



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y motivación laboral de los
trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°
04 - 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Aguirre Mosquera, Patricia Rocío

ASESOR:

Dra. Alfaro Mendives, Karen Lizeth

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Página de jurados

.....
Dr. Carlos Fabián Falcón
Presidente

.....
Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osos
Secretario

.....
Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives
Vocal

Dedicatoria:

Quiero dedicar este logro a Dios, a mis padres y esposo, quienes me motivan continuamente a conseguir mis metas y sueños.

Agradecimiento:

A la Universidad César Vallejo por brindarme información para elaboración del presente trabajo, y por contar con un excelente equipo de profesionales que forman seres humanos con pasión a lo que hacen, en especial a nuestra maestra y asesora Karen Lizeth Alfaro Mendives, y finalmente a la entidad y colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL N° 04.

Declaración de autoría

Yo, Patricia Rocio Aguirre Mosquera, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016”, presentada, en 123 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

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, 01 de julio de 2016

Br. Patricia Rocio Aguirre Mosquera

DNI 44363943

Presentación

Señores miembros del jurado

Presento ante ustedes la tesis titulada “Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016”, con la finalidad de establecer la relación que existe entre la Cultura organizacional y la Motivación laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

El documento consta de siete capítulos. El primer capítulo está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por el planteamiento del problema, antecedentes, fundamentación científica, justificación, formulación del problema, presentación de las hipótesis de trabajo y descripción de los objetivos de la investigación. El segundo capítulo, marco metodológico, define las variables, se presenta la operacionalización de las variables, tipo y diseño de investigación, población y muestra, método de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El tercer capítulo está referido a los resultados, a los cuales ha llegado la investigación así como su descripción y discusión. Finalmente, se definen las conclusiones, recomendaciones que se hace en base a los resultados obtenidos de la investigación y se presentan las referencias bibliográficas conjuntamente con los anexos.

Se espera señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Patricia Rocío Aguirre Mosquera

Índice

Dedicatoria:	iii
Agradecimiento:	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Antecedentes internacionales	15
1.1.2. Antecedentes nacionales	16
1.2. Fundamentación científica	18
1.2.1. Cultura organizacional	18
1.2.2. Teorías que sustentan la cultura organizacional	19
1.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional	21
1.2.4. Motivación laboral	25
1.2.5. Teorías que sustentan la motivación laboral	26
1.2.6. Dimensiones de la Motivación	28
1.3. Justificación	30
1.3.1. Justificación teórica	30
1.3.2. Justificación metodológica	30
1.3.3. Justificación práctica	31
1.4. Problema	31
1.4.1. Problema general:	33
1.4.2. Problemas específicos:	33
1.5. Hipótesis	33
1.5.1. Hipótesis general	33
1.5.2. Hipótesis específicas:	33
1.6. Objetivos	34
1.6.1. General	34

1.6.2. Objetivos específicos	34
II. Marco metodológico	35
2.1. Variables	36
2.1.1. Definición conceptual	36
2.1.2. Definición operacional	36
2.2. Operacionalización de variables	37
2.3. Metodología	38
2.4. Tipo de estudio	39
2.5. Diseño	39
2.6. Población, muestra y muestreo	40
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.7.1. Técnicas	41
2.7.2. Instrumentos	41
2.7.3. Validación y confiabilidad del instrumento	44
2.8. Métodos de análisis de datos	46
2.9. Aspectos éticos	47
III. Resultados	48
3.1. Descripción de la variable Cultura organizacional	49
3.1.1. Descripción de la dimensión Cultura orientada al poder	50
3.1.2. Descripción de la dimensión Cultura orientada al rol	51
3.1.3. Descripción de la dimensión Cultura orientada a la tarea	52
3.1.4. Descripción de la dimensión Cultura orientada a la persona	53
3.2. Descripción de la variable Motivación laboral	54
3.2.1. Descripción de la dimensión Factores de motivación	55
3.2.2. Descripción de la dimensión Factores de higiene	56
3.3. Contrastación de Hipótesis	57
IV. Discusión	62
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	69
VII. Referencias bibliográficas	72
Apéndices	75

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	37
Tabla 2. Operacionalización de la variable Motivación Laboral	38
Tabla 3. Baremación de la variable Cultura Organizacional	42
Tabla 4. Baremación de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional	42
Tabla 5. Baremación de la variable Motivación Laboral	43
Tabla 6. Baremación de las dimensiones de la variable Motivación Laboral	43
Tabla 7. Validación del instrumento por juicio de expertos: Cultura Organizacional	44
Tabla 8. Validación del instrumento por juicio de expertos: Motivación Laboral	44
Tabla 9. Resumen del procesamiento de los casos de la variable Cultura organizacional	45
Tabla 10. Estadístico de fiabilidad- cultura organizacional	45
Tabla 11. Resumen del procesamiento de los casos de la variable Motivación Laboral	46
Tabla 12. Estadístico de fiabilidad- motivación laboral	46
Tabla 13. Distribución de niveles de Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	49
Tabla 14. Distribución de niveles de la cultura orientada al poder en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	50
Tabla 15. Distribución de niveles de la cultura orientada al rol en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	51
Tabla 16. Distribución de niveles de la cultura orientada a la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	52
Tabla 17. Distribución de niveles de la cultura orientada a la persona en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	53
Tabla 18. Distribución de niveles de Motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	54
Tabla 19. Distribución de niveles de los Factores de motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	55

Tabla 20. Distribución de niveles de los Factores de higiene en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	56
Tabla 21. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Cultura organizacional y Motivación laboral	57
Tabla 22. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada al poder y la motivación laboral	58
Tabla 23. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada al rol y la motivación laboral	59
Tabla 24. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral	60
Tabla 25. Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada a la persona y la motivación laboral	61

Lista de Figuras

Figura 1.	Niveles de la Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	49
Figura 2.	Niveles de la Cultura orientada al poder en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	50
Figura 3.	Niveles de la Cultura orientada al rol en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	51
Figura 4.	Niveles de la Cultura orientada a la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	52
Figura 5.	Niveles de la Cultura orientada a la persona en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	53
Figura 6.	Niveles de Motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	54
Figura 7.	Niveles de Factores de motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	55
Figura 8.	Niveles de Factores de higiene en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04	56

Resumen

El presente estudio describe y explica la relación entre la Cultura organizacional y la Motivación laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, que cuenta con una población de 150 trabajadores.

La metodología de investigación correspondió a un estudio cualitativo con enfoque cuantitativo, de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional, de diseño no experimental; la muestra final, según la aplicación de la fórmula fue de 108 trabajadores. Se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario, el cual estuvo integrado por 30 ítems para cada variable, con escala tipo Likert. La confiabilidad del estudio se desarrolló con el estadístico Alfa de Cronbach, el cual alcanzó el valor de 0.894 en la variable cultura organizacional y 0.860 en la variable motivación laboral, lo que indicó que el instrumento de medición es altamente confiable.

Se determinó el grado de influencia entre la cultura organizacional y la motivación laboral, en la prueba estadística de correlación no paramétrica de Rho de Spearman, con un resultado de $Rho = 0.921^{**}$, indicándonos que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01 , por lo que se llegó a la conclusión que la cultura organizacional si se relaciona significativamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Palabras clave: Cultura organizacional, motivación laboral, factores de higiene.

Abstract

The present study describes and explains the relationship between organizational culture and work motivation in workers Local Education Management Unit No. 04, which has a population of 150 workers.

The research methodology corresponded to a qualitative study with quantitative approach, cross-cutting descriptive correlational, not experimental type of design; the final sample, depending on the application of the formula was 108 workers. the survey method was used to obtain the information through a structured and validated questionnaire based on the measuring of the questionnaire, which consisted of 30 items for each variable, Likert scale. The reliability study was conducted with statistical Cronbach's alpha, which reached the value of 0.894 in the organizational culture variable and 0.860 in work motivation variable, indicating that the measuring instrument is highly reliable.

The degree of influence between organizational culture and work motivation in the statistical test of nonparametric Spearman Rho correlation was determined, with a score of $Rho = 0.921^{**}$, indicating that there is a significant correlation in the level of 0, 01 (1.00%) to 2 lines, with a significance level of 0.00, <0.01 , so it was concluded that organizational culture if it is significantly related to work motivation in workers Management Unit Local educational No. 04-2016.

Keywords: organizational culture, work motivation, hygiene factors.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Algunos antecedentes internacionales como la de Maestre (2011) quien desarrolló un trabajo de investigación en su tesis titulada “Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de envigado, Antioquia” sustentada en la Universidad Tecnológica de Pereira, para optar el título de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, su objetivo principal fue de identificar las características culturales de una mediana empresa con el fin de ofrecerle alternativas que ayuden a mejorarla, la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental y corte transversal, contó con una muestra censal conformada por 73 empleados de la PYME, a la cual se le aplicó en método de la encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento, los resultados obtenidos lo llevaron a plantear la propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional, proponiendo un plan que ayude a fortalecer las variables que resultaron con bajo puntaje, entre ellas se encontraban las que estaban orientadas a las personas, las variables que estaban orientadas a la remuneración y reconocimiento, las de iniciativa, creatividad e innovación, orientación a los equipos, comunicación, estructura e identidad y pertenencia.

A su vez, Santana (2013) desarrolló una investigación titulada “Gestión de Culturas Innovadoras, cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación” sustentada en la Universidad de Chile, para optar el grado de Magister en análisis sistémico aplicado a la sociedad, tuvo como objetivo principal crear un modelo de trabajo que sea utilizado para ayudar a las organizaciones a fomentar una cultura de innovación, para la realización de esta investigación utilizó una metodología de revisión bibliográfica con ayuda de fuentes teóricas y publicaciones científicas, al término de su investigación una de sus principales conclusiones destacó que para lograr la innovación cultural se requiere que los líderes de las organizaciones sean conscientes del cambio, ellos son la principal pieza que debe estar alineado a los objetivos de la organización y los que deben participar influenciando a sus colaboradores hacia un cambio de cultura innovadora.

De igual modo, Calderón (2013) desarrolló una investigación en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala titulada “La cultura organizacional en la estabilidad laboral”, para optar el grado académico de licenciada en el título de Psicóloga Industrial/Organizacional, el objetivo principal fue fundamentar porqué la cultura organizacional afectaba la estabilidad laboral en la empresa “Lubricantes La Calzada S.A”, dedicada a la venta de lubricantes y baterías para vehículos Retalhuleu. La muestra de estuvo conformada por 26 trabajadores que tenían trabajando en la empresa menos de un año, para medir el instrumento utilizó la escala de Likert, la metodología utilizada fue de tipo descriptivo. Llegó a la conclusión que la cultura organizacional en la empresa no era estable, tenía personal muy desmotivado con bajo rendimiento en sus actividades que daban como resultado una baja producción para la empresa.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Destacan también algunos antecedentes nacionales como la de Yactayo (2010) que desarrolló un trabajo de investigación titulado “Motivación de logro académico y rendimiento académico en alumnos de secundaria de una institución educativa del Callao” presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, para obtener el grado de maestro en educación en la mención de Psicopedagogía, tuvo como objetivo principal establecer la relación existente entre la motivación de logro académico y el rendimiento académico en los alumnos de educación secundaria. La muestra estuvo conformada por 136 alumnos seleccionados de dos unidades educativas a los que aplicó una prueba de motivación de logro académico, los resultados obtenidos después de aplicar la prueba de Rho de Spearman arrojaron un indicador de correlación de 0.39, la metodología utilizada fue de tipo no experimental, descriptiva y de diseño correlacional. A la conclusión que llegó fue que la motivación de logro y el rendimiento académico se relacionan moderadamente, asimismo resaltó que la motivación que tienen las mujeres es mayor a la motivación de los hombres.

Así también, Chumpitaz (2014) desarrolló una investigación titulada “Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. Luis N. Sáenz PNP. 2010” presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Grado Académico de Magíster en

Enfermería, tuvo como objetivo principal definir la cultura organizacional actual y deseada del personal profesional de enfermería del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” de la Policía Nacional del Perú, de acuerdo tipo de cultura definido por Harrison: orientada al poder, rol, tarea y persona, la investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de método descriptivo y de corte transversal, la muestra estuvo formada por 134 enfermeras, obtenida por muestreo probabilístico estratificado, la selección la ejecutó al azar simple, también encuestó a 19 enfermeras directivas, el instrumento que aplicó fue el cuestionario que estuvo compuesto por quince preguntas y cuatro opciones de respuestas, el análisis de datos utilizó la estadística descriptiva, mediante frecuencias y porcentajes. Llegó a la conclusión que la cultura organizacional actual estuvo orientada al poder y al rol mientras que la cultura organizacional deseada estuvo orientada a la tarea y a la persona, por lo que recomendó a las autoridades de enfermería deben adoptar estrategias para fortalecer los valores y comportamientos que destacan a la cultura orientada a la tarea y a la persona.

A su vez, Babilonia (2011) desarrolló una investigación en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, titulada “Cultura organizacional en docentes de las instituciones educativas Colegio Nacional de Iquitos y Colegio San Agustín, Iquitos 2011”, para optar el grado académico de Magister en Gestión Educativa, el objetivo principal de su investigación fue argumentar que la cultura organizacional es alta en las instituciones educativas en estudio en el año 2011; fue de tipo descriptivo, comparativo y de diseño no experimental, de corte transversal, la población de estudio estuvo constituida por 180 docentes de las dos instituciones educativas y la muestra de 120 docentes seleccionados en forma no aleatoria por conveniencia, empleó la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento, Los resultados obtenidos de $X^2_c = 20.539 > X^2_t = 12.59$, $gl = 6$, $p < 0.05\%$ llegaron a concluir que realmente la cultura organizacional era alta en los docentes de las dos instituciones educativas en estudio.

Asimismo, Ruiz (2014) en su tesis titulada “Cultura organizacional y motivación laboral docente en la I.E. Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado profesional de Magister en Administración de la Educación, tuvo como principal objetivo

determinar el grado de la relación existente entre las dos variables de estudio en la institución educativa, tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básica y de nivel correlacional, así como de diseño no experimental y corte transversal, la población y muestra de estudio estuvo constituida por 70 maestros de la institución educativa, el tipo de muestra fue censal, el instrumento utilizado en la recolección de datos fue el cuestionario que estuvo conformado por 59 preguntas, el estadístico utilizado arrojó un resultado de Rho de Spearman de 0,656, por lo que el investigador llegó a concluir que efectivamente existe una relación entre la motivación y la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa.

1.2. Fundamentación científica

1.2.1. Cultura organizacional

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema, que coinciden en la definición del término:

Alhama (2004) define cultura organizacional como “un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización” (p. 123).

Granell, Garaway y Malpica (1997) definen el término como “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “... valores, creencia, actitudes y conductas” (p. 2).

A su vez, Chiavenato (2009) afirma que:

Cultura es equivalente al modo de vida que tiene una organización en todas sus dimensiones: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido por lo que sostiene que todas las personas están dotados de cultura, pues integran parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa también viene a ser todo el conjunto de hábitos y creencias que se constituyen a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los integrantes de la organización; el sistema de significados por todos los integrantes que diferencian una organización de las demás. (p. 59)

De igual forma, Rojas (2011) señala que “la cultura organizacional son aquellos aspectos de una organización que configuran una constelación distintiva de creencias, valores, estilos de trabajo y relaciones que distinguen a una organización de otra” (p. 5).

Por lo descrito se concluye que la cultura organizacional viene a ser todo tipo de valores, ideas, costumbres y creencias que han desarrollado las organizaciones por medio de sus integrantes a lo largo de su periodo de vida, son sus miembros los que se encargan de difundir estos hábitos que pueden ser buenos o malos para la organización.

1.2.2. Teorías que sustentan la cultura organizacional

La presente investigación tomará en cuenta las diversas tipologías que tiene la cultura organizacional, que es definida por diversos autores y de los cuales se ha realizado un extracto de ellos:

Harrison (1972), citado por Chumpitaz (2014), planteó su tipología basándose en su experiencia como investigador y consultor sosteniendo y define cuatro tipos de cultura:

La cultura de una organización se tipifica en cuatro principios ideológicos independientes y fundamentales dentro de una organización que son: (1) la cultura orientada al poder, (2) la cultura orientada al rol, (3) la cultura orientada a la tarea y (4) la cultura orientada a las personas; que a su vez van a determinar: (a) La compatibilidad de los intereses organizacionales con los miembros de la organización, (b) La habilidad de una organización para manejar su medio externo. Refiere que la ideología de una organización es más que un grupo de recetas y prohibiciones, ya que también explica por qué hay que hacer las cosas. De esta manera se entiende el comportamiento de todos sus miembros, así como también el funcionamiento del entorno externo. (p. 5)

Según Schein (1985), citado por Chumpitaz (2014), define tres niveles o tipos de cultura organizacional:

El primer nivel es de artefactos, que viene a ser el ambiente físico de la organización, así como su arquitectura, los equipos, los muebles, el vestuario del personal, el patrón de comportamiento visible, documentos

cartas, etc.; el segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los integrantes de la organización, cuya identificación es solo a través de entrevistas y el tercer nivel definido es el de los supuestos inconscientes que revelan más confiadamente la forma como el grupo percibe, piensa, siente y actúa, estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. (p. 37)

Según Schneider (1998), citado por Chumpitaz (2014), define cuatro tipos básicos de cultura organizacional:

Teniendo en cuenta los factores de liderazgo y de gestión, el primero es la cultura basada en el control, que viene a ser autocrática, desconfiada, conservadora y definitiva, el líder se muestra firme en sus decisiones, es objetivo y prescriptivo; el segundo tipo es la cultura colaborativa, que es adaptiva, democrática, participativa y confiada, donde el líder actúa como entrenador realizando acciones que integran a los equipos basados en la confianza; el tercero es la cultura basada en la competencia, es asertiva, persuasiva, eficaz, formal, objetiva racional, le gusta asumir retos y tareas difíciles, deja a un lado emociones personales y se centra en la tarea el líder es asertivo y tiene capacidad para predecir el futuro y establecer metas ambiciosas, sabe rodearse de las personas más competentes y les exige mucho; y el cuarto tipo es la cultura formativa, es atenta porque presta atención a las personas, emocional, permisiva, generosa, humanista, educativa, personal y relajada se centra en las personas y no en las tareas y hace hincapié en la mejora de la formación personal de sus empleados el líder actúa como catalizador, orientador, inspirador, promotor auxiliar y enlace y sabe dar responsabilidades, derechos y autonomía. (p. 30)

En base a las diversas tipologías de cultura organizacional, el enfoque de Harrison (1972), será utilizado en el presente estudio por tener un enfoque que articula lo conceptual con la medición para alcanzar los objetivos planteados. Esta tipología se fundamenta metodológicamente en la clasificación, es decir en sistemas de categorías llamados tipos, los cuales son definidos por diversas características o criterios que se consideran esenciales, cada uno de los tipos

manifiesta conductas diferentes, lo que lo hace muy útil para la presente investigación.

1.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional

Cultura orientada al poder

Es definida por Harrison (1972), citado por Chumpitaz (2014), como:

Aquella que intenta dominar los elementos de su ambiente externo sin cuestionar la legitimidad de sus acciones, su principal objetivo es la competitividad, la característica más valorada de esta cultura es trabajar con lealtad para la organización y las instrucciones son ejecutadas con una gran efectividad, tienden a reaccionar con mucha rapidez y mucha eficacia ante los cambios que se presenten lo que lo hace una organización fuerte. La parte mala de este tipo de cultura es que se forma una dependencia por parte de las jefaturas o gerencias que son quienes toman las decisiones estratégicas en la organización, el sentido de las órdenes se da de forma vertical hacia abajo y los problemas así como los resultados obtenidos de las acciones realizadas son reportados hacia arriba. En este tipo de cultura, la innovación solo se da en los estratos superiores donde se encuentra la gerencia, creando un peligro de dependencia. Este tipo de cultura también acepta que la innovación es la clave para el cambio y es uno de los aspectos más importantes para el éxito, el avance y modernización de las organizaciones en especial en las instituciones de educación. (p. 6)

El autor resalta los siguientes indicadores en esta dimensión:

Competitividad: Grado de la capacidad que tiene la empresa para desarrollar, alcanzar y sostener unas ventajas comparativas que le permiten una adecuada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Toma de decisiones claves por parte de la gerencia: consiste básicamente en identificar un problema específico y elegir entre varias opciones disponibles a efectos de poder resolverlo.

Lealtad en el trabajo: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla

Cumplimiento de instrucciones: realizar de forma correcta determinadas tareas que puedan ser perjudiciales de no realizarse de la manera que está establecida.

Cultura orientada al rol

Según Harrison (1972), citado por Chumpitaz (2014), define que:

La clave para progresar en este tipo de cultura reconocida como burocrática, es el cumplimiento de las normas sin refutar y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos. La innovación existe dentro de la norma pero no se cumple, se encuentra normada y por lo general es un proceso muy lento, lleno de estudios y permisos en la ejecución de las acciones, que es lo frecuente en el quehacer de muchas entidades u organizaciones. Lo positivo de este tipo de cultura es el orden que proporciona y la parte negativa de esta cultura es el estancamiento o la lentitud al cumplimiento de los objetivos, que lo lleva a originar una baja productividad con altos costos económicos y sociales por la forma rutinaria de trabajo que mantiene el personal. (p. 7)

El autor resalta los siguientes indicadores en esta dimensión:

Cumplimiento de normas: dícese de la efectividad del cumplimiento de las normas y procedimientos que la empresa adopta, como aquellas en materia de Seguridad y Salud Laboral que de no cumplirlas son consideradas como infracciones.

División de responsabilidades: es coordinación de tareas para asegurar el fin último del consejo de administración, la supervivencia de la empresa a largo plazo. Esto exige una explicitación de quién debe hacer qué, de modo que sean conocidas las responsabilidades y cometidos de cada uno de estos dos órganos de gobierno centrales de la empresa, así como los procesos previstos para la adopción de decisiones.

Acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos: el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración de las empresas, siendo importante para el cumplimiento satisfactorio de las tareas que se asignan al personal.

Ejecución ordenada de funciones: tiene que ver con el proceso organizativo de la empresa y el tipo de organigrama en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Cultura orientada a la tarea

Es definida por Harrison (1972), citado por Chumpitaz (2014), como:

En este tipo de cultura el criterio dominante es la eficiencia, lo que prevalece es la consecución del objetivo y objetivos establecidos. Se procura la premiación del trabajo en equipo y el logro al cumplimiento de los resultados, la mejor manera de superarse la tiene en la habilidad que tienen para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, el personal tiene más libertad para poder realizar sus tareas por lo que se estimula la innovación pero al mismo tiempo se incrementa el riesgo por decisiones mal ejecutadas, pese a que se incentiva el trabajo en equipo, por otro lado crece el individualismo y empieza a destacar una lucha interna por el poder y por el éxito individual. Del mismo modo que los otros tipos de cultura, esta tiene consecuencias buenas y malas, las buenas son las que están direccionadas al incremento de la productividad y al logro de los objetivos y las malas son las que originan los incrementos de individualismo y de competencia interna, también en este tipo de cultura orientado a la tarea la organización destaca por pensar en el corto plazo, limitándose a un panorama de resultados cercanos, dejando en segundo plano los objetivos estratégicos a largo plazo. (p. 8)

El autor resalta los siguientes indicadores en esta dimensión:

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo: proceso-recursos-resultados.

Trabajo en equipo: Colaborar organizadamente y entender las interdependencias que se dan entre los miembros para obtener un objetivo común.

Logro de objetivos: se consigue cuando la persona es muy disciplinada y muy constante en su trabajo, los ejecutivos de una la empresa suelen motivar al

personal impartiendo diferentes técnicas, de tal forma que se involucren en los objetivos que la empresa desea conseguir.

Cultura orientada a la persona o de apoyo

Definida por Harrison (1972), citado por Chumpitaz (2014), indica que:

Este tipo de cultura orientada a la persona define conductas que destacan los éxitos del trabajo en equipo y la concurrencia de objetivos, metas y resultados que se desea obtener, en este tipo de cultura los miembros aceptan la incorporación de nuevos integrantes siempre que compartan los mismos valores que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Las consecuencias negativas de esta cultura son aquellas en las que sus integrantes se preocupan más por las causas dejando de lado la productividad y la eficacia, las ventajas de este tipo de cultura es que se dan buenos resultados si estos van acompañados de motivación e incentivo al personal. (p. 8)

El autor resalta los siguientes indicadores en esta dimensión:

Normas de comportamiento: con el objetivo de mejorar la convivencia y de evitar que la falta de educación y las malas conductas se vuelva un hostigamiento entre compañeros de trabajo, las empresas imparten sus reglas de comportamiento las mismas que figuran en sus manuales y cuya función es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

Participación en la toma de decisiones: actualmente se le concede mayor importancia a los integrantes del equipo de trabajo a participar en la toma de decisiones, con la finalidad que el líder aproveche el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Interés por el bienestar: está demostrado que cuando los trabajadores se sienten motivados y contenidos en sus trabajos aumentan sus niveles de productividad, por eso es importante que la empresa dedique importancia al bienestar de sus empleados.

Incorpora valores de motivación e incentivación: el capital humano es un factor fundamental para que una empresa sea competitiva, de ahí la importancia de implementar programas de incentivos, entendidos como

herramientas que mejoran el desempeño de los colaboradores y que ayudan a que la empresa obtenga los resultados que desea, ahorre en costos y tome mejores decisiones.

1.2.4. Motivación laboral

Robbins y Judge (2009) define a la motivación laboral como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

Ardouin (2000), citado por Muñoz (2005), señala “la motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular” (p. 37).

Según Mayurí (2008) señala que:

La motivación es la consecuencia de la integración entre el trabajador y las circunstancias de un acontecimiento, y el grado de motivación va a variar según el momento y la forma en que cada trabajador asimile los estímulos de la organización y si es que satisfacen sus necesidades. Por eso la motivación va a depender más de como la organización pueda impulsar esos estímulos que necesita el trabajador para que pueda lograr el cumplimiento de sus tareas. (p. 42)

Casanueva, García y Caro (2008) definen:

La motivación es toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares que determinan el comportamiento de una persona. Todos estos factores que dan como consecuencia la motivación pueden llegar a ser muy complejos, a esto se une también a que no todos los individuos tienen las mismas necesidades y metas, ya que cada persona es diferente y reaccionan de forma diferente ante un mismo estímulo y que en muchas ocasiones el origen de la motivación es compleja debido a diferentes estímulos, que también pueden ser contradictorios. (p. 47)

De lo mencionado por los autores acerca de la motivación la apreciación de Casanueva, García y Caro (2008) es la que define de manera más precisa y en concordancia con mi investigación, definiendo bien el puesto y aplicando un

sistema de recompensas que impulsan su desarrollo, un mejor rendimiento, fomenta el esfuerzo, es decir la motivación genera un ambiente hacia el logro.

1.2.5. Teorías que sustentan la motivación laboral

Las teorías sobre la motivación constituyen una rama de la psicología que se ocupa de la comprensión de la activación, organización y dirección de la conducta hacia la consecución de objetivos. Según Chiavenato (2009) la Motivación está enmarcada dentro de las teorías del comportamiento de la administración, mencionando que sobresalen tres principales teorías dentro del campo de la motivación: las teorías de Maslow, Frederick Herzberg y Douglas McGregor.

Maslow presentó la teoría de la motivación, de acuerdo al orden en que se encuentran las necesidades humanas, organizándolas en una jerarquía por su importancia y su influencia. Asimismo, refiere que en la llamada también Pirámide de Maslow o Jerarquía de las Necesidades Humanas, el individuo satisface primero las necesidades más básicas como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima, para luego desarrollar necesidades y deseos más altos como lo es la autorrealización, un individuo solo tendrá las necesidades que se describen en la parte alta de la jerarquía cuando haya logrado satisfacer las necesidades de la parte baja. En el fondo, los estudios realizados por Maslow basados en el estudio de la motivación humana, contribuyeron con una psicología de la personalidad de los subordinados, haciendo énfasis solo en las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación en la que actúa.

Según Maslow (1943), citado por Yactayo (2010, p. 10), describe los niveles de la siguiente manera: Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo) la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas. Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se

relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía. Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras. Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Necesidades de Auto-superación: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra.

La Teoría X y Teoría Y, es sustentada por Douglas McGregor quien en su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960) sistematizó el pensamiento de muchos administradores y les puso nombre a las formas tradicionales que los gerentes ocupan para explicar el comportamiento de sus trabajadores. Según Robbins y Judge (2009 p. 177) McGregor llamó teoría X al concepto que tienen los gerentes de pensar que al personal no le gusta trabajar, considerando que para lograr el cumplimiento de los objetivos es necesario forzar, y amenazarlos; se piensa que el trabajador evitará asumir responsabilidades, destaca la poca ambición deseando la seguridad ante todo; asimismo llamó Teoría Y, a la forma de pensar de los administradores donde consideran que el uso de la amenaza para conseguir los objetivos no es necesaria en los trabajadores. Asimismo, indicó que los supuestos de la teoría Y eran más importantes que los supuestos de la teoría X, por lo que propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, de acuerdo con Chiavenato (2009, p. 283) indica que "Frederick Herzberg formuló la teoría de los

dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo”. Asimismo, Chiavenato (2009) refiere que Herzberg propone dos niveles de necesidades que enfocan la conducta de las personas: (1) Los factores de higiene, que vienen a ser la administración, el salario, las relaciones interpersonales, etc. (2) Los factores de motivación, que incluyen el reconocimiento, las responsabilidades, los ascensos y el trabajo mismo.

La posición asumida para esta investigación se basa en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg por que trata de factores fundamentales que se relacionan con el ambiente de trabajo de la UGEL 4, que son los factores de Higiene (supervisión, relaciones interpersonales, salarios, condiciones materiales del trabajo, políticas y prácticas administrativas de la organización) y los factores motivacionales (responsabilidad, reconocimiento, satisfacción con su trabajo, realización personal).

1.2.6. Dimensiones de la Motivación

Los factores de motivación

Los factores de motivación o factores intrínsecos se definen de acuerdo con Chiavenato (2009), como los factores que incluyen la realización, el reconocimiento, las responsabilidades, los ascensos y el trabajo mismo. De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación, estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla, debido a que no motivan a los empleados, (p. 283)

El autor detalla los siguientes indicadores:

Satisfacción en el trabajo: Una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

Responsabilidad: se refiere a la disposición de comprometerse con el cumplimiento de las tareas asignadas en el trabajo.

Reconocimiento: Grado en el que la empresa retribuye y reconoce al personal por su trabajo.

Realización personal: se da cuando se hace realidad el objetivo personal deseado, de modo que la persona se siente satisfecho emocionalmente y le da sentido a su vida

Ascenso: responsabiliza ejecutar funciones a un nivel superior, subiendo un peldaño en la organización de la empresa.

Los factores de higiene

Los factores de higiene o factores extrínsecos, es definido por Chiavenato (2009), como aquellos factores que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, se encuentran en el ambiente que rodea las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas realizan sus actividades. Como esas condiciones se administran y deciden por la organización, estos factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas, entre los principales factores higiénicos se pueden destacar: la administración y las normas de una organización, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. (p. 283)

El autor detalla los siguientes indicadores:

Supervisión: Es el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre líder y colaborador.

Beneficios laborales: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza

Condiciones de trabajo: se entiende como condiciones de trabajo a cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

Flexibilidad de horario: es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo, por lo general en torno a una banda de horas clave donde cada empleado debe estar presente.

Reglamento interno: es un documento importante de la empresa, donde se contemplan las normas reguladoras de las relaciones internas entre la empresa y el trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante

que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

Satisfacción con el salario: la persona que se encuentra bien remunerada, trabaja de forma satisfactoria, asimismo es menos propenso al estrés, una de las causas de la insatisfacción con el trabajo se da cuando no están motivados con el salario que se percibe.

1.3. Justificación

La justificación de este estudio se fundamenta en determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

1.3.1. Justificación teórica

La información obtenida de la investigación pretende aportar para la detección, análisis, desarrollo y apoyo a nuevas teorías, además se podrá conocer en mayor medida las diferentes tipologías de la cultura organizacional y la relación directa que tiene con la motivación laboral.

En tal sentido, respecto a la variable de cultura organizacional resulta ser uno de los ejes fundamentales para que las entidades puedan ser más competitivas, sin dejar de lado la motivación laboral del personal que hace posible el crecimiento de la misma.

1.3.2. Justificación metodológica

La metodología empleada corresponde al enfoque cuantitativo, lo que sugiere la determinación de un problema de estudio, el planteamiento de objetivos y de hipótesis. A partir de ello estructurar un marco teórico que refleje las variables de estudio, posteriormente diseñar un instrumento de recolección de datos de acuerdo a las necesidades de la investigación. Todo este proceso puede servir de referencia en otras investigaciones que aborden la variable cultura laboral y/o motivación laboral.

Cabe indicar que Ruíz (2014) en su justificación metodológica “pretende establecer estrategias motivadoras, que ayuden a identificar la influencia que tiene la cultura organizacional sobre la motivación laboral” (p. 20).

Finalmente, se pretende alcanzar la concientización y valoración hacia el empleador respecto a estas dos variables que se relacionan y se afectan la una a la otra, siendo que los resultados sirvan para fortalecer el desarrollo de ambas variables.

1.3.3. Justificación práctica

El estudio pretende hallar los indicadores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores, la cual está relacionada con la cultura organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Se espera que los resultados encontrados en el estudio permitan hacer un diagnóstico real que posteriormente permita plantear recomendaciones y pautas de solución, favoreciendo así en la mejora y optimización de la cultura organizacional y la motivación laboral. Por otra parte el estudio pretende diagnosticar, reconocer las causas del problema estudiado y posteriormente plantear soluciones que favorezca en la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, a partir de ello se podrá mejorar la atención a los usuarios, al público, siendo ello positivo para fortalecer la imagen de la Institución.

1.4. Problema

En el mundo globalizado, las condiciones del mercado conllevan al aumento de la competitividad, el acelerado y creciente desarrollo tecnológico, tendencias demográficas, las nuevas características y la fuerza laboral, impulsan a las organizaciones a generar una cultura del conocimiento, que les permita ser flexibles, innovadoras y a concentrar esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de potenciar y convertir sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva y es que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado.

Asimismo, hoy en día las empresas y organizaciones promueven el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para el logro de sus objetivos y que a su vez sientan que estos se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

La cultura organizacional en las instituciones estatales del Perú, tiene muchas deficiencias, las mismas que desde el punto de vista del servicio que brindan a los usuarios, se presentan como una gran carga para el Estado y por lo tanto, podrían ser desarticuladas; por lo que se desprende que existe mucha deficiencia por parte de las instituciones estatales al ejecutar programas que estén dirigidos a mejorar la motivación laboral y a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

En este entorno, se encuentra también la Unidad de Gestión Educativa Local N° 4, la misma que por percepciones y experiencias propias, se aprecia que existe una desmotivación por parte del personal al momento que se les convoca en los cursos de capacitación continua, donde se aprecia poca participación justificados por motivos de carga laboral y/o el tiempo extra que les demanda; asimismo, se puede observar que el personal se desmotiva cuando el ambiente estructural y el soporte tecnológico no son los adecuados para desarrollar sus labores en forma eficiente, indispensable para resolver problemas y obtener resultados deseados sin afectar el flujo de trabajo; también se puede apreciar que existe un descontento con respecto a sus ingresos salariales; por lo que probablemente esta causa produciría el desinterés en la participación de capacitaciones llevadas a cabo fuera del horario de trabajo. Ante estos casos que afectan la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 4, se aprecia también que existen escasas acciones que ayuden a cambiar los elementos culturales que impide que el personal logre identificarse con la institución y poder desarrollar un clima de trabajo altamente motivador.

En este contexto, tomando como referencia la Teoría de la Tipología Cultural de Harrison y la Teoría de los dos factores motivacionales de Frederick Herzberg, con este proyecto se pretende determinar el nivel de relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016 y que estos resultados puedan ayudar a resolver las necesidades de desarrollo y competitividad que requiere la institución, y que a su vez sirva para crear un ambiente de confianza y ayuda mutua entre todos los integrantes de la organización.

1.4.1. Problema general:

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?

1.4.2. Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la cultura orientada al poder y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la cultura orientada al rol y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la cultura orientada a la persona y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La cultura organizacional si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

La cultura orientada al poder si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis específica 2

La cultura orientada al rol si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis específica 3

La cultura orientada a la tarea si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis específica 4

La cultura orientada a la persona si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Establecer la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar el nivel de relación de la cultura orientada al poder y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Objetivo específico 2

Determinar el nivel de relación de la cultura orientada al rol y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Objetivo específico 3

Determinar el nivel de relación de la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Objetivo específico 4

Determinar el nivel de relación de la cultura orientada a la persona y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

V1 = Cultura organizacional = variable cualitativa

Escala ordinal

V2 = Motivación laboral = variable cualitativa

Escala ordinal

2.1.1. Definición conceptual

Cultura organizacional

Según Alhama (2004) define cultura organizacional como “un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización”. (p. 123).

Motivación laboral

Según Robbins y Judge (2009) define a la motivación laboral como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

2.1.2. Definición operacional

Cultura organizacional

Clasificación que los trabajadores realizan acerca de la tipología cultural que perciben en su institución, obtenida a través de las respuestas del cuestionario de acuerdo con las dimensiones de la cultura orientada al poder, al rol, a la tarea y a la persona.

Motivación laboral

Ambiente y condiciones del trabajo, percibidos por los empleados en base a los factores de motivación y de higiene. Los factores de motivación se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización) mientras que los factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de (fisiológicas, social y de seguridad).

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Nivel e intervalo
Cultura orientada al poder	Competitividad	1, 2		
	Toma de decisiones claves por parte de la gerencia	3, 4		
	Lealtad en el trabajo	5, 6		
	Cumplimiento de instrucciones	7, 8		
Cultura orientada al rol	Cumplimiento de normas	9		
	División de responsabilidades	10, 11	5 – Siempre	
	Acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos	12, 13	4 - Casi siempre	Bajo (30 – 69)
	Ejecución ordenada de funciones	14, 15	3 - A veces	Medio (70 – 109)
Cultura orientada a la tarea	Eficiencia	16, 17	2 - Casi nunca	Alto (110 – 150)
	Trabajo en equipo	18, 19, 20	1 - Nunca	
	Logro de objetivos	21, 22, 23		
Cultura orientada a la persona	Normas de comportamiento	24		
	Participación en la toma de decisiones	25		
	Interés por el bienestar	26, 27, 28		
	Incorpora valores de motivación e incentivación	29, 30		

Tabla 2.

Operacionalización de la variable Motivación Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Nivel e intervalo
Factores de Motivación	Satisfacción con su trabajo	1, 2, 3		
	Responsabilidad	4, 5, 6		
	Reconocimiento	7, 8, 9		
	Realización personal o logro	10, 11, 12	5 - Totalmente de acuerdo	
	Ascenso	13, 14, 15	4 - De acuerdo	Bajo (30 – 69)
Factores de Higiene	Supervisión	16, 17	3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medio (70 – 109)
	Beneficios laborales	18, 19, 20	2 - En desacuerdo	Alto (110 – 150)
	Condiciones de trabajo	21, 22, 23	1 - Totalmente en desacuerdo	
	Flexibilidad de horario	24, 25		
	Reglamento interno	26, 27		
	Satisfacción con el salario	28, 29, 30		

2.3. Metodología

La metodología a utilizar en la investigación es hipotético – deductivo que según Cegarra (2011, p. 82) consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas.

2.4. Tipo de estudio

La investigación es de tipo básica, que según Rodríguez (2005) define:

A la investigación pura se le da el nombre de básica o fundamental, porque se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestra, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador (p. 22).

El nivel de investigación es descriptivo-correlacional que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación (p. 81).

2.5. Diseño

El diseño de investigación es No Experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Diseño No Experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este diseño de investigación consiste en “observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

Por lo dicho, se sostiene que la investigación es de diseño no experimental y de corte transversal, pues no se manipulan las variables cultura organizacional y motivación laboral, y solo se describen sus características e importancia; asimismo la recolección de los datos a los colaboradores se realizará en un solo momento.

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Corbetta (2010) define: Población o Universo es todo conjunto o grupo de individuos, cosas u objetos con ciertos atributos comunes” (p. 17).

La población de estudio estuvo conformada por 150 trabajadores pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Muestra

Corbetta (2010) coincide en definirla como “el sub- conjunto de la población” (p. 10). Ya que la muestra es seleccionada o extraída de la población, pasa hacer una parte de ella.

Mediante la aplicación de la fórmula para problemas fortuitos, se obtuvo la muestra de 108 trabajadores que serán encuestados, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Para que sea posible hallar la muestra de nuestra población se realiza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Datos utilizados

Z = Valor del nivel de confianza → Z = 95% → Z = 1.96

N = Población o universo → N = 150

p = Probabilidad de éxito → p = 50% → p = 0.5

q = Probabilidad de fracaso → q = 50% → q = 0.5

e = Porcentaje o margen de error → e = 0.5% → e = 0.05

Reemplazando

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (150) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (150-1) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (150) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.0025) \cdot (149) + (3.8416) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

n = 108

Muestreo

Para Cegarra (2011) el muestreo en una investigación es “tomar parte o porción de una población o universo, como representativa de dicha población o universo” (p. 25).

El tipo de muestreo de la presente investigación fue el no probabilístico e intencional, es decir no probabilístico es porque los entrevistados no tuvieron la misma posibilidad de ser encuestados e intencional es porque se basa en juicios del experto.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

La técnica a utilizar para la recolección de datos de la presente investigación fue la encuesta en su variante encuesta personal, dado que se dieron el encuentro entre encuestador y el encuestado asumiendo la modalidad de encuesta en establecimiento, a través de preguntas cerradas que según Díaz (2001, p. 13), la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

2.7.2. Instrumentos

En base a la técnica definida se empleó dos instrumentos denominados cuestionarios tipo escala con ítems para ser respondidos de acuerdo a las percepciones de los encuestados elegidos para dicho evento, los referidos instrumentos se construyeron en relación con los procedimientos de operacionalización de las variables. Los instrumentos de medición de la Cultura Organizacional y de la Motivación Laboral fueron aplicados a los sujetos de la muestra para medir el nivel de percepción de ambas variables que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, como se detalla a continuación:

1. Ficha técnica para medir la variable Cultura Organizacional

Nombre: Cuestionario para medir la Cultura Organizacional

Autor: Patricia Rocio Aguirre Mosquera

Objetivo: Determinar el nivel de la Cultura Organizacional percibida por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Lugar de aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30 minutos.

Puntuación: El cuestionario de Cultura Organizacional utiliza la escala de Likert:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = Algunas veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

Tabla 3.

Baremación de la variable Cultura Organizacional

Nº	Nivel	Cultura Organizacional
1	Bajo	30-69
2	Medio	70-109
3	Alto	110-150

Tabla 4.

Baremación de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional

Nº	Nivel	Cultura orientada al poder	Cultura orientada al rol	Cultura orientada a la tarea	Cultura orientada a la persona
1	Bajo	8-17	7-15	8-17	7-15
2	Medio	18-27	16-24	18-27	16-24
3	Alto	28-40	25-35	28-40	25-35

2. Ficha técnica para medir la variable Motivación Laboral

Nombre: Cuestionario para medir la Motivación Laboral

Autor: Patricia Rocio Aguirre Mosquera

Objetivo: Determinar el nivel de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Lugar de aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30 minutos.

Puntuación: El cuestionario de Motivación Laboral utiliza la escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Tabla 5.

Baremación de la variable Motivación Laboral

Nº	Nivel	Motivación Laboral
1	Bajo	30-69
2	Medio	70-109
3	Alto	110-150

Tabla 6.

Baremación de las dimensiones de la variable Motivación Laboral

Nº	Nivel	Factores de Motivación	Factores de Higiene
1	Bajo	15-34	15-34
2	Medio	35-54	35-54
3	Alto	55-75	55-75

2.7.3. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

La validez según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Los instrumentos fueron validados según la opinión o juicio de expertos.

Juicio de expertos

Se refiere según Hernández, Fernández y Baptista (2014), al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema.

Validez del contenido:

Se utilizó la validez de contenido de los 30 ítems del instrumento: Cultura Organizacional, a través del juicio de expertos.

Tabla 7.

Validación del instrumento por juicio de expertos: Cultura Organizacional

Experto	Puntaje
Dr. Morillo Flores Johan	100%
Dra. Menacho Vargas Isabel	100%
Dra. Alfaro Mendives Karen Lizeth	100%
Resultado final	100%

De igual forma, Se utilizó la validez de contenido de los 30 ítems del instrumento: Motivación Laboral, a través del juicio de expertos.

Tabla 8.

Validación del instrumento por juicio de expertos: Motivación Laboral

Experto	Puntaje
Dr. Morillo Flores Johan	100%
Dra. Menacho Vargas Isabel	100%
Dra. Alfaro Mendives Karen Lizeth	100%
Resultado final	100%

Confiabilidad de los instrumentos:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, la mayoría pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad o perfecto.

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son: la medida de estabilidad, el método de formas alternativas o paralelas, el método de mitades partidas y las medidas de consistencia interna, el presente estudio desarrolló la medida de consistencia interna denominada también el Coeficiente Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos se detallan a continuación

Tabla 9.

Resumen del procesamiento de los casos de la variable Cultura organizacional

		N	%
Casos	Válido	108	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 10.

Estadístico de fiabilidad- cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	30

Interpretación: En la Tabla 10 se ha obtenido el estadístico de fiabilidad, siendo el coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total de ,894 para 30 ítems de la variable Cultura Organizacional, por tanto es aplicable para la muestra.

Tabla 11.

Resumen del procesamiento de los casos de la variable Motivación Laboral

		N	%
Casos	Válido	108	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 12.

Estadístico de fiabilidad- motivación laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	30

Interpretación: En la Tabla 12 se ha obtenido el estadístico de fiabilidad, siendo el coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total de ,860 para 30 ítems de la variable Motivación laboral, por tanto es aplicable para la muestra.

2.8. Métodos de análisis de datos

Al concluir la recolección de datos, mediante el cuestionario se procedió a realizar el análisis cuantitativo de las mismas: análisis estadísticos, análisis interpretativos, presentación en figuras estadísticas, aplicando el software estadístico SPSS Versión 23.0.0

Nivel de significación

Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

Asimismo se realizó la prueba de correlación, en la medida que los objetivos e hipótesis de investigación así lo determinan, por ello se hace necesario el establecimiento del coeficiente de correlación rho de Spearman, esto en razón a las variables cualitativas categóricas.

2.9. Aspectos éticos

En cumplimiento con las disposiciones vigentes del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Post Grado, se da fe que toda la información presentada en el proyecto de tesis es auténtica y veraz, de conformidad con sus publicaciones producto de investigaciones o de fuentes bibliográficas fidedignas y los cuáles se encuentran citados en las respectivas fuentes; dejando de lado cualquier indicio de Plagio Total de otra investigación.

Finalmente se establece como principio de idoneidad que de presentarse algún problema durante los cálculos, diseño o proyecto a desarrollar se acudirá a los especialistas, no manipulando ningún resultado que comprometa las capacidades de resolver el problema presentado, cuidando los recursos humanos, materiales, medio ambiente, así como toda fuente económica o recurso natural, utilizándolos adecuada y racionalmente.

III. Resultados

3.1. Descripción de la variable Cultura organizacional

Tabla 13.

Distribución de niveles de Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	13	12,04
	Medio	55	50,93
	Alto	40	37,04
	Total	108	100,00

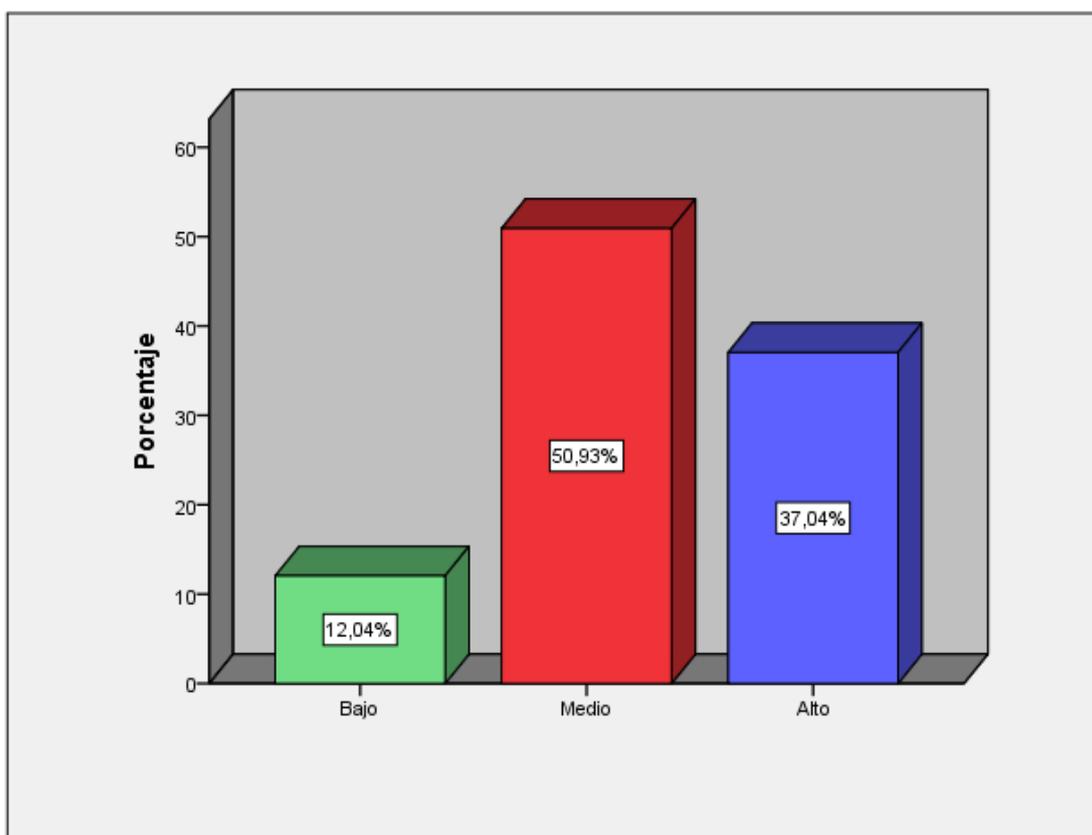


Figura 1. Niveles de la Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 13 y figura 1, se observa que, con referencia a los niveles de cultura organizacional, del total de 108 trabajadores, el 50.93% señala que existe un nivel medio, el 37.04% un nivel alto y el 12.04% un nivel bajo.

3.1.1. Descripción de la dimensión Cultura orientada al poder

Tabla 14.

Distribución de niveles de la cultura orientada al poder en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	9,26
	Medio	31	28,70
	Alto	67	62,04
	Total	108	100,00

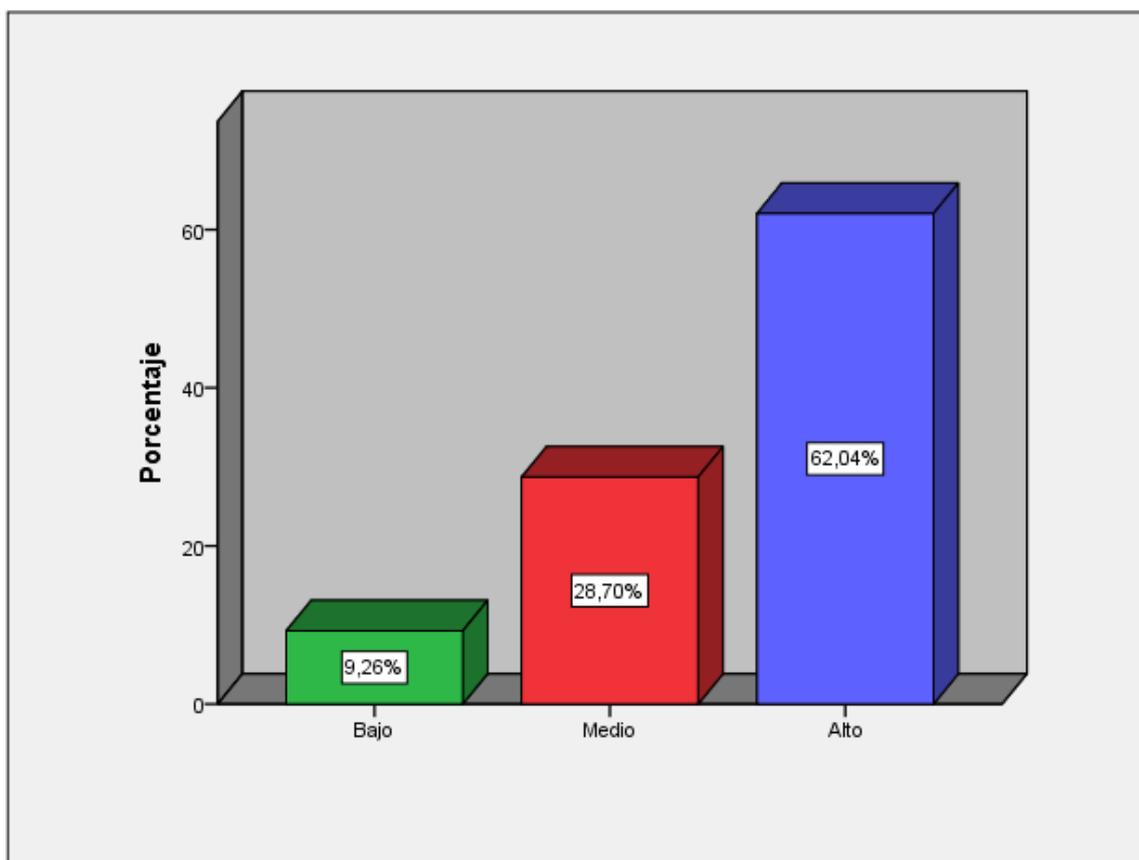


Figura 2. Niveles de la Cultura orientada al poder en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 14 y figura 2, se observa que, con referencia a los niveles de cultura orientada al poder, del total de 108 trabajadores, el 62.04% señala que existe un nivel alto, el 28.70% un nivel medio y el 9.26% un nivel bajo.

3.1.2. Descripción de la dimensión Cultura orientada al rol

Tabla 15.

Distribución de niveles de la cultura orientada al rol en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	1,85
	Medio	56	51,85
	Alto	50	46,30
	Total	108	100,00

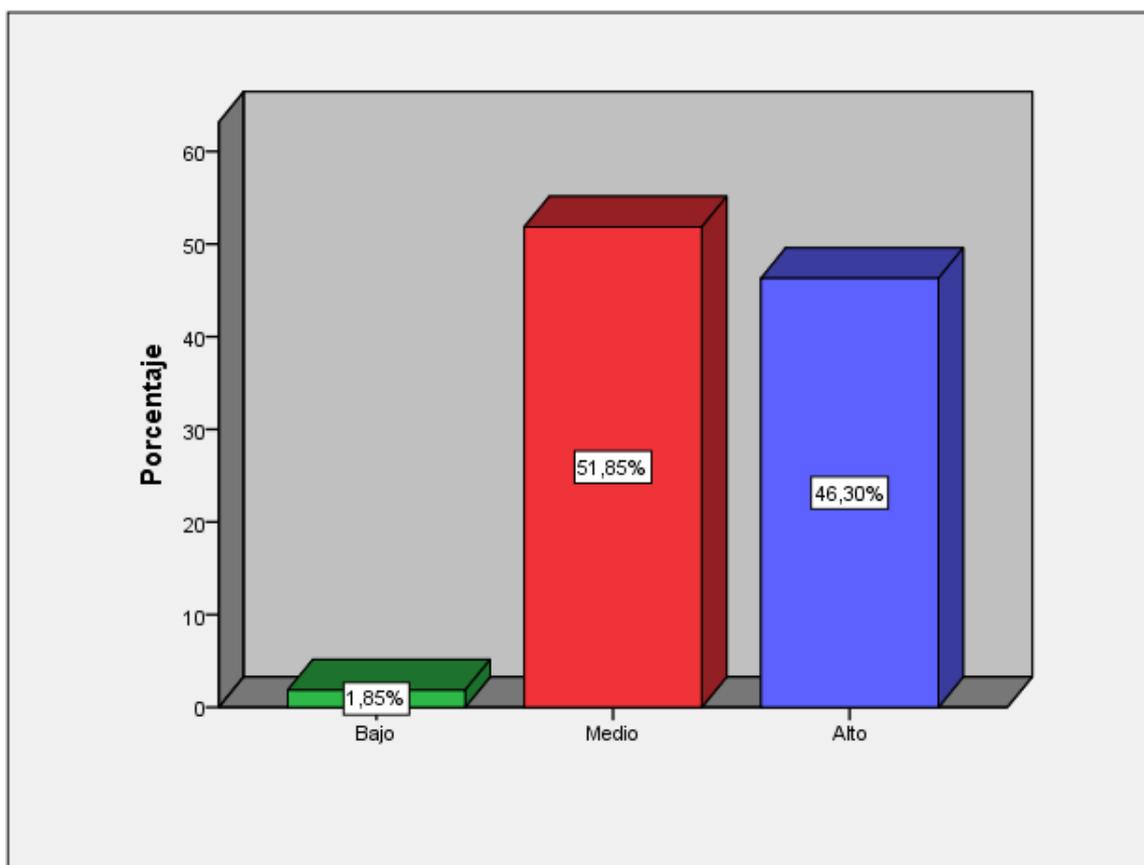


Figura 3. Niveles de la Cultura orientada al rol en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 15 y figura 3, se observa que, con referencia a los niveles de cultura orientada al rol, del total de 108 trabajadores, el 51.85% señala que existe un nivel medio, el 46.30% un nivel alto y el 1.85% un nivel bajo.

3.1.3. Descripción de la dimensión Cultura orientada a la tarea

Tabla 16.

Distribución de niveles de la cultura orientada a la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	8,33
	Medio	9	8,33
	Alto	90	83,33
	Total	108	100,00

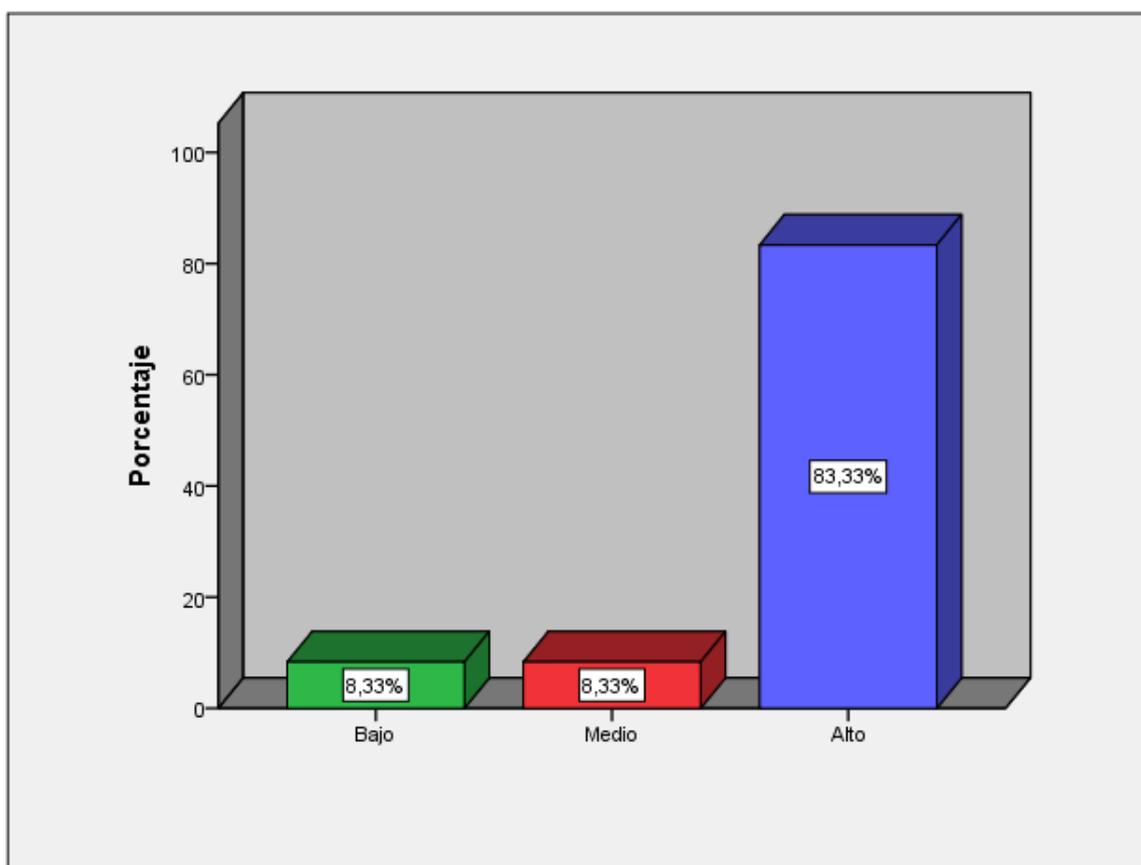


Figura 4. Niveles de la Cultura orientada a la tarea en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 16 y figura 4, se observa que, con referencia a los niveles de cultura orientada a la tarea, del total de 108 trabajadores, el 83.33% señala que existe un nivel alto, el 8.33% un nivel medio y otro 8.33% un nivel bajo.

3.1.4. Descripción de la dimensión Cultura orientada a la persona

Tabla 17.

Distribución de niveles de la cultura orientada a la persona en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	8,33
	Medio	52	48,15
	Alto	47	43,52
	Total	108	100,00

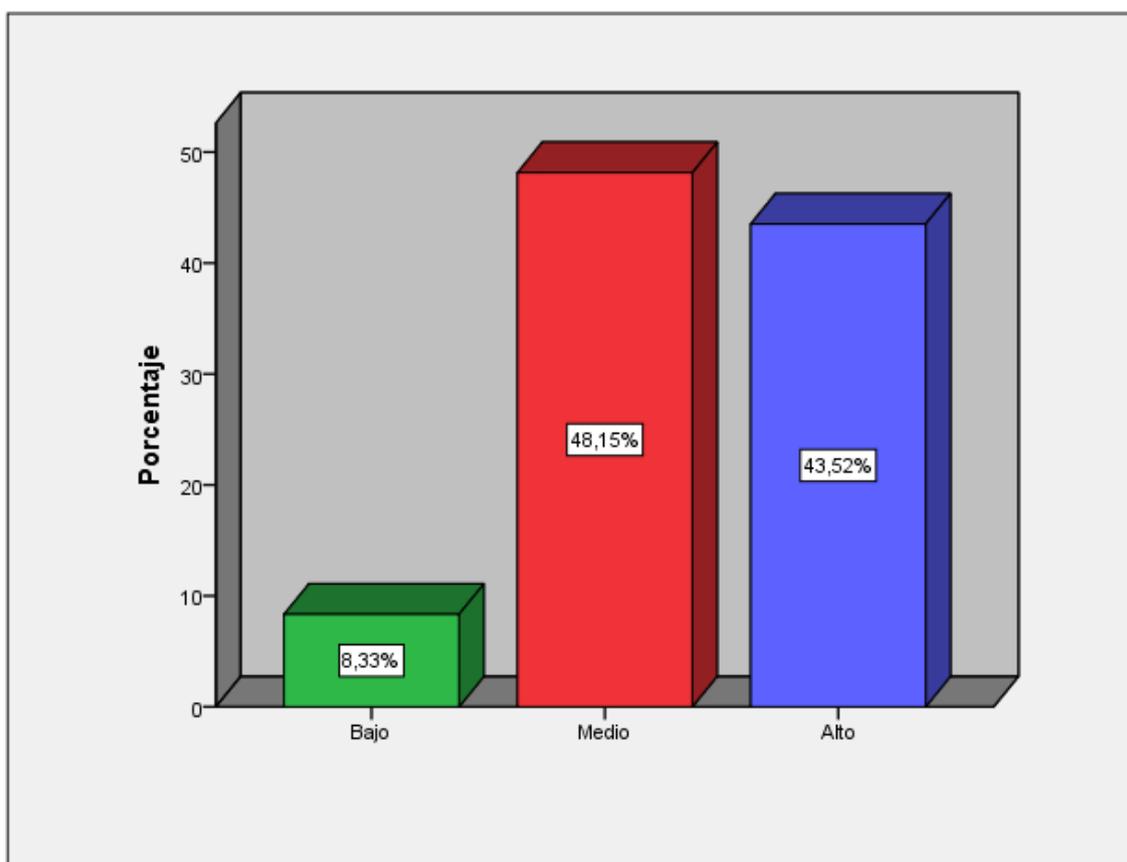


Figura 5. Niveles de la Cultura orientada a la persona en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 17 y figura 5, se observa que, con referencia a los niveles de cultura orientada a la persona, del total de 108 trabajadores, el 48.15% señala que existe un nivel medio, el 43.52% un nivel alto y el 8.33% un nivel bajo.

3.2. Descripción de la variable Motivación laboral

Tabla 18.

Distribución de niveles de Motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	6	5,56
	Medio	68	62,96
	Alto	34	31,48
	Total	108	100,00

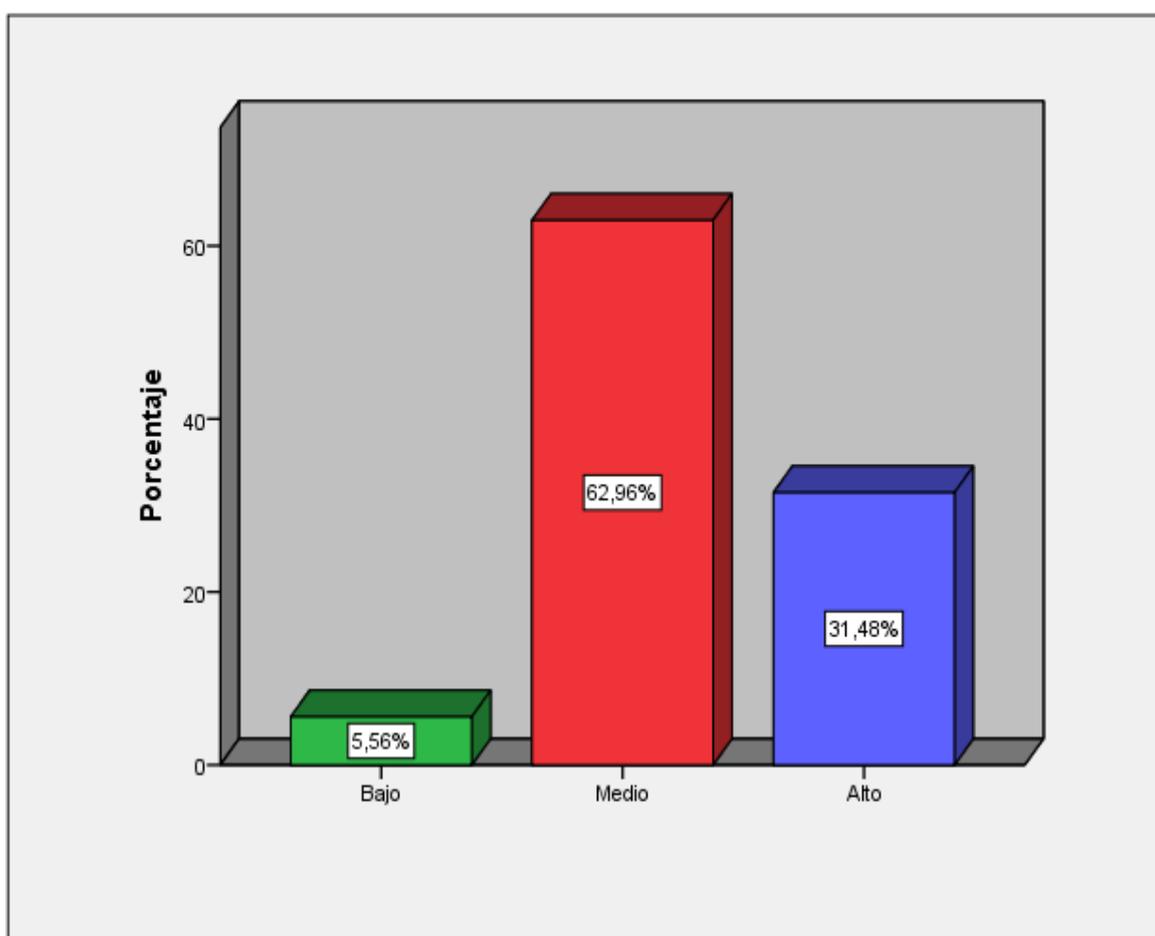


Figura 6. Niveles de Motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 18 y figura 6, se observa que, con referencia a los niveles de motivación laboral, del total de 108 trabajadores, el 62,96% señala que existe un nivel medio, el 37,48% un nivel alto y el 5,56% un nivel bajo.

3.2.1. Descripción de la dimensión Factores de motivación

Tabla 19.

Distribución de niveles de los Factores de motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	3,70
	Medio	62	57,41
	Alto	42	38,89
	Total	108	100,00

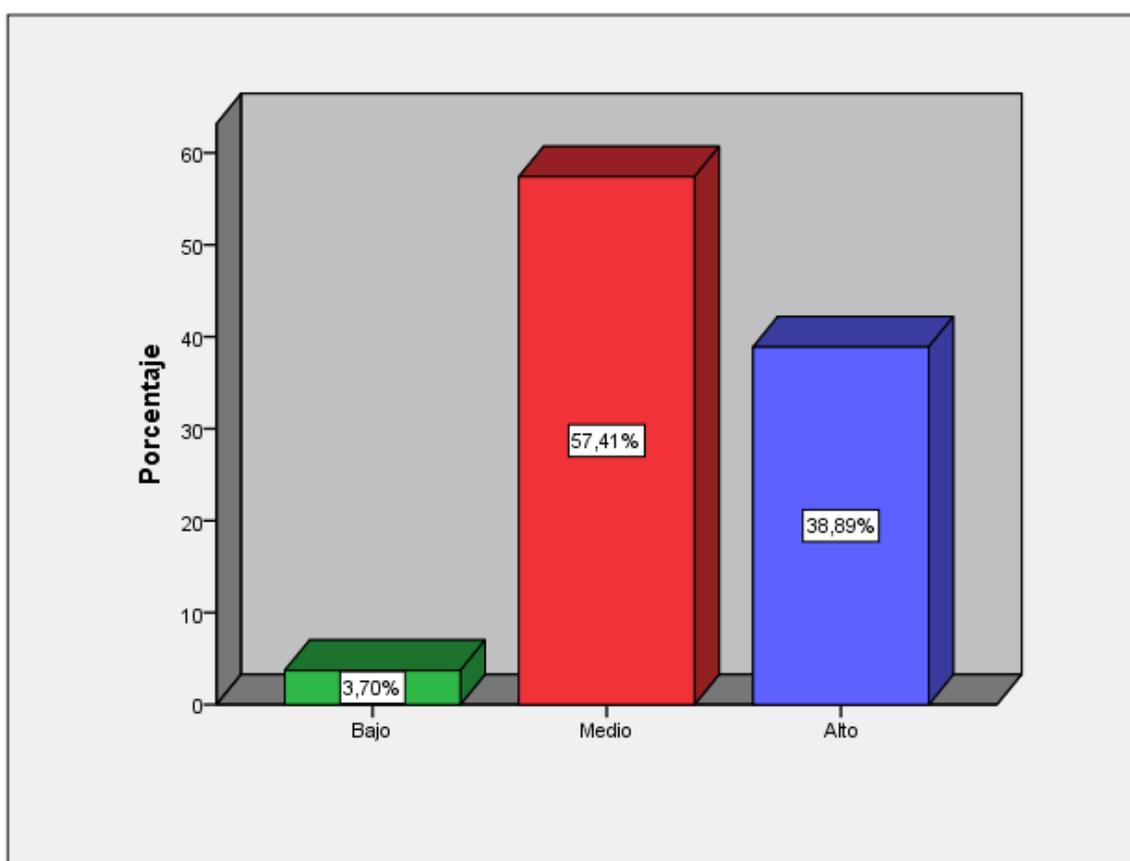


Figura 7. Niveles de Factores de motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 19 y figura 7, se observa que, con referencia a los niveles de Factores de motivación, del total de 108 trabajadores, el 57.41% señala que existe un nivel medio, el 38.89% un nivel alto y el 3.70% un nivel bajo.

3.2.2. Descripción de la dimensión Factores de higiene

Tabla 20.

Distribución de niveles de los Factores de higiene en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	2,78
	Medio	63	58,33
	Alto	42	38,89
	Total	108	100,00

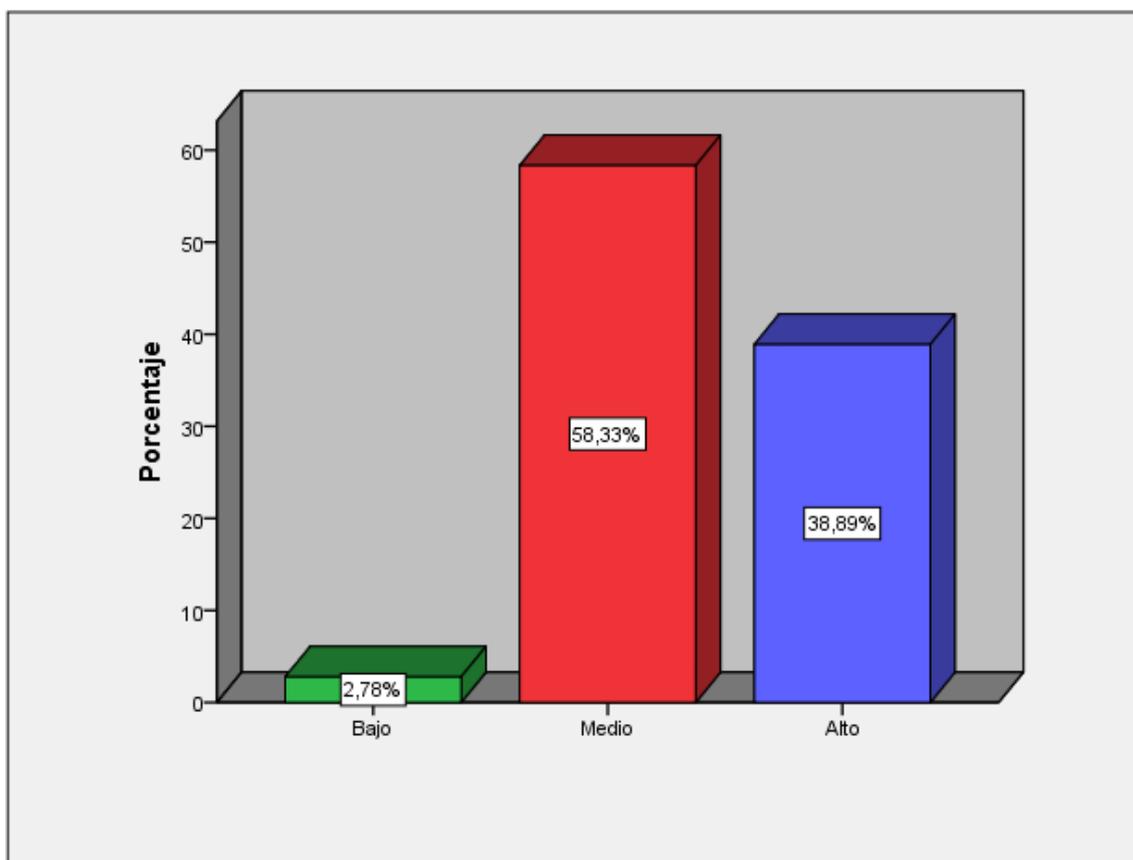


Figura 8. Niveles de Factores de higiene en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

En la tabla 20 y figura 8, se observa que, con referencia a los niveles de Factores de higiene, del total de 108 trabajadores, el 58.33% señala que existe un nivel medio, el 38.89% un nivel alto y el 2.78% un nivel bajo.

3.3. Contrastación de Hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, dado que este estadístico es apropiado para ver relaciones entre variables de escala ordinal, el que es la presente investigación.

Hipótesis general:

H₀ La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

H₁ La cultura organizacional si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Tabla 21.

Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de las variables: Cultura organizacional y Motivación laboral

			Cultura organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,921 **
		Sig. (bilateral) = p		,000
		N	108	108
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,921 **	1,000
		Sig. (bilateral) = p	,000	
		N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1.00 %) a 2 colas

Decisión estadística:

Rho permite señalar que la relación es significativa y el sig. (bilateral) = 0,000 nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis Específicas:**Hipótesis Específica 1**

H₀ La cultura orientada al poder no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

H₁ La cultura orientada al poder si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 22.

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada al poder y la motivación laboral

			Cultura orientada al poder	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura orientada al poder	Coefficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral) = p		,000
		N	108	108
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,800**	1,000
		Sig. (bilateral) = p	,000	
		N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1.00 %) a 2 colas.

Decisión estadística:

Rho permite señalar que la relación es significativa y el sig. (bilateral) = 0,000 nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una correlación significativa entre la cultura orientada al poder y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis Específica 2

H₀ La cultura orientada al rol no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

H₁ La cultura orientada al rol si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 23.

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada al rol y la motivación laboral

			Cultura orientada al rol	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura orientada al rol	Coeficiente de correlación	1,000	,645**
		Sig. (bilateral) = p		,000
		N	108	108
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,645**	1,000
		Sig. (bilateral) = p	,000	
		N	108	108

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1.00 %) a 2 colas.*

Decisión estadística:

Rho permite señalar que la relación es significativa y el sig. (bilateral) = 0,000 nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una correlación significativa entre la cultura orientada al rol y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis Específica 3

H₀ La cultura orientada a la tarea no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

H₁ La cultura orientada a la tarea si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 24.

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral

			Cultura orientada a la tarea	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura orientada a la tarea	Coefficiente de correlación	1,000	,532**
		Sig. (bilateral) = p		,000
		N	108	108
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,532**	1,000
		Sig. (bilateral) = p	,000	
		N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1.00 %) a 2 colas.

Decisión estadística:

Rho permite señalar que la relación es significativa y el sig. (bilateral) = 0,000 nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una correlación significativa entre la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Hipótesis Específica 4

H₀ La cultura orientada a la persona no se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

H₁ La cultura orientada a la persona si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 25.

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre la cultura orientada a la persona y la motivación laboral

			Cultura orientada a la persona	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura orientada a la persona	Coefficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral) = p		,000
		N	108	108
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral) = p	,000	
		N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1.00 %) a 2 colas.

Decisión estadística:

Rho permite señalar que la relación es significativa y el sig. (bilateral) = 0,000 nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una correlación significativa entre la cultura orientada a la persona y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

IV. Discusión

En el trabajo de campo realizado se ha podido verificar de manera precisa los objetivos planteados en la presente investigación que tiene como propósito explicar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, estableciendo la relación entre dichas variables.

Del resultado de la hipótesis general obtenido se infiere que existe una influencia estadística, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman en relación a la influencia de la Cultura Organizacional en la Motivación Laboral, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.921**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Este trabajo es sustentado por Calderón (2013), indicó que la cultura organizacional se debe fortalecer desarrollando un plan de comunicación interna de tal forma que cree un clima agradable de confianza y sobretodo motivación entre compañeros de trabajo y jefes; asimismo los resultados obtenidos por Ruiz (2014) guardan relación con esta investigación, ya que obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.656, lo que le indicó la existencia de una relación entre la motivación de los docentes y la cultura organizacional.

La dimensión cultura orientada al poder se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0,800**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. La propuesta es fundamentada por Chumpitaz (2014), concluyó que en el desarrollo de su investigación las características que predominaron estaban orientadas al poder por el trato que daban las autoridades de enfermería con el 65.4%, la cultura organizacional actual dominante, estaba alineada hacia el poder, donde la enfermera se desarrolla en una institución jerarquizada, identificada por la cadena de mando, subordinación, unida a la disciplina, afirmó que el poder no es bueno, ni malo, pero su objetivo determina que sea bueno o malo, el poder puede ser bueno cuando sus objetivos son para realizar cambios, producir efectos positivos en la

conducta, hábitos y actitudes en el personal de enfermería, el uso incapaz del poder provoca división, lucha interna, ineficiencia e insatisfacción.

La dimensión cultura orientada al rol se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.645**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. El resultado obtenido guarda relación con las conclusiones de Maestre (2011), indica que la persona desde el primer momento que ingresa a laborar en una organización, esta le asigna un determinado rol, que está en función de lo que se espera que pueda aportar a la organización, debido a que esta persona llega a la organización con muchas experiencias desarrolladas dentro de su entorno familiar y social, estas experiencias y valores que trae consigo le van a facilitar o impedir el desempeño dentro de la organización.

La dimensión cultura orientada a la tarea se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0,532**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. La propuesta es fundamentada por Maestre (2011), resaltó la cultura orientada a la tarea ofrece ventajas como la flexibilidad que ayuda a la persona poder adaptarse a los cambios y lo vuelve más competitivo, asimismo facilita que otras personas se integren al equipo que tienen los mismos objetivos comunes, es por eso que en este tipo de cultura está prohibido que no se cumplan las tareas.

La dimensión cultura orientada a la persona se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0,677**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. La propuesta es fundamentada por Santana (2013), plantea que la persona debe ser motivada por el líder, quien

debe ser capaz de lograr un cambio en su comportamiento de tal manera que sea capaz de solucionar problemas ante cualquier adversidad que se le presente, otra forma de motivar a las personas es que el líder sirva como un guía esto facilita su desarrollo y aumenta su autoestima.

V. Conclusiones

Primera: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Los resultados obtenidos en la prueba estadística de hipótesis, según el coeficiente de la correlación no paramétrica de Spearman obtenido de 0,921**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, por lo que se puede concluir que la Hipótesis General es aceptada para el caso del estudio de la institución analizada ya que los resultados reflejan que efectivamente la cultura organizacional si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Segunda: La cultura orientada al poder se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Los resultados obtenidos en la prueba estadística de hipótesis, según el coeficiente de la correlación no paramétrica de Spearman obtenido de 0,800**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, en tal sentido la hipótesis específica (1) es aceptada, por lo que se puede concluir que la cultura orientada al poder si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Tercera: La cultura orientada al rol se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Los resultados obtenidos en la prueba estadística de hipótesis, según el coeficiente de la correlación no paramétrica de Spearman obtenido de 0,645**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, en tal sentido la hipótesis específica (2) es aceptada, por

lo que se puede concluir que la cultura orientada al rol si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Cuarta: La cultura orientada a la tarea se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Los resultados obtenidos en la prueba estadística de hipótesis, según el coeficiente de la correlación no paramétrica de Spearman obtenido de 0,532**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, en tal sentido la hipótesis específica (3) es aceptada, por lo que se puede concluir que la cultura orientada a la tarea si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Quinta: La cultura orientada a la persona se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

Los resultados obtenidos en la prueba estadística de hipótesis, según el coeficiente de la correlación no paramétrica de Spearman obtenido de 0,677**, que nos indica que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1,00%) a 2 colas y con un nivel de significancia de 0.00, < 0.01, en tal sentido la hipótesis específica (4) es aceptada, por lo que se puede concluir que la cultura orientada a la persona si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

VI. Recomendaciones

A continuación se presentan recomendaciones del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

Primera: Al Gobierno Central para que implemente medidas que ayuden a las autoridades a fomentar la necesidad de cambiar y mejorar los esquemas gerenciales, así como los patrones de conductas que sean motivadores para conseguir una educación moderna y de calidad.

Segunda: Al Ministerio de Educación para que supervise y monitoree las acciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, orientada a aplicar y ejecutar la política educativa nacional, promoviendo la implementación de mecanismos de participación en las organizaciones descentralizadas.

Tercera: A la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana para mejorar la motivación laboral en el personal de la UGEL, contemplando para ello el emprendimiento de efectivos procesos de planificación y ejecución de mejora de la cultura organizacional basada en los principios institucionales. Asimismo, supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas por el Ministerio de Educación.

Cuarta: A la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, para que con la participación de todo el personal administrativo se puedan ejecutar planes para incentivar y mejorar la motivación laboral, tomando en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación y teniendo en cuenta los diversos tipos de cultura organizacional, para eso también se debe aprovechar la potencialidad de indicadores, tales como: fomentar planes de reconocimiento de acuerdo a los logros obtenidos, brindar un ambiente de trabajo agradable con equipos y materiales necesarios para poder desarrollar un buen trabajo y otros

que puedan brindar en el personal el sentido de pertenencia para el logro de los objetivos.

Quinta: Al personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, para que colaboren tomando en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación y puedan tomar una decisión de qué tipo de cultura organizacional es la que mejor se adecua para que sus labores diarias las realicen con una mayor motivación y que se pueda lograr un mejor desempeño sin necesidad de solicitar más presupuesto, que se pueda sentir que los beneficios que les brinda la institución, son capaces de lograr una percepción motivadora por parte del personal.

VII. Referencias bibliográficas

- Alhama, R. (2004). *Nuevas formas organizativas*. Cuba: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba.
- Babilonia, C. (2011). *Cultura organizacional en docentes, Instituciones Educativas, Colegio Nacional de Iquitos y Colegio San Agustín, Iquitos 2011*. Iquitos, Perú: (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Escuela de Postgrado.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.
- Casanueva, C., García, J. y Caro, F. (2008). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide, S.A.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010*. Lima, Perú: (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina, Unidad de Postgrado.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Editorial McGrawHill.
- Díaz, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). *Exito gerencial y cultura : Retos y Oportunidades en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. España: Harvard Business Review.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill Education.

- Maestre, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia*. Pereira, Colombia: (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.
- Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación-FEBAN, Lima 2006*. Lima: (Tesis Doctoral). Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Postgrados.
- Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación Higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación Instituto Tecnológico COMFENALCO de la ciudad de Cartagena- Colombia. Una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*. Barranquilla: (Tesis de Maestría). Universidad del Norte, Escuela de Administración de Empresas.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). Mexico: Pearson Educación, Inc.
- Rodríguez, H. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Rojas, J. (2011). *Cultura Organizacional*. Santiago, Chile: Central de Coordinación Red de Desarrollo Institucional.
- Ruiz, O. (2014). *Cultura organizacional y motivación laboral docente en la I.E. Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos*. Lima, Perú: (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Post Grado.
- Santana, F. (2013). *Gestión de Culturas innovadoras, cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación*. Santiago, Chile: (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- Yactayo, Y. (2010). *Motivación de logro académico y rendimiento académico en alumnos de secundaria de una institución educativa del Callao*. Lima, Perú: (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de educación, Escuela de Postgrado, Programa académico de Maestría en Educación para docentes de la Región Callao.

Apéndices

A1. Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema General	Objetivo general	Hipótesis General	Variable 1: Cultura Organizacional			
¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?	Establecer la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	La Cultura Organizacional si se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
			Cultura orientada al poder	Competitividad	1, 2	5 – Siempre
				Toma de decisiones claves por parte de la gerencia	3, 4	
				Lealtad en el trabajo	5, 6	
Cumplimiento de instrucciones	7, 8					
¿Qué relación existe entre la Cultura orientada al poder y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?	Determinar el nivel de relación de la Cultura orientada al poder y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	La Cultura orientada al poder si se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	Cultura orientada al rol	Cumplimiento de normas	9	4 - Casi siempre
				División de responsabilidades	10, 11	3 - A veces
				Acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos	12, 13	2 - Casi nunca
				Ejecución ordenada de funciones	14, 15	1 - Nunca
Cultura orientada a la tarea	Eficiencia	16, 17				
	Trabajo en equipo	18, 19, 20				
¿Qué relación existe entre la Cultura orientada al rol y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?	Determinar el nivel de relación de la Cultura orientada al rol y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	La Cultura orientada al rol si se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	Cultura orientada a la persona	Logro de objetivos	21, 22, 23	
				Normas de comportamiento	24	
				Participación en la toma de decisiones	25	
				Interés por el bienestar	26, 27, 28	
				Incorpora valores de motivación e incentivación	29, 30	

Problemas específicos:	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas	Variable 2: Motivación Laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
¿Qué relación existe entre la Cultura orientada a la tarea y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?	Determinar el nivel de relación de la Cultura orientada a la tarea y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	La Cultura orientada a la tarea si se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	Factores de Motivación	Satisfacción con su trabajo	1, 2, 3	5 - Totalmente de acuerdo 4 - De acuerdo 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 - En desacuerdo 1 - Totalmente en desacuerdo
				Responsabilidad	4, 5, 6	
				Reconocimiento	7, 8, 9	
				Realización personal o logro	10, 11, 12	
				Ascenso	13, 14, 15	
¿Qué relación existe entre la Cultura orientada a la persona y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?	Determinar el nivel de relación de la Cultura orientada a la persona y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	La Cultura orientada a la persona si se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.	Factores de Higiene	Supervisión	16, 17	
				Beneficios laborales	18, 19, 20	
				Condiciones de trabajo	21, 22, 23	
				Flexibilidad de horario	24, 25	
				Reglamento interno	26, 27	
				Satisfacción con el salario	28, 29, 30	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Descriptivo – Correlacional</p> <p>DISEÑO: No Experimental Transversal – Correlacional</p> <p>MÉTODO Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: La población de estudio está conformada por 150 trabajadores pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestra No Probabilístico e Intencional</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Mediante la aplicación de la fórmula para problemas fortuitos, se obtuvo la muestra de 108 trabajadores que serán encuestados, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$ </div> <hr/> <p>Z = Nivel de confianza Z = 95% Z = 1.96</p> <p>p = Probabilidad de éxito p = 0.50</p> <p>q = Probabilidad de fracaso q = 0.50</p> <p>e = Error máximo permitido e = 5% e = 0.05</p> <p>N = Población = 150</p>	<p>Variable 1: Cultura Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Br. Aguirre Mosquera, Patricia Rocio</p> <p>Año: 2016 Ámbito de Aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04</p> <p>Variable 2: Motivación Laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Br. Aguirre Mosquera, Patricia Rocio</p> <p>Año: 2016 Ámbito de Aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04</p>	<p>DESCRIPTIVA: Construcción de tablas, gráficos y cálculo de parámetros</p> <p>INFERENCIAL: Paquete estadístico: SPSS 23 Rho de Spearman: Grado de correlación entre variables</p>

A2. Instrumentos

a) Variable 1: Cultura organizacional

Estimado(a) Sr(a): Mi nombre es Patricia Rocío Aguirre Mosquera alumna de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tiene por finalidad obtener información sobre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtenga serán de uso exclusivo para la investigación.

Agradezco la atención y colaboración, respondiendo los enunciados con veracidad.

A continuación se presenta una serie de Preguntas, léalos determinadamente y según sea su opinión marque con una X en el casillero correspondiente.

Siempre	5
Casi Siempre	4
Algunas veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Sexo: F () M ()

Edad:.....

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5	
Cultura orientada al poder	Competitividad	1	La institución dispone de un equipo empresarial capaz, creativo y con espíritu emprendedor.					
		2	La institución tiene estrategias para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo.					
	Toma de decisiones	3	La organización busca su participación en reuniones para hablar o discutir asuntos importantes.					
		4	En su organización los niveles gerenciales se esfuerzan en transmitir una visión que sea compartida entre todos los miembros.					
	Lealtad en el trabajo	5	En su trabajo hay libertad para expresar y discutir las propias ideas.					
		6	Existe confianza entre cada uno de los integrantes.					
	Cumplimiento de instrucciones	7	Las reuniones de trabajo que se llevan a cabo en su organización, se desarrollan en forma concreta y organizada.					
		8	Existe un procedimiento de urgencia para reportar incumplimientos críticos.					
Cultura orientada al rol	Cumplimiento de normas	9	Las políticas establecidas, se cumplen a cabalidad por parte de todo el personal.					
	División de responsabilidades	10	En su organización usted asume las consecuencias de las acciones que realiza.					
		11	Se induce a los equipos a experimentar las consecuencias de sus pensamientos y acciones a través de ejercicios, talleres y reuniones.					
	Acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos	12	Usted tiene claro el nivel de interdependencia de sus funciones con la de las otras áreas.					
		13	Cree usted que los perfiles de puestos están bien definidos en la institución.					
Ejecución ordenada de funciones	14	Los responsables de esta área tienen claras sus funciones.						
	15	Cree usted que las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en el Manual de Organización y Funciones.						

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5	
Cultura orientada a la tarea	Eficiencia	16	Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que le asignan.					
		17	Los conocimientos que usted adquiere dentro o fuera de la organización, los refleja en resultados concretos.					
	Trabajo en equipo	18	Al momento de identificar problemas y buscar soluciones, la organización promueve en formar grupos de trabajo.					
		19	En su área, el trabajo se coordina eficientemente para cumplir con los objetivos.					
		20	Aunque existan diferencias de opinión, en su organización se trabaja en equipo.					
	Logro de objetivos	21	Se siente comprometido para el logro de las metas y objetivos de su organización.					
		22	Siente interés por contribuir con el logro de los objetivos de su organización.					
		23	Existe el compromiso voluntario para el logro de objetivos					
	Cultura orientada a la persona	Normas de comportamiento	24	En las reuniones de trabajo de su organización se usa el moderador para ayudar a la configuración del diálogo y la discusión en equipo.				
Participación en la toma de decisiones		25	En su organización usted tiene libertad para expresar sus ideas y preocupaciones sin que haya limitaciones y represalias.					
Interés por el bienestar		26	La organización le facilita los medios necesarios para concretar su visión personal.					
		27	Su organización promueve lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a realizar aportes significativos de calidad.					
		28	Las personas en su organización comparten voluntariamente los recursos disponibles (materiales, tecnológicos y humanos).					
Incorpora valores de motivación e incentiación		29	En las reuniones de trabajo de su organización, se exponen los supuestos y opiniones de las personas que participan a los demás miembros.					
		30	Su organización asume que el resultado final, es mayor que el aporte específico de cada una de sus unidades funcionales.					

b) Variable 2: Motivación laboral

Estimado(a) Sr(a): Mi nombre es Patricia Rocío Aguirre Mosquera alumna de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, es grato dirigirme a usted, para hacerle llegar el presente cuestionario, que tiene por finalidad obtener información sobre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016. Le hacemos de su conocimiento que este instrumento es anónimo y que los resultados que se obtenga serán de uso exclusivo para la investigación.

Agradezco la atención y colaboración, respondiendo los enunciados con veracidad.

A continuación se presenta una serie de Preguntas, léalos detenidamente y según sea su opinión marque con una X en el casillero correspondiente.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Sexo: F () M ()

Edad:.....

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5	
Factores de Motivación	Satisfacción con su trabajo	1	Se encuentra usted de acuerdo y satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo.					
		2	Está usted satisfecho con la institución como sitio de trabajo.					
		3	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo.					
	Responsabilidad	4	Se encuentra usted satisfecho cuando sus superiores le asignan mayores responsabilidades a las que ya tiene.					
		5	Cree usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.					
		6	El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del grupo.					
	Reconocimiento	7	Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de reconocimiento que le ofrece la institución.					
		8	Cree usted que el personal debe recibir elogios o reconocimiento por el trabajo bien hecho, de parte de sus superiores.					
		9	Está usted de acuerdo que la institución ofrezca incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación).					
	Realización personal o logro	10	La institución le brinda las condiciones para alcanzar la realización personal.					
		11	La misión o propósito de la institución lo hace sentir que su trabajo es importante.					
		12	Las tareas que realiza lo motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente.					
	Ascenso	13	Está de acuerdo con las posibilidades de ascenso, crecimiento y la oportunidad de seguir una línea de carrera en la institución.					
		14	Cree usted que se debe ampliar las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.					
		15	Cree usted que trabajando duro tiene la oportunidad de progresar en la institución.					

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4	5	
Factores de Higiene	Supervisión	16	Está usted de acuerdo con el tipo de dirección o supervisión que recibe por parte de sus superiores.					
		17	Está usted de acuerdo con el monitoreo que se realiza al cumplimiento de actividades.					
	Beneficios laborales	18	Está de acuerdo con los beneficios laborales que le brinda la institución (seguro de salud, vacaciones, entre otros).					
		19	Cree usted que los periodos vacacionales que otorga la institución, son accesibles en cuanto a la época que se otorgan las mismas.					
		20	Considera que la institución le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia.					
	Condiciones de trabajo	21	Está de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo que la institución le ofrece para trabajar con total seguridad.					
		22	Cree usted que la institución cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar bien su trabajo.					
		23	Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo.					
	Flexibilidad de horario	24	Se encuentra usted de acuerdo con los horarios establecidos por la institución.					
		25	Está de acuerdo con los minutos de tolerancia que brinda la institución en el horario de ingreso.					
	Reglamento interno	26	Está usted de acuerdo con lo estipulado en el reglamento interno de la institución.					
		27	Cree usted que el reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del funcionario público.					
	Salarios	28	Está satisfecho con el sueldo recibido por su trabajo realizado.					
29		Cree usted que la remuneración que percibe responde al trabajo realizado.						
30		Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas.						

c) Formatos de validación del instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORIENTADA AL PODER								
1	La institución dispone de un equipo empresarial capaz, creativo y con espíritu emprendedor	/		/		/		
2	La institución tiene estrategias para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo	/		/		/		
3	La organización busca su participación en reuniones para hablar o discutir asuntos importantes.	/		/		/		
4	En su organización los niveles gerenciales se esfuerzan en transmitir una visión que sea compartida entre todos los miembros.	/		/		/		
5	En su trabajo hay libertad para expresar y discutir las propias ideas	/		/		/		
6	Existe confianza entre cada uno de los integrantes	/		/		/		
7	Las reuniones de trabajo que se llevan a cabo en su organización, se desarrollan en forma concreta y organizada.	/		/		/		
8	Existe un procedimiento de urgencia para reportar incumplimientos críticos	/		/		/		
CULTURA ORIENTADA AL ROL								
9	Las políticas establecidas, se cumplen a cabalidad por parte de todo el personal	/		/		/		
10	En su organización usted asume las consecuencias de las acciones que realiza.	/		/		/		
11	Se induce a los equipos a experimentar las consecuencias de sus pensamientos y acciones a través de ejercicios, talleres y reuniones.							
12	Usted tiene claro el nivel de interdependencia de sus funciones con la de las otras áreas.	/		/		/		

13	Cree usted que los perfiles de puestos están bien definidos en la institución	/		/		/		
14	Los responsables de esta área tienen claras sus funciones	/		/		/		
15	Cree usted que las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en el Manual de Organización y Funciones	/		/		/		
CULTURA ORIENTADA A LA TAREA		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que le asignan	/		/		/		
17	Los conocimientos que usted adquiere dentro o fuera de la organización, los refleja en resultados concretos.	/		/		/		
18	Al momento de identificar problemas y buscar soluciones, la organización promueve en formar grupos de trabajo.	/		/		/		
19	En su área, el trabajo se coordina eficientemente para cumplir con los objetivos.	/		/		/		
20	Aunque existan diferencias de opinión, en su organización se trabaja en equipo	/		/		/		
21	Se siente comprometido para el logro de las metas y objetivos de su organización.	/		/		/		
22	Siente interés por contribuir con el logro de los objetivos de su organización.	/		/		/		
23	Existe el compromiso voluntario para el logro de objetivos	/		/		/		
CULTURA ORIENTADA A LA PERSONA		Si	No	Si	No	Si	No	
24	En las reuniones de trabajo de su organización se usa el moderador para ayudar a la configuración del diálogo y la discusión en equipo.	/		/		/		
25	En su organización usted tiene libertad para expresar sus ideas y preocupaciones sin que haya limitaciones y represalias.	/		/		/		
26	La organización le facilita los medios necesarios para concretar su visión personal.	/		/		/		

27	Su organización promueve lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a realizar aportes significativos de calidad.	/		/		/	
28	Las personas en su organización comparten voluntariamente los recursos disponibles (materiales, tecnológicos y humanos).	/		/		/	
29	En las reuniones de trabajo de su organización, se exponen los supuestos y opiniones de las personas que participan a los demás miembros.	/		/		/	
30	Su organización asume que el resultado final, es mayor que el aporte específico de cada una de sus unidades funcionales.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Manillo Flores John DNI: 10720025

Especialidad del validador: Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....



 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	FACTORES DE MOTIVACIÓN							
1	Se encuentra usted de acuerdo y satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo.	/		/		/		
2	Está usted satisfecho con la institución como sitio de trabajo.	/		/		/		
3	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo	/		/		/		
4	Se encuentra usted satisfecho cuando sus superiores le asignan - mayores responsabilidades a las que ya tiene.	/		/		/		
5	Cree usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	/		/		/		
6	El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del grupo.	/		/		/		
7	Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de reconocimiento que le ofrece la institución.	/		/		/		
8	Cree usted que el personal debe recibir elogios o reconocimiento por el trabajo bien hecho, de parte de sus superiores.	/		/		/		
9	Está usted de acuerdo que la institución ofrezca incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación)	/		/		/		
10	La institución le brinda las condiciones para alcanzar la realización personal.	/		/		/		
11	La misión o propósito de la institución lo hace sentir que su trabajo es importante	/		/		/		
12	Las tareas que realiza lo motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente.	/		/		/		

13	Está de acuerdo con las posibilidades de ascenso, crecimiento y la oportunidad de seguir una línea de carrera en la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Cree usted que se debe ampliar las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Cree usted que trabajando duro tiene la oportunidad de progresar en la institución..	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
FACTORES DE HIGIENE		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Está usted de acuerdo con el tipo de dirección o supervisión que recibe por parte de sus superiores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Está usted de acuerdo con el monitoreo que se realiza al cumplimiento de actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Está de acuerdo con los beneficios laborales que le brinda la institución (seguro de salud, vacaciones, entre otros).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Cree usted que los periodos vacacionales que otorga la institución, son accesibles en cuanto a la época que se otorgan las mismas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Considera que la institución le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Está de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo que la institución le ofrece para trabajar con total seguridad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Cree usted que la institución cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar bien su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	Se encuentra usted de acuerdo con los horarios establecidos por la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	Está de acuerdo con los minutos de tolerancia que brinda la institución en el horario de ingreso.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	Está usted de acuerdo con lo estipulado en el reglamento interno de la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27	Cree usted que el reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del funcionario público.	/	/	/	
28	Está satisfecho con el sueldo recibido por su trabajo realizado.	/	/	/	
29	Cree usted que la remuneración que percibe responde al trabajo realizado.	/	/	/	
30	Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Morillo Flores Berni DNI: 10920025

Especialidad del validador: Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....



 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORIENTADA AL PODER								
1	La institución dispone de un equipo empresarial capaz, creativo y con espíritu emprendedor	✓		✓		✓		
2	La institución tiene estrategias para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo	✓		✓		✓		
3	La organización busca su participación en reuniones para hablar o discutir asuntos importantes.	✓		✓		✓		
4	En su organización los niveles gerenciales se esfuerzan en transmitir una visión que sea compartida entre todos los miembros.	✓		✓		✓		
5	En su trabajo hay libertad para expresar y discutir las propias ideas	✓		✓		✓		
6	Existe confianza entre cada uno de los integrantes	✓		✓		✓		
7	Las reuniones de trabajo que se llevan a cabo en su organización, se desarrollan en forma concreta y organizada.	✓		✓		✓		
8	Existe un procedimiento de urgencia para reportar incumplimientos críticos	✓		✓		✓		
CULTURA ORIENTADA AL ROL								
9	Las políticas establecidas, se cumplen a cabalidad por parte de todo el personal	✓		✓		✓		
10	En su organización usted asume las consecuencias de las acciones que realiza.	✓		✓		✓		
11	Se induce a los equipos a experimentar las consecuencias de sus pensamientos y acciones a través de ejercicios, talleres y reuniones.	✓		✓		✓		
12	Usted tiene claro el nivel de interdependencia de sus funciones con la de las otras áreas.	✓		✓		✓		

13	Cree usted que los perfiles de puestos están bien definidos en la institución	✓		✓		✓		
14	Los responsables de esta área tienen claras sus funciones	✓		✓		✓		
15	Cree usted que las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en el Manual de Organización y Funciones	✓		✓		✓		
	CULTURA ORIENTADA A LA TAREA	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que le asignan	✓		✓		✓		
17	Los conocimientos que usted adquiere dentro o fuera de la organización, los refleja en resultados concretos.	✓		✓		✓		
18	Al momento de identificar problemas y buscar soluciones, la organización promueve en formar grupos de trabajo.	✓		✓		✓		
19	En su área, el trabajo se coordina eficientemente para cumplir con los objetivos.	✓		✓		✓		
20	Aunque existan diferencias de opinión, en su organización se trabaja en equipo	✓		✓		✓		
21	Se siente comprometido para el logro de las metas y objetivos de su organización.	✓		✓		✓		
22	Siente interés por contribuir con el logro de los objetivos de su organización.	✓		✓		✓		
23	Existe el compromiso voluntario para el logro de objetivos	✓		✓		✓		
	CULTURA ORIENTADA A LA PERSONA	Si	No	Si	No	Si	No	
24	En las reuniones de trabajo de su organización se usa el moderador para ayudar a la configuración del diálogo y la discusión en equipo.	✓		✓		✓		
25	En su organización usted tiene libertad para expresar sus ideas y preocupaciones sin que haya limitaciones y represalias.	✓		✓		✓		
26	La organización le facilita los medios necesarios para concretar su visión personal.	✓		✓		✓		

27	Su organización promueve lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a realizar aportes significativos de calidad.	✓		✓	✓	✓		
28	Las personas en su organización comparten voluntariamente los recursos disponibles (materiales, tecnológicos y humanos).	✓		✓		✓		
29	En las reuniones de trabajo de su organización, se exponen los supuestos y opiniones de las personas que participan a los demás miembros.	✓		✓		✓		
30	Su organización asume que el resultado final, es mayor que el aporte específico de cada una de sus unidades funcionales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

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

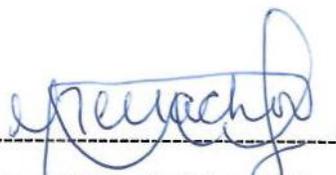
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vargas Isabel DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación
Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.
Especialidad

ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
FACTORES DE MOTIVACIÓN								
1	Se encuentra usted de acuerdo y satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Está usted satisfecho con la institución como sitio de trabajo.	✓		✓		✓		
3	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo	✓		✓		✓		
4	Se encuentra usted satisfecho cuando sus superiores le asignan mayores responsabilidades a las que ya tiene.	✓		✓		✓		
5	Cree usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	✓		✓		✓		
6	El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del grupo.	✓		✓		✓		
7	Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de reconocimiento que le ofrece la institución.	✓		✓		✓		
8	Cree usted que el personal debe recibir elogios o reconocimiento por el trabajo bien hecho, de parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
9	Está usted de acuerdo que la institución ofrezca incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación)	✓		✓		✓		
10	La institución le brinda las condiciones para alcanzar la realización personal.	✓		✓		✓		
11	La misión o propósito de la institución lo hace sentir que su trabajo es importante	✓		✓		✓		
12	Las tareas que realiza lo motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente.	✓		✓		✓		

13	Está de acuerdo con las posibilidades de ascenso, crecimiento y la oportunidad de seguir una línea de carrera en la institución.	/		/		/	
14	Cree usted que se debe ampliar las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.	/		/		/	
15	Cree usted que trabajando duro tiene la oportunidad de progresar en la institución..	/		/		/	
FACTORES DE HIGIENE		Si	No	Si	No	Si	No
16	Está usted de acuerdo con el tipo de dirección o supervisión que recibe por parte de sus superiores.	/		/		/	
17	Está usted de acuerdo con el monitoreo que se realiza al cumplimiento de actividades.	/		/		/	
18	Está de acuerdo con los beneficios laborales que le brinda la institución (seguro de salud, vacaciones, entre otros).	/		/		/	
19	Cree usted que los periodos vacacionales que otorga la institución, son accesibles en cuanto a la época que se otorgan las mismas.	/		/		/	
20	Considera que la institución le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia	/		/		/	
21	Está de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo que la institución le ofrece para trabajar con total seguridad.	/		/		/	
22	Cree usted que la institución cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar bien su trabajo.	/		/		/	
23	Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo	/		/		/	
24	Se encuentra usted de acuerdo con los horarios establecidos por la institución.	/		/		/	
25	Está de acuerdo con los minutos de tolerancia que brinda la institución en el horario de ingreso.	/		/		/	
26	Está usted de acuerdo con lo estipulado en el reglamento interno de la institución.	/		/		/	

27	Cree usted que el reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del funcionario público.	/		/		/	
28	Está satisfecho con el sueldo recibido por su trabajo realizado.	/		/		/	
29	Cree usted que la remuneración que percibe responde al trabajo realizado.	/		/		/	
30	Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas	/		/		/	

Observaciones (precisar si háy suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

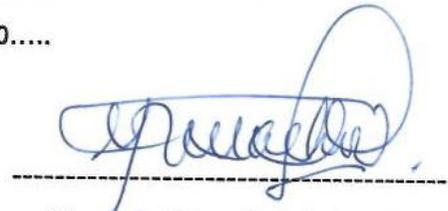
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vargas Isabel, DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dr.a. Administración de la educación
Doctorado en Gestión pública y gobernabilidad.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CULTURA ORIENTADA AL PODER								
1	La institución dispone de un equipo empresarial capaz, creativo y con espíritu emprendedor	✓		✓		✓		
2	La institución tiene estrategias para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo	✓		✓		✓		
3	La organización busca su participación en reuniones para hablar o discutir asuntos importantes.	✓		✓		✓		
4	En su organización los niveles gerenciales se esfuerzan en transmitir una visión que sea compartida entre todos los miembros.	✓		✓		✓		
5	En su trabajo hay libertad para expresar y discutir las propias ideas	✓		✓		✓		
6	Existe confianza entre cada uno de los integrantes	✓		✓		✓		
7	Las reuniones de trabajo que se llevan a cabo en su organización, se desarrollan en forma concreta y organizada.	✓		✓		✓		
8	Existe un procedimiento de urgencia para reportar incumplimientos críticos	✓		✓		✓		
CULTURA ORIENTADA AL ROL								
9	Las políticas establecidas, se cumplen a cabalidad por parte de todo el personal	✓		✓		✓		
10	En su organización usted asume las consecuencias de las acciones que realiza.	✓		✓		✓		
11	Se induce a los equipos a experimentar las consecuencias de sus pensamientos y acciones a través de ejercicios, talleres y reuniones.	✓		✓		✓		
12	Usted tiene claro el nivel de interdependencia de sus funciones con la de las otras áreas.	✓		✓		✓		

13	Cree usted que los perfiles de puestos están bien definidos en la institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Los responsables de esta área tienen claras sus funciones	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Cree usted que las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en el Manual de Organización y Funciones	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
CULTURA ORIENTADA A LA TAREA		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que le asignan	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Los conocimientos que usted adquiere dentro o fuera de la organización, los refleja en resultados concretos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Al momento de identificar problemas y buscar soluciones, la organización promueve en formar grupos de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	En su área, el trabajo se coordina eficientemente para cumplir con los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Aunque existan diferencias de opinión, en su organización se trabaja en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
21	Se siente comprometido para el logro de las metas y objetivos de su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
22	Siente interés por contribuir con el logro de los objetivos de su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
23	Existe el compromiso voluntario para el logro de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
CULTURA ORIENTADA A LA PERSONA		Si	No	Si	No	Si	No	
24	En las reuniones de trabajo de su organización se usa el moderador para ayudar a la configuración del diálogo y la discusión en equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
25	En su organización usted tiene libertad para expresar sus ideas y preocupaciones sin que haya limitaciones y represalias.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	La organización le facilita los medios necesarios para concretar su visión personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

27	Su organización promueve lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a realizar aportes significativos de calidad.	✓		✓		✓		
28	Las personas en su organización comparten voluntariamente los recursos disponibles (materiales, tecnológicos y humanos).	✓		✓		✓		
29	En las reuniones de trabajo de su organización, se exponen los supuestos y opiniones de las personas que participan a los demás miembros.	✓		✓		✓		
30	Su organización asume que el resultado final, es mayor que el aporte específico de cada una de sus unidades funcionales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALFARO MENDIVES KAREN LIZETH DNI: 40160186

Especialidad del validador: METODOLOGA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	FACTORES DE MOTIVACIÓN							
1	Se encuentra usted de acuerdo y satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Está usted satisfecho con la institución como sitio de trabajo.	✓		✓		✓		
3	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo	✓		✓		✓		
4	Se encuentra usted satisfecho cuando sus superiores le asignan mayores responsabilidades a las que ya tiene.	✓		✓		✓		
5	Cree usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	✓		✓		✓		
6	El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del grupo.	✓		✓		✓		
7	Se encuentra usted de acuerdo con el sistema de reconocimiento que le ofrece la institución.	✓		✓		✓		
8	Cree usted que el personal debe recibir elogios o reconocimiento por el trabajo bien hecho, de parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
9	Está usted de acuerdo que la institución ofrezca incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación)	✓		✓		✓		
10	La institución le brinda las condiciones para alcanzar la realización personal.			✓				
11	La misión o propósito de la institución lo hace sentir que su trabajo es importante	✓		✓		✓		
12	Las tareas que realiza lo motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente.	✓		✓		✓		

13	Está de acuerdo con las posibilidades de ascenso, crecimiento y la oportunidad de seguir una línea de carrera en la institución.	✓		✓		✓		
14	Cree usted que se debe ampliar las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.	✓		✓		✓		
15	Cree usted que trabajando duro tiene la oportunidad de progresar en la institución..	✓		✓		✓		
	FACTORES DE HIGIENE	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Está usted de acuerdo con el tipo de dirección o supervisión que recibe por parte de sus superiores.	✓		✓		✓		
17	Está usted de acuerdo con el monitoreo que se realiza al cumplimiento de actividades.	✓		✓		✓		
18	Está de acuerdo con los beneficios laborales que le brinda la institución (seguro de salud, vacaciones, entre otros).	✓		✓		✓		
19	Cree usted que los periodos vacacionales que otorga la institución, son accesibles en cuanto a la época que se otorgan las mismas.	✓		✓		✓		
20	Considera que la institución le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia	✓		✓		✓		
21	Está de acuerdo con las condiciones físicas y ambientales de trabajo que la institución le ofrece para trabajar con total seguridad.	✓		✓		✓		
22	Cree usted que la institución cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar bien su trabajo.	✓		✓		✓		
23	Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo	✓		✓		✓		
24	Se encuentra usted de acuerdo con los horarios establecidos por la institución.	✓		✓		✓		
25	Está de acuerdo con los minutos de tolerancia que brinda la institución en el horario de ingreso.	✓		✓		✓		
26	Está usted de acuerdo con lo estipulado en el reglamento interno de la institución.	✓		✓		✓		

27	Cree usted que el reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del funcionario público.	✓		✓		✓	
28	Está satisfecho con el sueldo recibido por su trabajo realizado.	✓		✓		✓	
29	Cree usted que la remuneración que percibe responde al trabajo realizado.	✓		✓		✓	
30	Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALFARO MENDIVES KAREN LIZETH DNI: 40160186

Especialidad del validador: METODOLOGA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.
Especialidad

d) Formulario de solicitud y cargo de recepción de la institución

FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITES (FUT)		RM N° 0445-2012-ED	
DISTRIBUCIÓN GRATUITA			
I.- RESUMEN DE SU PEDIDO: <u>Solicito Autorización para poder realizar y aplicar encuesta de Investigación</u>			
II.- DEPENDENCIA O AUTORIDAD A QUIEN SE DIRIGE: <u>Directora de la UGEL 04- COMAS</u>			
III.- DATOS DEL SOLICITANTE:			
Persona Natural			
Apellido Paterno:	<u>AGUIRRE</u>	Apellido Materno:	<u>MOSQUERA</u>
Nombres:		<u>Patricia Rocio</u>	
Persona Jurídica:			
Razón Social:			
Tipo de Documento:			
DNI:	<u>44363943</u>	RUC:	
C.E.:			
IV.- DIRECCIÓN:			
TIPO DE VÍA:	Avenida: <input type="checkbox"/>	Jirón: <input type="checkbox"/>	Calle: <input checked="" type="checkbox"/>
	Pasaje: <input type="checkbox"/>	Carretera: <input type="checkbox"/>	Prolongación: <input type="checkbox"/>
Nombre de la vía: <u>Las Azalias</u>			
N° de Inmueble:	<u>359</u>	Bloque:	
Interior:		Piso:	
Mz:		Lote:	
Km:		<u>12</u>	
Sector:			
Tipo de Zona:			
Urbanización:	<input checked="" type="checkbox"/>	Pueblo Joven:	<input type="checkbox"/>
Unidad Vecinal:	<input type="checkbox"/>	Conjunto Habitacional:	<input type="checkbox"/>
Asentamiento Humano:	<input type="checkbox"/>	Cooperativa:	<input type="checkbox"/>
Residencial:	<input type="checkbox"/>	Zona Industrial:	<input type="checkbox"/>
Centro Poblado:	<input type="checkbox"/>	Caserío:	<input type="checkbox"/>
Asociación:	<input type="checkbox"/>	Grupo:	<input type="checkbox"/>
Fundo:	<input type="checkbox"/>	Otros (especificar):	<input type="checkbox"/>
Nombre de zona: <u>LDS VINEDOS DE CARABAYLLO</u>			
Referencia: <u>AIT. RENIEC</u>			
Departamento:	<u>LIMA</u>	Provincia:	<u>LIMA</u>
Distrito:		<u>COMAS</u>	
Teléfonos: <u>987833029</u>			
Autorizo en mis notificaciones al siguiente correo electrónico: <u>patty.aguirre@gmail.com</u>			
DECLARO que los datos presentados en el presente formulario los realizo con carácter de DECLARACION JURADA			
V.- FUNDAMENTACIÓN DEL PEDIDO:			
<u>Con relación al asunto de la referencia me dirijo a Usted para solicitarle la debida autorización para poder aplicar una encuesta a algunos Trabajadores de la UGEL 04.</u>			
<u>La referida encuesta tiene como propósito identificar si la cultura organizacional influye en la motivación laboral del personal de la UGEL 04, con el propósito de proponer mejoras.</u>			
<u>Agradeciendo su apoyo incondicional, quedo de ustedes.</u>			
VI.- DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:			
<u>Copia de la encuesta</u>			
<u>" de DNI</u>			
<u>Comas 16/09/16</u>		<u>Patty Aguirre</u>	
LUGAR Y FECHA		FIRMA DEL USUARIO	
Para consultas sobre su trámite ingrese a: www.ugel04.gob.pe/simad.html o http://p.elel.on.uncu			
Consulta al: 525-1211 Anexo: 18011			

PERU**UGEL N°04 COMAS****MESA DE PARTES**

Av el Maestro s/n

Fecha: 18/09/2018 Hora: 09:01

Expediente: **MPT2016-EXT-0021191**Remitente: **PATRICIA ROCIO AGUIRRE
MOSQUERA**DNI/CE: **44383943**Tipo Documento: **FORMULARIO**Folios: **6**

No. de Doc.:

Consultas sobre su trámite al teléfono: **6774726**y/o ingresa a : www.ugel04.gob.pe y haga click
en :ORIENTACIÓN
AL CIUDADANO CONTRASEÑA : **0901**Registrado Por: **LYANAYACO**

A3. Base de Datos

1	2	1	2	4	3	2	2	3	5	2	5	2	1	3	4	4	1	3	3	5	5	5	1	3	2	1	1	1	2
3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5
4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	2	2	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	2	3	5	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3	2	5	5	3	4	2	4	3	5	5	4	5	2	4	5	5
4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	2	5	5
5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	3	4	5
5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	5	3	1	4
5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	2	5	4	5	2	4	2	5	3	3	4
5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4	3	4	2	4	2	3	4	4
4	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	5	4	3	2	4	5	5	4	5	3	4	2	5	2	5	5
4	4	5	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	3	4	2	3	4	5
4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	5	4	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	2	1	4
3	4	5	4	4	4	3	3	1	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5
4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	2	5	5	3	4	2	4	3	3	5	5	5	5	5	1	4
5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	2	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5
5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	2	3	5	5	3	1	5
5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	2	4	5	3	3	5
4	4	3	4	3	4	4	3	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3	5	2	3	4	5
1	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	3	1	1	3	3	4	2	1	2	3	3	3	1	3	2	1	1
4	4	3	3	3	5	3	1	5	5	3	3	3	2	2	5	5	4	5	3	5	3	5	3	3	4	3	1	4	5
4	4	3	3	3	5	3	1	5	5	3	3	3	2	2	5	5	3	4	2	4	4	3	4	3	5	3	1	5	4
4	4	3	3	3	4	3	1	5	5	3	3	3	3	2	5	5	5	4	2	4	4	5	2	4	5	3	1	5	5
4	4	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	2	5	5	4	5	3	4	3	3	5	2	4	3	3	5	5
4	4	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	2	5	5	3	4	2	5	4	3	4	5	2	4	3	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	3	4	1	4	4	3	5	3	5	2	4	5	5
1	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	5	3	4	1	5	2	2	1
5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4

4 4 3 4 3 5 3 3 4 4 3 3 3 3 2 5 5 5 4 2 4 4 3 4 4 5 4 3 1 4
 4 3 3 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 1 5 4 3 5 4 2 4 4 3 2 2 5 3 5 4 5
 4 4 3 3 3 5 3 1 5 5 3 3 3 3 2 5 5 3 4 2 4 3 3 4 2 4 4 1 4 4
 5 4 5 4 4 5 4 4 1 2 4 4 2 3 4 2 2 4 4 2 4 4 3 3 3 2 2 4 5 4
 4 3 3 4 2 4 2 2 4 4 5 2 4 2 5 4 3 4 5 3 4 3 5 2 3 5 2 2 1 5
 1 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 3 1 1 1 3 4 2 1 1 3 4 2 1 3 2 4 2
 4 4 3 4 3 5 3 1 5 4 3 3 3 2 2 5 5 5 4 2 4 3 3 4 4 2 3 1 4 4
 4 4 3 3 3 5 3 1 5 5 3 3 3 3 2 5 5 4 5 3 4 3 3 4 2 4 2 1 5 4
 2 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 2 1 1 1 3 4 2 2 1 3 2 3 4 1 2 2 1
 4 4 5 4 4 4 5 3 1 5 4 4 5 3 4 2 4 5 4 2 4 4 3 2 2 5 2 3 4 5
 4 3 3 4 2 4 2 2 4 4 5 2 4 5 5 4 3 4 5 3 4 3 3 4 2 2 3 2 1 4
 4 4 3 4 3 5 3 4 5 4 3 3 3 3 2 5 5 5 4 2 4 3 3 3 3 2 2 4 4 5
 1 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 3 1 1 3 3 4 2 2 1 3 2 3 1 2 2 1 4
 1 3 3 2 2 2 2 2 2 3 2 2 2 2 1 3 3 4 2 3 2 1 3 2 2 1 3 2 4 1
 4 4 3 4 3 5 3 1 5 4 3 3 3 2 2 5 5 2 4 4 5 4 3 2 2 2 3 1 4 4
 4 4 3 3 3 5 3 4 5 5 3 3 3 3 2 5 5 4 5 3 1 4 3 2 2 2 2 4 5 4
 2 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 2 1 3 3 3 4 2 1 2 2 3 2 2 2 2 1 1
 1 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 2 2 3 1 2 2 2 1 2 2 1 3 2 2 2 1 1
 2 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 2 3 2 1 1 4 4 1 1 1 3 1 1 1 2 1 1
 1 3 3 2 2 2 2 2 4 4 2 2 2 2 1 2 1 3 4 2 1 1 3 3 3 1 3 2 4 1
 4 4 3 3 3 4 3 4 5 5 3 3 3 2 2 5 5 5 4 2 4 4 3 3 3 2 5 4 4 4
 5 4 5 5 5 5 5 3 1 5 4 4 5 5 5 2 5 3 4 2 5 4 5 4 4 4 5 3 5 4
 1 3 5 3 3 2 5 3 5 5 2 4 2 5 2 5 5 5 3 3 4 3 3 2 2 2 2 2 4 4
 3 5 3 3 2 5 5 3 5 4 4 2 5 5 5 5 5 1 5 4 5 4 5 5 5 5 5 3 1 5
 5 4 3 2 5 5 5 3 4 5 2 4 3 5 5 5 5 4 4 3 4 4 3 4 3 5 3 3 4 4
 4 4 3 4 4 5 5 2 3 4 4 3 5 4 5 5 4 3 5 2 4 3 3 5 4 4 4 5 4 4
 4 3 5 4 5 5 2 3 4 5 3 4 5 4 5 4 3 4 4 2 4 4 3 3 3 5 3 1 5 5
 4 4 4 5 5 2 5 2 3 5 4 4 5 5 4 4 5 3 4 3 5 4 5 4 4 5 4 4 1 2
 5 4 5 5 4 4 2 3 5 5 4 4 5 4 5 5 5 5 5 2 4 3 3 4 2 4 2 2 4 4

5	4	5	4	4	2	3	5	3	5	4	4	5	2	2	5	5	4	4	1	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
5	4	3	5	2	4	3	3	3	5	4	4	2	2	2	5	5	3	4	2	4	4	3	4	3	5	3	1	5	4
5	3	5	2	4	5	5	3	4	5	4	2	3	3	2	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	3	1	5	5	
4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	2	3	3	3	2	5	4	3	4	2	4	3	3	2	2	2	2	4	4	
4	3	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	4	4	5	4	4	5	3	1	5	
4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	2	4	4	5	5	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	4	
3	4	5	5	5	5	4	2	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	3	5	3	4	5	4
4	4	5	4	5	4	2	3	5	5	3	3	5	2	5	5	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
5	4	5	5	3	2	3	1	5	5	3	4	2	5	2	4	5	4	5	2	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
5	4	5	4	2	5	3	4	5	5	4	2	5	2	5	5	2	4	4	2	4	4	3	4	3	5	3	1	5	4
5	4	3	2	3	5	3	4	5	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	5	5	
5	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5	2	4	4	3	5	5	2	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
4	3	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	2	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
4	4	3	3	3	5	4	2	1	4	5	3	2	3	5	5	5	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4
2	1	2	1	1	1	2	3	4	4	3	4	4	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	4	4
4	4	3	3	4	2	5	5	4	5	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4
4	4	3	4	2	5	3	5	5	2	5	2	3	2	5	2	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5
4	4	5	2	5	5	4	5	1	4	2	3	3	2	4	4	5	3	5	4	1	3	5	3	3	2	5	2	1	4
4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	5	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4
5	3	5	4	4	5	4	2	4	4	3	2	5	3	2	4	3	2	5	2	4	4	3	3	4	2	5	3	4	5
4	4	3	5	3	5	2	2	5	5	2	4	4	3	5	4	5	4	4	2	4	4	3	4	2	5	3	5	5	2
5	4	3	3	4	4	2	5	5	4	4	2	3	5	5	5	5	3	4	2	4	4	5	2	5	5	4	1	1	4
4	3	3	4	2	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	5	3	5	4	2	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4
4	4	5	4	2	5	3	2	1	4	3	2	2	2	2	4	3	5	4	2	5	3	5	4	4	5	4	2	4	4
4	4	3	2	3	5	2	3	4	4	2	2	3	2	5	4	3	3	4	2	4	4	3	5	3	5	2	2	5	5
5	3	3	4	3	2	5	2	5	4	2	3	3	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	2	1	5	4
1	1	1	1	2	1	2	4	4	1	3	3	2	3	1	1	1	3	3	2	1	2	3	4	2	2	3	1	4	1
4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	2	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	2	5	3	2	1	4
1	4	3	4	2	5	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	4	2	1	1	3	2	3	1	2	3	1	1

4 3 5 4 3 2 2 1 5 4 2 2 2 2 5 5 5 4 5 2 5 3 3 4 3 2 5 2 5 4
4 4 3 4 2 2 3 4 4 4 2 2 3 5 2 5 5 3 4 3 4 3 3 2 4 2 4 2 4 4 4
4 3 3 2 2 5 3 2 4 4 2 3 5 4 5 5 4 4 4 2 4 4 3 2 4 4 3 2 4 4 4
4 4 3 2 3 5 2 2 4 4 3 4 2 2 5 5 3 3 5 1 4 4 3 4 2 5 2 2 5 5
4 3 3 4 3 2 2 2 4 5 4 4 5 5 5 4 5 5 4 2 4 3 5 4 3 2 2 1 5 4
4 3 3 3 2 2 2 2 5 5 2 2 3 4 5 4 5 4 4 2 4 4 3 4 2 2 3 4 4 4
4 4 3 2 2 2 3 3 5 4 2 3 5 5 5 5 3 4 2 4 3 3 2 2 5 3 2 4 4
4 3 3 2 2 4 5 3 5 5 4 4 5 4 2 5 5 3 4 2 4 3 3 4 3 2 2 2 4 4
4 3 3 2 3 5 5 3 4 4 3 4 5 2 2 5 4 3 4 2 4 3 3 3 2 2 2 2 5 5
4 3 3 3 5 2 5 3 3 5 4 4 5 3 2 5 3 5 4 3 4 4 3 2 2 2 2 4 4 4
4 3 3 5 3 5 5 2 4 5 4 4 2 5 2 4 5 5 4 4 4 4 3 2 2 2 3 3 1 4
4 4 5 3 2 5 5 3 3 5 4 4 3 3 2 4 5 3 5 2 4 3 3 2 2 4 5 2 4 5
4 4 5 3 5 5 2 2 5 5 4 2 3 2 4 5 3 4 4 3 4 3 3 2 3 5 5 3 4 2
5 3 3 2 4 5 5 3 1 5 4 3 3 3 5 5 5 4 4 2 4 3 3 3 5 2 2 3 5 4
1 5 3 4 5 2 2 5 5 5 2 3 3 5 5 4 2 3 5 4 4 3 3 5 3 4 5 5 1 4
3 4 3 4 5 4 3 3 5 5 3 3 3 5 2 5 3 5 4 3 4 4 5 3 3 2 3 1 4 4
5 4 5 5 4 2 3 3 4 4 3 3 5 5 5 2 3 4 4 2 4 4 5 3 4 5 4 4 4 5
4 3 4 5 4 4 5 3 5 5 3 3 2 2 2 4 5 3 5 2 5 3 3 3 2 5 3 2 5 4
4 4 5 4 2 5 5 3 4 5 3 4 5 3 4 4 5 5 4 3 1 4 3 4 5 4 4 2 5 5
4 4 5 5 4 5 5 3 5 5 3 2 3 2 5 5 3 4 4 4 4 4 3 2 3 5 2 1 4 4

4	2	4	3	2	2	1	5	5	1	3	4	3	1	2	2	1	4	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	2	2	3	5	4	4	1
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4
2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	2	2	4	5	1	5	5	2	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	2	2	3	2	5	4	5	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	1	3	5	4	2	3	2	4	5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5
2	4	4	2	4	5	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	2	4	3	2	4	4	4
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	4	2	4	4
2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	4	3	2	4	4	3
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	2	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	2	3	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	2	2	2	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4	4	3	2	2	5	5	4	5	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	5	5	4	5	4	2	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5	2	4	5	4	2	4	4	2	2	3	5	5	5	5
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	2	4	3	4	2	4	2	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	1	1	4	1	4	2	2	4	2	3	4	3	2	4	1
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	2	3	4	2	4	5	4	2	4	4
3	4	2	4	2	4	5	5	3	4	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2	2	3	4	2	5	4	3
4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	5	2	2	4	3	4	3	4	4
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	2	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	3
2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	2	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	4	4	4	1	2	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	5	2	2	3	4	3	5	2	4	2	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	5	2	2	2	3	4	5	4	4	4	3
2	2	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	5	4	4	2	4	3	2	2	4	2	4	4	4	4

2 2 3 4 5 5 5 5 4 3 4 2 3 2 4 5 5 4 4 4 5 5 4 2 4 2 4 4 3
 2 2 4 5 5 5 5 4 2 4 2 3 4 4 5 5 5 3 4 4 2 2 3 2 2 4 3 4 4 4
 2 4 5 5 5 5 3 2 4 4 4 4 3 3 4 4 2 5 4 4 2 2 3 2 2 4 3 4 4 4
 4 4 5 5 5 4 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 5 3 4 5 2 2 3 2 2 4 3 2 2 3
 4 5 5 5 2 2 4 5 4 4 3 4 4 3 2 4 4 2 3 5 4 2 2 3 2 2 4 3 2 3 4
 5 5 5 2 2 4 5 4 4 3 4 3 4 4 4 4 2 4 4 5 4 4 4 3 4 2 4 4 4 3
 4 4 3 2 2 4 2 4 4 4 4 4 3 2 4 4 5 5 5 4 2 2 3 2 2 4 3 4 4 4
 4 2 2 2 2 4 3 4 4 3 4 3 4 5 4 1 1 4 4 4 2 2 2 2 4 2 2 2 2 3
 2 2 3 4 3 4 2 4 2 4 4 4 3 4 5 4 5 3 5 4 2 2 3 2 2 4 3 2 3 4
 2 2 2 4 2 4 3 2 4 3 2 3 3 3 4 1 2 4 4 1 1 4 1 2 2 5 4 5 5 3
 2 1 1 2 3 4 2 1 1 4 1 3 4 4 1 4 3 3 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 4
 3 4 3 4 2 2 5 4 3 3 4 4 3 3 4 4 2 4 5 4 4 4 4 3 4 2 4 4 4 3
 4 5 4 5 2 5 2 4 4 3 4 3 4 4 4 4 5 4 4 4 2 2 4 5 3 3 3 4 2 4
 2 4 3 2 5 4 5 4 4 4 4 4 3 4 4 4 5 5 3 4 4 2 2 2 4 2 4 3 2 4 3
 4 2 2 5 3 5 2 4 4 3 4 3 3 4 5 5 2 5 4 5 2 4 4 2 3 4 2 4 4 4
 2 2 5 4 4 4 2 4 2 4 4 3 3 3 5 4 5 3 5 4 3 4 3 4 5 2 5 4 3 3
 2 5 4 4 3 4 3 2 4 3 4 3 4 3 4 4 2 4 4 4 2 4 5 2 5 2 4 4 3
 5 4 4 4 3 4 2 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 3 4 4 2 4 3 2 5 4 5 4 4 4
 4 2 4 4 2 2 3 4 2 3 4 4 3 4 4 5 5 5 4 4 4 2 2 5 3 5 2 4 4 3
 2 4 4 2 2 4 2 2 4 4 4 3 2 4 5 4 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 2 4 2 4
 4 4 3 2 2 4 2 4 4 4 4 4 3 2 4 4 2 2 4 5 2 5 4 4 3 4 3 2 4 3
 4 2 2 2 3 2 4 4 4 3 2 3 4 4 4 4 5 3 5 5 5 4 4 4 3 4 2 4 4 3
 2 2 3 1 2 1 3 1 2 4 1 4 1 2 1 1 2 4 1 2 1 2 4 4 2 2 3 4 2 3
 2 2 4 2 4 4 3 2 3 3 4 3 4 4 4 4 5 4 5 5 2 4 4 2 2 4 2 2 4 4
 2 1 2 2 2 4 1 2 4 4 2 2 1 4 2 4 1 2 5 2 1 4 1 2 2 1 2 1 1 4
 5 2 4 2 2 4 3 4 4 3 2 3 3 4 5 5 5 4 5 4 4 2 2 2 3 2 4 4 4 3
 2 5 3 2 2 4 2 4 2 4 4 3 3 2 4 4 5 4 4 5 2 2 3 4 2 2 3 4 2 4
 5 2 3 2 2 4 3 2 3 3 4 3 4 3 5 5 5 4 4 4 2 2 4 2 4 4 3 2 3 3
 2 2 3 2 3 4 2 2 2 3 4 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 2 4 2 2 2 4 3 2 4
 2 2 3 4 2 2 3 2 2 3 4 4 4 4 3 5 5 5 3 4 4 5 2 4 2 2 4 3 4 4
 2 2 4 2 2 4 2 2 4 4 4 2 3 3 5 5 5 4 5 5 2 5 3 2 2 4 2 4 2 4

2	4	3	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	3	5	5	2	3	4	4	5	2	3	2	2	4	3	2	3	3	
4	2	2	2	2	2	2	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	1	4	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4	
2	2	3	2	2	4	3	5	4	4	4	4	4	3	1	4	2	1	4	4	2	2	3	4	2	5	3	5	2	3	
2	2	5	2	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	
2	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	
5	2	4	5	4	5	5	2	3	3	4	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	
2	4	4	2	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	2	2	3	2	2	4	3	2	4	3
4	2	5	2	5	4	4	2	4	4	5	5	3	2	3	5	4	5	3	4	4	2	2	5	2	3	3	3	4	3	3
3	4	3	2	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	2	4	2	4	3	4	2	4	4	4	
4	5	4	5	1	5	3	4	5	5	4	2	4	3	5	4	2	5	4	4	5	2	4	5	2	4	5	4	4	4	3
4	2	3	5	5	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	
5	2	5	5	4	4	2	4	5	3	2	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	2	2	2	5	5	5	4	2	3	
2	2	5	5	2	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	3	
4	4	4	2	2	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	5	4	2	4	3	5	5	5	2	2	4	3
2	5	5	2	2	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	2	4	

ESQUEMA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

2. AUTOR

Br. Aguirre Mosquera, Patricia Rocío

3. RESUMEN

El presente estudio recoge como aspecto sustancial identificar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, el tipo de estudio fue básica, con un diseño no experimental, descriptivo, correlacional y transversal, la muestra elegida fue de 108 trabajadores, los cuales fueron seleccionados de una manera no probabilística e intencional; mientras el método de investigación hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo y el tratamiento de los datos se realizó a través del SPSS Versión 23.00; se empleó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman, que arrojaron un resultado de 0,921** y un $p = 0.000 < 0.01$, por lo que se llegó a la conclusión que efectivamente la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

4. PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, motivación laboral, factores de higiene.

5. ABSTRACT

This study collected as substantial aspect identify the relationship between organizational culture and work motivation in Educational Management Unit Local No. 04, the type of study was basic, with a non-experimental, descriptive, correlational and cross-sectional design, sample chosen was 108 workers, who were selected from a non-probabilistic and intentional way; while the hypothetical-deductive method of quantitative research approach and data processing was performed using SPSS version 23.00; nonparametric test correlational scope Rho Spearman, which yielded a result of 0.921 ** and $p = 0.000 < 0.01$ was used, so it was concluded that organizational culture actually

is significantly related to work motivation in the Local Education Management Unit No. 04-2016.

6. KEYWORDS

Organizational culture, work motivation, hygiene factors.

7. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado, las condiciones del mercado conllevan al aumento de la competitividad, el acelerado y creciente desarrollo tecnológico, tendencias demográficas, las nuevas características y la fuerza laboral, impulsan a las organizaciones a generar una cultura del conocimiento, que les permita ser flexibles, innovadoras y a concentrar esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de potenciar y convertir sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva y es que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas; asimismo, hoy en día las empresas y organizaciones promueven el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para el logro de sus objetivos y que a su vez sientan que estos se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas; la cultura organizacional en las instituciones estatales del Perú, tiene muchas deficiencias, las mismas que desde el punto de vista del servicio que brindan a los usuarios, se presentan como una gran carga para el Estado y por lo tanto, podrían ser desarticuladas. Actualmente existe mucha deficiencia por parte de las instituciones estatales al ejecutar programas que estén dirigidos a mejorar la motivación laboral y a fortalecer la cultura organizacional de la institución.

La cultura organizacional es definida por Alhama (2004) como un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización. La motivación laboral según Robbins y Judge (2009) la definen como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Esta investigación se sustenta teóricamente en la tipología planteada por Harrison (1972), que indica que la cultura de una organización se tipifica en cuatro principios ideológicos independientes y fundamentales dentro de una organización que son: (1) la cultura orientada al poder, (2) la cultura orientada al rol, (3) la cultura orientada a la tarea y (4) la cultura orientada a las personas. Asimismo la motivación laboral se sustenta con la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, de acuerdo con Chiavenato (2009) indica que Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo, asimismo, refiere que Herzberg propone dos niveles de necesidades que enfocan la conducta de las personas: (1) Los factores de higiene, que vienen a ser la administración, el salario, las relaciones interpersonales, etc. (2) Los factores de motivación, que incluyen el reconocimiento, las responsabilidades, los ascensos y el trabajo mismo.

Se plantea la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016?, con el cuál se podrá establecer la relación que existe entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

8. METODOLOGÍA

El tipo de estudio es básico, con un diseño no experimental, correlacional y transversal, la población de estudio fue de 150 trabajadores y la muestra de 108 trabajadores, los cuales fueron seleccionados por el muestreo de tipo no probabilístico e intencional; el método de investigación hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; y en el tratamiento de los datos se realizó a través del SPSS Versión 23.0; se empleó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman.

1. Ficha técnica para medir la variable Cultura Organizacional

Nombre: Cuestionario para medir la Cultura Organizacional

Autor: Patricia Rocio Aguirre Mosquera

Objetivo: Determinar el nivel de la Cultura Organizacional percibida por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Lugar de aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30 minutos.

Puntuación: El cuestionario de Cultura Organizacional utiliza la escala de Likert:

1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

2. Ficha técnica para medir la variable Motivación Laboral

Nombre: Cuestionario para medir la Motivación Laboral

Autor: Patricia Rocio Aguirre Mosquera

Objetivo: Determinar el nivel de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

Lugar de aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30 minutos.

Puntuación: El cuestionario de Motivación Laboral utiliza la escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

9. RESULTADOS

Sobre la hipótesis general planteada la correlación entre las dos variables fue 0,921, lo que demuestra una correlación positiva muy alta entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04; asimismo la hipótesis específica 01 en donde su correlación fue 0,800, lo que demuestra una correlación positiva alta entre la cultura orientada al poder y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, para la hipótesis específica 02 su correlación fue de 0,645, lo que demuestra una correlación positiva moderada entre la cultura orientada al rol y la motivación laboral de los trabajadores de

la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, la hipótesis específica 03 su correlación fue de 0,532, lo que demuestra una correlación positiva moderada, entre la cultura orientada a la tarea y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04; por último la hipótesis específica 04 tuvo una correlación de 0,677, lo que demuestra una correlación positiva moderada, entre la cultura orientada a la persona y la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

10. DISCUSIÓN

Este trabajo es sustentado por Calderón (2013), indicó que la cultura organizacional se debe fortalecer desarrollando un plan de comunicación interna de tal forma que cree un clima agradable de confianza y sobretodo motivación entre compañeros de trabajo y jefes; asimismo, los resultados obtenidos guardan relación con las obtenidas por Ruíz (2014), ya que obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.656, lo que le indicó la existencia de una relación entre la motivación de los docentes y la cultura organizacional, como lo señala en su investigación Chumpitaz (2014) indicando que las características que predominaron estaban orientadas al poder por el trato que daban las autoridades de enfermería con el 65.4%, la cultura organizacional actual dominante, estaba alineada hacia el poder, donde la enfermera se desarrollaba en una institución jerarquizada, identificada por la cadena de mando, subordinación, unida a la disciplina, afirmó que el poder no es bueno, ni malo, pero su objetivo determina que sea bueno o malo; en tanto Maestre (2011) indica que la persona desde el primer momento que ingresa a laborar en una organización, esta le asigna un determinado rol, que está en función de lo que se espera que pueda aportar a la organización, debido a que esta persona llega a la organización con muchas experiencias desarrolladas dentro de su entorno familiar y social, estas experiencias y valores que trae consigo le van a facilitar o impedir el desempeño dentro de la organización; por último Santana (2013) plantea que la persona debe ser motivada por el líder, quien debe ser capaz de lograr un cambio en su comportamiento de tal manera que sea capaz de solucionar problemas ante cualquier adversidad que se le presente, otra forma de

motivar a las personas es que el líder sirva como un guía esto facilita su desarrollo y aumenta su autoestima.

11. CONCLUSIONES

Según el coeficiente de la correlación no paramétrica Rho de Spearman de 0,921, se llegó a la primera conclusión que efectivamente la cultura organizacional si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016; asimismo, con el coeficiente de correlación de 0.800, se llegó a la segunda conclusión que efectivamente la cultura orientada al poder si se relaciona significativamente con la motivación laboral; del mismo modo, con el coeficiente de correlación de 0.645, se llegó a la tercera conclusión que efectivamente la cultura orientada al rol si se relaciona significativamente con la motivación laboral; a su vez, con el coeficiente de correlación de 0.532, se llegó a la cuarta conclusión que efectivamente la cultura orientada a la tarea si se relaciona significativamente con la motivación laboral; por último, con el coeficiente de correlación de 0.677, se llegó a la quinta conclusión que efectivamente la cultura orientada a la persona si se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016.

12. REFERENCIAS

- Alhama, R. (2004). *Nuevas formas organizativas*. Cuba: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. España: McGraw Hill.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP. 2010*. Lima, Perú: (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina, Unidad de Postgrado.

- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. España: Harvard Business Review.
- Maestre, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia*. Pereira, Colombia: (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). Mexico: Pearson Educación, Inc.
- Ruiz, O. (2014). *Cultura organizacional y motivación laboral docente en la I.E. Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos*. Lima, Perú: (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Post Grado.
- Santana, F. (2013). *Gestión de Culturas innovadoras, cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación*. Santiago, Chile: (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Patricia Rocio Aguirre Mosquera, estudiante del Programa Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 44363943, con el artículo titulado:

“Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 09 de setiembre de 2016

Patricia Rocio Aguirre Mosquera