

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VOLCÁN SERVICIOS GENERALES Y CONSTRUCCIÓN EN CAJAMARCA, 2019

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

SANDRA DONITA SÁNCHEZ ALVARADO

Asesor:

Dr. MIGUEL ANGEL MACETAS HERNÁNDEZ

Cajamarca, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC



El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca expide, la siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

A la Bachiller en Administración de Empresas **SANDRA DONITA SÁNCHEZ ALVARADO**, quien ha sustentado la tesis de Maestría titulada: **“RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VOLCÁN SERVICIOS GENERALES Y CONSTRUCCIÓN EN CAJAMARCA, 2019”**; de manera **presencial**, acto que se realizó con fecha 26 de mayo de 2022.

Que, el Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández en su calidad de Asesor de la sustentante, ha adjuntado el Informe antiplagio de la tesis con el 9% de similitud, obtenido a través del servicio de análisis documental de Turnitin, en el cual se puede verificar la originalidad de la tesis antes mencionada.

Es todo cuanto se cumple con establecer para los fines pertinentes.

Cajamarca, 05 de febrero de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE C.E.C.A.


Dr. Elnor Williams Rodríguez Olazo
DIRECTOR

COPYRIGHT © 2022 by
SANDRA DONITA SÁNCHEZ ALVARADO
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD



Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10.00* horas del día 26 de mayo de dos mil veintidós, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el* **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, *el* **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**, *el* **M.Cs. DANIEL SECLÉN CONTRERAS**, y en calidad de Asesor *el* **Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VOLCÁN SERVICIOS GENERALES Y CONSTRUCCIÓN EN CAJAMARCA, 2019"**; presentada por la **Bach. en Administración de Empresas SANDRA DONITA SÁNCHEZ ALVARADO**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *aprobar*..... con la calificación de *Diecisiete (17) Excelente*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Administración de Empresas SANDRA DONITA SÁNCHEZ ALVARADO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *11.00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
Asesor

.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Daniel Seclén Contreras
Jurado Evaluador

Dedicatoria

Esta tesis, la dedico con todo mi corazón a mi esposo Juan Carlos, por su apoyo incondicional y a mis hijitas Bianca y Ariana, por toda su paciencia y ser la fuente de motivación para seguir con el deseo de superación pues sin ellos no lo hubiera logrado.

De manera especial a mis abuelitos Susana y Oracio, por ser la guía en este camino y me iluminan en cada decisión que tomo y sé que estarían orgullosos de este nuevo logro.

A mis padres Esther y David, a quienes amo y siempre han estado dispuestos apoyarme en cada paso de doy.

Agradecimiento

A mi asesor Dr. Miguel Angel Macetas Hernández, por su dedicación y orientación en la realización de mi tesis.

A la gerencia, administración y colaboradores de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, por brindarme las facilidades y todo el apoyo con la información.

Índice General

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación	3
1.3 Delimitación de la investigación.....	3
1.4 Objetivos	4
CAPITULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.2 Bases teóricas.....	8
2.3 Marco Conceptual	23
2.4 Definición de Términos Básicos	33
Capitulo III	35
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	35
3.1 Hipótesis	35
3.2 Variables.....	35
3.3 Operacionalización de los componentes de las Hipótesis	35

CAPITULO IV	38
MARCO METODOLÓGICO	38
4.1 Ubicación geográfica.....	38
4.2 Diseño de la investigación.....	39
4.3 Métodos de investigación	39
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación	39
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	40
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	41
4.7 Equipos, materiales, insumos, etc.....	41
4.8 Matriz de consistencia metodológica	41
CAPITULO V	44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
5.1 Presentación de Resultados.....	44
5.2 Análisis, Interpretación y discusión de resultados	54
5.3 Contrastación de Hipótesis.....	56
CAPITULO VI	58
PROPUESTA.....	58
6.1 Elaboración de la propuesta para la solución del problema	58
6.2 Beneficios que aporta la propuesta	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
APÉNDICE	67

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de los componentes de la hipótesis</i>	36
Tabla 2. <i>Matriz de Consistencia</i>	42
Tabla 3. <i>Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019</i>	44
Tabla 4. <i>Correlaciones Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019</i>	45
Tabla 5. <i>Cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019</i>	46
Tabla 6. <i>Motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca, 2019</i>	48
Tabla 7. <i>Cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019</i>	50
Tabla 8. <i>Correlaciones de la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019</i>	51
Tabla 9. <i>Cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019</i>	52
Tabla 10. <i>Correlaciones de la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019</i>	53
Tabla 11. <i>Relación de la cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019</i>	57

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> El efecto de los factores higiénicos y motivacionales	19
<i>Figura 2.</i> Modelo Organizacional	26
<i>Figura 3.</i> Esquema del proceso de motivación.....	29
<i>Figura 4.</i> Modelo simple del proceso de motivación.....	31
<i>Figura 5.</i> Ubicación de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción	38
<i>Figura 6.</i> Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	45
<i>Figura 7.</i> Cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	47
<i>Figura 8.</i> Motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	49
<i>Figura 9.</i> Cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	53
<i>Figura 10.</i> Elaboración propia 2019. Propuesta planteada.....	59

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

La población y muestra de estudio estuvo conformada por 80 colaboradores que laboran en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado cuestionario para cada una de las variables, el cual estuvo diseñado a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. Para la variable Cultura Organizacional estuvo conformada por 29 preguntas y para la variable Motivación Laboral por 31 preguntas.

El estudio se apoyó en el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal, correlacional. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 0.918 para la variable Cultura Organizacional y para la variable Motivación Laboral 0.932. Se utilizó el software SPSS, a través de la prueba de correlación de Pearson presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ($\alpha < 0.05$).

Se concluyó que existe correlación directa entre la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral de los colaboradores en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Motivación Laboral.

Abstract

The present research aimed to determine the relationship of organizational culture with the work motivation of employees in the company Volcán General Services and Construction in Cajamarca, 2019.

The population and study sample was made up of 80 collaborators who work in the company Volcán General Services and Construction in Cajamarca, the technique that was used for data collection was the survey, which had the instrument called questionnaire for each of the variables, which was designed through the Likert scale with 5 levels of response. For the variable Organizational Culture was made up of 29 questions and for the variable Work Motivation for 31 questions.

The study was based on the quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational approach. The reliability analysis resulted in Cronbach's Alpha of 0.918 for the variable Organizational Culture and for the variable Work Motivation 0.932. The SPSS software was used, through the Pearson correlation test presenting as a result a significance level of 0.000 ($\alpha < 0.05$).

It was concluded that there is a direct correlation between the Organizational Culture and the Work Motivation of the collaborators in the company Volcán General Services and Construction in Cajamarca, 2019.

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Las empresas del rubro de servicios generales y construcción, han sido un referente muy importante dentro de este mundo cambiante y globalizado, buscando captar el mejor talento humano y prepararlo para enfrentar los retos de sus planes de carrera; así como para satisfacer cada vez más las necesidades crecientes de las organizaciones.

Es importante que la cultura organizacional que las empresas generen en el colaborador sea una identidad común, cada vez más diversa, que les permita asegurarse el éxito en el mundo con mayor competitividad.

Debido a que las empresas del rubro de servicios generales y construcción se encuentran en recesión, se han visto obligadas a expandir sus operaciones fuera de Cajamarca, lo cual ha generado desmotivación por parte de los colaboradores para la realización de sus tareas y/o actividades, y lo más probable se tenga que analizar nuevas propuestas para adaptar o cambiar una nueva cultura organizacional.

1.1.2. Descripción del Problema

La empresa donde se realizó la investigación está atravesando cambios que han sido originados por la expansión de sus actividades fuera de Cajamarca lo que ha generado desmotivación por parte de los colaboradores, por lo que se tuvo que ampliar el conocimiento sobre la cultura organizacional, la cual ayudó a mejorar los niveles de motivación.

El propósito del presente trabajo de investigación fue enfocado en determinar la relación de la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral y se elaboró una propuesta de mejora en la Motivación en los colaboradores de una empresa de servicios generales y construcción, de acuerdo a los resultados obtenidos, con el fin de contribuir al logro de las metas y objetivos empresariales.

1.1.3. Formulación del Problema

Pregunta General

¿Cuál es la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?

Pregunta Específicas

¿Cuál es la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?

¿Cuál es la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?

1.2 Justificación

1.4.1 Justificación Científica

Se desarrolló la presente investigación para ayudar a ampliar las fronteras del conocimiento, ampliando la teoría de la cultura organizacional; así como, de la teoría de los dos factores de Herzberg, también llamada teoría de la motivación (intrínseca) e higiene (extrínseca).

1.4.2 Justificación Técnica - Práctica

La presente investigación ayudó a mejorar los niveles de motivación en los colaboradores de la empresa, a través del desarrollo de las mejores prácticas de la cultura organizacional, al momento de cumplir con las tareas y responsabilidades designadas dentro de la organización.

1.4.3 Justificación institucional y personal

La presente investigación incluye una propuesta a la empresa para su aplicación a los colaboradores con el fin de obtener resultados deseados por la empresa al analizar la cultura organizacional y la relación con la motivación laboral lo cual contribuirá desarrollo profesional.

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación se delimitó en empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019, teniendo como objeto de estudio la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Identificar la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Determinar la relación entre la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Determinar la relación entre la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Elaborar una propuesta en la Cultura Organizacional para mejorar la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

A nivel internacional, en la investigación titulada “Cultura Organizacional y Motivación Laboral De Los Docentes Universitarios”, Añez (2006), publicado por la Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela, los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre estas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

Rivas y Samra (2016), en la tesis titulada “La Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño C.A.”; en la Universidad de Oriente -Venezuela el objetivo general de la investigación fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño C.A, se realizó una investigación de campo del nivel descriptivo, con una población de 164 personas aplicándose un muestreo intencional quedando conformado por 30 personas. Se fundamentó teóricamente en Chiavenato (2009) en el tratamiento de sus 2 variables En sus conclusiones manifiesto: a) C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil y b) existe una alta correlación entre cultura organizacional y motivación laboral alcanzando una relación directa de 75% de correlación según el coeficiente de Spearman.

A nivel nacional, Pastor (2018), en la tesis de maestría titulada, Relación entre la Motivación Laboral y Cultura Organizacional en Trabajadores de la Sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018, en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú se evidencia la relación entre la variable motivación laboral y la variable cultura organizacional, se observa que el 65.4% de trabajadores que perciben como alta su motivación laboral a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta o están positivamente de acuerdo, resultado con el cual se concluye que puede trabajarse en todos los colaboradores y Magistrados una cultura organizacional que permita brindar un mejor servicio de administración de justicia.

Burga y Wiese (2018), en la tesis “Motivación y Desempeño Laboral Del Personal Administrativo En Una Empresa Agroindustrial De La Región Lambayeque”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, se evidenció que La motivación cumple un rol importante en la búsqueda de un buen desempeño y de mayores beneficios tanto para los directivos como para el personal administrativo, Por lo tanto, existe relación significativa de grado moderado ($r = 0.604$) entre las variables motivación y desempeño del personal administrativo en la empresa agroindustrial de la Región Lambayeque. Significa que, al tener una motivación de carácter favorable, ésta ha influenciado en el buen desempeño de sus colaboradores del área administrativa. Por lo que se concluye que al tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Mosquera (2017) en la tesis de maestría titulada, Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016”, en la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, se demostró, la confiabilidad del estudio que 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. Además, 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.

Díaz (2017), en la tesis “Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer. Lima, 2017”, en la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer 2017, se demostró que existe una correlación entre las variables Cultura organizacional y motivación laboral con unrho de Spearman de 0.635, lo que implica que tiene una correlación positiva moderada de 63,5% estableciéndose una correlación directa.

A nivel local, Benel (2014) en la tesis de maestría titulada, La Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú, se demostró que La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación – Cajamarca (DRE.CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica positiva de los siguientes valores: responsabilidad 64%, la autoridad con conocimiento de causa 62 %, la transparencia (muy transparentes, son transparentes) y en ambos casos suman 56%, por la legalidad (muy justos,

son justos) y en ambos casos suman el 56%. Además, en la importancia por la práctica negativa de los siguientes valores: por una débil innovación en la institución (regular, deficiente, muy deficiente) 62%; la práctica de solidaridad 46%. Concluye que la relación directa entre la práctica de valores como caracterización de la cultura organizacional en la DREC y el modelo de gestión institucional y los indicadores de desempeño que fueron diseñados en la operacionalización de variables de la hipótesis correspondiente.

Llaque (2017), en la tesis de maestría titulada, La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017, en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú, Se evidencia que la dimensión de la Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la Motivación Intrínseca ya que presenta un nivel alto de 98%. Determinándose que significa que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, porque les gusta hacerlo o porque son divertidas, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma.

2.2 Bases teóricas

2.3.1 Cultura Organizacional

Características de la Cultura Organizacional

Chiavenato (2017) La cultura organizacional o cultura corporativa refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos y metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar una organización. La cultura organizacional tiene seis

características principales: 1) Regularidad de los comportamientos observados, son las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a largo del tiempo, 2) Normas, son las pautas de comportamiento políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas, 3) Valores dominantes, son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia, 4) Filosofía, son las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes, 5) Reglas, son las guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo y 6) Clima Organizacional. La sensación que transmite el local, a forma en que interactúan las personas, el trato a los cliente y proveedores, etc.

Cada una de las características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversia. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay una variedad de estilos intermedios (Chiavenato, 2017 p.309)

Funciones de la Cultura

(Robbins y Judge 2017 p. 530) La cultura define las reglas del juego. En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con

algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, y que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta la última función la que tiene un interés particular para nosotros.

Tipos de Culturas y Perfiles Organizacionales

Como resultado de sus investigaciones Rensis Likert, definió 4 perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales:

- 1) Sistema 1. Autoritario Coercitivo: Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias como procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria como la construcción o la producción masiva. Sus características son:
 - a. Proceso de decisión: Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que éste decida.
 - b. Proceso de comunicaciones: Precario y vertical: Solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo, no se pide a las personas que generen información

- c. Relaciones interpersonales: Se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- d. Sistema de recompensas y sanciones: Hacen hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionados.

2) Sistema 2. Autoritario Benevolente: Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- a. Proceso de decisión: Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo, sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- b. Sistema de comunicaciones: Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

- c. Relaciones interpersonales: La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay organización informal incipiente.
 - d. Sistema de recompensas y sanciones: Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.
- 3) Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:
- a. Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y posteriormente, sometidas a aprobación.
 - b. Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendente y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
 - c. Relaciones Interpersonales: Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.

- d. Sistema de Recompensas y sanciones: Hacen hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
- 4) Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tiene personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
- a. Proceso de decisión: Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
 - b. Sistema de comunicaciones: Los datos fluyen en todas las direcciones y la organización invierte en sistema de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
 - c. Relaciones interpersonales: El trabajo se realiza en equipo y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
 - d. Sistema de recompensas y sanciones: Hace hincapié en las recompensas sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales, rara vez existe sanciones y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez se orientan a mantener su status quo y el conservadurismo. Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se

caracterizan por que mantienen las ideas, valores, costumbres y tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. (Chiavenato, 2017 p.29).

Características de las Culturas Exitosas

Para (Chiavenato, 217, p.310) La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett, descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles a trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc.

La Cultura Organizacional y sus efectos

Gibson, Ivancevich, Donelly, y Konopaske (2011) La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización, por ejemplo, influye en los miembros para que sean ciudadanos buenos y cooperativos. Así, la calidad del servicio a clientes es importante en la cultura, entonces se espera en los individuos adopten este comportamiento. Sí, por otro lado, la norma es adherirse a un conjunto de procedimientos específicos al tratar con los clientes, entonces se esperará, reconocerá y recompensará este tipo de comportamiento.

Además de la estabilidad y la identidad, una cultura puede generar un sentido de lealtad y compromiso. Cuando los individuos se unen a una

organización y trabajan fuerte para tener un buen desempeño y competir, crean un sentido de “nosotros” y “yo”. Esto incluye la lealtad y la permanencia del compromiso con las metas de la organización.

La cultura que se genera dentro de los miembros de la organización, lo cual crea un sentido de lealtad y compromiso, para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tipos de Culturas

Gibson et. al. (2011) Los teóricos e investigadores han ofrecido y analizado diversos tipos de distintos tipos de cultura. Tales tipos y tipologías buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización. En el eje vertical, se muestra la orientación del control en la empresa o departamento, que va de lo estable a lo flexible. En el eje horizontal, se describe el enfoque de atención de interno a externo. Se presenta las cuatro distintas culturas: burocrática, de clan, empresarial y de mercado.

Cultura Burocrática. Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de este tipo de cultura.

Cultura de Clan. Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura del clan. Los

empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.

En una cultura del clan los empleados socializan con otros miembros. Los miembros se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito.

Cultura Empresarial. La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

Cultura de Mercado. Un énfasis en el aumento de ventas, aumento en la participación de mercado, estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

La cultura organizacional, mientras más fuerte sea, más afecta la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, dado que el origen de una cultura refleja la visión de los fundadores de la organización, la cultura se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Estos elementos ayudan a los empleados a "aprender" qué valores y comportamientos son importantes; así como, quién ejemplifica dichos valores.

2.3.2 La Motivación Laboral

Teorías de la Motivación

En la presente investigación se desarrollarán las teorías de la Motivación, que se relacionan con las necesidades humanas: 1) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, 2) Teoría de los dos factores de Herzberg, 3) Teoría de las necesidades de McClelland.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Robbins y Judge (2017, p.210), indica que la teoría de la motivación de Maslow, quién planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Recientemente, se propuso una sexta necesidad de un nivel superior, los valores intrínsecos, que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe ganar mayor aceptación. Las cinco necesidades originales, son las siguientes: 1) Fisiológicas, incluyen hambre, sed, refugio y otras necesidades corporales, 2) Seguridad, abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales., 3) Sociales/de pertenencia. Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad, 4) Estima, factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro y factores externos como el estatus el reconocimiento y la atención.5) Autorrealización, impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización.

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra a esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

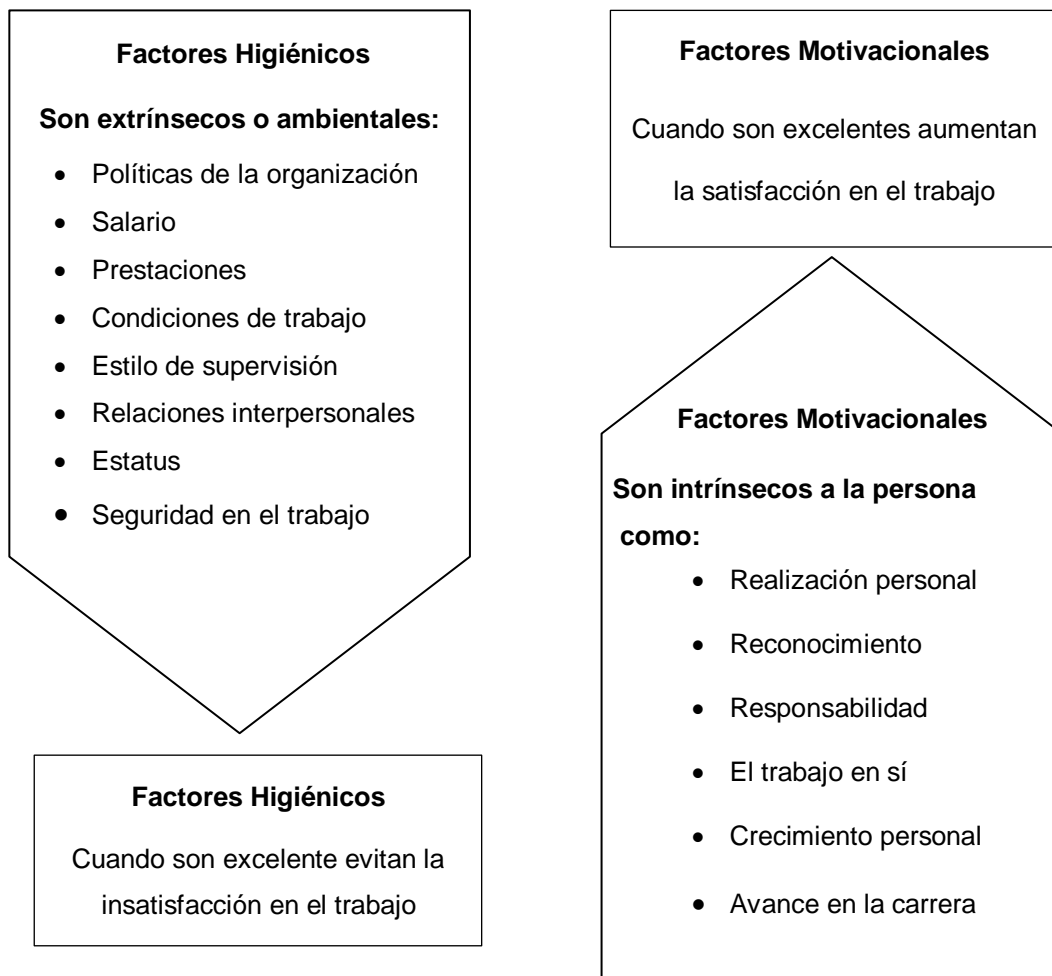
Teoría de los dos factores

Robbins y Judge (2017, p.211), indica que el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?, las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual lo condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene. Donde los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la

satisfacción laboral, en tanto, los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de compañía y las condiciones laborales. De acuerdo, a la teoría de Herzberg los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por consiguiente, los gerentes que quieren eliminar los factores que producen insatisfacción laboral quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación.

Chiavenato (2017, p.125), indica según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de los dos factores íntimamente relacionados: factores higiénicos y motivacionales. 1) Factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. 2) Los factores motivacionales, se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a los niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Figura 1. El efecto de los factores higiénicos y motivacionales



Fuente: Chiavenato (2017)

Teoría de las necesidades de McClelland

Robbins y Judge (2017, p.212), indica que fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores y se centra en tres necesidades: a) La necesidad de logro (nLog) es el impulso para sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares, b) la necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio y c) la necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

La teoría de McClelland tiene apoyo científico, especialmente en el ámbito transcultural (cuando se toman en cuenta dimensiones culturales como la distancia del poder). El concepto de la necesidad de logro ha recibido mucha atención y aceptación en investigaciones de muy diversos campos, incluyendo el comportamiento organizacional, la psicología y los negocios en general. La necesidad de poder, tiene apoyo científico, pero es probable que las personas conozcan el término de manera más general que en relación con su definición original. La necesidad de afiliación, es bien aceptada y suele utilizarse en las investigaciones. Muchas personas, dan por hecho la idea de que los seres humanos tienen impulso natural a relacionarse, por lo que nadie carece por completo de esta motivación.

Teoría ERC

Chiavenato (2017, p.123) indica que Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en: 1) Necesidades de existencia, se refiere al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia, incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow, 2) Necesidades de relaciones, se refiere al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow, 3) Necesidades de crecimiento, se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal, incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima de Maslow, así como las necesidades de autorrealización.

Teorías del Proceso de Motivación (tratan de explicar el proceso de la motivación en las personas)

Chiavenato (2017, p.128), las teorías de la motivación que presentamos son conocidas como teorías del proceso, por estar enfocadas en la manera cómo funciona la motivación en el comportamiento de las personas.

Teoría de la Equidad

Chiavenato (2017, p.128), Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación, se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad.

Teoría de la Definición de Objetivos

Chiavenato (2017, p. 130), indica según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. Esta teoría analiza, el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen el desempeño de las personas. La teoría de definición de objetivos, se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar, llevan a mejores resultados que las metas amplías y generales.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitado cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.

3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desean alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas.

1. El dinero: No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos
3. Participación, en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que presenten un desafío mayor atribuyan más responsabilidad a las personas.

Teoría de las Expectativas

Chiavenato (2017, p. 131) conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. La teoría se basa en aquellos los individuos que eligen conductas que consideran que darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito) y que resulten atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas afirma que ésta se basa en tres conceptos: 1) La valencia, es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. 2) la expectativa, es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado y 3) La instrumentalidad, es la creencia de que el desempeño está relacionado con las personas recompensas deseadas.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Cultura organizacional

Chiavenato (2017), la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

En el estudio de las organizaciones, la cultura se refiere en todos sus aspectos ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.

Robbins y Judge (2017) La cultura organizacional, se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Hitpass (2017) La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones típicos de cada organización.

Representa la forma en que las personas en una organización están acostumbradas a realizar sus tareas.

De lo mencionado anteriormente, se puede decir sobre la cultura organizacional es la base de una organización, ésta se debe caracterizar por los comportamientos de los colaboradores en cuanto al uso de lenguaje como eje de las políticas de trabajo, reglamentos, para el desempeño de sus tareas, los valores deben ser compartidos la cual reflejará las creencias de la organización lo que finalmente generará una mejor interacción entre las personas.

Chiavenato (2017, p. 305) La cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo: El primer estrato, es de artefactos, que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar por que está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin problema. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

Los Componentes de la Cultura Organizacional

Chiavenato (2018, p. 179) toda cultura se presenta en tres niveles: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos, así:

1. Los artefactos, constituyen en el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias y los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

2. Los valores compartidos, constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
3. Los supuestos básicos, constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

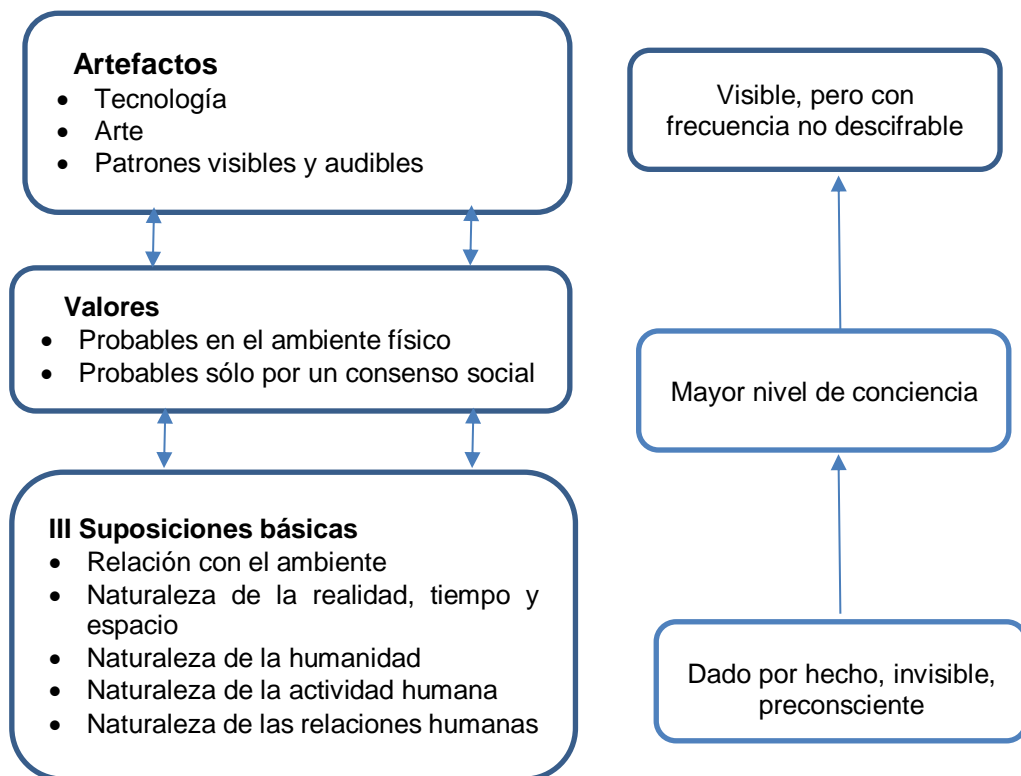
Robbins y Judge (2017) existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

- 1) Nivel de innovación y toma de riesgos, grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- 2) Atención a los detalles, grado que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- 3) Orientación a los resultados, grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- 4) Orientación a la gente, grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- 5) Orientación a los equipos, grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- 6) Dinamismo, grado en que las personas dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

7) Estabilidad, grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no el crecimiento.

Schein, citado por Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2011), señala que la cultura incluye suposiciones, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Aún más, afirma que la cultura de una organización, tiene 3 etapas. Capa I, incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. Capa II, están los valores o las cosas que son importantes para las personas. Los valores son conscientes, deseos efectivos o necesidades. Capa III, están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente, en esta capa se incluyen las suposiciones que indican los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas del cargo, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas.

Figura 2. Modelo Organizacional



Fuente: Schein, Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2011)

La Cultura Organizacional, se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2017).

De acuerdo a Chiavenato (2018, p.301), la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Según Gibson et al., (2011), la cultura organizacional, es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Schein, definió la cultura como “Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser transmitido a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Por lo tanto, la cultura organizacional es fundamental dentro de una organización cual está representada por un patrón de hábitos, creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas, las cuales son compartidas por los todos miembros.

2.3.2 La Motivación laboral

Según Chiavenato (2017, p.118), la motivación significa impulsar y dinamizar a las personas, además es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano que

actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente.

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

Mientras Robbins y Judge (2018), define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.

De lo mencionado, la motivación es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia el cumplimiento de sus objetivos

Componentes de la Motivación

Chiavenato (2017), la motivación es un proceso que depende de tres aspectos de los esfuerzos de una persona por alcanzar un determinado objetivo.

1. El curso del esfuerzo, es la dirección hacia cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar hacia alcanza el objetivo que define la dirección.
2. La intensidad del esfuerzo, es la magnitud de la fuerza que dirige hacia el curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia

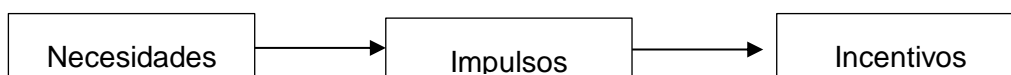
entre el esfuerzo y lo que pretende alcanzar, o sea el objetivo deseado.

3. La persistencia del esfuerzo, es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Proceso de Motivación

Chiavenato (2017, p. 119) una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

Figura 3. Esquema del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato (2017)

El proceso de motivación está dirigido a las metas o las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen.

El Ciclo Motivacional

Chiavenato (2017), el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. El proceso de motivación es cíclico y se puede explicar de la siguiente manera:

1. El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.
2. Necesidad que surge (Impulso), las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona, como en caso del hambre.

3. Estado de tensión y desequilibrio, para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad.
4. Comportamiento enfocado en la insatisfacción de necesidades, Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior. La satisfacción elimina o reduce la necesidad o carencia.
5. Satisfacción de la necesidad, si no se logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o estrés y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar.

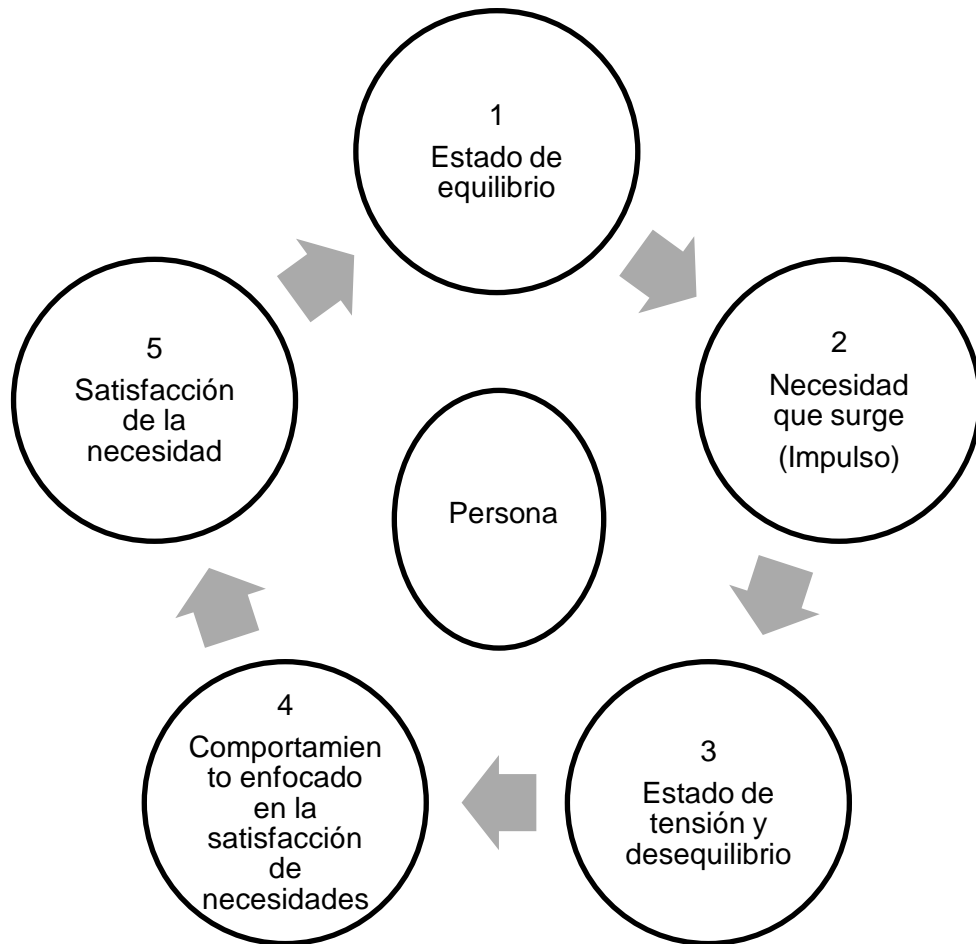


Figura 4. Modelo simple del proceso de motivación

Fuente: Chiavenato (2017)

Tipos de Motivación

Reeve (2010, p.97) indica que existen tres tipos diferentes de motivación: desmotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación, estos diferentes tipos de motivación se pueden organizar siguiendo un continuo de autodeterminación o lo que es percibido de causalidad. La desmotivación (“sin motivación”) es un estado en el que la persona no tiene una motivación ni intrínseca ni extrínseca.

La motivación extrínseca se puede distinguir entre sí de acuerdo a su grado de autonomía: regulación externa (ninguna autonomía), regulación introyectada (un tanto autónoma), regulación identificada (principalmente autónoma). La motivación intrínseca refleja la confirmación plena de

autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. En la medida en que la motivación es más autónoma, más positivos son los resultados para la persona y estos se pueden medir a través de: a) Nivel de calidad de supervisión, como el jefe o gerente supervisa las labores de cada colaborador, b) Nivel de salario, recompensa económica por el desempeño de sus labores, c) Nivel de políticas de la empresa, cumplimiento de contrato y leyes laborales, d) Nivel de condiciones físicas del trabajo, herramientas para mejorar el rendimiento laboral, e) Nivel de relaciones con los demás, con el jefe y compañeros de trabajo y f) Nivel de seguridad laboral, estabilidad por permanecer en el empleo.

Los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos. La motivación siempre es interna y radica en nuestro cerebro, está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro, cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad (Fischman, 2014, p.26).

Una recompensa extrínseca es definida como cualquier cosa que una persona da a otra a cambio de servicios o logros (Fischman, 2014, p.97).

Reeve (2010, p.82) menciona que la observación informal del comportamiento cotidiano sugiere que nuestras necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales a veces son mudas, o cuando menos se pusieron al fondo de la conciencia. La gente no siempre genera su propia motivación desde el interior. En lugar de ello, ocasionalmente son pasivos y buscan que el ambiente les proporcione esa motivación.

Se puede indicar que hay dos maneras principales de disfrutar una actividad: de forma intrínseca o extrínseca. Cualquier actividad puede abordarse con una orientación motivacional intrínseca o extrínseca.

La motivación intrínseca es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a tantos beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

La motivación extrínseca surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí. Surge de un contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”; existe como una motivación de “para lograr” (como “haz esto para lograr aquello”). “Esto” es el comportamiento solicitado, y “aquello” es el incentivo o consecuencia extrínseca. También tiene el tipo de motivación de “qué gano yo”. La motivación extrínseca es una razón creada ambientalmente, para iniciar o persistir en una acción, por ello se ha tomado los siguientes indicadores: a) Nivel de desarrollo personal, uso de conocimientos, habilidades y destrezas dentro de la empresa, b) Nivel de reconocimiento, muestras de aprecio por el trabajo que se realiza, c) Nivel de responsabilidad, cumplimiento de las labores a desempeñar y d) Nivel de logro, contribución a los objetivos de la empresa.

2.4 Definición de Términos Básicos

Cultura. Conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad.

Artefactos. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización

Valores. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las

personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

Supuestos Básicos. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

Energía. Capacidad física que tiene cada persona para el desempeño de sus labores.

Motivación extrínseca. Proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, aprobación, trofeos, premios, certificados, reconocimiento público y diversos planes de incentivos. Surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí (Reeve, 2010).

Motivación extrínseca es externa a la actividad en sí misma. Algunos motivadores extrínsecos son: Reconocimiento, premios e incentivos, bonos, diplomas y trofeos, evaluaciones y notas, fechas límite y castigos (Fischman, 2014).

Motivación intrínseca. Propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar dominar desafíos óptimos. Surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos del crecimiento. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Proviene de las experiencias espontáneas de sentirse autónomo, competente o afín a otros (Reeve, 2010).

Es aquella que se basa en la realización de la actividad en sí misma. Los seis motivadores intrínsecos que se generan mientras desarrollamos la actividad son: Autonomía, sentido de competencia, novedad, aprendizaje o crecimiento, relación y pertenencia y trascendencia (Fischman, 2014).

Capítulo III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

La dimensión de mayor relevancia en la Cultura Organizacional es como los colaboradores ven, oyen y sienten en empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

La dimensión de mayor relevancia en la motivación laboral es lo intrínseco en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

La cultura organizacional se relaciona significativamente en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

La cultura organizacional se relaciona significativamente en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

3.2 Variables

Variable 1: Cultura Organizacional

Variable 2: Motivación Laboral

3.3 Operacionalización de los componentes de las Hipótesis

Tabla 1. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE O INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
<p>Hipótesis General La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas La dimensión de mayor relevancia en la Cultura Organizacional es como los colaboradores ven, oyen y sienten en Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p> <p>La dimensión de mayor relevancia en la motivación laboral es lo intrínseco en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción.</p>	<p>Cultura Organizacional</p>	<p>La cultura organizacional significa es conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2017).</p>	Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de tecnología - Nivel de ambiente físico - Estilo de liderazgo - Nivel de lenguaje - Nivel de normas - Nivel de rituales, costumbres y adiciones 	<p><u>Técnicas</u></p> <p>-Encuesta</p> <p><u>Instrumentos:</u></p> <p>- -Cuestionario</p>
			Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de seguridad - Nivel de iniciativa para nuevos retos - Nivel de pasión y liderazgo - Nivel de honradez y honestidad 	
			Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de innovación y aceptación de riesgos - Atención al detalle - Orientado a los resultados - Orientado a las personas - Orientados a los equipos 	

La dimensión de la motivación laboral que más se relaciona significativamente en la Cultura Organizacional es la intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Motivación Laboral	Procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins y Judge 2018),	Extrínseca	- Energía
			- Estabilidad
			- Nivel de calidad de la Supervisión
			- Nivel de salario
			- Nivel de políticas de la empresa
		Intrínseca	- Nivel de condiciones físicas del trabajo
			- Nivel de relaciones con los demás
			- Nivel de seguridad laboral
			- Nivel de desarrollo personal
			- Nivel de reconocimiento
			- Nivel de responsabilidad
			- Nivel de logro

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción - Cajamarca, ubicada en Jr. Delfín Cerna N° 445 en la ciudad de Cajamarca, distrito ubicado a 2,667 msnm con una superficie de 276,4 km² y con un clima cálido y templado con una temperatura media de 13,4°C, ubicado en la provincia y departamento de Cajamarca.



Figura 5. Ubicación de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción

Fuente: Google Maps (2019)

4.2 Diseño de la investigación

Según Hernández - Sampieri (2018), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Es una investigación **no experimental** porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hizo en la investigación fue observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. No se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación. Las variables no se manipularon, no se tuvo control directo sobre dicha variable ni se pudo influir en ella, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Es **transeccional o transversal**, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir a las variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado. Es de tipo **correlacional**, porque tienen el propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos. Miden las variables y su relación en términos estadísticos.

4.3 Métodos de investigación

Se consideró utilizar el método de investigación fue deductivo – inductivo ya que a partir de una ley (autoeficacia) se pudo analizar sus elementos como son la cultura organizacional y la motivación laboral y a través del análisis de ambas variables se pudo demostrar su correlación.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

Población

Se consideró como población a los 80 colaboradores de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Muestra

Será la misma de la población por ser pequeña, es decir, los 80 colaboradores de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019. Debido a que el estudio fue motivacional se consideró a todos los colaboradores para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se tomó en cuenta. La muestra por ser igual a la población, se denotó como población muestral o censo, ya que es finita y susceptible de medición.

Unidad de Análisis

Se consideró como unidad de análisis al accionista, la gerencia y el colaborador de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Unidad de Observación

El accionista, la gerencia y el colaborador de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La técnica que se utilizó para a recolección de datos fue la **Encuesta**, la misma que contó con el instrumento denominado **Cuestionario** para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada basándose en la escala psicométrica: Escala de Likert, la cual permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. El formato consistió de 5 niveles de respuesta: siempre, la mayoría de veces sí, algunas veces sí, algunas veces no, la mayoría de veces no y nunca al permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

Los instrumentos a utilizar reunió el requisito esencial necesario: **Confiability** del instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, para ello se realizó una prueba piloto a 30 colaboradores de la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción y se

sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente Alfa de Cronbach, coeficiente que se empleó para calcular cuantitativamente lo llamado “consistencia interna” cuyo resultado para la variable cultura organizacional fue de 0.918 y para la variable motivación laboral fue de 0.932 determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Se utilizó el SPSS 25 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), a través del análisis de la prueba de correlación de Pearson, cuya medida de asociación se realiza entre 2 variables ordinales que toman un valor entre +1 y -1, estableciendo si las variables ordinales se relacionan entre sí. Por ser una investigación de Ciencias Sociales, el nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y el 5% en contra.

Para la validación de los instrumentos también se utilizó el SPSS 25, a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

También se utilizó el Microsoft Excel para el procesamiento de los datos obtenidos: Tablas y figuras estadísticas, representaciones visuales que permitieron una mejor comprensión de la información presentada y el Microsoft Word como procesador de textos, para la redacción del presente trabajo de investigación.

Se consideró que la variable cultura organizacional contiene 29 preguntas y la variable motivación laboral 31 preguntas, con la escala de Likert de 5 valores.

4.7 Equipos, materiales, insumos, etc.

Equipos: Laptop e Impresora.

Materiales: Útiles de oficina (papel bond, lapiceros, grapas, clips, entre otros).

Insumos: Cartucho negro y de color HP

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2. Matriz de Consistencia

TÍTULO: Relación de la Cultura Organizacional en la Motivación Laboral en los colaboradores de una empresa de servicios generales y construcción, Cajamarca 2019

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
¿Cuál es la relación de la cultura organizacional en la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán de Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?	Determinar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán de Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	La Cultura Organizacional se relaciona directamente con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán de Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019		Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de tecnología - Nivel de ambiente físico - Estilo de liderazgo - Nivel de lenguaje 	<p>Tipo de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básica <p>Nivel de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva Correlacional <p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deductivo – Inductivo <p>Diseño de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Transversal <p>Unidad de análisis</p> <p>El accionista, la gerencia y el colaborador</p> <p>Población</p> <p>Los 80 colaboradores de una empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019</p> <p>Muestra</p> <p>Los 80 colaboradores de una empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019</p> <p>Técnica e instrumento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta / Cuestionario <p>Procesamiento de datos</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de seguridad - Nivel de iniciativa para nuevos retos - Nivel de pasión y liderazgo - Nivel de honradez y honestidad - Nivel de innovación y aceptación de riesgos - Atención al detalle 	
	Identificar la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019		Variable Independiente Cultura Organizacional			
¿Cuál es la cultura Organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?	Identificar la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019	La dimensión de mayor relevancia en la Cultura Organizacional es como los colaboradores ven, oyen y sienten en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019		Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a los resultados 	
	Determinar la relación entre la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.					

<p>¿Cuál es la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?</p>	<p>Elaborar una propuesta en la Cultura Organizacional para mejorar la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<p>La dimensión de mayor relevancia en la Motivación Laboral es lo intrínseco en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a las personas - Orientados a los equipos - Energía - Estabilidad - Nivel de calidad de la Supervisión - Nivel de salario - Nivel de políticas de la empresa - Nivel de condiciones físicas del trabajo
<p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?</p>	<p>La cultura organizacional se relaciona directamente en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<p>La cultura organizacional se relaciona directamente en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de relaciones con los demás
<p>¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019?</p>	<p>La cultura organizacional se relaciona directamente en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<p>La cultura organizacional se relaciona directamente en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de seguridad laboral - Nivel de desarrollo personal - Nivel de reconocimiento - Nivel de responsabilidad - Nivel de logro

Fuente: Información obtenida de la investigación.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de Resultados

Objetivo General: Determinar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 3. *Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019*

Motivación Laboral	Cultura Organizacional											
	Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	23,8%	19	23,8%
La mayoría de veces no	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	32	40,0%	9	11,3%	41	51,3%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	0	0,0%	15	18,8%	5	6,3%	0	0,0%	20	25,0%
La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	15	18,8%	37	46,3%	28	35,0%	80	100,0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

En la tabla de contingencia, dentro de lo más relevante se observa que entre los encuestados el 40.0% de los colaboradores indican en la cultura organizacional la mayoría de veces si y en la motivación laboral la mayoría de veces no. El 23.8% siempre en la cultura organizacional y nunca en la motivación laboral. El 18.8% algunas veces sí y algunas veces no en la cultura organizacional y la motivación laboral.

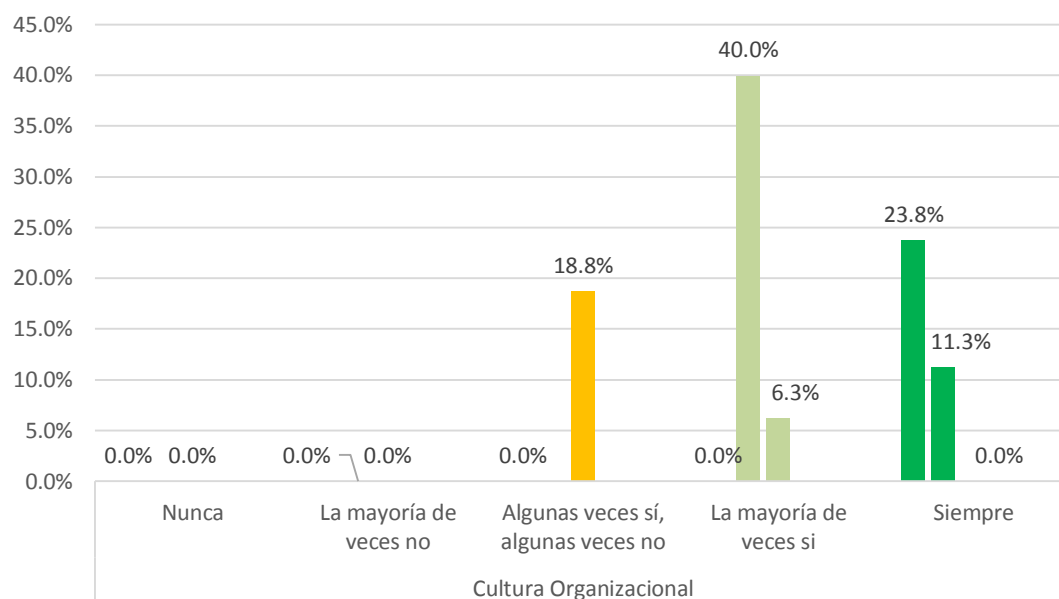


Figura 6. Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 4. Correlaciones Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Correlaciones		Cultura Organizacional	Motivación Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	80	80
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Pearson para variables ordinales (las respuestas se encuentran en escala de Likert), donde $R_s = 0,856$ tiene correlación directa, también la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0,00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, se puede afirmar que existe relación de la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 1: Identificar la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 5. *Cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019*

Cultura Organizacional		Nº	%
Artefactos	Nunca	0	0,0%
	La mayoría de veces no	0	0,0%
	Algunas veces sí, algunas veces no	21	26,3%
	La mayoría de veces si	39	48,8%
	Siempre	20	25,0%
	Total	80	100,0%
Valores	Nunca	0	0,0%
	La mayoría de veces no	0	0,0%
	Algunas veces sí, algunas veces no	11	13,8%
	La mayoría de veces si	38	47,5%
	Siempre	31	38,8%
	Total	80	100,0%
Supuestos	Nunca	0	0,0%
	La mayoría de veces no	0	0,0%
	Algunas veces sí, algunas veces no	18	22,5%
	La mayoría de veces si	32	40,0%
	Siempre	30	37,5%
	Total	80	100,0%

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Se observa que los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, considera que el 48.8% “la mayoría de veces sí” su cultura organizacional se identifica con la dimensión artefactos, el 47.5% considera que “la mayoría de veces sí” su cultura organizacional se identifica con la dimensión valores y el 40% considera que “la mayoría de veces sí” su cultura se identifica con la dimensión supuestos.

Se evidencia en las tres dimensiones de la cultura organizacional el nivel más alto en el nivel “la mayoría de veces sí”. Se considera que la cultura organizacional es aceptada dentro de la empresa y que se transmite a los

colaboradores a través de los procesos organizacionales visibles, valores y las creencias o normas compartidas dentro de la empresa. Con estos resultados, se puede concluir que la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

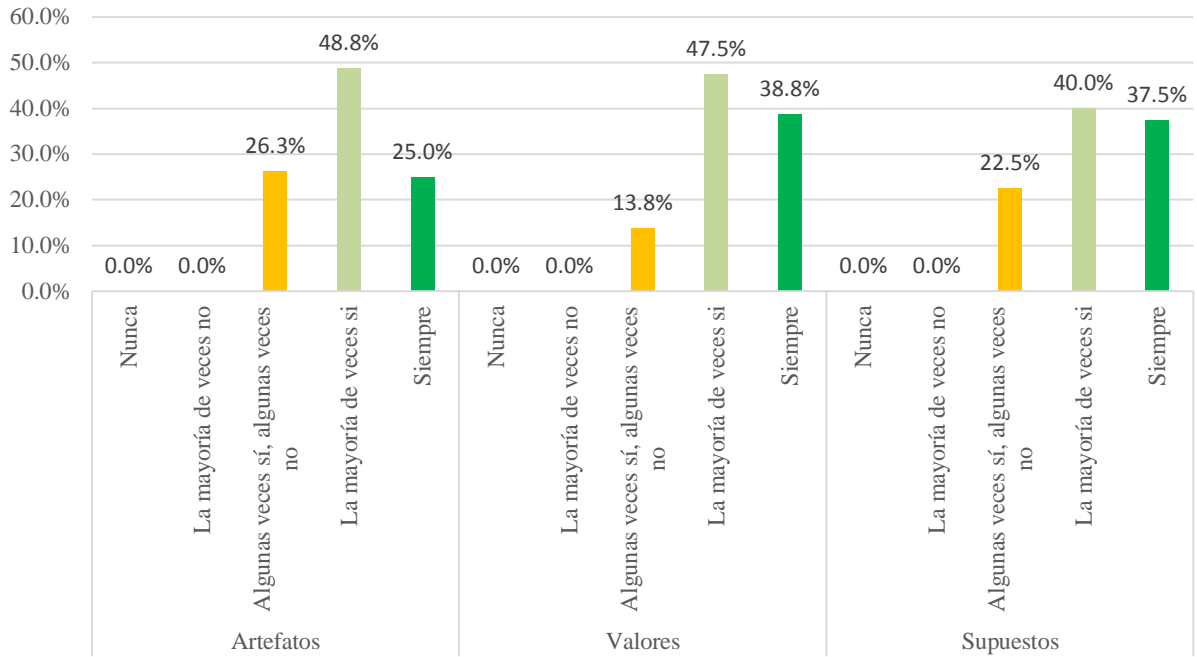


Figura 7. Cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Objetivo Especifico 2: Identificar la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 6. *Motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca, 2019*

Motivación Laboral		N°	%
	Nunca	17	21,3%
	La mayoría de veces no	36	45,0%
Motivación	Algunas veces sí, algunas veces no	27	33,8%
Extrínseca	La mayoría de veces si	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	80	100,0%
	Nunca	21	26,3%
	La mayoría de veces no	44	55,0%
Motivación	Algunas veces sí, algunas veces no	15	18,8%
Intrínseca	La mayoría de veces si	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
	Total	80	100,0%

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Se observa que los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, considera que el 45.0% “la mayoría de veces no” su motivación laboral no se identifica con la dimensión extrínseca y el 55.0% considera que “la mayoría de veces no” su motivación laboral no se identifica con la dimensión intrínseca.

Se evidencia en las dos dimensiones de la motivación laboral el nivel más alto en el nivel “la mayoría de veces no”. Se considera que la motivación laboral no es tan bien aceptada dentro de la empresa, con estos resultados, se puede concluir que la motivación laboral debe ser mejor trabajada en la empresa.

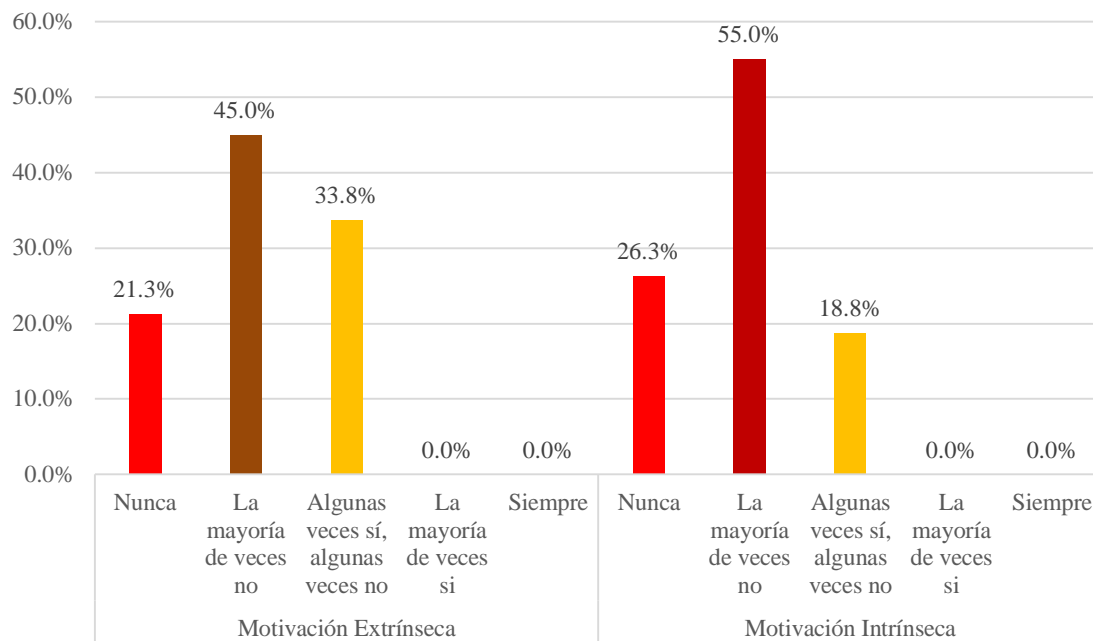


Figura 8. Motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Objetivo Específico 3: Determinar la relación entre la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Tabla 7. *Cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019*

Motivación Extrínseca	Cultura Organizacional											
	Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	17	21,3%	17	21,3%
La mayoría de veces no	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	25	31,3%	11	13,8%	36	45,0%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	0	0,0%	15	18,8%	12	15,0%	0	0,0%	27	33,8%
La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	15	18,8%	37	46,3%	28	35,0%	80	100,0%

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

En la tabla de contingencia, dentro de lo más relevante se observa que entre los encuestados el 31.3% de los colaboradores indican en la cultura organizacional la mayoría de veces si y en la motivación laboral la mayoría de veces no. El 21.3% siempre en la cultura organizacional y nunca en la motivación laboral. El 18.8% algunas veces sí y algunas veces no en la cultura organizacional y la motivación laboral.

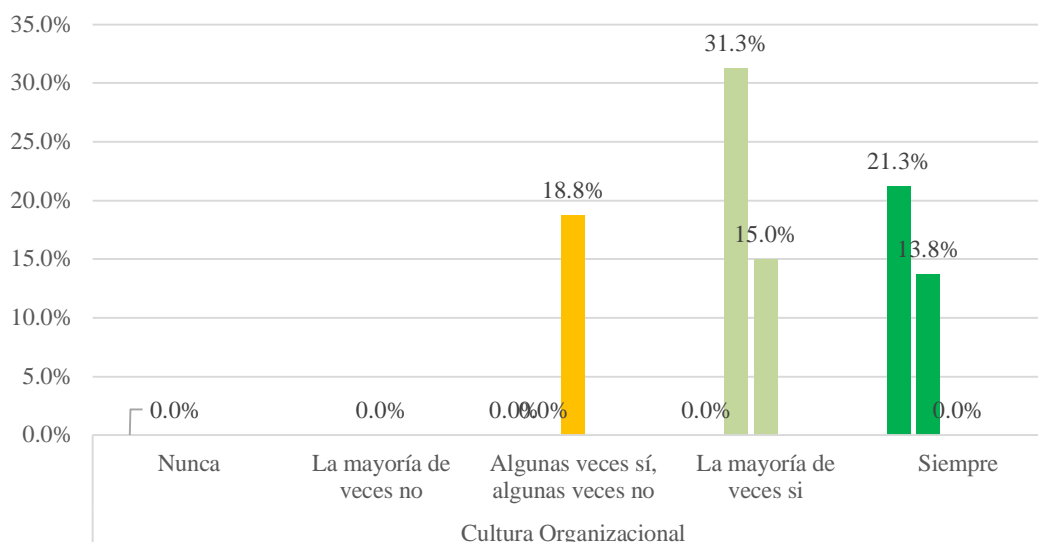


Figura 9: Cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 8. Correlaciones de la cultura organizacional en la motivación extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019

Correlaciones	Cultura Organizacional	Motivación Extrínseca
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,804**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	80
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	80

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Pearson para variables ordinales (las respuestas se encuentran en escala de Likert), donde $R_s = 0,804$ tiene correlación directa, también la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0,00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, se puede afirmar que existe relación de la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral Extrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 4: Determinar la relación de la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Tabla 9. *Cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019*

Motivación Intrínseca	Cultura Organizacional											
	Nunca		La mayoría de veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de veces si		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%	19	23,8%	21	26,3%
La mayoría de veces no	0	0,0%	0	0,0%	5	6,3%	30	37,5%	9	11,3%	44	55,0%
Algunas veces sí, algunas veces no	0	0,0%	0	0,0%	10	12,5%	5	6,3%	0	0,0%	15	18,8%
La mayoría de veces si	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Siempre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	15	18,8%	37	46,3%	28	35,0%	80	100,0%

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

En la tabla de contingencia, dentro de lo más relevante se observa que entre los encuestados el 37.5% de los colaboradores indican en la cultura organizacional la mayoría de veces si y en la motivación laboral la mayoría de veces no. El 23.8% siempre en la cultura organizacional y nunca en la motivación laboral. El 12.5% algunas veces sí y algunas veces no en la cultura organizacional y la motivación laboral.

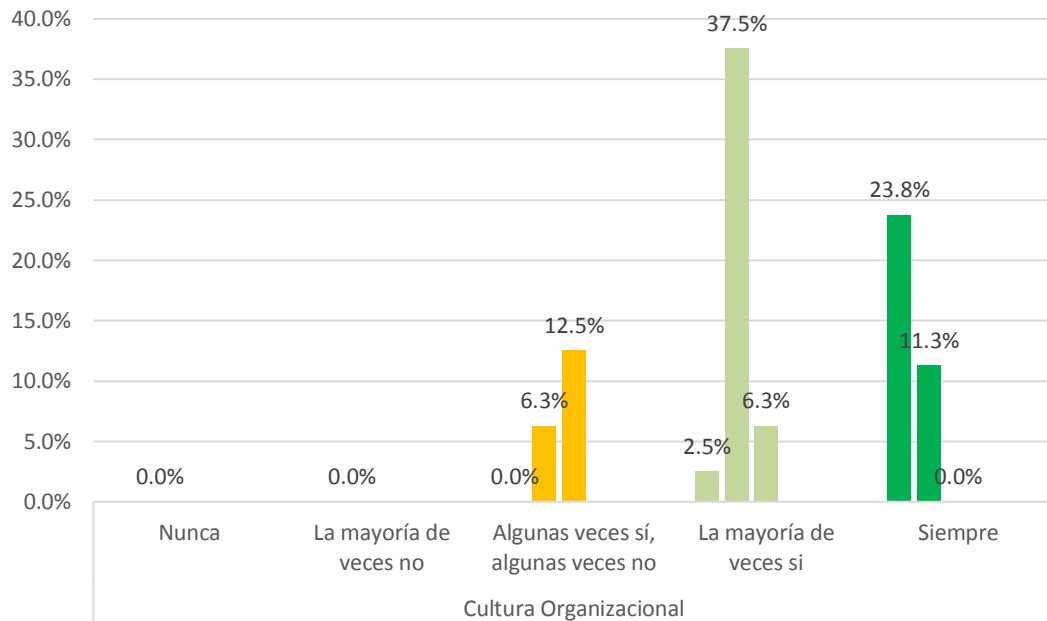


Figura 9. Cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019

Tabla 10. Correlaciones de la cultura organizacional en la motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción, Cajamarca 2019

Correlaciones		Cultura Organizacional	Motivación Intrínseca
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	80	80
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	80	80

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Pearson para variables ordinales (las respuestas se encuentran en escala de Likert), donde $R_s = 0,735$ tiene correlación directa, también la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0,00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, se puede afirmar que existe relación de la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral Intrínseca en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

5.2 Análisis, Interpretación y discusión de resultados

Hoy en día en este mundo globalizado, a un nivel de cultura organizacional es importante que las empresas generen en los colaboradores una identidad común, cada vez más diversa, que les permita asegurarse el éxito en el mundo con mayor competitividad.

Por otro lado, es fundamental entender la motivación laboral en los colaboradores, sin embargo, es difícil de comprender comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que les motiva.

Por tanto, la cultura organizacional y la motivación laboral dentro de las empresas, es un aspecto muy importante dado que tienen una relación dentro del desarrollo personal y en las actividades de los colaboradores.

De acuerdo, a la presente investigación se ha tomado en cuenta la muestra compuesta por toda la población, ascendiente a los 80 colaboradores que actualmente laboran dentro de la empresa determinar la relación que hay entre la cultura organizacional en la motivación laboral.

Discusión de Resultados

Añez (2006), menciona la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales, de los docentes universitarios de la Universidad Rafael Beloso Chacín en Venezuela, lo que se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación que nos permite afirmar que existe relación de la cultura organizacional con la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca.

Chiavenato (2017), mencionó que la cultura organizacional o cultura corporativa refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos y metáforas y

otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar una organización, por tanto, se contrasta de acuerdo a los resultados que la cultura organizacional es aceptada dentro de la empresa.

Pastor (2018), demostró la relación entre la variable motivación laboral y cultura organizacional de los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, donde se observó que los trabajadores perciben su alta motivación laboral y a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta. Se contrasta, los resultados obtenidos en la presente investigación que nos permite afirmar la relación de la cultura organizacional con la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca. Lo mencionado, se respalda de Robbins y Judge (2017), La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.

Burga y Wiese (2018) evidenciaron que la motivación cumple un rol importante en la búsqueda de un buen desempeño y de mayores beneficios tanto para los directivos como para el personal administrativo en una empresa agroindustrial, lo que significa que, al tener una motivación favorable, ésta influye en el buen desempeño de los colaboradores. Lo mencionado, se contrasta con los resultados obtenidos, donde se demuestra que la motivación laboral es intrínseca con el 55%, generando un compromiso en el desempeño de sus labores de los colaboradores. Lo mencionado, se respalda de Chiavenato (2017), donde menciona la teoría del proceso de motivación que está enfocada al comportamiento de las personas y al compromiso en la empresa.

Llaque (2017) evidenció que la dimensión de la motivación que tiene mayor nivel de relevancia en la Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la Motivación Intrínseca ya que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son

interesantes, es decir, sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma. Lo que no se contrasta, con lo resultados de la investigación donde se no demuestra un nivel alto en la motivación intrínseca, dado que los colaboradores consideran que no se encuentran motivados de acuerdo, a su desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro que cada uno puede obtener.

De lo indicado anteriormente, la investigación respalda a Reeve (2010), donde menciona que la motivación intrínseca está basada en el nivel de desarrollo personal, nivel de reconocimiento, nivel de responsabilidad y nivel de logro.

5.3 Contrastación de Hipótesis

a) Formulación de hipótesis

$H_0: \rho = 0$ La Cultura Organizacional no se relaciona directamente con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

$H_a: \rho \neq 0$ La Cultura Organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.01$$

c) Estadígrafo de prueba

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n-2 \text{ grados de libertad}$$

Tabla 11. *Relación de la cultura organizacional en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019*

Correlaciones		Cultura Organizacional	Motivación Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	80	80
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

d) Decisión

Interpretación descriptiva: Se muestra en la tabla 11 que el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.856$) presentó una correlación directa alta entre la Cultura Organizacional con la Motivación Laboral.

Interpretación inferencial: Se observó que la Sig. (bilateral) = 0.000 es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos luego del análisis correspondiente del coeficiente de correlación de Pearson, se puede afirmar que se ACEPTA, la hipótesis general, ya que el coeficiente es de obtenido es de 0,856 que refleja una correlación directa alta y con un nivel de significancia menor que 0,05.

La cultura organizacional se relaciona directamente con la Motivación laboral en los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, 2019.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Elaboración de la propuesta para la solución del problema

La propuesta que se plantea se basa en los aspectos que se encontró mayor debilidad en la cultura, los cuales son importante para lograr el desarrollo de los objetivos corporativos.

Con la investigación realizada se ha logrado identificar factores críticos en la empresa, tanto para la cultura organizacional como para la motivación laboral; por lo que a lo largo de la propuesta se ha planteado objetivos, así como también una serie de acciones a tomar en cuenta. Con las recomendaciones se pretende demostrar lo conveniente de la aplicación del presente plan y cómo mantenerla a lo largo de la vida institucional de la organización.

Acciones

Para los colaboradores de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, se propone las siguientes acciones:

- Promoción de la filosofía institucional
- Comunicación interna.
- Promoción del liderazgo participativo.
- Promoción del trabajo en equipo

La propuesta se aplicará a todos los niveles de la empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, para realizar este trabajo se tiene en consideración motivar a los colaboradores.



Figura 10. Elaboración propia 2019. Propuesta planteada

Promoción de la filosofía institucional

Objetivo

Lograr que todos los colaboradores de la empresa conozcan, cual es la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Acciones

- Cada colaborador que inicie su vínculo con la empresa debe tener conocimiento de la filosofía de la empresa, es decir, su razón de ser, por lo cual es importante se incluya dentro de su inducción a los nuevos colaboradores
- Para todos los colaboradores que se encuentren laborando, se debe realizar talleres que estén encaminados a que conozcan la filosofía institucional y se comprometan para ser parte de ella.
- Realizar difusión de la filosofía institucional, por medios visuales, virtuales, que pueda hacer que el colaborador esté en permanente informado y que sea parte de su día a día laborable.

Comunicación Interna

Objetivo

Obtener un nivel óptimo de comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal, dentro de la empresa en las diferentes áreas donde exista intercambio de información

Acciones

- Talleres de comunicación interna para todos los miembros de la empresa, donde se detalle lo siguiente:
- Habilidades comunicativas
- Proceso comunicativo
- Comunicación efectiva
- Comunicación vertical y horizontal
- Desarrollar mecanismos que fomenten la comunicación, como carteles, boletines, correos informativos, reuniones u otros que mantengan a los colaboradores informados y actualizados.

Liderazgo participativo

Objetivo

Obtener un nivel óptimo de comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal, dentro de la empresa en las diferentes áreas donde exista intercambio de información

Acciones

- Talleres de liderazgo y sus diferentes tipos.
- Beneficios y ventajas del liderazgo participativo.
- Como implantar el liderazgo participativo en la empresa.

Trabajo en Equipo

Objetivo

Impulsar el trabajo en equipo en las diferentes áreas, como herramienta esencial para alcanzar los objetivos de la empresa

Acciones

- Talleres de liderazgo y sus diferentes tipos.
- Beneficios y ventajas del liderazgo participativo.
- Como implantar el liderazgo participativo en la empresa.

La propuesta busca que las personas vayan cambiando su actitud mental, lo que implicaría a la empresa realizar toda una evaluación de su actual estructura y cultura, además es indispensable contar con colaboradores competentes y comprometidos con la empresa, además establecer una cultura organizacional y difundirla permitirá identificarse con los valores de la empresa.

6.2 Beneficios que aporta la propuesta

El éxito de las empresas depende de las estrategias que utilizan. La cultura organizacional es una estrategia para la cohesión de sus colaboradores y el desempeño de la organización.

La motivación laboral, se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

La cultura organizacional transparente tiene como resultados trabajadores felices. Cuando un empleado es feliz es más innovador en el trabajo.

CONCLUSIONES

Se concluye que la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Motivación Laboral de los colaboradores en la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, dado que, a través del análisis correspondiente del Modelo Pearson el coeficiente obtenido fue de 0,856 que refleja una correlación directa alta y un nivel de significancia 0.00 menor al 0,05, concluyendo que efectivamente la hipótesis planteada es significativa.

Se evidencia en cuanto a la cultura organizacional se identifica que las tres dimensiones que tienen mayor nivel de relevancia son los artefactos, valores y supuestos, por lo que se concluye que la cultura organizacional es aceptada dentro de la empresa y que se transmite a los colaboradores a través de los procesos organizacionales visibles, valores y las creencias o normas compartidas dentro de la empresa.

Se evidencia que la dimensión de la motivación laboral que tiene mayor relevancia es la motivación intrínseca dado que presenta un nivel de 55%, lo que significa que los colaboradores actúan por su propio interés y les gusta hacer sus diferentes actividades, es decir, sienten su desarrollo personal, reconocimiento, reconocimiento y logro en la actividad que realizan.

Se concluye en cuanto a la relación entre la cultura organizacional con la motivación extrínseca tiene un nivel bajo de 31.3%, debido a que los colaboradores se sienten motivados más motivados y dan importancia a su desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro sobre las actividades que realiza.

Se concluye que la relación de la dimensión de la cultura organizacional con la motivación intrínseca se relaciona, dado que el resultado es de 37.5% lo que significa que los colaboradores dan más importancia a intereses personales dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

La Cultura Organizacional para mantener una relación con la Motivación Laboral de los colaboradores en la Empresa Volcán Servicios Generales y Construcción en Cajamarca, se recomienda implementar la propuesta de la presente investigación de acuerdo, a las necesidades de la empresa, para generar mayor significancia en la influencia en la motivación de los colaboradores.

Se recomienda que en cuanto la variable cultura organizacional, se deba transmitir dentro de la empresa a los colaboradores, a través, de los procesos organizacionales visibles, valores y las creencias o normas compartidas, será fundamental para el desarrollo de los objetivos de la empresa, lo cual generará mayor relación con la motivación de los colaboradores.

Respecto a la variable que tiene mayor relevancia en Motivación laboral, que es la motivación intrínseca, se recomienda que siga fortaleciendo para que los colaboradores actúen por su propio interés, para que sientan que sus actividades laborales son interesantes y para que les guste hacerlo. También se recomienda que en una nueva investigación se use en la dimensión de motivación intrínseca los indicadores de autonomía, sentido de competencia, afinidad y trascendencia.

Con respecto a la relación entre la cultura organizacional con la motivación extrínseca, se recomienda a las áreas involucradas a tener una mejora con respecto a la supervisión, salario, políticas de la empresa, así como la condición física del trabajo y las relaciones con los demás y seguridad laboral.

Con respecto de la dimensión de la cultura organizacional con la motivación intrínseca, se recomienda a las áreas involucradas seguir fortaleciendo, a través de, una mejora para que los colaboradores actúen por su propio interés y sientan que sus actividades laborales son interesantes y encuentren dentro la empresa su desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro que cada uno puede obtener.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barba, C. y Rengifo, M. “*La Cultura Organizacional y su Relación con la Productividad y la Motivación de los Colaboradores. Caso GMO*” (Trabajo de Titulación), Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7510>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Revista Scientific, 4(2), 165-173.
- Becerra, M y Cánova, Fiorella (2018) “*La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017*” (Trabajo de Titulación), de la Universidad Peruana de Ciencias, Lima. Recuperado https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623794/Becerra_AM_Canova_EF..pdf?sequence=4&isAllowed=
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (13.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- García Correa, D., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Revista Psyconex recuperado: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>

- Hellriegel, D. & Slocum, Jr. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Thomson Learning. México
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). México: McGrawHill.
- Jiménez, A. y Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. Harvard Deusto Márketing y Ventas*. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-en-el-nuevo-entorno-empresarial>
- Llaque, J. (2017), "*La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*", (Tesis de Maestría), Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11537/12846>
- Mosquera, P. (2017), "*Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016*", (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8795>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5ª ed.). México: McGrawHill.
- Hitpass, B (2013), "*BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*" Chile, recuperado: <https://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAy5vMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional* (1ª ed.) Buenos Aires: Dircom
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ª ed.). México: Pearson

Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente. El impulso para lograr tus metas*. España:

Pearson

APÉNDICE

ENCUESTA PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que a la empresa en la cual trabaja les ofrece a sus colaboradores. La encuesta es **anónima**, para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Para esto, debe responder cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considera más adecuada según su percepción.

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Siempre **2.** La mayoría de veces sí **3.** Algunas veces sí, algunas veces no **4.** La mayoría de veces no **5.** Nunca

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Los medios tecnológicos que emplea en sus labores son los necesarios.					
2	La empresa usa las redes sociales para publicitar sus servicios.					
3	Su lugar de trabajo le brinda las condiciones necesarias para su buen desempeño.					
4	La distribución física del área donde labora le permite trabajar cómodo y eficientemente.					
5	Se siente conforme con la forma de que su jefe/gerente desempeña sus labores.					
6	Su jefe/gerente lo escucha y lo hace parte de los planes de trabajo a desarrollar					
7	La comunicación con su jefe/gerente dentro de la empresa es abierta.					
8	Siente que la forma de expresarse facilita la comunicación con sus compañeros de trabajo					
9	Tiene libertad de expresar su opinión sobre algún tema de la empresa.					
10	La empresa le brinda la capacitación y/o formación necesaria sobre su reglamento y normas para desempeñarse satisfactoriamente.					
11	La normas y reglas de su empresa son claras y facilitan su trabajo					
12	Los hábitos de la empresa donde labora se adecuan para trabajar de una manera íntegra.					
13	La empresa le recuerda todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido desde sus inicios.					
14	El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar su labor.					
15	Su área de trabajo es un lugar seguro para el desempeño de sus labores					
16	Su trabajo le permite el uso de sus conocimientos para contribuir a la empresa					
17	Se siente capaz de asumir nuevas responsabilidades					
18	Se siente comprometido con la empresa.					
19	Siente que es parte fundamental de la empresa donde labora					
20	La empresa donde labora confía en su desempeño.					
21	Se siente orgulloso de la empresa donde labora					
22	Su trabajo que desempeña le permite desarrollar su creatividad.					
23	Realiza su trabajo con el análisis necesario					
24	Su trabajo contribuye al alcance de los objetivos de la empresa.					
25	La empresa donde labora se preocupa por el bienestar de los colaboradores					
26	Siente que la empresa busca la integración de otras áreas para el desarrollo eficiente de sus labores					
27	El trabajo en equipo es fundamental para obtener mejores resultados.					
28	Se siente con la energía necesaria para el desempeño de sus labores.					
29	La empresa donde labora le brinda estabilidad laboral.					

ENCUESTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que a la empresa en la cual trabaja les ofrece a sus colaboradores. La encuesta es **anónima**, para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Para esto, debe responder cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considera más adecuada según su percepción.

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Siempre **2.** La mayoría de veces si **3.** Algunas veces sí, algunas veces no **4.** La mayoría de veces no **5.** Nunca

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Se siente conforme con la forma en que su jefe/gerente planifica, organiza, dirige y controla su trabajo.					
2	Considera que su sueldo está por encima que el de su entorno social.					
3	Conocer la misión y visión de la empresa le motiva a lograr las metas.					
4	Tiene buenas relaciones con su jefe/gerente y sus compañeros de trabajo.					
5	El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar su labor.					
6	Siente que hace uso de sus conocimientos en el trabajo que realiza.					
7	Recibe opiniones o críticas constructivas sobre su trabajo para mejorar.					
8	Le dan la libertad para hacer su trabajo de acuerdo a su criterio.					
9	Su trabajo contribuye al alcance de los objetivos de la empresa.					
10	Su jefe/gerente hace un buen trabajo en la asignación de sus funciones y coordinación con los colaboradores.					
11	El sueldo que recibe cubre sus intereses personales y familiares.					
12	Está motivado porque la empresa cumple con los contratos y leyes laborales.					
13	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas.					
14	Le motiva que los colaboradores en la empresa se preocupen por sus compañeros de trabajo.					
15	La empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.					
16	Siente que hace uso de sus habilidades y destrezas en el trabajo que realiza.					
17	Su jefe/gerente muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo que realiza.					
18	Cumple con el horario establecido y demuestra puntualidad en su trabajo.					
19	El trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo sus capacidades.					
20	Le motiva el que su jefe/gerente tenga una visión clara de hacia dónde va la empresa y qué hacer para lograrlo.					
21	Se siente recompensado económicamente por su rendimiento en el trabajo.					
22	Le motiva que la empresa cuente con normas, políticas, reglamentos y las difunda a todos los trabajadores.					
23	Está motivado porque la empresa le brinda las herramientas para mejorar su rendimiento laboral.					
24	Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo.					
25	Se siente seguro y estable de permanecer en su empleo.					
26	Su trabajo actual le permite desarrollar su creatividad y resolver problemas.					
27	Puede tomar decisiones y desarrollar su trabajo con autonomía.					
28	Los resultados de su trabajo le motivan porque afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
29	Los premios y/o incentivos que recibe le motivan para lograr sus metas y objetivos.					
30	Se siente motivado porque su trabajo contribuye al alcance de sus metas personales.					

ALFA DE CRONBACH – VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	29

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	41,5667	119,289	,520	,915
VAR00002	41,3333	123,264	,254	,923
VAR00003	41,8000	121,476	,531	,915
VAR00004	41,7667	119,357	,665	,913
VAR00005	41,8667	119,154	,671	,912
VAR00006	41,7667	122,323	,483	,916
VAR00007	41,8333	119,799	,595	,914
VAR00008	41,8667	123,292	,487	,916
VAR00009	41,9333	121,995	,579	,914
VAR00010	41,8333	120,902	,652	,913
VAR00011	41,9333	117,720	,763	,911
VAR00012	41,9000	120,507	,741	,912
VAR00013	41,0667	119,926	,393	,919
VAR00014	41,7667	122,185	,461	,916
VAR00015	41,9000	126,300	,351	,917
VAR00016	42,0000	122,690	,540	,915
VAR00017	42,1333	127,568	,348	,917
VAR00018	42,2333	127,013	,514	,916
VAR00019	41,9333	126,547	,334	,917
VAR00020	41,9333	123,444	,479	,916
VAR00021	42,2000	125,959	,592	,915
VAR00022	42,0667	127,582	,317	,918
VAR00023	42,2000	126,097	,575	,916
VAR00024	42,1667	126,144	,528	,916
VAR00025	41,7667	119,357	,711	,912
VAR00026	41,8000	119,890	,672	,913
VAR00027	42,0333	123,757	,472	,916
VAR00028	42,1000	125,128	,492	,916
VAR00029	41,5667	116,944	,638	,913

ALFA DE CRONBACH – VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	31

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	46,7000	189,872	,644	,929
VAR00002	45,3333	182,575	,562	,931
VAR00003	46,9333	196,133	,507	,931
VAR00004	46,8333	186,282	,640	,929
VAR00005	46,9667	189,482	,736	,928
VAR00006	47,0333	195,482	,601	,930
VAR00007	46,9333	199,513	,284	,932
VAR00008	46,5333	186,464	,716	,928
VAR00009	46,7000	193,872	,522	,930
VAR00010	47,0667	202,478	,135	,933
VAR00011	46,7000	191,045	,553	,930
VAR00012	45,6667	178,506	,762	,927
VAR00013	46,7000	192,907	,468	,931
VAR00014	46,5667	186,599	,740	,928
VAR00015	46,9667	194,309	,644	,930
VAR00016	46,8667	192,809	,708	,929
VAR00017	46,8333	194,006	,358	,933
VAR00018	46,7667	192,185	,611	,929
VAR00019	47,0333	199,413	,379	,932
VAR00020	46,9333	199,099	,360	,932
VAR00021	46,9333	193,582	,608	,930
VAR00022	45,9000	172,093	,854	,925
VAR00023	47,1000	200,714	,311	,932
VAR00024	46,8667	193,223	,613	,930
VAR00025	47,0000	196,966	,557	,931
VAR00026	46,5000	186,397	,589	,930
VAR00027	46,6333	197,068	,241	,934
VAR00028	46,6667	182,506	,793	,926
VAR00029	46,9333	198,202	,222	,934
VAR00030	46,6333	187,275	,561	,930
VAR00031	46,7667	190,806	,596	,929