ Spearman = 0.632$ ,  $sig = 0.000 < 0.01$ , with which the null hypothesis was rejected.

### **6. KEYWORDS**

Key words: Organizational Culture, Job Motivation, Dynamism, Performance.



## 7. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es una temática cada vez más importante como línea de investigación en el ámbito empresarial y organizacional. Desde el punto de vista teórico, fue abordada por Newstrom, (2007); Alles (2008); Chiavenato (2009); Hellriegel y Slocum (2010). Precisamente éstos últimos establecen una tipología de cultura organizacional, diferenciando, en primer lugar una cultura burocrática, cuyo valor principal es la formalidad, en segundo lugar, una cultura de clan, cuyo núcleo consiste en compartir una membresía y un destino común, en tercer lugar, la cultura emprendedora, que se basa en el compromiso con la experimentación y la innovación, con lo que se pone en vanguardia hacia el cambio; finalmente la cultura de mercado, basada en el logro de objetivos financieros medibles y exigentes, a partir de los cuáles se asignan retribuciones económicas o estímulos. El presente estudio aborda la variable cultura organizacional a partir de los supuestos de la cultura emprendedora.

En cuanto a la segunda variable, el presente estudio de basa en los aportes de Robbins (2004), quien considera que la motivación laboral se compone de procesos orientados según una intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta; asimismo Chiavenato (2009) señala que es un proceso relacionado al comportamiento cuya finalidad es alcanzar metas o incentivos que movilicen a las personas. Estas metas están asociadas a la satisfacción de necesidades; lo que señalan diversos autores es que la intensidad o nivel de dichas necesidades está en el campo de la subjetividad ya que cada persona está determinada por un conjunto de valores, ideales, objetivos y principios que regulan dichas necesidades; por tanto, en este sentido, la motivación laboral termina siendo el resultado de factores subjetivos que tienen que ver son las necesidades humanas.

En relación a lo señalado en el párrafo anterior, Maslow plantea una teoría de la Jerarquía de necesidades, mediante la cual propone determinar ciertas prioridades humanas comunes y su importancia o influencia para la vida de las personas, según este autor, dichas necesidades se clasifican en: (1) fisiológicas, (2) de pertenencia y sociales, (3) de estima y status, (4) de sentimiento de competencia y (5) de autorrealización y satisfacción.

Esta teoría tuvo aceptación en los ámbitos académicos, llegando a posicionarse rápidamente, ya que permitía una explicación de la motivación a partir de una prioridad de necesidades humanas; esta idea fue llevada al ámbito laboral por Herzberg (1968), quien planteó la teoría bifactorial - teoría de dos factores- agrupados en factores intrínsecos y extrínsecos, los mismos que serían

dimensiones de dicha variable; según esta teoría en el primer factor se consideran los siguientes aspectos: la responsabilidad, el reconocimiento, el desarrollo, el trabajo y el progreso, asimismo, en el segundo factor se consideran: la administración, la supervisión, el salario, las relaciones sociales, la seguridad del empleo, las normas y la estructura organizativa.

A partir de esta teoría, corresponde a los administradores o líderes empresariales, diseñar estrategias compensatorias orientadas a la satisfacción progresiva de ambos factores en el ámbito empresarial u organizacional; esto ha impulsado diversas iniciativas como los planes de incentivos, ascensos, políticas de desarrollo personal y profesional para los empleados.

Otra propuesta teórica que explica la satisfacción laboral tiene que ver con el modelo E-R-C de Alderfer, -Existencia/Relación/Crecimiento-. Este modelo plantea tres dimensiones de la satisfacción laboral, (1) las necesidades de existencia, tales como sueldo, condiciones físicas de trabajo, seguridad del empleo y prestaciones, (2) las necesidades de relación, entre las que se citan, comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas en la jerarquía, alrededor y (3) las necesidades de relación y de crecimiento.

Posteriormente Chiavenato (2009), señala que la mayoría de las teorías coinciden en que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona, alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso).

Los aportes teóricos sobre el tema son abundantes. Sin embargo, la motivación laboral en el sistema gubernamental como es el caso de la Oficina Pública del presente estudio, presenta sus propios inconvenientes cuestión que nos ha conducido a plantear la pregunta ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?

El contexto en el que se ha desarrollado el estudio corresponde a un escenario organizacional de institución pública gubernamental, ubicada en zona urbana, en el que interactúan servidores públicos especializados con directivos asignados como cargos de confianza, que por su naturaleza dependen directamente del gobierno central, donde la cultura organizacional se considera como el entorno en que se generan desafíos para la satisfacción laboral de los servidores o funcionarios.

La muestra fue censal y estuvo conformada por 80 trabajadores, de la Oficina pública de referencia. Para recoger los datos respecto a la percepción de cultura organizacional y motivación

laboral, se utilizó la técnica de la encuesta, con los instrumentos Escala de Cultura Organizacional y Escala de Motivación Laboral.

El estudio constituye una alternativa de solución a una problemática que preocupa todas las Unidades Ejecutoras y oficinas del sector, pues la cultura organizacional es un factor del éxito en las instituciones. Asimismo, permitirá medir y mejorar la disposición del personal dentro de la unidad, en virtud de que permitirá analizar, diagnosticar, evaluar y manejar eficazmente los factores que condicionan la cultura organizacional, para generar mejores condiciones laborales y con ello aportar a la satisfacción de los trabajadores y las metas de la organización.

## **8. METODOLOGÍA**

Metodológicamente el estudio corresponde a un diseño de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio, la población está conformada por 80 trabajadores, esta muestra corresponde a toda la población. El recojo de datos se realizó con la técnica de la encuesta a partir de las Escalas de Cultura Organizacional y Motivación Laboral, su administración fue auto administrada. La Escala de Cultura Organizacional contiene un total de 30 ítems, distribuido en seis dimensiones: La dimensión (I) Innovación y toma de riesgos, (II) Atención a los detalles y resultados (III) Orientación a la gente, (IV) Orientación a los equipos, (V) Dinamismo y (VI) Estabilidad, estimados con una escala tipo Lickert, graduada desde Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) y los niveles son: alto, medio y bajo según se observa en la Tabla 1 del informe de tesis.

Mientras que la Escala de Motivación Laboral contiene un total de 22 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: (I) Necesidad, (II) Búsqueda de la satisfacción de la necesidad (Impulso) (III) Comportamiento enfocado en la meta, (IV) Desempeño (para alcanzar la meta) y (V) Satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo), estimados con una escala tipo Lickert, graduada desde Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) y los niveles son: alto, medio y bajo según se observa en la Tabla 2 del informe de tesis.

El procesamiento de datos se procedió con la ayuda del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22.

## 9. RESULTADOS

Desde el punto de vista descriptivo el estudio muestra en lo referente a la cultura organizacional, que la mayoría de encuestados considera que el nivel predominante de esta variable es medio 85%, luego, un 15% considera que es de nivel alto y ningún trabajador lo considera bajo, es decir el 100% señala que la cultura organizacional es medio y alto.

Respecto a la cultura organizacional, la dimensión innovación y toma de riesgos, según la percepción de la muestra, como puede observarse en la tabla 8 y figura 2, es medio y alto con 76.25% y 18.75% respectivamente. Sólo un 5% lo considera bajo, es decir un 93% señala que la cultura organizacional es medio y alto. En cuanto a la dimensión atención a los detalles y resultados, como puede observarse en la tabla 9 y Figura 3 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 86.25% y alto 13.75% respectivamente, ningún trabajador lo considera bajo. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 100%, siendo dominante el nivel medio.

En cuanto a la dimensión orientación a la gente, como puede observarse en la tabla 10 y Figura 4 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 82.50% y alto 16.25% respectivamente, sólo un 1.25% lo considera bajo. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 98.75%, siendo dominante el nivel medio. En cuanto a la dimensión orientación a los equipos, como puede observarse en la tabla 11 y Figura 5 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 83.75% y alto 16.25% respectivamente, ningún trabajador lo considera bajo. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 100%, siendo dominante el nivel medio.

En cuanto a la motivación laboral, que la mayoría de encuestados considera que el nivel predominante de esta variable es medio 82,50%, luego, un 17.50% considera que es de nivel alto y ningún trabajador lo considera bajo, es decir el 100% señala que la cultura organizacional es medio y alto. Respecto a las dimensiones de esta variable, en cuanto al nivel de necesidad, según la percepción de la muestra, como puede observarse en la tabla 15 y figura 9, es medio y alto con 60% y 40% respectivamente. En cuanto a la dimensión satisfacción de la necesidad, como puede observarse en la tabla 16 y Figura 10 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 73.75%, alto 22.50% y bajo 3.75. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 96.25%, siendo dominante el nivel medio.

En cuanto a la dimensión comportamiento enfocado en la meta, como puede observarse en la tabla 17 y Figura 11 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 68.75%, alto 30.00% y bajo 1.25%. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 98.75%, siendo dominante el

nivel medio. En cuanto a la dimensión desempeño, como puede observarse en la tabla 18 y Figura 12 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 85% y alto 15% respectivamente, ningún trabajador lo considera bajo. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 100%, siendo dominante el nivel medio. Finalmente, en cuanto a la dimensión satisfacción de la necesidad, como puede observarse en la tabla 19 y Figura 13 del informe de tesis, el nivel de esta dimensión es medio 92.50%, alto 6.25% y bajo 1.25% respectivamente. Considerando solo el nivel medio y alto, se tiene un 98.75%, siendo dominante el nivel medio.

En cuanto a las correlaciones halladas, cabe señalar que, la cultura organizacional está relacionada directamente con la motivación laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0.632 y representando ésta una correlación estadísticamente significativa. Como el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,01$ ), se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, en cuanto a las hipótesis correlacionales, en todos los casos se encontró correlación positiva, directa, de nivel moderado, expresado a través del coeficiente de correlación de Spearman, así entre la cultura organizacional y la dimensión necesidad 0,462 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), entre la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad 0,569 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), entre la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en la meta 0,626 ( $p = 0,000 < 0,05$ ); entre la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta 0,495 ( $p = 0,000 < 0,05$ ) y finalmente, entre la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad 0,312 ( $p = 0,005 < 0,05$ )

## **10. DISCUSIÓN**

La primera hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión necesidad. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,462 con una significancia  $p = 0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Se concibe por Necesidad a la carencia interna que tiene una persona, el cual provoca tensión e incomodidad, originando un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. Chiavenato (2009 pág. 238). En el estudio, los resultados muestran que un 60% de los trabajadores encuestados

obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 40 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

La segunda hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores. Luego del análisis se halló una relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,569 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Resultados semejantes halló Gonzales (2015), en su tesis titulada Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general del municipio Mara del estado Zulia de Venezuela, utilizó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, en una muestra de 78 personas compuesta por 10 directivos y 68 docentes, concluyó que se estableció una correlación alta entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de docentes de educación media general, es decir a medida que la variable cultura organizacional aumenta lo hará de la misma forma la variable satisfacción laboral y viceversa.

En relación a la dimensión búsqueda de satisfacción de la necesidad (Impulso) se da cuando la persona determina un curso de acción para satisfacer una determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Chiavenato (2009 pág. 238); en el estudio búsqueda de la satisfacción de la necesidad, los resultados hallados son que un 73,75% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 22,50 % en un nivel alto y 3,75% en un nivel bajo.

La tercera hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores. Luego del análisis se halló una relación positiva media, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,626, con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión comportamiento enfocado en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Se entiende por comportamiento enfocado en la meta cuando la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. Según la tabla 16 y la Figura 11, en lo referente a la dimensión comportamiento enfocado en la meta, los

resultados fueron que un 68,75 % de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 30 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

La cuarta hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,495 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

La evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona. Chiavenato (2009 pág. 238), según la tabla 17 y la Figura 12, en lo referente a la dimensión desempeño, los resultados muestran que un 85 % de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 15 % en un nivel alto y ninguno en un nivel bajo.

La quinta hipótesis específica fue existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad. Luego del análisis se halló una relación positiva moderada, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0.312 con una significancia  $p=0,005 < 0,05$ , por lo que se concluye que: la cultura organizacional se relaciona directamente con la dimensión satisfacción necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017.

Satisfacción de la necesidad (Incentivo) o frustración (sanción), la necesidad satisfecha genera un estado de bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. Chiavenato (2009 pág. 238). Según la tabla 18 y la Figura 13, en lo referente a la dimensión satisfacción de la necesidad, los resultados muestran que un 92,50% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes que los ubican en un nivel medio, un 6,25 % en un nivel alto y sólo 1,25 % en un nivel bajo.

## **11. CONCLUSIONES**

Primera: Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, esto se evidencia al hallar la correlación de Spearman de 0.632, con una significancia igual a 0,000.

Segunda: Existe una significativa cultura organizacional en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, el cual permite el logro de los objetivos institucionales.

Tercera: Existe una significativa motivación laboral en los trabajadores en una oficina pública, Lima-2017, el cual permite el cumplimiento de metas institucionales.

Cuarta: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se evidencia al hallar un coeficiente de correlación de Spearman de 0,462, positiva moderada, con una significancia  $p=0,000 < 0,05$

Quinta: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se evidencia al hallar una relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,569 con una significancia  $p=0,000 < 0,05$ .

Sexta: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión comportamiento enfocado en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, se refleja en la relación positiva media, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,626, con una significancia  $p=0,000$ .

Sétima: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, siendo una relación positiva moderada con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,495 con una significancia  $p=0,000$ .

Octava: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la dimensión satisfacción de la necesidad en los trabajadores de una Oficina Pública, Lima-2017, evidenciándose al hallar la correlación de Spearman de 0.312 con una significancia  $p=0,005$ .

## 12. REFERENCIAS

Agudelo, B. y Velasquez L. (2011). *Descripción de la Cultura Organizacional en una Institución Educativa, Colombia*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira). (Acceso el 04 de abril de 2017)

Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*, Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Ediciones.

Añez, S. (2014). *Cultura Organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Venezuela). (Acceso el 10 de abril de 2017).



- Camacho V., Ecalante V., Quispe L. y Salazar M. (2012). *Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). (Acceso el 12 de mayo de 2017).
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco.
- Carrasco S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. (3.a ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5.ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (5.ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Curay, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP "Hno. Victorino Elorz Goicoechea" de Sullana*, año 2015. (Tesis de maestría, Universidad de Piura). (Acceso el 12 de mayo de 2017).
- Fincowsk E. and Krieger (2012) *Comportamiento organizacional*. (5.ª Ed.). México: Pearson Educación, 2012.
- García N. (2014). *Relación de trabajo con la motivación laboral de los docentes de las Champagnat y Cima de Tacna*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann). (Acceso el 17 de junio de 2017).
- Gonzales, Y. (2015). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes en Educación media general*. (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta). (Acceso el 17 de junio de 2017).
- Gutierrez, E. (2014). *Cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa de una empresa de transporte aéreo en Colombia*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia). (Acceso el 18 de mayo de 2017).
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2010) *Comportamiento Organizacional* (10.ª Ed.). México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista M. (2014) *Metodología de la Investigación*. (5.ª Ed.). Mexico: Mac Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Luthans, F. (1988) *Organizational Behavior*. (5.a ed.). México: Mac Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. Molina R. (2013) *Estudio de la motivación en el hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Guayaquil). (Acceso el 18 de mayo de 2017).
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10.a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Polo L. (2008). Propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicio público domiciliario. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Barranquilla). (Acceso el 12 de mayo de 2017).
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10.a ed.). México: Pearson Education, S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional. (4.<sup>a</sup> Ed.). México, Pearson Education, Inc.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership* (5.<sup>a</sup> Ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass editors.
- Weber, M. (1905). La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Recuperado de [www.laeditorialvirtual.com.ar](http://www.laeditorialvirtual.com.ar)

## Anexo 2. Matriz de consistencia de la investigación.

### Matriz de Consistencia

Título: Relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017

Autor: Maricela Noemí Valerio Zevallos

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.	Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.	Variable 1: Cultura organizacional (Robbins y Judge, 2013)				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
			Innovación y toma de riesgos	1.1 Generación de innovaciones 1.2 Asumir riesgos	1, 2 3, 4		Bajo: [4 - 9] Medio: [10 - 14] Alto: [15 -20]
			Atención a los detalles y resultados	2.1 Muestra precisión 2.2 Muestra análisis 2.3 Prioridad en los resultados/meta	5, 6 7, 8 9,10		Bajo: [6 - 13] Medio: [14 - 22] Alto: [23 -30]
Problemas Específicos: ¿Cómo es la cultura organizacional en los trabajadores de una oficina pública?	Objetivos específicos: Describir la cultura organizacional en los trabajadores de una oficina pública.	Hipótesis específicas:	Orientación a la gente	3.1 Recompensas, incentivos 3.2 Feedback 3.3 Sanciones	11, 12 13, 14 15	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces	Bajo: [5 - 11] Medio: [12 - 18] Alto: [19 -25]
			Orientación a los equipos	4.1 Trabajo en equipo 4.2 Responsabilidades compartidas	16, 17, 18 19, 20, 21	4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo: [6 - 13] Medio: [14 - 22] Alto: [23 -30]
¿Cómo es la motivación laboral en los trabajadores de una oficina pública?	Describir la motivación laboral en los trabajadores de una oficina pública		Dinamismo	5.1 Comportamiento Proactivo	22, 23, 24		Bajo: [5 - 11] Medio: [12 -

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.	Estabilidad	5.2	Competencia	25, 26			18]	
				6.1	Crecimiento	27, 28			Bajo: [4 - 9]	
				6.2	Status Quo	29, 30			Medio: [10 - 14]	
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la búsqueda de la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Cultura Organizacional		-----	1 - 30			Alto: [15 -20]	
									Bajo: (30- 69)	
									Medio: (70- 109)	
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento enfocado en la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Búsqueda de la satisfacción de la necesidad (Impulso)	2.1	Comportamiento	5, 6, 7			Bajo: [5 - 11]	
				2.2	Meta	8, 9			Medio: [12 - 18]	
				3.1	<u>Satisfacción</u>	10, 11			6. Nunca	Bajo: [4 - 9]
			Comportamiento enfocado en la	3.2	Éxito	12, 13			7. Casi Nunca	Medio: [10 -

Variable 2: Motivación Laboral (Chiavenato, 2009)

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Necesidad	1.1 Carencia	1, 2		Bajo: [4 - 9]
	1.2 Tensión	3, 4		Medio: [10 - 14]
				Alto: [15 -20]
				Bajo: [5 - 11]
				Medio: [12 - 18]
				Alto: [19 -25]
				Bajo: [4 - 9]
				Medio: [10 -

Pública, Lima 2017?	una Oficina Pública, Lima-2017.	una Oficina Pública, Lima 2017.	meta					8. A veces	14]
								9. Casi siempre	Alto: [15 -20]
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño para alcanzar la meta en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.	Desempeño (para alcanzar la meta)	4.1 Recompensa		14, 15		10. Siempre	Bajo: [4 - 9]
				4.2 Sanción		16, 17			Medio: [10 - 14]
			Satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (castigo)	5.1 Bienestar		18, 19			Alto: [15 -20]
				5.2 Frustración		20			Bajo: [5 - 11]
				5.3 Estrés		21, 22			Medio: [12 - 18]
			Motivación Laboral	-----		1 - 22			Alto: [19 -25]
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad o frustración en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima-2017.	Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción de la necesidad o frustración en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima 2017.							Bajo: [22 - 50]
									Medio: [51 - 80]
									Alto: [81 -110]

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo: No experimental (Hernández et al., 2010) p. 149).	Población: 80 trabajadores: Personal Técnico, profesionales y Directivos	Variable 1: Cultura Organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Encuesta Autor: Valerio Año: 2017 Monitoreo: Por la tesista Ámbito de Aplicación: Oficina de OGA del Programa Nacional de Saneamiento Urbano Forma de Administración: Individual	DESCRIPTIVA: Para Fidias G. Arias (2012), el estudio descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (pág. 24)
Diseño: Corte transversal (Hernández 2010, p.151) y correlacional (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).	Tamaño de muestra: 80 personas que laboran en la Oficina General de Administración del Programa Nacional de Saneamiento Urbano	Variable 2: Motivación Laboral Técnicas: Encuesta Instrumentos: Encuesta Autor: Valerio Año: 2017 Monitoreo: Por la tesista Ámbito de Aplicación: Oficina de OGA del Programa Nacional de Saneamiento Urbano Forma de Administración: Individual	

### Anexo 3. Autorización de aplicación de instrumentos.



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año del buen servicio al ciudadano"

Lima, 09 de mayo de 2017

10 MAYO 2017

Señor Ingeniero  
ARMANDO CARPIO CALDERON  
Responsable( e ) de la Unidad de Administración -PNSU  
Presente

410

Asunto: Autorización para aplicación de Instrumentos de Investigación.

Es muy grato dirigirme a Ud. para expresarle mi saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que en mi condición de estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad "César Vallejo" Los Olivos – Lima, en la maestría en Gestión Pública, vengo desarrollando el Proyecto de investigación titulado "*Relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores en una Oficina Pública, Lima - 2017*", el mismo que ha considerado como parte de su población y muestra, a los servidores de vuestra institución, que Ud. acertadamente dirige.

Cabe señalar que dicho proyecto busca establecer diagnóstico sobre los niveles de Motivación Laboral. Dentro de las actividades previstas se tiene considerado aplicar los instrumento "Cultura Organizacional" y "Motivación Laboral" que adjunto como anexos al presente, que es una encuesta que consta de 28 ítems con respuesta múltiple tipo Lickert, el mismo que permitirá recoger la percepción de los trabajadores que sean encuestados.

Los resultados que se encuentren, así como la base de datos, tienen características de confidencial, siendo anónimo y reservado, esto implica garantizar la buena imagen institucional y del personal que labora en su institución.

Con las consideraciones señaladas y con la finalidad de poder cumplir los objetivos de dicha investigación le solicito extender las facilidades necesarias y autorizar para que pueda aplicar el instrumento en referencia previa coordinación con los responsables de los equipos y oficinas.

Estimo conveniente hacerle llegar mi agradecimiento y deferencia por la atención al presente.

Atentamente.

Bch, Maricela Valerio Zevallos  
DNI 15722164





Programa Nacional  
Saneamiento Urbano

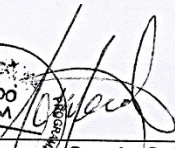

**"Año del Buen Servicio al Ciudadano"**

**CONSTANCIA**

Por medio del presente se deja constancia que la estudiante Maricela Valerio Zevallos, de la Escuela de Posgrado de la Universidad "César Vallejo" en la maestría de Gestión Pública, quien ha desarrollado el Proyecto de Investigación titulado "Relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en una oficina Pública, Lima - 2017", ha efectuado la aplicación de los instrumentos "Cultura Organizacional" y "Motivación Laboral", el cual se desarrollo en forma regular y sin inconvenientes con el permiso de la Entidad.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que crea conveniente.

Lima, 30 de junio de 2017

  
  
**Armando Carpio Calderón**  
Responsable (e) de la Unidad  
Administración -PNSU



## Anexo 4. Instrumentos de investigación. (Primera y segunda variable)

### INSTRUMENTO CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Datos generales

Tiempo de servicio en esta institución ..... Edad: .....

Sexo: M ( ) H ( ) Cargo: .....

#### Instrucciones

Estimado trabajador/a, con la finalidad de conocer qué opina acerca de la cultura organizacional en esta institución, a continuación, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta.

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un sólo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Muchas veces	Siempre

	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
	<b>En relación a la Innovación y Toma de Riesgos en esta Entidad, usted considera que....</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	En la organización se promueve y fomenta la autonomía en el trabajo					
<b>2</b>	Suele tener nuevas ideas para mejorar su trabajo					
<b>3</b>	Se adapta con facilidad a los cambios estratégicos					
<b>4</b>	Se fomenta y recompensa innovaciones y toma de riesgos para el logro de objetivos.					

<b>Las siguientes preguntas se refiere a la Atención de los detalles y resultados en esta Entidad, usted considera que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Se suele promover el trabajo en equipo en el cumplimiento de tareas y acciones					
<b>6</b>	La organización tiene definido claramente las funciones de su puesto					
<b>7</b>	Cumple con las tareas asignadas con mucho ahínco					
<b>8</b>	Soluciona problemas presentados en su trabajo					
<b>9</b>	Está informado de las estrategias y objetivos de la Organización					
<b>10</b>	En sus labores realizan seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del grupo					
<b>Las siguientes preguntas se refiere a la Orientación a la Gente en esta Entidad, usted considera que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>11</b>	Le brindan capacitaciones constantes para desarrollar su potencial					
<b>12</b>	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo					
<b>13</b>	La consecución de metas y el logro de los objetivos es prioritario en la institución					
<b>14</b>	El equipo de trabajo escucha y se retroalimenta.					
<b>15</b>	El incumplimiento de una norma genera una sanción administrativa					
<b>Las siguientes preguntas se refiere a la Orientación a los Equipos en esta Entidad, usted considera que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>16</b>	Se siente integrado en su organización					
<b>17</b>	Tiene usted dedicación y respeto al trabajo en equipo.					
<b>18</b>	En la Organización se tratan					

	unos a otros con respeto					
19	Coordina con su jefe durante el trabajo					
20	Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores					
21	Orienta a sus compañeros para realizar sus tareas					
<b>Las siguientes preguntas se refiere al Dinamismo en esta Entidad, usted considera que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22	Coordina las actividades de la entidad a fin de que desarrollen eficientemente					
23	Toma decisiones relacionadas con su puesto de trabajo					
24	Se considera una persona proactiva					
25	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas					
26	Me aseguro que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la entidad					
<b>Las siguientes preguntas se refiere a la Estabilidad en esta Entidad, usted considera que...</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Considera que la labor que realiza aporta al crecimiento de su entidad					
28	Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro					
29	La entidad presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo					
30	Los logros o fracasos es responsabilidad de todos.					

## INSTRUMENTO

### MOTIVACIÓN LABORAL

Datos generales

Tiempo de servicio en esta institución ..... Edad: .....

Sexo: M ( ) H ( ) Cargo: .....

Instrucciones

Estimado trabajador/a, con la finalidad de conocer qué opina acerca de la motivación laboral en esta institución, a continuación, se presenta una serie de afirmaciones a las cuales se le agradece responder con total sinceridad, marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta.

Lea detenidamente cada PREGUNTA y marque (X) en un sólo recuadro de las opciones de la derecha según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	Casi nunca	A veces	Muchas veces	Siempre

ITEMS		Nunca	Casi nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
<b>Las siguientes preguntas están referidas a la Necesidad que usted tiene en la Entidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Este trabajo me ayuda a satisfacer mis necesidades básicas					
<b>2</b>	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.					
<b>3</b>	El no seguir laborando en esta entidad me genera incertidumbre					
<b>4</b>	Cuando no recibo mi sueldo a tiempo me preocupo					
<b>Las siguientes preguntas están referidas a la satisfacción de la necesidad que usted tiene en esta Entidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el					

	trabajo que realizo.					
6	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo					
7	Realizo mi trabajo con calidad					
8	Me gusta establecer metas y alcanzarlas					
9	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas					
<b>Las siguientes preguntas están referidas al comportamiento enfocado en la meta que usted tiene en esta Entidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
11	Busco la manera de desarrollar mis capacidades					
12	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos					
13	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.					
<b>Las siguientes preguntas están referidas al desempeño para alcanzar la meta que usted tiene en esta Entidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Me centro en metas que son alcanzables					
15	Esta entidad cumple con mis expectativas					
16	Cumplo con el horario de trabajo					
17	Siento que debo aportar más para el logro de los objetivos					
<b>Las siguientes preguntas están referidas a la satisfacción de la necesidad que usted tiene en la Entidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Considero que en la entidad donde laboro tengo posibilidades de progresar					
19	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
20	Me siento satisfecho con el sueldo que recibo					
21	Me estreso cuando me apuran en el trabajo					
22	No tolero que me mi jefe me llame la atención					

**Anexo 5. Certificados de Validación de los instrumentos. (Escaneado sólo los Certificados de validación en orden, Primera Variable, luego Segunda Variable)**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Cultura Organizacional"**

**VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS</b>								
1	En la organización se promueve y fomenta la autonomía en el trabajo.	X		X		X		
2	Suele tener nuevas ideas para mejorar su trabajo	X		X		X		
3	Se adapta con facilidad a los cambios estratégicos	X		X		X		
4	Se fomenta, promueve y recompensa innovaciones y toma de riesgos para el logro de objetivos.	X		X		X		
<b>ATENCIÓN A LOS DETALLES Y RESULTADOS</b>								
5	Se suele promover el trabajo en equipo en el cumplimiento de tareas y acciones.	X		X		X		
6	La organización tiene definidos claramente las funciones de su puesto y de los otros trabajadores.	X		X		X		
7	Cumple con las tareas asignadas con mucho ahínco	X		X		X		
8	Soluciones problemas presentados en su trabajo	X		X		X		
9	Están informados de las estrategias y objetivos de la Organización	X		X		X		
10	En sus labores los jefes inmediatos realizan seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del grupo	X		X		X		
<b>ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>								
11	Le brindan capacitaciones constantes para desarrollar su potencial	X		X		X		
12	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo	X		X		X		

13	La consecución de las metas y logro de los objetivos es prioritario en la institución.	X					X	
14	El equipo de trabajo escucha y se retroalimenta.	X					X	X
15	El incumplimiento de una norma genera una sanción administrativa	X					X	X
	<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>							
16	Se siente integrado en su organización	X					X	X
17	Tiene usted dedicación y respeto al trabajo en equipo.	X					X	X
18	En la organización se tratan unos a otros con respeto	X					X	X
19	Los miembros de la organización coordinan las actividades durante el tiempo que dura el trabajo	X					X	X
20	Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores	X					X	X
21	Orienta a sus compañeros para realizar sus tareas	X					X	X
	<b>DINAMISMO</b>							
22	Coordina las actividades de la entidad a fin de que desarrollen eficientemente	X					X	X
23	Toma decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	X					X	X
24	Se considera una persona proactiva	X					X	X
25	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	X					X	X
26	Me aseguro que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la entidad	X					X	X
	<b>ESTABILIDAD</b>							
27	Considera que la labor que realiza aporta al crecimiento de su entidad	X					X	X
28	Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro	X					X	X
29	La entidad presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo	X					X	X
30	Los logros o fracasos es responsabilidad de todos.	X					X	X



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. ANGEL SALVATIERRA MELGAR**   DNI: **19873583**

Lima, 07 de junio del 2017.

**Suficiencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es concreto, exacto y directo.  
**Nota:** Suficiencia, se da suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTEÚDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Cultura Organizacional"**

**VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Superioridad
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS</b>								
1	En la organización se promueve y fomenta la autonomía en el trabajo.	X				X		
2	Suele tener nuevas ideas para mejorar su trabajo	X				X		
3	Se adapta con facilidad a los cambios estratégicos	X				X		
4	Se fomenta, promueve y recompensa innovaciones y toma de riesgos para el logro de objetivos.	X				X		
<b>ATENCIÓN A LOS DETALLES Y RESULTADOS</b>								
5	Se suele promover el trabajo en equipo en el cumplimiento de tareas y acciones.	X				X		
6	La organización tiene definidos claramente las funciones de su puesto y de los otros trabajadores.	X				X		
7	Cumple con las tareas asignadas con mucho ahínco	X				X		
8	Soluciona problemas presentados en su trabajo	X				X		
9	Están informados de las estrategias y objetivos de la Organización	X				X		
10	En sus labores los jefes inmediatos realizan seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del grupo	X				X		
		X				X		
<b>ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>								
11	Le brindan capacitaciones constantes para desarrollar su potencial	X				X		
12	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo	X				X		

13	La consecución de las metas y logro de los objetivos es prioritario en la institución.	X				X			
14	El equipo de trabajo escucha y se retroalimenta.	X				X			
15	El incumplimiento de una norma genera una sanción administrativa	X				X			
<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>									
16	Se siente integrado en su organización	X				X			
17	Tiene total dedicación y respeto al trabajo en equipo.	X				X			
18	En la organización se tratan unos a otros con respecto	X				X			
19	Los miembros de la organización coordinan las actividades durante el tiempo que dura el trabajo	X				X			
20	Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores	X				X			
21	Orienta a sus compañeros para realizar sus tareas	X				X			
<b>DINAMISMO</b>									
22	Coordina las actividades de la entidad a fin de que desarrollen eficientemente	X				X			
23	Toma decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	X				X			
24	Se considera una persona proactiva	X				X			
25	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	X				X			
26	Me aseguro que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la entidad	X				X			
<b>ESTABILIDAD</b>									
27	Considera que la labor que realiza aporta al crecimiento de su entidad	X				X			
28	Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro	X				X			
29	La entidad presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo	X				X			
30	Los logros o fracasos es responsabilidad de todos.	X				X			



ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD NACIONAL MAJOR DE SAN MARCOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. GUIDO JUNIOR BRAVO HUAYNATES  
Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Información

DNI: 213464

Lima, 07 de junio del 2017.

*Pertinencia:* El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
*Relevancia:* El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
*Cantidad:* Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
*Nota:* Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

Mg. Guido J. Bravo Huaynates  
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Cultura Organizacional"**

**VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Referencia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS</b>							
1	En la organización se promueve y fomenta la autonomía en el trabajo.	X		X		X		
2	Suele tener nuevas ideas para mejorar su trabajo	X		X		X		
3	Se adapta con facilidad a los cambios estratégicos	X		X		X		
4	Se fomenta, promueve y recompensa innovaciones y toma de riesgos para el logro de objetivos.	X		X		X		
	<b>ATENCIÓN A LOS DETALLES Y RESULTADOS</b>							
5	Se suele promover el trabajo en equipo en el cumplimiento de tareas y acciones.	X		X		X		
6	La organización tiene definidos claramente las funciones de su puesto y de los otros trabajadores.	X		X		X		
7	Cumple con las tareas asignadas con mucho ahínco	X		X		X		
8	Soluciona problemas presentados en su trabajo	X		X		X		
9	Están informados de las estrategias y objetivos de la Organización	X		X		X		
10	En sus labores los jefes inmediatos realizan seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del grupo	X		X		X		
	<b>ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>							
11	Le brindan capacitaciones constantes para desarrollar su potencial	X		X		X		
12	Es recompensado cuando realiza bien su trabajo	X		X		X		

13	La consecución de las metas y logro de los objetivos es prioritario en la institución.	X				X			
14	El equipo de trabajo escucha y se retroalimenta.	X				X			
15	El incumplimiento de una norma genera una sanción administrativa	X				X			
	<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>								
16	Se siente integrado en su organización	X				X			
17	Tiene usted dedicación y respeto al trabajo en equipo.	X				X			
18	En la organización se tratan unos a otros con respeto	X				X			
19	Los miembros de la organización coordinan las actividades durante el tiempo que dura el trabajo	X				X			
20	Sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores	X				X			
21	Orienta a sus compañeros para realizar sus tareas	X				X			
	<b>DINAMISMO</b>								
22	Coordina las actividades de la entidad a fin de que desarrollen eficientemente	X				X			
23	Toma decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	X				X			
24	Se considera una persona proactiva	X				X			
25	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	X				X			
26	Me aseguro que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la entidad	X				X			
	<b>ESTABILIDAD</b>								
27	Considera que la labor que realiza aporta al crecimiento de su entidad	X				X			
28	Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro	X				X			
29	La entidad presenta una efectiva coordinación en las áreas de trabajo	X				X			
30	Los logros o fracasos es responsabilidad de todos.	X				X			



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. ANGELICA SÁNCHEZ CASTRO

DNI: 20591496

Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Investigación

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- \*Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 07 de junio del 2017.

  
Dra. Angélica Sánchez Castro  
C.M. 1020591496

.....  
Firma del Experto Informante.

Validación del Instrumento de Motivación Laboral



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>NECESIDAD</b>							
1	Este trabajo me ayuda a satisfacer mis necesidades básicas	X		X		X		
2	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.	X		X		X		
3	El no seguir laborando en esta entidad me genera incertidumbre	X		X		X		
4	Cuando no recibo mi sueldo a tiempo me preocupo	X		X		X		
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>							
5	Siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo.	X		X		X		
6	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo							
7	Realizo mi trabajo con calidad	X		X		X		
8	Me gusta establecer metas y alcanzarlas	X		X		X		
9	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	X		X		X		
	<b>COMPORTAMIENTO ENFOCADO EN LA META</b>							
10	Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X		X		X		
11	Busco la manera de desarrollar mis capacidades	X		X		X		

12	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	X						X		
13	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	X						X		
	<b>DESEMPEÑO PARA ALCANZAR LA META</b>									
14	Me centro en metas que son alcanzables	X						X		
15	Esta entidad cumple con mis expectativas	X						X		
16	Cuando no cumplo con mi horario de trabajo la entidad me sanciona	X						X		
17	Cuando cometo un error la entidad me sanciona	X						X		
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>									
18	Considero que en la entidad donde laboro tengo posibilidades de progresar	X						X		
19	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X						X		
20	Los beneficios económicos que recibo no satisfacen mis necesidades básicas	X						X		
21	Me estreso cuando me apuran en el trabajo	X						X		
22	No tolero que me mi jefe me llame la atención	X						X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   No aplicable [ ]

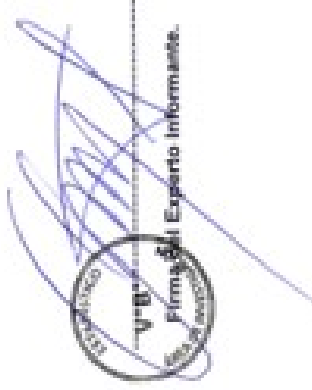
Aplicable después de corregir [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. ANGEL SALVATIERRA MELGAR  
Especialidad del validador:

DNE: 19873537

Lima, 07 de junio del 2017.

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
\*Referencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
\*Cantidad: Se entiende en cantidad alguna el enunciado del ítem, de concepto, estado y proceso.  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"**

**VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Cantidad <sup>1</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>1</b>	Este trabajo me ayuda a satisfacer mis necesidades básicas	X		X		X		
<b>2</b>	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.	X		X		X		
<b>3</b>	El no seguir laborando en esta entidad me genera incertidumbre	X		X		X		
<b>4</b>	Cuando no recibo mi sueldo a tiempo me preocupo	X		X		X		
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>							
<b>5</b>	Siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo.	X		X		X		
<b>6</b>	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo							
<b>7</b>	Realizo mi trabajo con calidad	X		X		X		
<b>8</b>	Me gusta establecer metas y alcanzarlas	X		X		X		
<b>9</b>	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	X		X		X		
	<b>COMPORTAMIENTO ENFOCADO EN LA META</b>							
<b>10</b>	Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X		X		X		
<b>11</b>	Busco la manera de desarrollar mis capacidades	X		X		X		

12	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	X					X			
13	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	X					X			
	<b>DESEMPEÑO PARA ALCANZAR LA META</b>									
14	Me centro en metas que son alcanzables	X					X			X
15	Esta entidad cumple con mis expectativas	X					X			X
16	Cuando no cumplo con mi horario de trabajo la entidad me sanciona	X					X			X
17	Cuando cometo un error la entidad me sanciona	X					X			X
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>									
18	Considero que en la entidad donde laboro tengo posibilidades de progresar	X					X			X
19	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X					X			X
20	Los beneficios económicos que recibo no satisfacen mis necesidades básicas	X					X			X
21	Me estreso cuando me apuran en el trabajo	X					X			X
22	No tolero que me mi jefe me llame la atención	X					X			X



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. GUIDO JUNIOR BRAVO HUAYNATES  
Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Información

DNI: 21134641

Lima, 07 de junio del 2017.

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Cantidad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

.....  
Mg. Guido J. Bravo Huaynates  
Docencia e Investigación

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"**

**VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>NECESIDAD</b>							
1	Este trabajo me ayuda a satisfacer mis necesidades básicas	X		X		X		
2	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.	X		X		X		
3	El no seguir laborando en esta entidad me genera incertidumbre	X		X		X		
4	Cuando no recibo mi sueldo a tiempo me preocupo	X		X		X		
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>							
5	Siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo.	X		X		X		
6	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo							
7	Realizo mi trabajo con calidad	X		X		X		
8	Me gusta establecer metas y alcanzarlas	X		X		X		
9	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	X		X		X		
	<b>COMPORTEMENTO ENFOCADO EN LA META</b>							
10	Expreso satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X		X		X		
11	Busco la manera de desarrollar mis capacidades	X		X		X		

12	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	X					X		
13	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	X					X		
	<b>DESEMPEÑO PARA ALCANZAR LA META</b>								
14	Me centro en metas que son alcanzables	X					X		X
15	Esta entidad cumple con mis expectativas	X					X		X
16	Cuando no cumplo con mi horario de trabajo la entidad me sanciona	X					X		X
17	Cuando cometo un error la entidad me sanciona	X					X		X
	<b>SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD</b>								
18	Considero que en la entidad donde laboro tengo posibilidades de progresar	X					X		X
19	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X					X		X
20	Los beneficios económicos que recibo no satisfacen mis necesidades básicas	X					X		X
21	Me estreso cuando me apuran en el trabajo	X					X		X
22	No tolero que me mi jefe me llame la atención	X					X		X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Refleja suficiencia

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable [ X ]                 Aplicable después de corregir [ ]                 No aplicable [ ]

DNI: 20591496

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. ANGELICA SANCHEZ CASTRO

Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Investigación

Lima, 07 de junio del 2017.

*Pertinencia:* El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
*Relevancia:* El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
*Claridad:* Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se otorga suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
**Dra. Angelica Sanchez Castro**  
 C.M. 1020591496

-----  
 Firma del Experto Informante.





41	2	3	3	3	11	3	3	4	4	4	3	21	2	2	3	3	5	15	4	4	3	3	3	3	20	4	4	5	3	3	19	3	3	3	3	12	184
42	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	12	160
43	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	12	166
44	4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	3	21	2	2	3	3	3	13	2	2	3	3	3	3	16	2	3	4	3	3	15	3	3	3	3	12	174
45	3	3	3	3	12	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	5	21	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	12	192
46	3	3	3	3	12	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	15	187
47	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	168
48	2	3	3	2	10	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	162
49	3	3	3	3	12	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	248
50	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	3	22	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	16	212
51	2	2	2	2	8	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	160
52	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	4	4	17	3	3	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	18	4	3	3	5	15	205
53	3	4	3	3	13	3	3	4	4	3	3	20	2	3	3	3	4	15	3	4	3	3	3	4	20	4	3	4	3	4	18	4	3	3	4	14	186
54	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	164
55	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	5	26	3	3	4	4	5	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	18	5	4	4	5	18	228
56	3	3	3	3	12	3	2	3	3	2	3	16	2	2	3	3	4	14	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	3	4	12	162
57	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	4	25	3	3	4	4	5	19	5	5	5	4	4	5	28	4	5	5	4	4	22	5	4	5	5	19	239
58	3	3	3	2	11	3	3	3	3	2	2	16	2	2	3	3	5	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	2	3	10	160
59	4	3	3	3	13	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	4	4	23	4	3	3	4	4	18	4	3	3	4	14	196
60	3	3	3	3	12	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	3	4	22	3	3	4	3	4	17	4	3	3	3	13	195
61	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	2	17	3	2	3	2	3	13	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	12	160
62	4	4	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19	2	2	2	3	4	13	3	3	3	2	2	3	16	3	3	4	3	2	15	3	2	2	3	10	164
63	3	4	3	2	12	3	2	3	3	2	2	15	2	2	2	2	4	12	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	2	2	13	3	3	2	3	11	147
64	4	3	3	2	12	3	2	2	3	2	2	14	2	2	2	3	4	13	3	3	2	2	2	3	15	2	3	3	2	3	13	3	2	2	3	10	144
65	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	23	3	4	3	3	5	18	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	3	4	18	3	3	3	4	13	203
66	3	3	3	3	12	2	2	2	3	2	3	14	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	2	3	5	3	3	16	3	3	2	4	12	164
67	3	3	3	3	12	3	3	4	2	2	2	16	2	2	2	3	5	14	4	4	4	3	3	3	21	3	2	4	3	3	15	3	2	3	3	11	167
68	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	5	16	4	4	3	3	3	3	20	3	4	4	3	3	17	4	4	3	5	16	182
69	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	5	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	168
70	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	5	5	29	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	20	236
71	5	5	5	4	19	4	4	4	5	5	5	27	4	4	5	4	5	22	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	264
72	3	3	3	2	11	2	2	3	3	4	3	17	3	2	2	3	3	13	3	3	3	3	4	2	18	2	3	3	3	3	14	4	3	3	4	14	160
73	3	3	4	3	13	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	3	5	17	3	3	3	4	3	4	20	3	3	4	4	4	18	3	3	3	3	12	188
74	3	4	4	3	14	4	5	5	4	4	3	25	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	5	25	3	4	4	4	4	19	5	4	4	4	17	215
75	3	3	3	4	13	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	4	5	19	4	4	4	3	3	4	22	3	3	4	3	3	16	3	3	4	4	14	194
76	5	4	4	4	17	5	4	5	4	4	4	26	3	4	3	4	5	19	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	5	4	23	5	4	4	4	17	235
77	3	4	3	4	14	3	4	3	3	2	3	18	2	3	3	3	5	16	3	3	2	3	2	2	15	2	2	3	2	3	12	3	3	3	4	13	163
78	4	3	3	2	12	3	3	3	3	3	2	17	3	2	2	3	4	14	3	3	3	2	2	2	15	2	3	3	2	2	12	3	3	2	4	12	152
79	3	3	2	2	10	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	4	15	3	3	2	3	2	3	16	2	3	3	4	3	15	3	3	3	3	12	156
80	3	4	3	3	13	2	3	2	3	2	3	15	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	3	2	16	2	2	3	2	3	12	3	3	2	3	11	149

## Base de datos de Motivación Laboral

Nº	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	D1_Ne ce	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	D2_Bu sq	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	D3_Co mp	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	D4_De se	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	D5_Sa ne	Mot_L ab
1	4	4	5	5	18	4	3	4	4	3	18	4	4	4	3	15	3	3	5	5	16	4	5	2	3	4	18	85
2	4	4	3	4	15	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	13	3	4	3	4	14	4	3	2	3	3	15	74
3	5	4	3	4	16	4	4	5	5	4	22	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19	4	5	2	3	3	17	93
4	4	4	2	5	15	3	3	4	4	3	17	2	2	3	3	10	2	3	4	4	13	3	3	2	2	3	13	68
5	4	4	3	3	14	4	4	3	3	3	17	3	3	2	2	10	3	3	4	4	14	3	3	2	3	2	13	68
6	3	3	4	2	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	18	71
7	3	4	4	4	15	4	3	3	3	3	16	3	4	4	3	14	3	4	4	4	15	3	3	4	3	4	17	77
8	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18	4	3	2	2	2	13	83
9	5	5	3	3	16	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	15	4	4	5	5	18	5	4	2	2	4	17	89
10	4	3	4	3	14	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	3	4	3	2	2	14	74
11	3	3	3	4	13	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	13	3	4	3	4	14	4	3	4	3	3	17	75
12	3	3	3	4	13	3	4	3	4	3	17	3	3	4	3	13	4	3	3	3	13	3	3	3	2	2	13	69
13	3	3	4	3	13	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14	3	4	3	2	2	14	73
14	3	3	3	4	13	4	3	3	2	3	15	3	3	2	3	11	3	2	3	5	13	3	3	3	2	2	13	65
15	3	3	4	4	14	3	3	4	3	3	16	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	2	2	13	69
16	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	2	1	1	10	62
17	3	3	3	3	12	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	5	4	4	19	75
18	3	3	3	3	12	2	2	2	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	63
19	3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	2	3	14	66
20	4	3	2	2	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	3	2	2	13	67
21	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	12	4	4	5	5	18	3	3	3	3	3	15	78
22	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	4	4	4	18	72
23	3	4	4	4	15	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	72
24	4	4	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	13	4	5	5	3	17	3	3	3	3	3	15	74
25	3	3	3	3	12	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	70
26	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	4	3	16	76
27	3	3	3	4	13	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16	4	2	3	3	12	3	3	2	3	3	14	73
28	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	3	3	3	15	74
29	3	3	3	4	13	3	3	4	4	4	18	4	3	3	3	13	3	3	5	5	16	3	3	3	4	4	17	77
30	4	4	3	4	15	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	15	3	3	4	4	14	4	3	3	3	3	16	79
31	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	66
32	4	4	4	3	15	3	3	4	4	3	17	4	4	4	4	16	3	3	5	5	16	4	4	4	2	2	16	80
33	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16	4	3	5	5	17	3	3	2	2	2	12	78
34	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	14	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	73
35	4	4	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	4	3	3	3	16	70
36	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	2	3	3	14	67
37	3	3	4	3	13	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	3	3	3	2	3	14	67
38	3	3	2	2	10	2	2	2	2	3	11	3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	2	2	13	59
39	3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	2	3	3	3	14	66

40	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	2	2	2	12	67
41	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	2	2	13	67
42	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	3	3	3	3	3	15	75
43	3	3	4	5	15	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	2	2	2	12	71
44	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	4	3	4	5	16	3	3	3	3	3	15	71
45	3	3	3	4	13	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	71
46	4	4	3	5	16	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	17	80
47	4	4	3	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	2	2	2	12	67
48	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	2	3	14	67
49	5	5	3	3	16	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19	5	5	3	3	3	19	95
50	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	4	4	3	3	3	17	85
51	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	3	4	4	17	73
52	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	3	3	5	5	16	3	3	4	5	4	19	78
53	3	3	4	5	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	4	3	5	5	17	3	3	2	2	3	13	72
54	3	3	5	5	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	2	3	3	14	71
55	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	4	2	3	3	16	98
56	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	2	3	3	14	69
57	5	5	3	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	4	2	3	3	15	82
58	3	3	3	5	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	2	5	5	15	3	3	3	4	4	17	73
59	4	4	2	2	12	3	4	4	4	4	19	4	3	4	3	14	4	3	5	5	17	3	3	2	3	3	14	76
60	3	3	4	4	14	3	3	3	4	3	16	4	4	4	4	16	3	3	5	5	16	3	3	2	3	3	14	76
61	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	10	3	2	5	5	15	3	3	2	3	3	14	68
62	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	2	5	5	15	3	3	2	3	3	14	70
63	3	3	4	3	13	3	3	3	3	2	14	3	2	2	2	9	3	3	5	5	16	3	3	3	3	3	15	67
64	3	3	2	3	11	3	2	2	2	2	11	3	3	3	2	11	3	3	4	5	15	3	3	2	2	2	12	60
65	4	4	4	5	17	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	16	4	3	5	5	17	4	4	4	3	3	18	86
66	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	2	3	3	14	77
67	4	4	3	5	16	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	15	3	3	5	5	16	3	2	2	3	3	13	75
68	5	5	3	3	16	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	14	4	4	5	5	18	4	3	2	3	3	15	83
69	4	4	3	5	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	5	5	16	3	3	3	3	3	15	74
70	5	5	3	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	3	3	21	104
71	5	5	3	3	16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	5	5	5	5	3	23	102
72	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	5	5	17	4	3	2	2	2	12	79
73	4	4	3	3	14	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	3	3	5	5	16	3	3	2	2	3	13	74
74	4	4	5	5	18	4	3	4	4	3	18	4	4	4	3	15	3	3	5	5	16	4	5	2	3	4	18	85
75	4	4	3	4	15	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	13	3	4	3	4	14	4	3	2	3	3	15	74
76	5	4	3	4	16	4	4	5	5	4	22	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19	4	5	2	3	3	17	93
77	4	4	2	5	15	3	3	4	4	3	17	2	2	3	3	10	2	3	4	4	13	3	3	2	2	3	13	68
78	4	4	3	3	14	4	4	3	3	3	17	3	3	2	2	10	3	3	4	4	14	3	3	2	3	2	13	68
79	3	3	4	2	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	18	71
80	3	4	4	4	15	4	3	3	3	3	16	3	4	4	3	14	3	4	4	4	15	3	3	4	3	4	17	77