



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE SERVIDORES  
PÚBLICOS EN EL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR

FAMILIAR – LIMA, 2021

**Línea de investigación:**

**Gestión empresarial e inclusión social**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración Pública

**Autor:**

García Ccahuana, Paul Brian

**Asesora:**

Castañeda Sánchez, Magda Isabel  
(ORCID: 0000-0001-8572-6078)

**Jurado:**

Reyna Davila, Silvia

Palomino Nieto, Edgardo

Cajavilca Lagos, Wilder Oswaldo

**Lima - Perú**

**2023**



# CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL DE SERVIDORES PUBLICOS EN EL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR – LIMA, 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	8%
2	<a href="http://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
5	<a href="http://rev-ib.unam.mx">rev-ib.unam.mx</a> Fuente de Internet	2%
6	<a href="http://ojs.docentes20.com">ojs.docentes20.com</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://www.gob.pe">www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe">revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL DE SERVIDORES  
PUBLICOS EN EL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR  
FAMILIAR – LIMA, 2021

**Línea de investigación:**  
**Gestión empresarial e inclusión social**

Tesis para optar el título profesional en administración pública

**Autor:**

García Ccahuana, Paul Brian

**Asesora:**

Castañeda Sánchez, Magda Isabel

ORCID: 0000-0001-8572-6078

**Jurado:**

Reyna Davila, Silvia

Palomino Nieto, Edgardo

Cajavilca Lagos, Wilder Oswaldo

**Lima - Perú**

**2023**

## Índice

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. Introducción .....	7
1.1. Descripción y formulacion del problema .....	8
1.2. Antecedentes .....	14
1.3. Objetivos .....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
1.4. Justificación.....	21
1.5. Hipótesis.....	24
Hipótesis general.....	24
Hipótesis específicas.....	24
II. Marco teórico .....	25
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	25
III. Método .....	45
3.1. Tipo de investigación .....	45
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	46
3.3. Variables.....	46
3.4. Población y muestra .....	50
3.5. Instrumentos .....	51
3.6. Procedimientos .....	53
3.7. Análisis de datos.....	53
3.8. Consideraciones éticas .....	54
IV. Resultados .....	56
V. Discusión de resultados .....	69
VI. Conclusiones .....	73
VII. Recomendaciones .....	74
VIII. Referencias .....	77
IX. Anexos .....	83

### Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable: Cultura organizacional.....	48
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable: Motivación laboral.....	49
Tabla 3. Validez del instrumento mediante juicio de expertos.....	52
Tabla 4. Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos.....	52
Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes según la cultura organizacional de servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar .....	56
Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes según el involucramiento de la cultura organizacional de los servidores públicos.....	57
Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes según la consistencia de la cultura organizacional de los servidores públicos.....	58
Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes según la adaptabilidad de la cultura organizacional de los servidores públicos.....	59
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes según la Misión de la cultura organizacional de los servidores públicos .....	60
Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar.....	61
Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación de logro de los servidores públicos.....	62
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación de afiliación de los servidores públicos.....	63
Tabla 13. Coeficiente de correlación y significación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF. ....	64
Tabla 14. Coeficiente de correlación y significación entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF .....	65
Tabla 15. Coeficiente de correlación y significación entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF .....	66
Tabla 16. Coeficiente de correlación y significación entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF .....	67
Tabla 17. Coeficiente de correlación y significación entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF .....	68

### Lista de tablas

Figura 1. Distribución porcentual de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF .....	56
Figura 2. Distribución porcentual del involucramiento de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF.....	57
Figura 3. Distribución porcentual de la consistencia de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF.....	58
Figura 4. Distribución porcentual de la adaptabilidad de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF .....	59
Figura 5. Distribución porcentual de la misión de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF .....	60
Figura 6. Distribución porcentual de la motivación laboral de servidores públicos en el INABIF .....	61
Figura 7. Distribución porcentual de la motivación de logro de los servidores públicos en el INABIF .....	62
Figura 8. Distribución porcentual de la motivación de afiliación de los servidores públicos en el INABIF .....	63

## Resumen

La presente investigación de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, busca determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF). Para ello, se desarrolló un estudio de nivel descriptivo correlacional, de tipo básica, cuya totalidad poblacional estuvo conformada por 200 servidores del INABIF. Además, se tuvo en consideración una muestra total conformada por 132 servidores, acorde con los criterios de selección. Para recopilar datos, se empleó la técnica de la encuesta, cuya información fue procesada mediante el Programa estadístico SPSS v26 con la finalidad efectuar el análisis de las estadísticas descriptivas. Asimismo, se aplicó la prueba Rho de Spearman cuyo fin es efectuar el análisis de las estadísticas inferenciales. Los datos resultantes establecen que el 74.2% de los encuestados percibe que los servidores públicos tienen un bajo nivel en cultura organizacional; además, el 82.6% sostuvo que la motivación laboral se encuentra en un nivel malo. Asimismo, se determinó que el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se determinó por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .576$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ . En ese sentido, se evidenció que, la cultura organizacional, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos del INABIF.

Palabras claves: cambios culturales, desarrollo, cultura organizacional, valores corporativos, involucramiento, afiliación, motivación laboral, eficiencia.

### **Abstract**

This research, with a quantitative approach and non-experimental design, seeks to determine the relationship between organizational culture and work motivation of public servants of the National Comprehensive Program for Family Welfare (INABIF). For this reason, a basic descriptive correlational study was carried out, whose total population consisted of 200 INABIF employees. In addition, a total sample of 132 employees was taken into consideration, according to the selection criteria. To collect data, the survey technique was used, whose information was processed using the SPSS v26 statistical Program for the purpose of analyzing descriptive statistics. Likewise, Spearman's Rho test was applied to perform the inferential statistics analysis. The resulting data establish that 74.2% of those surveyed perceive that public employees have a low level of organizational culture; furthermore, 82.6% stated that work motivation is at a poor level. Also, it was determined that the degree of relationship between the study variables, whose correlation was determined by Spearman's Rho coefficient obtaining a value equivalent to  $r = .576$ , which means that there is a direct and moderate relationship between the variables of analysis, and whose p-value calculated is  $< 0.05$ . In this sense, it was found that organizational culture is significantly related to the work motivation of INABIF public employees.

**Keywords:** cultural changes, development, organizational culture, involvement, affiliation, work motivation, efficiency.



## I. INTRODUCCION

En la actualidad los temas relacionados a la cultura organizacional y motivación laboral, despierta el interés en el mundo académico, así como también en el entorno empresarial y a otras disciplinas que están vinculadas directa o indirectamente con el comportamiento de las organizaciones

La cultura organizacional de los empleados en el sector público muestra una preocupación central debido a que su desempeño se caracteriza por su bajo rendimiento y desde la perspectiva de la vida cotidiana de la población por la provisión de servicios de mala calidad que genera una frustración comunitaria.

Por esa razón se propone estudiar la relación de las variables que permita identificar las carencias que tiene los trabajadores respecto a la cultura que tiene el INABIF, la falta de comunicación con el personal operativo, falta de interés hacia las metas grupales, falta de adquisición de elementos de protección de personal, resistencia al cambio, falta de integración del trabajo en equipo, falta de capacitaciones al personal con más años de experiencia; todo esto conlleva a que la motivación laboral haya menguado, ocasionando no cumplir eficientemente las metas institucionales. por lo que no beneficia a la productividad de la organización.

Esta problemática conlleva a dar cuenta acerca de las motivaciones, valores, identidades y actitudes que orientan las prácticas sociales y económicas del trabajador en sus actividades laborales. En tal sentido, a través de los resultados de la siguiente investigación se busca determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF).

Para ello, el siguiente estudio, se encuentra estructurado de los siguientes principales capítulos: Capítulo I, referidos al planteamiento del problema, descripción del problema y la formulación del problema. En este mismo Capítulo, se propuso los estudios previos

relacionados con la presente investigación, tanto internacionales y nacionales; así como la justificación, limitaciones, determinación de objetivos y planteamiento de las hipótesis, consideradas para desarrollar esta investigación.

El capítulo II, está referido al marco teórico, bases teóricas de ambas variables. En el capítulo III se describe la metodología empleada: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, operacionalización de las variables, instrumentos, procedimiento y análisis de datos.

En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos luego de su procesamiento, los cuales conllevaron al desarrollo del capítulo V, VI y VII para plantear su respectiva discusión y culminar con las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

### **1.1. Descripción y formulación del problema**

En la actualidad los temas relacionados a la cultura organizacional y motivación laboral, despierta el interés en el mundo académico así como también en el entorno empresarial y a otras disciplinas que están vinculadas directa o indirectamente con el comportamiento de las organizaciones, independientemente de la diversidad de definiciones que se ha propuesto sobre cultura organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existen un significado consenso en el que la cultura organizacional es un factor que determina la calidad de vida en los trabajadores en las organizaciones y tiene una gran influencia en la motivación que los conlleva a lograr niveles satisfacción laboral y el desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Las organizaciones hoy más que nunca están compitiendo en ambientes cada vez más inciertos, es importante considerar que la respuesta que se genera desde la organización es determinante, por ello los factores que determinan e involucran a los factores físicos, motivacionales, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales, que integrados, interactúan en un proceso dinámico, el cual define un único modelo o características de las organizaciones, condicionando, a su vez, los distintos procesos administrativos, donde la

cultura organizacional es de vital importancia, por cuanto determina el cumplimiento de las metas, objetivos dentro del proceso logrando la satisfacción laboral de todos los actores o colaboradores de la organización.

Es importante entender que la cultura organizacional está considerada como la semejanza de la institución, la diversidad de características que le concedan su propia identidad y le permitan distinguirse del resto. De tal forma como las personas adquieren ciertas particularidades de personalidad que se pueden reconocer entre debilidades o fortalezas, y al no ser utilizadas favorablemente afecta las relaciones entre los colaboradores que laboran en una empresa, ocurre algo semejante, la cultura es su personalidad, con modalidades negativas y positivas, las cuales intervienen y perjudican los distintos entornos organizacionales (Solarte y Barahona, 2020).

A nivel internacional, los líderes forman una cultura organizacional para crear una organización resiliente dando a conocer un gran interés por reconocer a su personal, ya que esto es de suma importancia y de gran inclinación dentro de la organización, no solo fijándose en la labor encomendada sino conocer verdaderamente a sus colaboradores, escucharlas, entenderlas entre otras. Por consiguiente, la administración del factor humano interpreta el alma de la gestión empresarial.

En ese sentido una organización puede desempeñarse de manera eficiente, facilitando a su personal humano a elaborar un mejor escenario y ambiente laboral donde sus trabajadores se sienten motivación para realizar sus actividades.

En Latinoamérica, las entidades implementan nuevas ideas o gestiones del manejo de la cultura organizacional, mediante los análisis establecidos, teniendo en cuenta los cambios del entorno en la sociedad, a pesar de que la cultura es duradera en una empresa con el tiempo se va adquiriendo mejoras para facilitar una interacción única con sus colaboradores. Ibáñez (2015).

La cultura organizacional actúa como un sistema de control social y puede influir en las actitudes y el comportamiento de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa. La cultura organizacional ha demostrado tener influencia directa en la satisfacción y motivación del personal y el compromiso institucional (Lacatus, 2013).

Las instituciones públicas locales están inmersas en un ambiente competitivo, ponen a prueba su capacidad en el contexto interno y entorno externo. También deben constituir una plataforma institucional, para implementar políticas públicas en respuesta a intereses generales de las sociedades. Les permitirá ser fortalecidas, porque son condiciones para garantizar las inversiones en los sectores de la economía.

Entender la cultura organizacional como una necesidad ante circunstancias de desarrollo, es posible comprender la capacidad competitiva de las administraciones públicas.

Por tanto, el desarrollo organizacional en el sector público pretende armonizar los procesos desde perspectivas estructurales. Por lo anterior, examinar los resultados a partir de implantar el sistema de gestión en instituciones públicas, permitió valorar cómo contribuyen al fortalecimiento de sus capacidades institucionales (Millán, 2021)

Actualmente en el Perú, hablar de la Administración Pública provoca mucha polémica negativa, en el entorno social del País. Asimismo, causa malestar a los trabajadores del sector público observar y conocer de cerca las limitaciones que se tiene para el mejor desempeño de sus funciones, ya que el Estado deja de cumplir con lo determinado en las normas legales sobre aspectos de descentralización presupuestal, política y social; En este entender podemos afirmar que la Administración Pública se encuentra en un proceso de cambio, siendo muy importante sus actores y/o trabajadores al servicio del Estado,

En este contexto el factor cultural en el trabajo es uno de los dinamismos más profundos del progreso social de cualquier país, la concepción de que el desarrollo es solo un proceso económico o técnico, excluyendo los valores morales y espirituales, es una concepción

plenamente superada y esto obliga a aceptar que el factor cultural es un agente de primer orden y en ocasiones históricas determinadas, el factor que más obstaculiza o que más acelera los cambios sociales y políticos y el desarrollo integral de una sociedad concreta.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

En ese sentido, mediante este estudio, se partirá del supuesto básico de que en las entidades públicas existen factores de clima y cultura organizacionales que influyen en el comportamiento de sus miembros como colectivo, siendo un elemento responsable en la estimulación de trabajo de los colaboradores, quienes podrían emprender procesos sostenidos de cambio para el mejor aprovechamiento de sus competencias laborales en la gestión institucional, que conlleve a duplicar sus energías para brindar un servicio público eficaz, eficiente y que trascienda en la sociedad de la tecnología, de la información y el conocimiento.

En el Perú, las entidades suelen brindar incentivos económicos para lograr motivar a su personal, es una manera común de incentivar para que la gente se quede en la organización y no tener una rotación constante, lo cual incrementa los costos en la empresa. Pero estos incentivos no siempre traen los resultados que se esperan; deben estar sujetas a estrategias que fortalezca la identidad dentro de la empresa. La mayoría de las empresas cuidan su cultura para que de esa manera logren fortalecer la identidad en sus colaboradores, ya que ese proceder pueden concretar los objetivos de la empresa (Llanos, 2016).

Cada día las organizaciones dan mayor esencialidad a su personal ya que de ellos depende la concreción de sus metas y lograr contar con la presencia de un líder para que oriente el trabajo de los demás y se logre con éxitos todas las actividades (Puchol, 2017).

Sin embargo, la cultura organizacional de los empleados en el sector público muestra una preocupación central debido a que su desempeño se caracteriza por su bajo rendimiento y desde la perspectiva de la vida cotidiana de la población por la provisión de servicios de mala calidad, donde la población no percibe un sentido de eficacia ya que el retraso en el tiempo que se produce entre la necesidad pública y el resultado público es muy evidente, notorio y de considerable realidad que genera una frustración comunitaria.

Problema vinculado con las pautas, actitudes y comportamientos hacia el trabajo y la institución influyen en su desempeño y muestran una despreocupación de la administración del sector público por superar estos problemas

En esa perspectiva, en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF), lugar donde se ha desarrollado el siguiente estudio, es una unidad ejecutora del Pliego Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP); es decir, es una Unidad adscrita a este Ministerio, con autonomía administrativa, funcional y técnica en el marco de las normas administrativas vigentes. Depende del Viceministerio de Poblaciones Vulnerables, tiene su sede central en la ciudad de Lima y desarrolla sus actividades dentro del ámbito nacional.

El MIMP, organismo del Poder Ejecutivo rector de las políticas nacionales y sectoriales sobre mujer y poblaciones vulnerables es la entidad responsable de la ejecución del programa a través del INABIF.

El objetivo de esta unidad es contribuir con el desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social, con énfasis en niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad en situación de abandono, y propiciar su inclusión en la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos (INABIF, 2020).

Esta organización pública que está dedicada a la prestación de diferentes servicios a los ciudadanos, dentro de sus funciones principales es generar una buena administración de los

recursos públicos, los cuales son limitados, para este propósito sus labores cotidianas lo realiza mediante los servidores públicos, con diferentes funciones y categorías, el personal administrativo y el personal operativo realizan actividades administrativas y operativas, sin embargo, dada la coyuntura de los últimos acontecimientos que viene ocurriendo en todo el sector público, los ciudadanos exigen a las organizaciones públicas un mejor trato y un mejor servicio acorde a las nuevas exigencias de la población, esta demanda no se podría satisfacer debido a que las condiciones laborales tales como la infraestructura, la tecnología, sistemas, las políticas institucionales, los objetivos, creencias y costumbres no son adecuadas y esto influye a que exista una deficiente relación entre compañeros de trabajo y autoridades, por lo tanto mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, otorgando mayores incentivos labores y generando mayores competencias mediante la capacitación permanente, mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores y la calidad de atención al usuario.

Por esa razón se propone estudiar la relación de las variables que permita identificar las carencias que tiene los trabajadores respecto a la cultura que tiene el INABIF, la falta de comunicación con el personal operativo, falta de interés hacia las metas grupales, falta de adquisición de elementos de protección de personal, resistencia al cambio, falta de integración del trabajo en equipo, falta de capacitaciones al personal con más años de experiencia; todo esto conlleva a que la motivación laboral haya menguado, ocasionando no cumplir eficientemente las metas institucionales. por lo que no beneficia a la productividad de la organización.

Esta problemática conlleva a dar cuenta acerca de las motivaciones, valores, identidades y actitudes que orientan las prácticas sociales y económicas del trabajador en sus actividades laborales. En tal sentido, esto llevó a plantear las preguntas que se detallan en el siguiente apartado.

### **1.1.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021?

### **1.1.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021?

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

García et al. (2020) presentaron su estudio denominado: Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia, cuyo objetivo fue hallar el nivel correlacional entre las variables señaladas. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, de nivel correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental. Además, consideró a una totalidad poblacional constituida por 50 servidores de una institución educativa. Para hallar los resultados se efectuó la prueba estadística RHO Spearman, además se utilizó el programa Excel y el software SPSS v. 10.0. Los datos porcentuales determinaron que el 83,3 % de los directivos docentes encuestados destacó el indicador siempre respecto del tipo de cultura organizacional. Además, se conoció que el 46 % de los encuestados indicó que predomina la burocracia. Por otro lado, el 61,1 % de los docentes percibió que siempre existe cultura organizacional; no



obstante, a pesar de ello, se conoció que el 25 % de docentes encuestados señaló que a veces presentan un nivel de satisfacción laboral. Acorde con el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un valor equivalente a 0,899\*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, determinando un nivel correlacional positivo muy alto y estadísticamente significativo entre las variables; concluyendo que conforme aumenten los valores de la cultura organizacional se incrementan los valores de la satisfacción laboral y viceversa.

Vargas y Flores (2019) presentaron su estudio: Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios, con el propósito de conocer si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral; para ello, se consideró a una totalidad poblacional conformada por 193 bibliotecarios de diferentes bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en Mérida. Para el procedimiento de recolección de datos se utilizó los instrumentos conocidos como Denison Organizational Culture Survey, el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota y la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de nivel correlacional, de diseño no experimental. Los datos fueron procesados mediante el análisis de regresión múltiple para la muestra global y por sexo, cuya información fue procesada mediante el programa SPSS v.24. Los resultados para la muestra global mostraron cinco modelos de predicción, en el primer paso se incluyó en la ecuación el factor Supervisión–relaciones humanas como predictor, el cual explicó 45.2 % de la varianza,  $F(1, 170) = 139.534, p < .001$ . En el segundo paso, se incorporó en la ecuación el Logro como predictor, que explicó 54.2 % de la varianza,  $F$  incrementada  $(2, 170) = 99.379, p < .001$ . En el tercer paso se agregó el Acuerdo, el cual explicó 59.6 % de la varianza,  $F$  incrementada  $(3, 170) = 82.081, p < .001$ . En el cuarto paso, se incorporó el Aprendizaje organizacional como predictor, que explicó 60.6 % de la varianza,  $F$  incrementada  $(4, 170) = 63.792, p < .001$ . En el quinto paso, se añadió el factor Oportunidades de promoción, que explicó 61.5 % de la

varianza, F incrementada  $(5, 170) = 52.709$ ,  $p = < .001$ . La muestra el modelo final de regresión estimado, donde se demostró una correlación múltiple ( $R = .784$ ;  $R^2 = .615$ ), lo cual indica que 61.5 % de la varianza del desempeño laboral global es explicado a partir de la Supervisión– relaciones humanas, el Logro, el Acuerdo, el Aprendizaje organizacional y las Oportunidades de promoción. De esta manera, se evidenció que los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral predicen el desempeño son Responsabilidad/calidad; Actitud de servicio; Comunicación; Trabajo en equipo y Protección al medio ambiente.

Torres (2018) presentó su investigación titulada: La influencia de la Cultura organizacional en la Motivación laboral de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador, 2018, con el objetivo de determinar la influencia de la cultura en la motivación de trabajo. Tipo cualitativo, no experimental correlacional, la población de estudio es 50 educadores, los instrumentos fueron de un cuestionario. En conclusión, los resultados fueron favorables con 63.60% de la institución dado que los profesores se identifican porque se sienten con necesidad de estar comprometidos a cumplir con la productividad del trabajo.

Santizo (2018) presentó su estudio: Cultura organizacional en la Motivación de los colaboradores de la fábrica Cantel del área de producción tejido, preparación y revisado, con el objetivo de comprobar la incidencia en dichas variables. El tipo de estudio fue cuantitativo y descriptivo, su población los colaboradores del departamento de RRHH; empleando un instrumento de escala de tipo Likert. Llegando a la conclusión que ambas variables tienen una incidencia y son de vital importancia para toda empresa, plasmando que la cultura organizacional tiene uno de los papeles importantes, obteniendo la atribución al desempeño, productividad de cada trabajador, así mismo la motivación se le considera como el motor que ayuda a cada empleado a ejecutar acciones de positivismo.

Arboleda y López (2017) presentaron su estudio: Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá, con el propósito de conocer

el nivel de percepción de los servidores sanitarios respecto de la cultura organizacional pertenecientes a entidades públicas y privadas del sector salud de mediana y alta complejidad. Metodológicamente, la investigación fue de tipo cuantitativo, de corte transversal; además, consideró a 224 servidores quienes fueron encuestados. Los resultados determinaron que el 79 % de los trabajadores señalaron que las entidades a las cuales pertenecían contaban con procedimiento de evaluación de sus inquietudes, dudas e ideas, principalmente en las entidades estatales y de alta complejidad. Asimismo, se conoció que el 44 % de los servidores tenían una excelente comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo. Además, el 62 % se adhirió de manera positiva a los cambios en los procesos institucionales, hallándose con mayor énfasis en las mujeres. De esta manera se pudo determinar que una adecuada cultura organizacional en las entidades sanitarias de mediana y alta complejidad permite generar altos conocimientos que conlleva a lograr los objetivos institucionales y a la sostenibilidad de la organización dentro del sector salud cada vez más complejo; concluyéndose que la mayor parte de los trabajadores perciben que el clima organizacional en sus instituciones es bueno.

Gálvez et al. (2017), en su trabajo de investigación: Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness, se concluyó que la cultura organizacional fue calificada como adecuada, la misma calificación fue otorgada para la satisfacción laboral, y todo ello vinieron a ser considerada como el reflejo de un proceso bien estructurado para el manejo del personal, realizando un ajuste en ello hasta que sea satisfactorio. En este estudio se empleó una escala que tiene propiedades psicométricas adecuadas, que permitió evaluar de manera válida y fiable las variables que fueron consideradas como objetos de estudio, por lo que en una investigación futura esta obtendrá una mayor participación para facilitar el estudio en los puestos de trabajo e incluso la experiencia o formación en el sector concluye que, sería propicio aumentar la cantidad de número de centros de fitness, donde se establece otras variables más específicas en función al resultado de

la organización, como serían los modelos de dirección y liderazgo, teniendo como objetivo identificar modelos que faciliten la retención del cliente en un modelo de negocio con alta rotación.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

La Cotera (2021) presentó su estudio: Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú, cuyo propósito fue hallar el nivel correlacional entre las variables. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, de corte transversal. Además, consideró a una totalidad poblacional conformada por 41 trabajadores del Programa de Prevención Estratégica del Delito. Para determinar la relación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral se utilizó la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que el 64,9 % de los encuestados percibe un alto nivel para la variable cultura organizacional. Asimismo, se demostró que el 54,1 % de los trabajadores presenta un alto nivel de motivación laboral. Por otro lado, mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman se obtuvo un valor equivalente a 0,891\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Entonces, al ser el valor de sigma bilateral menor al 0,05 o 5,00%; de esta manera se demostró que la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en los trabajadores del Ministerio Público- Fiscalía de la Nación, Lima”, Interpretando la cuarta vía, el valor de 0,891\*\* es de Muy Alta Correlación.

Sánchez (2018) en su investigación: Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Colaboradores en la Dirección de Planeamiento del Ejército, San Borja 2018. “, su objetivo fue determinar la relación que existe entre dichas variables en la DIPLANE, con una población de 50 empleados, que fueron entre el personal militar y civil, fue una investigación de carácter descriptiva y correlacional, con tipo de estudio aplicado y diseño no experimental y transversal, concluyendo que existe una relación fuerte, lo que se considera que una cultura con procesos

que se encuentren realmente establecidos, genera una mayor motivación en cada colaborador y de esa manera se logre la mejora continua en la cultura.

El estudio de Olaya. (2017), titulado: Cultura organizacional y Motivación laboral en los docentes de la I.E.89001 Pre vocacional de Chimbote, 2017, se tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y motivación laboral de los docentes. Fue un estudio de tipo descriptivo no experimental, con diseño correlacional, la población compuesta por 32 docentes, siendo seleccionados por un muestreo no probabilístico. El instrumento de escala valorativa y técnica de una encuesta. En conclusión, el resultado que se muestra es que ambas variables tienden a un adecuado nivel existiendo una relación. Es importante tomar en cuenta en la actualidad que las empresas privadas y públicas asuman necesidades esenciales de contar con una cultura organizacional agradables para el desempeño de los profesionales que en dichas empresas puedan laborar y se encuentren motivados.

Becerra y Cánova (2017) en su estudio: 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, se tuvo como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación de los trabajadores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina. El presente fue un trabajo de investigación cuantitativa y correlacional descriptiva. Se consideró relevante esta investigación para el sector hotelero debido a la importancia de la motivación como factor influyente en la calidad de servicio brindada a los turistas nacionales e internacionales. Esto implica, una ventaja competitiva frente a la alta competencia en el sector actualmente en crecimiento. Se utilizó a una población de 250 colaboradores, que corresponde al total de los trabajadores de las sucursales de Miraflores, de la cual se tomó una muestra de 122 colaboradores, de quienes se recolectó y obtuvo información mediante un cuestionario, de elaboración propia no validado por expertos, compuesto por 35 preguntas entre abiertas y cerradas. En consecuencia, se estableció que la

cultura organizacional sí es un factor de influencia en la motivación de los trabajadores, debido a que existen variables propias de la cultura, tales como la tendencia a la cooperación, las relaciones interpersonales y el sentido de estima, que influyen positiva o negativamente en la motivación de los trabajadores.

Díaz (2017) presentó Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer. Lima, 2017, con la finalidad de hallar el nivel correlacional entre las variables. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de tipo descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal; además, consideró a una totalidad muestral conformada por 146 servidores del mencionado programa quienes fueron encuestados. Mediante la prueba estadística Rho Spearman se obtuvo un valor equivalente a 0.635, evidenciando un nivel correlacional entre las variables; de esta manera se halló una correlación positiva moderada de 63,5% estableciéndose una correlación directa, dicha correlación es significativa porque el p. valor tiene 0.000 el cual es menor que el 0.01. Por lo tanto, la cultura organizacional se relaciona significativamente en la motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer, Lima.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.
- Determinar la relación que existe entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.

- Determinar la relación que existe entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021
- Determinar la relación que existe entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.

#### **1.4. Justificación**

La cultura organizacional es considerada como la personalidad de todo tipo de organización, es un elemento fundamental en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, por lo tanto, condiciona el comportamiento de los trabajadores profesionales y no profesionales.

Existen muchos estudios respecto a la cultura organizacional, sobre todo respecto a la satisfacción laboral, pero no se ha encontrado mayores estudios que indique la relación que señale entre la cultura organizacional y motivación laboral en una institución pública, dando a conocer algún tipo de repercusión que podría ver si las organizaciones mejoran su ambiente laboral eso tenga una relación directa con la productividad laboral. Sobre estos temas, aún existen vacíos de información. Así, no se sabe aún en qué medida se puede entender la relación que tienen las variables en estudio.

Por tal motivo, a través del desarrollo del presente trabajo, lo que se busca es obtener información para explicar y aplicar en el futuro la mejor manera de desarrollar acciones que mejoren la cultura organizacional, de tal manera que genere una mayor motivación laboral por parte de los ejecutivos, jefes y trabajadores que están directamente relacionados a las actividades cotidianas de la organización, encontrar las mejores formas de desarrollar un ambiente agradable de trabajo que permita optimizar el recurso humano.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación permitirá conocer la cultura organizacional de los empleados del INABIF como factor relevante en el desarrollo de una

organización, ella potencia aspectos como el de la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación en el sector público.

Además, pretende despertar la reflexión de la alta gerencia del INABIF sobre la importancia del recurso humano, considerando que la cultura del trabajo es un factor determinante en los principios de eficacia y eficiencia administrativa, por lo que la cultura organizacional y del trabajo debe ser estudiada para lograr la mejora de los servicios en el sector público.

Además, el propósito que se busca con la presente investigación es generar información valiosa que permita servir como una herramienta útil para gerentes y directivos puedan acoger y encausar la organización a una cultura organizacional fuerte mediante elementos de motivación laboral que a su vez conlleve a generar una mayor satisfacción en los trabajadores.

Si bien es cierto, existen muchas personas con esa disposición nata al servicio y buen trato al cliente, también existe un gran número de colaboradores cuyo buen servicio está fundamentado en otros factores, más allá del dinero, como la motivación y el sentido de pertenencia con la cultura organización de la empresa donde laboran. Es pertinente citar a Martínez (2013) quien afirma que un colaborador motivado e identificado con la empresa, es la mejor herramienta con la que puede contar una institución.

La justificación teórica de la presente investigación es pertinente ya que los resultados podrán incorporarse al ámbito de gestión de recursos humanos, puesto que estarían evidenciando la relación existente entre las variables cultura organizacional y motivación laboral; y después de procesado la información teórica. Para ello, se ha partido de la premisa de que la cultura organizacional propone un conocimiento científico y no perceptivo de la misma, siendo un factor determinante que influye sobre el comportamiento de los trabajadores, lo cual conlleva a las organizaciones conseguir un mejor desempeño, competitividad e innovación.



Por otro lado, los resultados de este estudio han permitido comprender que la cultura como parte esencial de las organizaciones y elemento fundamental del proceso de cambio, permite conceptualizar procesos, entender la esencia de las acciones y los entornos sociales, conllevando a los trabajadores a una mayor adaptabilidad y tener un mejor comportamiento a nivel de valores individuales que redundan en su motivación laboral reflejándose en la cultura organizacional. Además, el presente trabajo de investigación servirá para contrastar las teorías planteadas por los autores y hacer algunos aportes por medio de los resultados obtenidos.

La justificación práctica del siguiente estudio consiste en que los resultados obtenidos permitirán retroalimentar los factores que conforman la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores del INABIF para mejorar sus acciones diarias e involucramiento con la misión y la visión institucional; de esta manera, se estará brindando soluciones concretas para optimizar la cultura organizacional y la motivación laboral, cuyas dimensiones constituyen elementos determinantes del comportamiento de las personas en cualquier ámbito en que puedan desempeñarse de manera individual y grupal ya que influyen para generar en ellos un compromiso social o vocación de servicio, coadyuvando en los servicios que esta entidad ofrece a la población beneficiaria, en la cual el servidor público cumple un rol preponderante

Con relación a la justificación metodológica, este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básica y descriptiva, de nivel correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental, aplicando el método hipotético deductivo. Asimismo, los resultados obtenidos, veraces y coherentes, se sustentan en la aplicación de técnicas y métodos específicos de investigación válidos para los efectos del estudio, como lo es la construcción, validación y aplicación de dos instrumentos tipo cuestionario, uno dirigido a los trabajadores y directivos de la institución; de esta manera, se está generando conocimientos los cuales podrán replicarse

en las siguientes evaluaciones que se realicen y permitan hallar el nivel correlacional existente entre las variables cultura organizacional y motivación laboral.

Por otro lado, esta investigación tuvo algunas limitaciones se encuentra relacionada con el contexto actual debido a la pandemia de la covid-19; situación que obliga a las personas a mantener el distanciamiento social. En consecuencia, para el proceso de recolección de datos, los instrumentos deberán ser aplicados utilizando mecanismos virtuales para evitar aglomeraciones de personas.

Otra de las limitaciones que pudiera presentarse, es la aceptación de los sujetos que serán considerados en este estudio, quienes podrían rehusarse a resolver el cuestionario. Por otro lado, es posible que las propuestas o recomendaciones que surjan a partir de los resultados que se obtendrán, presenten dificultades para su aceptación e implementación en el lugar donde se desarrollará la investigación.

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.

### **Hipótesis específicas**

- Existe relación directa entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.
- Existe relación directa entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.
- Existe relación directa entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.
- Existe relación directa entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, 2021.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

Los planteamientos teóricos sobre la cultura organizacional señalan que las organizaciones tienen un conjunto de símbolos que constituyen parte de su propia cultura. Por consiguiente, esa cultura organizacional se expresa a través de componentes tangibles e intangibles los cuales generan ventajas competitivas debido a su capacidad de crear valores y creencias que sean beneficiosos para ella (Yopan et al., 2020).

Bajo esa premisa, puede establecerse que la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestadas en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Es preciso señalar que los estudios sobre la cultura organizacional iniciaron el siglo pasado, teniendo como su principal autor a Elton Mayo quien dio a conocer las consecuencias de determinadas condiciones laborales en los resultados de los trabajadores (citado en Carrillo, 2016); para ello, tuvo enfoque organizacional que planteó la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración (Siqueiros y Vera, 2022)

A partir de entonces se han planteado diversas propuestas y esquemas teóricos con la finalidad de medir y explicar de qué manera funciona la cultura organizacional y sus efectos sobre la productividad, la motivación y otros aspectos en distintas organizaciones.

Entre los conceptos más destacados en materia de cultura organizacional se encuentran los estudios de Schein, quien la definió como un modelo de elementos fundamentales que los grupos deben aprender a operar de manera eficiente sobre cómo percibir, pensar y sentir, a fin de afrontar los problemas de adaptación (externa e interna) en forma adecuada, siendo necesario que sean transmitidas a los integrantes de las organizaciones (Siqueiros y Vera, 2022).

Por otro lado, se puede enfatizar que la cultura organizacional se encuentra conformada por un conjunto de elementos que definen a las organizaciones, los cuales se manifiestan en factores de valor (procedimientos, rutinas, lenguaje, símbolos, estilo de liderazgo dominante y definiciones de éxito), y en componentes que las hacen únicas (Sánchez, 2017).

Actualmente, existen distintos conceptos y modelos para determinar un esquema integralmente incluyente, correcto y exacto de cultura organizacional; situación que resulta compleja, básicamente porque las organizaciones presentan distinta estructura debido a sus propias características y particularidades, cuyos elementos influyen de diferente manera en los comportamientos y entornos (Akyol et al., 2020). En este punto, se presentan los principales enfoques sobre comportamiento organizacional:

### ***2.1.1 El enfoque clásico del comportamiento organizacional***

En el contexto de la revolución industrial se produjo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, sobre todo hacia fines del siglo XIX y comienzo del XX, lo que motivó un creciente interés por parte de los investigadores preocupados por estudio de la evolución de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de las organizaciones con la finalidad de proponer mejores formas de operación en su interior (Melara, 2021).

El propósito de Taylor era establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo. En su obra más importante trata de establecer estos fundamentos entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los tiempos y movimientos. El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentos, para determinar los principios que optimicen su desempeño.

Los principios más importantes de Taylor son: El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características

tanto físicas como intelectuales; El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencias; debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (trabajos mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones, y; administradores y trabajadores deben de compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características. Además, se debe de considerar a la investigación como actividad constante y como la única forma segura de lograr una mayor productividad y un control más eficaz (Chiavenato, 2007).

La crítica fundamental a Taylor consiste en que su propuesta deja de lado al hombre como sujeto pensante, sus principios están por encima de los individuos o sujetos sociales, aunque con base en la cooperación entre niveles.

La teoría clásica del comportamiento organización considera de manera general que las organizaciones deben de estudiarse de manera sistemática, con tendencia a establecer principios universales. Además, ponen énfasis en los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da relativa (poca) importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general al elemento humano (Pujol y Foutel, 2018).

### ***2.1.2 Teoría de las tres necesidades***

Existen diferentes teorías contemporáneas que explican respecto a la motivación laboral como la teoría del reforzamiento, teoría de la equidad, teoría del establecimiento de metas y la teoría de las tres necesidades; con la finalidad de reforzar el trabajo de investigación se aborda la Teoría de las necesidades de planteado por David McClelland. Según su planteamiento, existe en el trabajador un impulso en las personas en la búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas: la de logro, la de poder y la de afiliación. La necesidad de logro, es la que muestra un

individuo que anhela alcanzar cosas difíciles, que disfruta con el sobresalir, por tener éxito (Torres y Rentería, 2021).

Al respecto, el impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar (Robbins y Judge, 2009) quienes apuntan satisfacer necesidades de logros importantes sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos con tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada.

Las personas con este tipo de necesidades en general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan. La necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia (Balbuena, 2020).

A diferencia de las personas que buscan el poder de la afiliación, son personas que se caracterizan porque en ellas predomina la motivación de poder, disfrutan compitiendo con otras por tal de ganar y lograr la influencia sobre los demás, quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas, se distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal, las personas que tienen la necesidad de poder socializado tienden a preocuparse más por las demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo por obtener poder para su propio beneficio (Balbuena, 2020).

Las personas con una alta motivación de poder que no tienen simultáneamente un nivel elevado de responsabilidad personal tienen una mayor probabilidad de llevar a cabo conductas psicopatológicas externalizantes, como agresiones físicas y consumo excesivo de sustancias.

La necesidad de afiliación es la que muestra un individuo que se interesa por las relaciones entre personas que necesita formar parte de grupos recibir y dar afecto. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalaron que “El deseo de relaciones personales estrechas y amistosas” (p. 57). En ese sentido, puede agregarse que, las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales, buscan reconocimiento de los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto; prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre.

Las personas con este tipo de necesidades tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales.

## **2.2 Cultura organizacional**

La palabra cultura proviene del latín *colere* cuyo significado es cultivar, habitar, honrar. El término está vinculado al efecto de cultivar conocimientos humanos, así como también al conjunto de costumbres y modo de vida de un grupo social.

La cultura se relaciona con las creencias, las tradiciones y las características que identifican a un pueblo. Es importante resaltar que estas mismas características pueden reflejarse dentro del contexto organizacional (Eagleton, 2001).

La cultura es también definida como la programación mental colectiva de un grupo en un ambiente común, ya que la cultura no es propia de un individuo, sino cubre a un número de personas quienes comparten ciertas condiciones de vida, de acuerdo con lo que nos indica Geert Hofstede (Varela, 2008).

La cultura viene a ser el modo que cada organización tiene de hacer las cosas como resultado de la interrelación de seis factores muy diversos: los valores y las creencias; las normas internas; las políticas escritas de la organización; la motivación vertical, los sistemas y

procesos formales e informales, y las redes internas presentes en la organización (Shymko, 2018).

Es preciso señalar que la cultura cumple un rol sustancial para generar ventajas competitivas (Cui et al., 2018). Desde ese enfoque, la cultura organizacional, también llamada cultura corporativa, está constituida por el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias que existen en una organización. Ciertamente, dichos elementos pueden ser dirigidos (Conexión ESAN, 2016).

La cultura organizacional ha sido convertida en un instrumento para crear diversas estrategias de marketing, que ofrecen soluciones inmediatas a los problemas que aquejan a las organizaciones de hoy.

Los estudios sobre la cultura organizacional se dan de manera acelerada a partir de los años ochenta, siendo el de mayor aceptación el argumento de que esta intensidad se ha producido por el declive de la productividad de los EE.UU. y el aumento de la competitividad de los japoneses (Sánchez, 2017).

Por otro lado, la cultura organizacional se encuentra conformada por una serie de elementos de importante significado los cuales se manifiestan en las normativas, valores e ideologías que dan las características particulares de las organizaciones, los cuales influyen en el desempeño y la intercomunicación de quienes las integran, de esta manera permiten definir la forma en la que llevan a cabo sus funciones (Shymko, 2018).

En esa misma línea puede señalarse que la cultura organizacional forma parte de un esquema de valores donde los integrantes de una organización constituyen la base de las expectativas o normas sociales. Este sistema es considerado una estructura alterna para establecer la manera en que las personas perciben y refieren su entorno laboral; aspecto que involucra a las entidades empresariales, institucionales, gubernamentales, educativas y demás organizaciones (Leyva et al., 2020).



Partiendo de un enfoque administrativo, el concepto de cultura organizacional se refiere a las dinámicas funcionales vinculadas con factores administrativos y relacionales dentro de los grupos de trabajo, debido a que en el ámbito productivo no puede tenerse una definición única a partir de la visión de un empleado; sin embargo, tampoco puede tenerse una única visión empresarial en forma exclusiva. En consecuencia, depende de la relación jerárquica y la subordinación (Yopan, et al., 2020).

Por otro lado, es posible percibir a la cultura organizacional como un registro histórico de aquellos momentos de éxito y circunstancias de fracaso que las organizaciones hayan obtenido desde su iniciación y durante su desarrollo, los cuales conllevan a tomar decisión sobre la omisión o creación de algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable que incide en el crecimiento organizacional de la entidad (Shymko, 2018).

Conforme se ha establecido en los párrafos anteriores, la cultura organizacional está vinculada con un sistema de significados compartidos entre los integrantes de las organizaciones los cuales las distingue de las demás. Ese conjunto de elementos se fundamenta en principios, creencias y valores que constituyen la naturaleza del sistema gerencial de las organizaciones; además están conformado por el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que son el sustento de tales principios elementales (Warrick, 2017).

Puede precisarse, entonces, que las culturas organizacionales proporcionan una identidad organizacional a sus miembros, así como un enfoque definitorio de lo que representa la organización. Del mismo modo, constituye un importante referente de permanencia y continuidad ya que ofrece una sensación de seguridad a sus integrantes. Además, los conocimientos sobre la cultura organizacional permiten que los nuevos miembros interpreten lo que sucede al interior de la entidad, al ofrecerles un contexto concreto del entorno.

Entonces, sobre la base de los anteriores conceptos, puede determinarse que la cultura organizacional está asociada al estilo de vida que caracteriza a cada organización la cual se

desarrolla en cada uno de sus integrantes, dando la posibilidad de generar entornos óptimos que conlleva a que los trabajadores den lo mejor de sí mismas (Warrick, 2017)

### ***2.2.1 Elementos para construir una cultura organizacional***

Las organizaciones tienen la capacidad de construir su propia cultura que les permita impulsar la competitividad y aporte al éxito; para lo cual es preciso efectuar un conjunto de acciones conducentes al logro de los elementos que constituyen dicha cultura con el fin de que cada integrante las considere como factor fundamental en la aplicación de las estrategias empresariales. A continuación, se describen algunos elementos que permiten la constitución de una cultura organizacional (Conexión ESAN, 2016).

- Los valores de la cultura pueden modificarse en forma positiva. Sin embargo, tales modificaciones deben asumirse con convicción y con sentido de propósito; del mismo modo, deben comunicarse oportunamente con la finalidad de que sean incorporados en el ADN de la organización. Por ejemplo, si se pretende inducir una cultura de igualdad de género, deben implementarse mecanismos y actividades enfocadas en esa dirección.
- Informar y explicar sobre las modificaciones. La comunicación interna debe alinearse con la implementación de estrategias que emplee la organización. Si los directivos y líderes transmiten adecuadamente los valores organizacionales, promueven el compromiso de los trabajadores con tales valores, alineándolos al logro de los objetivos institucionales.
- Promover e impulsar el sentido y orgullo de pertenencia. Entre los principales objetivos fundamentales que tienen las organizaciones es conseguir que los trabajadores sientan a la entidad como suya y que desarrollen fuertes lazos afectivos hacia ella. Los aspectos históricos y reseña de la organización presentan valores que los trabajadores deben rescatar permitiéndoles hallar su identificación.
- Desarrollar las cuatro fases de la salud organizativa. Las organizaciones pueden considerarse estructuralmente saludables siempre que su gestión directiva pueda integrarse y

complementarse en forma adecuada, dinámica operacional con la ejecución de estrategias y su cultura. Esta combinación debe orientarse a generar valor sostenidamente. Para ello, se plantean las siguientes fases: constituir un equipo de líderes al más alto nivel; concretizar sobre lo que es y representa la cultura organizacional enfocado en los líderes de la organización; comunicar los criterios y estrategias; reforzar los criterios y estrategias con la finalidad de prolongar su vigencia.

## ***2.2.2 Tipos de cultura organizacional***

Existen cuatro tipos de cultura organizacional predominantes: cultura emprendedora, cultura de mercado, cultura de clan y cultura burocrática (Warrick, 2017).

**2.2.2.1. La cultura emprendedora.** Se determina por los altos niveles de creatividad y de la predisposición para afrontar riesgos. Este tipo de cultura conlleva un compromiso con la experimentación, la innovación y el vanguardismo; aspectos que permiten generar productos novedosos y exclusivos, así como un rápido crecimiento organizacional (Warrick, 2017, p. 471).

**2.2.2.2. La cultura de mercado.** Se determina por la consecución de metas ponderables y rigurosas, principalmente las relacionadas con las financieras y enfocadas en el mercado; de esta manera las utilidades preponderan en las organizaciones (Warrick, 2017, p. 472).

**2.2.2.3. En la cultura de clan.** Los principales atributos asociados a la cultura de clan son: las tradiciones, la lealtad, el compromiso personal, una dilatada socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. Estos atributos permiten conseguir la unidad a través de un largo y escrupuloso proceso de socialización entre los integrantes de la organización quienes comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a la entidad donde laboran (Warrick, 2017, p. 471).

**2.2.2.4. Cultura burocrática.** Consiste en una de las prácticas más comunes dentro de las organizaciones y que se encuentran asociadas a la formalidad, normativas, procedimientos de acciones estandarizadas y coordinaciones jerárquicas. Bajo este esquema laboral, los trabajadores perciben que tienen la obligación de cumplir estrictamente con todo lo escrito, así como con los procedimientos legales (Warrick, 2017, p. 470).

### **2.2.3 Caracterización de la cultura organizacional**

A partir de los diversos alcances y aportes de los autores a lo largo del desarrollo de la literatura sobre la cultura organizacional, es posible establecer las siguientes características (Shymko, 2018):

- **Es objeto de aprendizaje:** Resulta importante entender que las personas no nacen con una cultura instaurada ya que esta es adquirida a través de procesos y experiencias de aprendizaje. Por lo tanto, puede determinarse que la cultura es consecuencia de lo aprendido mediante la experiencia en grupo (Shymko, 2018).
- **Es objeto de transmisión:** Las creencias y comportamientos establecidos desde la iniciación de las organizaciones son transmitidos a los integrantes que se van incorporando, tales como la manera en que se toman las decisiones. Sin embargo, eso no impide que estos nuevos miembros puedan desarrollar nuevos criterios e implementen una nueva cultura (Shymko, 2018).
- **Es dinámica:** La cultura no se constituye mediante factores determinantes e inamovibles; por lo contrario, estos componentes evolucionan con el transcurrir del tiempo y progresivamente. Sin embargo, tales cambios requieren de esfuerzo debido a que es un proceso complejo, más si se trata de una cultura instaurada, afincada y fuerte. Es preciso señalar que la cultura se aprende y se modifica con la adquisición de nuevas experiencias y puede ser modificada siempre que sea entendida como un elemento dinámico (Shymko, 2018).

- Es intransferible e inimitable: Las organizaciones poseen una cultura exclusiva y propia, de naturaleza específica, cuyas particularidades provienen de los mismos trabajadores, procesos y experiencias. Es posible reconocer algunos aspectos propios de una cultura que conllevan el éxito organizacional; sin embargo, es preciso reconocer que estos son complejos que impiden su imitación. En ese sentido, puede establecerse que la esencia de las compañías es única e irrepetible (Shymko, 2018).
- Es invisible: Debe entenderse como la intangibilidad de la cultura insertada en los miembros de la organización, tales como: valores, objetivos, principios, hábitos, opiniones, creencias, entre otros factores que son inherentes a ella pero que se refleja en los procedimientos o acciones de los trabajadores (Shymko, 2018).
- Es de carácter diferencial: por su propio carácter inimitable, se puede inferir también que supone un elemento de diferenciación para la empresa. Todas las organizaciones crean una cultura única, propia del diseño de la organización, así como el papel de los colaboradores que la comprenden (Shymko, 2018)

#### ***2.2.4 Dimensiones de la cultura organizacional***

Según refiere Warrick (2017), la cultura organizacional está estructurada de 4 dimensiones o rasgos culturales, los cuales se detallan a continuación:

**2.2.4.1. Involucramiento.** Implica que los trabajadores deben enfocarse en sus labores y admitir que ellos forman parte de la entidad por lo que es necesario que la perciban como suya. Además, es preciso señalar que cada trabajador de cualquier nivel o puesto laboral debe sentir que participa de las decisiones que puedan tomarse las cuales impactarán en su desempeño; de esta manera, tendrán la certeza de formar parte de la organización, conllevándolo a vincularse con los objetivos institucionales, el empoderamiento, su orientación al trabajo e impulso de capacidades.

Cabe resaltar que las organizaciones efectivas empoderan a sus integrantes, se organizan en equipos y desarrollan sus capacidades humanas en todos sus niveles organizacionales; de esta manera se logra contar con trabajadores más comprometidos con sus funciones, percibiendo que conforman una parte muy relevante en la entidad (Warrick, 2017).

**2.2.4.2. Consistencia.** El tipo de comportamiento de cada trabajador se diferencia por conjunto de valores que motivan a los líderes organizacional cumplir con los acuerdos establecidos; sin embargo, se trata de un proceso complejo debido a la diversidad de opiniones, por lo que es necesario llevar a cabo actividades que recoja cada una de ellas y de esta manera hacer sentir la importancia de la cooperación y coordinación entre los trabajadores que permitan alcanzar los objetivos y que estos se ejecuten con éxito. En ese sentido, la consistencia dentro de las organizaciones está referida a la estabilidad, la fuerza del trabajo en equipo, la unión interna, el vínculo con los indicadores de valores fundamentales, los acuerdos, las coordinaciones e integración.

De acuerdo con experiencias en otras organizaciones, se ha demostrado que su efectividad se logra siempre que sean consistentes y se encuentren lo suficientemente integradas. Por otro lado, el comportamiento de los trabajadores está conformado por un conjunto de valores que dinamizan las labores tanto de los líderes como de los propios servidores, y que permiten alcanzar acuerdos en forma coordinada (a pesar de tener discrepancias en las opiniones). Es por ello que el perfil de este tipo de organizaciones presenta una cultura fuerte e individual, influyendo de manera significativa en el comportamiento de los trabajadores. En ese sentido, puede establecerse que la consistencia es una potente herramienta de estabilidad e integración interna, partiendo de un enfoque compartido y un elevado nivel de conformidad (Warrick, 2017).

**2.2.4.3. Adaptabilidad.** Las instituciones excesivamente integradas otorgan a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y

adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero son indispensables para lograr instituciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes o beneficiarios como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus beneficiarios (Warrick, 2017).

**2.2.4.4. Misión.** Consiste en uno de los factores de tipo cultural más relevante que las anteriores dimensiones, cuya importancia radica en que las organizaciones deben conocer hacia dónde deben dirigirse y cuál es el enfoque que deben tener; ello, con la finalidad de no acabar en algún lugar imprevisible. Es preciso señalar que las organizaciones exitosas siempre tienen un enfoque y una dirección concreta que determina las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las instituciones que tienen más problemas son a menudo aquellas que tienen que cambiar su misión principal. Para ello, es importante tener un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión (Warrick, 2017).

### **2.3. Motivación laboral**

Existen múltiples definiciones para fundamentar la motivación laboral; en principio es considerada como un aspecto elemental dentro del ámbito laboral; pues, coadyuva a definir acciones que los trabajadores efectúan con suma constancia, cuyos efectos inciden en la eficiencia y los resultados organizacionales (Macías y Vanga, 2021).

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Por otro lado, puede entenderse que la motivación puede ser medida a partir de sus particularidades tales como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas) (Castillo, 2021).

Del mismo modo, la gestión de la motivación se encuentra vinculada con el compromiso, a través del cual las organizaciones pueden obtener óptimos resultados, sirviendo como estrategia de motivación laboral en el futuro, debido a que el compromiso de los trabajadores puede percibirse cuando las organizaciones muestran adecuados niveles de desempeño (Peña y Villón, 2018).

Entonces, cuando en las organizaciones los integrantes muestran un alto nivel de identidad corporativa, puede considerarse como un factor de estimulación para acrecentar la motivación laboral en los trabajadores. Dicha identidad se convierte en elemento tangible de los principios éticos y de las actitudes de la empresa y de sus integrantes quienes interactúan e interrelacionan mediante ese vínculo. Por lo tanto, ese estímulo constituye un constructo motivacional que incluye sentimientos de vigor, absorción y dedicación (Macías y Vanga, 2021).

Es preciso indicar que, pese a que los modelos comportamentales son cambiantes según las necesidades de las personas, así como sus valores sociales y capacidades individuales, dicho proceso de modificación se vincula con el comportamiento causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); además, puede motivarse (ya sea por impulsos, deseos necesidad eso tendencias) y orientarse (dirigido hacia algún objetivo).

Cabe mencionar que la motivación es inherente a la psicología humana ya que implica su nivel de compromiso mediante procesos que ocasionan, activan, orientan, dinamizan y



mantienen el comportamiento de las personas relacionadas con el logro de objetivos organizacionales (Revuelto-Taboada, 2018).

La motivación refleja el propósito de ejercer denodados esfuerzos orientados a la consecución de metas organizacionales, la cual está sujeta a la capacidad de dicho esfuerzo para cubrir algunas necesidades individuales. En consecuencia, tales comportamientos conforman patrones de búsqueda para el logro de objetivo, en cuyo caso, permitirá la satisfacción de los individuos. Si estas necesidades no son satisfechas o presentan alguna insuficiencia, ocasionan una rigidez e incomodidad en las personas; circunstancias que también estimulan determinados comportamientos en ellas, pero de forma negativa (Peña y Villón, 2018).

Entonces, sobre la base de los anteriores conceptos, puede determinarse que, la motivación laboral consiste en un aspecto transcendental que impulsa el logro de deseos, anhelos y sueños individuales, los cuales generalmente son obtenidos por el esfuerzo de cada persona o contando con el apoyo de un líder (jefe) quien brinda la iniciativa para el logro de los objetivos organizacionales y personales. Por eso se dice que la motivación laboral está vinculada con las necesidades personales, con los principios (parte racional) y aspiraciones (afecta a la personalidad de cada individuo) (Macías y Vanga, 2021).

#### ***2.3.4. Métodos de la medición de la motivación laboral***

Existen distintos mecanismos para medir la motivación laboral; sin embargo, para los fines de este trabajo investigativo se presentan dos cuestionarios, ya que son los que se adecúan exactamente a los indicadores que se pretende evaluar en este estudio.

- Job Diagnostic Survey (JDS)

Los resultados personales positivos y laborales (alta motivación interna, alta satisfacción laboral, alto rendimiento de calidad, bajo ausentismo y rotación laboral) puede

alcanzarse únicamente si se encuentran presente tres estados psicológicos críticos: la importancia que genera el trabajo, la responsabilidad por los resultados en el trabajo y el conocimiento de los resultados por las actividades realizadas en el trabajo. Este modelo de medición ha sido estructurado como instrumento para orientar el proceso de redistribución de puestos de trabajo y valorar la propensión de los trabajadores a aceptar en forma positiva aquellos cambios en sus puestos. Se evalúan los siguientes factores: estados psicológicos críticos, reacciones afectivas al trabajo y el fortalecimiento de la necesidad de crecimiento individual (Bohórquez et al., 2020).

- Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT)

Este instrumento consiste en un test factorial mediante el cual se evalúan 15 variables de motivación para el trabajo constituido por 75 ítems, los cuales describen factores de motivación. El individuo debe ordenar los ítems de cada uno de los cinco grupos acorde con el nivel de importancia que le da, los cuales valora en una escala de 4 a 0. Las condiciones motivacionales internas permiten identificar condiciones personales internas de tipo afectivo, permitiendo a las personas expresar sentimientos de agrado o desagrado relacionados con su experiencia con otros individuos o con su entorno (Bohórquez et al., 2020).

El propósito de esta herramienta es medir las diferentes condiciones motivacionales a nivel laboral, pudiendo aplicarse en forma individual o grupal. Por otro lado, este instrumento evalúa los siguientes factores: competencias, análisis de potencial, evaluación y clasificación, análisis e intervención sobre el clima laboral, selección de personal, orientación vocacional y ocupacional e investigación motivacional (Bohórquez et al., 2020).

### ***2.3.5. Dimensiones de la motivación laboral***

**2.3.2.1. Motivación de logro.** La motivación promueve la perseverancia, prosperar y estimula el logro de objetivos y alcanzar metas; para ello, es necesario que los trabajadores actúen con compromiso y responsabilidad, por el hecho de sentirse satisfechos

con el resultado de su labor. Las principales características que representan a las personas con la necesidad o motivación de logro están asociadas a sus propios gustos por determinadas circunstancias las cuales las toma con responsabilidad para afrontar y resolver conflictos; además, se vincula con las metas que puedan fijarse y los riesgos que toman para alcanzarlas. Por otro lado, están vinculadas con sus deseos de obtener una retroalimentación que les permita conocer cómo desempeñan sus funciones. Del mismo modo, se relaciona con las capacidades que las personas presentan para innovar, entendiéndose como el hecho de ejecutar labores de manera diferente a los procedimientos tradicionales (inmediatez, proactividad, eficacia) conllevando al logro de objetivos organizacionales, teniendo como incentivo la realización de tales acciones de la mejor manera. Cabe mencionar que esta dimensión alcanza los siguientes indicadores: el obtener éxito, la comodidad, establecer objetivos y fijarse en las metas (Moreno, 2019).

**2.3.2.2. Motivación de afiliación.** Este tipo de motivaciones asociada a la conducta social que permite mantener el vínculo con otras personas mediante conexiones afectivas, cuyo propósito está orientado a conservar una relación. Los individuos que presentan una alta afiliación requieren interactuar con muchas personas buscando seguridad en ellos, temiendo por la negatividad. Esta dimensión está asociada a las interrelaciones personales, el trabajo en equipo, la interacción amistosa, el reconocimiento ajeno (Moreno, 2019).

Con relación al trabajo en equipo, es necesaria la convergencia de las diferentes destrezas y capacidades conducentes al cumplimiento de determinadas funciones, las cuales son dirigidas por un coordinador quien guía a los trabajadores hacia el logro de los objetivos planteados. Para ello, es necesario conocer las aptitudes, cualidades y habilidades de cada integrante para aplicarlos en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el reconocimiento puede ser informal y formal: El primer tipo consiste en simples acciones como: mensajes de agradecimiento, agradecimientos públicos por la labor

que cumple el personal; de esta manera se contribuye con el desarrollo de la identidad, lo cual motiva al personal a desarrollar adecuadamente sus funciones. Por otro lado, el reconocimiento formal consiste en reconocer de manera visible sobre la cantidad monetaria que el personal percibirá debido a los resultados alcanzados producto de su desempeño. También resulta válido las felicitaciones por la trayectoria del personal en la organización, las celebraciones por alcanzar las metas institucionales trazadas, premiación con viajes u obsequios en reconocimiento a su buena labor; de esta manera se tendrá trabajadores estables con alto potencial (Moreno, 2019).

Este tipo de estímulos dentro del entorno laboral permite resaltar el comportamiento de los trabajadores, quienes luego mostrarán su predisposición para cumplir con los objetivos organizacionales a futuro; para ello, es importante destacar los aspectos que lo motivaron a realizar su trabajo.

#### **2.4. Marco legal**

Las instituciones públicas se rigen por normativas que permiten y facilitan el funcionamiento de las actividades que desarrollan dándoles un marco legal fijado por el Estado. En el contexto de las entidades públicas, existe el llamado código de trabajo, este se encarga de regular y armonizar los vínculos entre el empleador y los colaboradores, entablando y avalando sus derechos y sus obligaciones.

A excepción de las disposiciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y de la Contraloría General de la República, no existe en Perú un cuerpo normativo orientado a regular y promover la cultura organizacional. Es más, la legislación peruana adolece, al mismo tiempo, de vacíos respecto a consideraciones de orden ético que desarrollen suficientemente los valores.

En ese sentido, la Ley del Código de Ética, no cubre, siquiera mínimamente, dicho vacío. En cambio, la normatividad sobre la relación jurídica laboral de los servidores del Estado, y otras normas como las de Presupuesto General de la República, Contrataciones del

Estado, Procedimiento Administrativo; etc., exponen ampliamente los deberes, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios y servidores públicos, así como las sanciones a que podrían ser sometidos en caso de transgresiones a las normas.

En síntesis, la normatividad pública en materia de deberes, obligaciones y responsabilidades de funcionarios y servidores públicos, se caracteriza por ser punitiva, en lugar de ser promotora de valores. No obstante, a continuación, se mencionan algunas normas que rigen el comportamiento organizacional en la legislación laboral pública peruana.

- Ley Anual de Presupuesto General de la República.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil
- Decreto Supremo N° 040-PCM, Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N° 276.
- Decreto Legislativo N° 1057, Régimen de Contratación Administrativa de Servicios.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 072 Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, Directiva N° 003.2016.CG/GPROD-Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF, para el cumplimiento de sus objetivos, en el marco de sus Políticas de Fortalecimiento Institucional y sobre la base de los linchamientos establecidos por la administración pública, impulsa

actividades que tienen como finalidad el "Contribuir con el desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social, con énfasis en niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad en situación de abandono, y propiciar su inclusión en la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos".

Interviene a través de sus cuatro unidades de línea: Unidad de Servicios de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (USPNNA), Unidad de Desarrollo Integral de las Familias (UDIF), Unidad de Servicios de Protección de Personas con Discapacidad (USPPD) y Unidad de Servicios de Protección de Personas Adultas Mayores (USPPAM).

Para ello se basa en el Artículo 44° de la Constitución Política del Estado; "Es deber primordial del Estado: la defensa de la soberanía del nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos: proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación". (MIMP, 2021)

Así mismo, el Artículo 10° menciona que "El Estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social, para su protección frente a las contingencias que precise la ley y para la elevación de su calidad de vida". (INABIF, 2012).

### III. METODO

#### 3.1. Tipo de investigación

La siguiente investigación fue de tipo básica. Este tipo de investigaciones también son denominadas puras, teóricas o dogmáticas, a través de la cual se parte de una propuesta teórica con la finalidad de formular nuevas teorías o modificar las que existen a fin de ampliar los conocimientos científicos (Maldonado, 2018).

Por otro lado, este trabajo investigativo fue de nivel correlacional, ya que estuvo orientada a brindar un diagnóstico sobre el grado de asociación existente entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF).

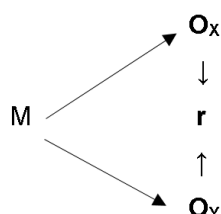
Las ventajas y objetivo principal de las investigaciones correlacionales está orientado a conocer de qué manera se comportan entre sí conceptos o variables de las cuales se presume su vínculo, cuyo procedimiento se logra a través de mecanismos de medición y análisis de correlación (Hernández y Mendoza, 2018).

Asimismo, este estudio tuvo un enfoque cuantitativo. A través de este tipo de investigaciones se recopilan datos cuantitativos que permiten comprobar hipótesis, determinar patrones comportamentales y comprobar teorías aplicando procedimientos numéricos y análisis estadísticos (Zacarías y Supo, 2020).

En el siguiente trabajo investigativo se aplicó el método hipotético-deductivo mediante el cual se contrastó las hipótesis aplicando un esquema estructurado. A través de este procedimiento se formulan hipótesis relacionadas con las posibles soluciones a la problemática planteado comprobando los datos disponibles y su correlación (Maldonado, 2018).

Finalmente, este trabajo de investigación tuvo un diseño no experimental, de alcance correlacional, de corte transversal. Las investigaciones con diseño no experimental no manipulan las variables propuestas en forma deliberada; por lo contrario, únicamente se

observan los fenómenos en su contexto natural los cuales son analizados. Por otro lado, los trabajos investigativos de corte transversal recogen información en un solo tiempo y en determinado momento (Hernández y Mendoza, 2018). En ese contexto, el diseño de la presente investigación se establece de la siguiente manera:



Donde:

M = Muestra de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).

Ox = Observación de la variable 1: cultura organizacional

Oy = Observación de la variable 2: motivación laboral de los servidores públicos.

r = Relación entre las variables

### 3.2. **Ámbito temporal y espacial**

El espacio de realización de este estudio es el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF), durante el periodo del 2021, ubicada en la ciudad de Lima, con la participación de todos sus servidores públicos como población.

### 3.3. **Variables**

#### 3.3.1. **Definición conceptual de la variable: Cultura organizacional**

Puede precisarse, entonces, que las culturas organizacionales proporcionan una identidad organizacional a sus miembros, así como un enfoque definitorio de lo que representa la organización. Del mismo modo, constituye un importante referente de permanencia y continuidad ya que ofrece una sensación de seguridad a sus integrantes. Además, los



conocimientos sobre la cultura organizacional permiten que los nuevos miembros interpreten lo que sucede al interior de la entidad, al ofrecerles un contexto concreto del entorno.

Entonces, sobre la base de los anteriores conceptos, puede determinarse que la cultura organizacional está asociada al estilo de vida que caracteriza a cada organización la cual se desarrolla en cada uno de sus integrantes, dando la posibilidad de generar entornos óptimos que conlleva a que los trabajadores den lo mejor de sí mismas (Warrick, 2017).

### ***3.3.2. Definición conceptual de la variable: Motivación laboral***

La motivación laboral consiste en un aspecto transcendental que impulsa el logro de deseos, anhelos y sueños individuales, los cuales generalmente son obtenidos por el esfuerzo de cada persona o contando con el apoyo de un líder (jefe) quien brinda la iniciativa para el logro de los objetivos organizacionales y personales. Se encuentra vinculada con el compromiso, a través del cual las organizaciones pueden obtener óptimos resultados, sirviendo como estrategia de motivación laboral en el futuro, debido a que el compromiso de los trabajadores puede percibirse cuando las organizaciones muestran adecuados niveles de desempeño (Macías y Vanga, 2021).

### 3.3.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1.**

*Matriz de operacionalización de la variable: Cultura organizacional.*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos de la variable
V <sub>1</sub> = Cultura Organizacional	Involucramiento	- Empoderamiento Orientación al equipo -Desarrollo de capacidades	1,2,3	Escala de Likert	Bueno (44-60)  Regular (28-43)  Malo (12-27)
	Consistencia	-Valores centrales -Acuerdos -Coordinación e Integración	4,5,6		
	Adaptabilidad	-Creación de cambio -Enfoque en el usuario -Aprendizaje Organizacional	7,8,9		
	Misión	-Dirección estratégica -Metas y objetivos -Visión	10,11,12		

**Tabla 2.***Matriz de operacionalización de la variable: Motivación laboral.*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos de la variable</b>
V <sub>2</sub> = Motivación laboral	Motivación de logro	-Obtener éxito -Comodidad -Establecer objetivos -Fijarse metas	1, 2, 3, 4, 5	Escala de Likert	Bueno (38-50)
	Motivación de afiliación	-Relaciones personales -Trabajo en equipo -Interacción amistosa -Reconocimiento ajeno	6, 7, 8, 9, 10	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular (24-37)  Malo (10-23)

### 3.4. Población y muestra

Para desarrollar el siguiente trabajo investigativo, se consideró a una totalidad poblacional conformada por 200 servidores públicos del INABIF de Lima. Es importante indicar que la población está conformada por el número de elementos que presentan determinadas características, los cuales serán objeto de estudio (Galindo-Domínguez, 2020).

#### 3.4.1. Muestra

La muestra está conformada por una fracción de la población seleccionada, de la cual se recoge información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Galindo-Domínguez, 2020).

En ese sentido, para hallar la totalidad muestral de ambos grupos poblacionales que permitió obtener información sobre las variables: cultura organizacional y motivación laboral, se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = Cantidad de colaboradores

Entonces:

$$n = \frac{((1.96^2) \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot 200)}{[0.05^2 \cdot (200 - 1)] + (1.96^2) \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

*n = 132 colaboradores*

En ese sentido, para el proceso de recojo de información conducentes a la obtención de resultados, se encuestará a 132 usuarios, siendo el 95% de las veces el dato que se midió, estando en el intervalo  $\pm 5\%$  respecto al dato que podrá observarse en la encuesta

### **3.5. Instrumentos**

En este estudio, se utilizó el instrumento conocido como cuestionario. Los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de preguntas diversas, relacionadas con los objetivos del estudio (Galindo-Domínguez, 2020). Esta técnica, permitió recolectar datos de la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de servidores públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF), Lima.

Para efectos de este estudio, se ha aplicado el cuestionario como instrumento, el cual estuvo conformado por un conjunto de preguntas prescritas de forma sistemática y coherente, enunciadas con claridad, rigor e imparcialidad, comprendidas en pliegos de papel, con la finalidad de ser resueltas (Galindo-Domínguez, 2020).

#### ***3.5.1. Validez de los instrumentos de medición***

El proceso de validación de los instrumentos de medición de las variables otorga un valor científico a dicho acto, cuyo nivel de aplicabilidad y suficiencia, demuestra que el contenido de tales instrumentos es: pertinente, relevante y claro, los cuales conllevan a la obtención de resultados acorde con los objetivos de la investigación (Zacarías y Supo, 2020).

En ese sentido, mediante la técnica de juicio de expertos, se validaron los instrumentos que se aplicaron a la muestra del estudio, estando a cargo de investigadores quienes evaluaron la consistencia y otorgaron el valor científico a cada uno de los ítems de los instrumentos de medición. Quedando plasmado mediante el certificado de validez del instrumento y establecido en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Validez del instrumento mediante juicio de expertos.*

<b>Expertos</b>	<b>Nombres de los expertos</b>	<b>Aplicable</b>	<b>Suficiencia</b>
Juez 1	(Metodólogo)	X	X
Juez 2	(Temático)	X	X
Juez 3	(Especialista)	X	X

### 3.5.2. *Confiabilidad de los instrumentos de medición*

Se aplicó la prueba piloto. La confiabilidad de un instrumento de medición está referida al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Galindo-Domínguez, 2020).

El coeficiente de confiabilidad es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (Hernández y Mendoza, 2018)

Para efectos de esta investigación, la escala de valores que determinó la confiabilidad estuvo dada por los siguientes valores:

**Tabla 4.**

*Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos.*

<b>Rangos</b>	<b>Interpretación</b>
0 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

*Fuente: Galindo-Dominguez (2020).*

### ***3.5.3. Estrategias de prueba de hipótesis***

Para la realización de la prueba de hipótesis se utilizó el Programa estadístico SPSS v25 y se contrastó con la prueba estadística no paramétrica Coeficiente de correlación de Spearman Rho de Spearman ( $\rho$ ).

## **3.6. Procedimientos**

### ***3.6.1. Técnica***

La técnica correspondiente al proceso de recolección de datos, se realizó mediante la aplicación de los cuestionarios. Los instrumentos de evaluación fueron aplicados bajo la supervisión de encargados y en un ambiente apropiado para tal efecto.

Luego de establecer el nivel de validez y el grado de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a aplicarlos a la totalidad muestral conformada por 132 servidores del INABIF, quienes respondieron en un tiempo aproximado de 15 minutos.

### ***3.6.2. Técnicas de procesamiento de los datos***

Luego del procedimiento de recolección de datos mediante los instrumentos de medición de las variables, se procedió con el procesamiento de los datos, los cuales fueron ordenados y tabulados en el software Excel y luego en el programa estadístico SPSS, que conllevó a la obtención de los datos porcentuales.

Dicha información fue analizada, interpretada y expresada mediante tablas y figuras para demostrar las hipótesis. Seguidamente, se procedió con las conclusiones y el planteamiento de las recomendaciones en concordancia con los objetivos de la investigación.

## **3.7. Análisis de datos**

El método que se usó en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, mediante el cual se contrastó las hipótesis aplicando un esquema estructurado. A través de este procedimiento se formulan hipótesis relacionadas con las posibles soluciones a la problemática planteado comprobando los datos disponibles y su correlación (Maldonado, 2018).

Cabe señalar que, debido al confinamiento de las personas como consecuencia del estado de emergencia que vive el país a causa del Covid-19, el proceso de recolección de datos tuvo algunas restricciones para acceder y aplicar de manera presencial los cuestionarios a la muestra seleccionada; por consiguiente, se utilizó herramientas y plataformas tecnológicas para que esta actividad se realice con éxito.

Seguidamente, para el procesamiento y análisis de los datos recogidos en la siguiente investigación, se utilizó el programa Microsoft Excel 2017. Asimismo, para realizar los gráficos estadísticos y obtención de los datos porcentuales, se aplicó el programa SPSS V25 (Statistical Package Off Social Science), que permitió determinar la relación que existe entre las variables: Cultura organizacional y meditación laboral.

Para los estadísticos de confiabilidad, se aplicó el coeficiente Alfa de Crombach para evaluar la confiabilidad por consistencia interna, la cual debería ser mayor a 0.70; mientras que, para la prueba de normalidad, se consideró la Prueba de Kolmogorov – Smirnov, que sirvió para saber si la muestra tuvo una distribución normal. Asimismo, para analizar si existe relación entre la primera y segunda variable del presente estudio, se aplicó el “r” de Spearman.

### **3.8. Consideraciones éticas**

La presente investigación cumplió con el respeto a la autoría de la información bibliográfica; haciendo referencia de los autores con los respectivos datos de editorial y la parte ética que este procedimiento conlleva. Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a los autores de un artículo científico.

Así mismo de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de la información, y la revisión por juicio de expertos para la validación de los instrumentos de investigación, previa etapa por el cual, toda investigación pasa por la validación antes de su aplicación.



Se puso en conocimientos a los participantes del estudio sobre consentimiento informado en base a los principios éticos de la investigación. Previamente para proceder a la aplicación de los cuestionarios, se expuso a los usuarios la finalidad del estudio, e indicó que la información obtenida es anónima y utilizada para los fines del estudio.

Asimismo, se expuso el compromiso de confidencialidad, garantizando que la información recolectada y los posteriores hallazgos sean utilizados para este estudio como único propósito.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción de los resultados según la cultura organizacional y motivación laboral de servidores públicos en el INABIF – Lima, 2021

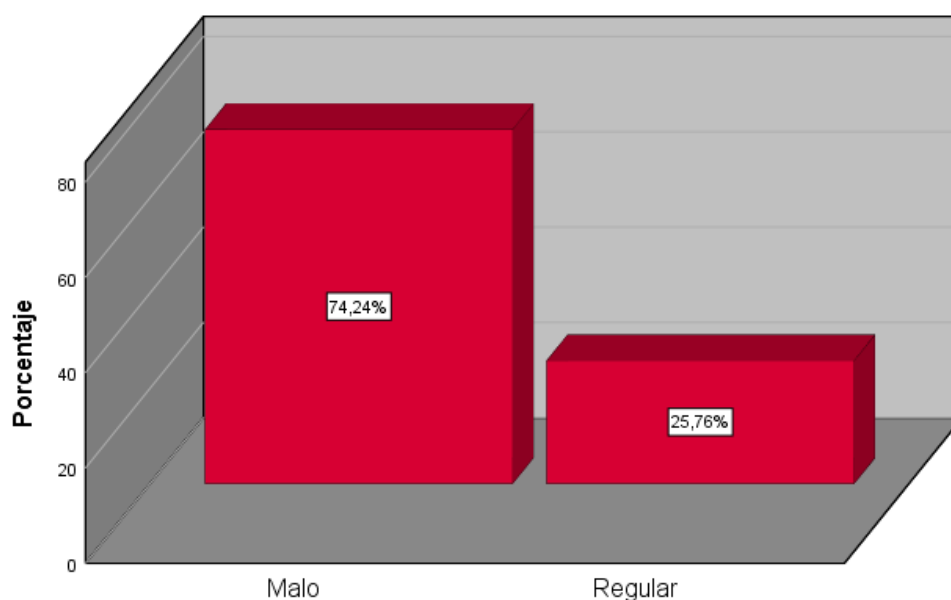
**Tabla 5.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la cultura organizacional de servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	98	74,2
	Regular	34	25,8
	Total	132	100,0

**Figura 1.**

*Distribución porcentual de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF.*



De la tabla 5 y figura 1 se observa que el 74.2% de los encuestados que participó en el estudio, percibe que la cultura organizacional se encuentra en un bajo nivel, y el 25.8% restante refiere que existe un nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la

tabla y figura se puede determinar que la cultura organizacional que poseen los servidores públicos corresponde a un nivel malo, según los encuestados.

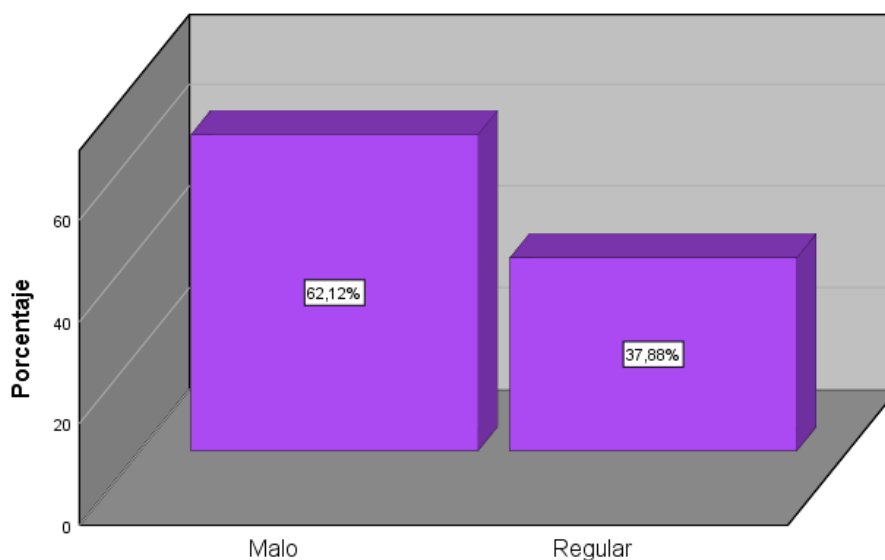
**Tabla 6.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según el involucramiento de la cultura organizacional de los servidores públicos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	82	62,1
	Regular	50	37,9
	Total	132	100,0

**Figura 2.**

*Distribución porcentual del involucramiento de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 6 y figura 2 se observa que el 62.1% de los elementos muestrales involucrados en el estudio percibieron que la cultura organizacional al interior del INABIF, en su dimensión involucramiento, es de nivel malo y el 37.9%, refirió que es de nivel regular. Por

tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la dimensión involucramiento de la cultura organizacional es de nivel malo, según la percepción de los servidores del INABIF.

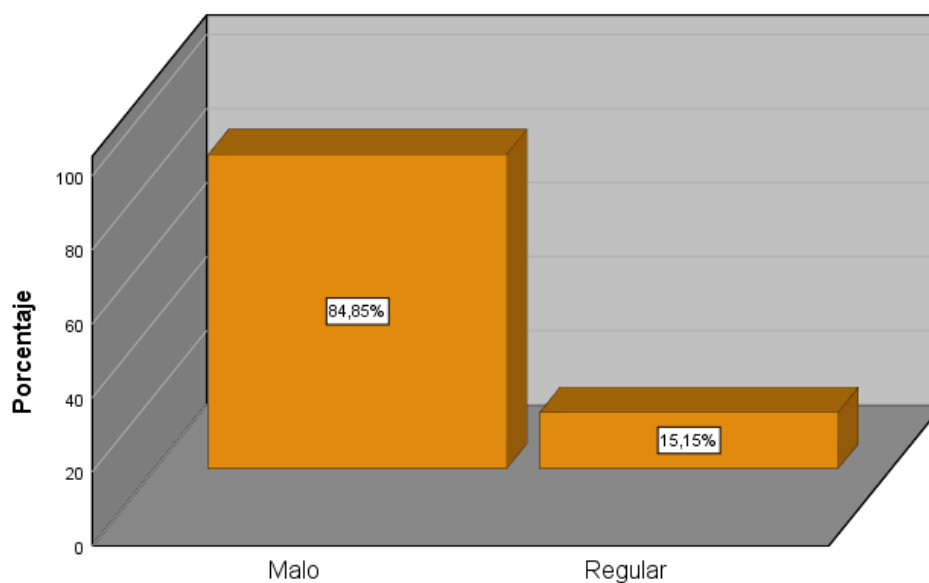
**Tabla 7.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la consistencia de la cultura organizacional de los servidores públicos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	112	84,8
	Regular	20	15,2
	Total	132	100,0

**Figura 3.**

*Distribución porcentual de la consistencia de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF.*



De la tabla 7 y figura 3 se observa que el 84.9% de los elementos muestrales involucrados en el estudio, perciben que la cultura organizacional del INABIF, en su dimensión consistencia, es de nivel malo y el 15.1% refirió que es de nivel regular. Por tanto, ante la

prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la dimensión consistencia de la cultura organizacional es de nivel malo, según la percepción de los servidores del INABIF.

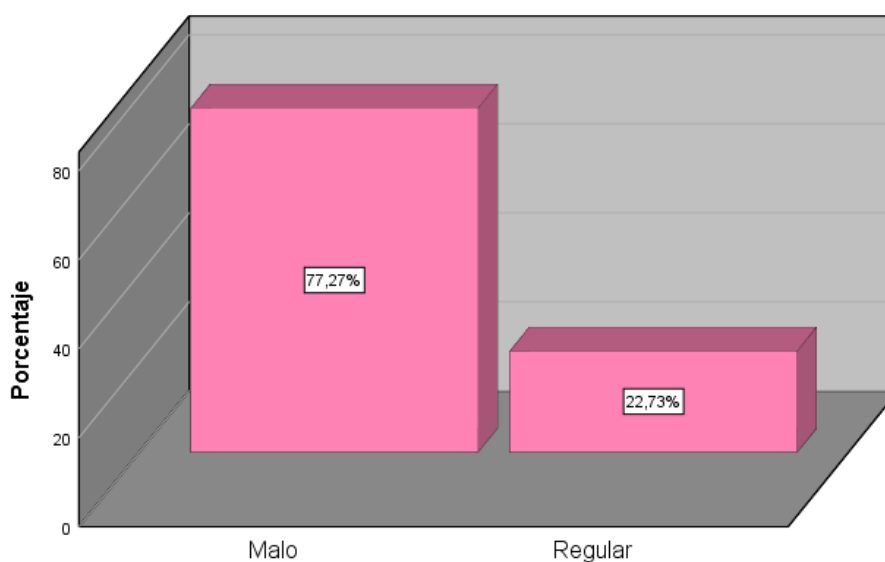
**Tabla 8.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la adaptabilidad de la cultura organizacional de los servidores públicos.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	102	77,3
	Regular	30	22,7
	Total	132	100,0

**Figura 4.**

*Distribución porcentual de la adaptabilidad de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 8 y figura 4, se observa que el 77.3% de los elementos muestrales involucrados en el estudio, perciben que la cultura organizacional del INABIF, en su dimensión

adaptabilidad, es de nivel malo y el 22.7%, refirió que es de nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional es de nivel malo, según la percepción de los servidores públicos del INABIF.

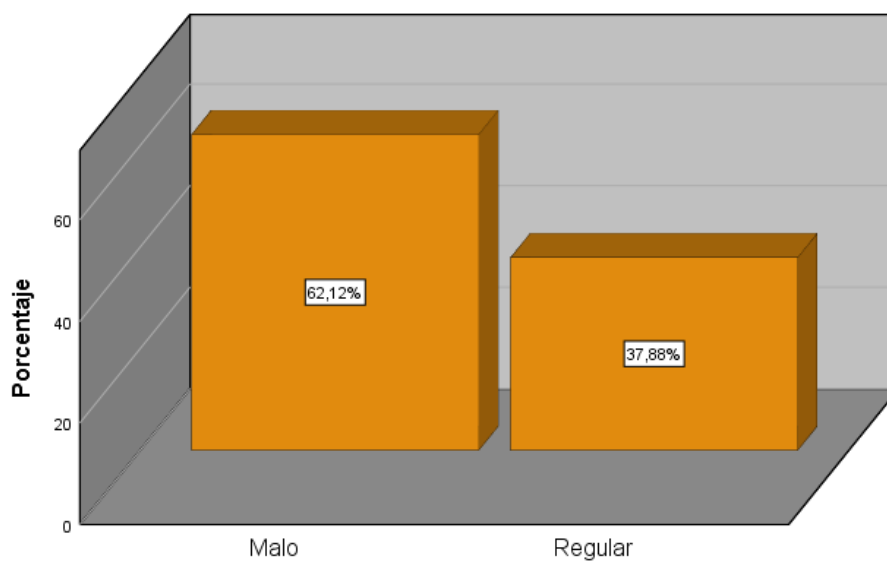
**Tabla 9.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la Misión de la cultura organizacional de los servidores públicos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	82	62,1
	Regular	50	37,9
	Total	132	100,0

**Figura 5.**

*Distribución porcentual de la misión de la cultura organizacional de servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 9 y figura 5 se observa que el 62.1% de los elementos muestrales involucrados en el estudio, perciben que la cultura organizacional del INABIF, en su dimensión

misión, es de nivel malo y el 37.9%, refirió que es de nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la dimensión misión de la cultura organizacional es de nivel malo, según la percepción de los servidores públicos del INABIF.

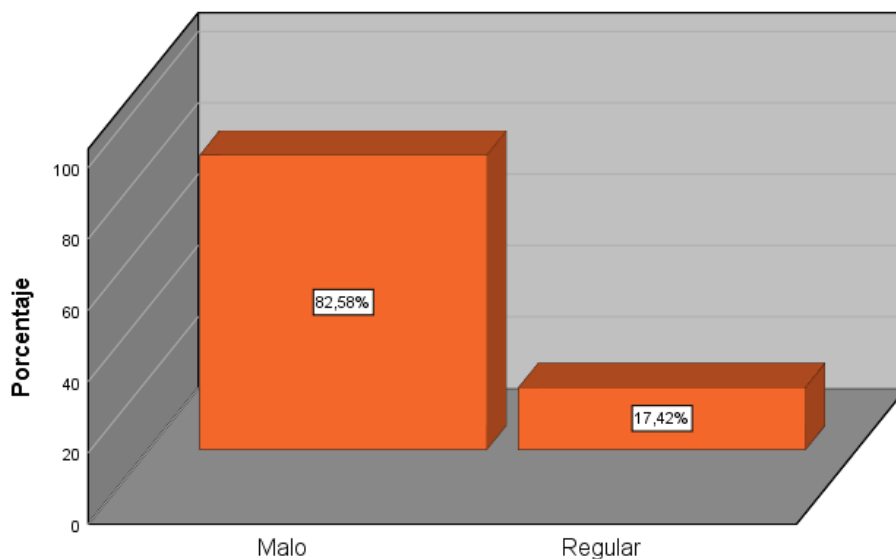
**Tabla 10.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Malo	109	82,6
	Regular	23	17,4
	<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

**Figura 6.**

*Distribución porcentual de la motivación laboral de servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 10 y figura 6 se observa que el 82.6% de los encuestados que participó en el estudio con respecto a la motivación laboral, se encuentran en un nivel malo, y el 17.4%

restante refiere que los servidores públicos tienen un nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la motivación laboral que poseen la mayoría de los servidores públicos es de nivel malo, según la percepción de los encuestados.

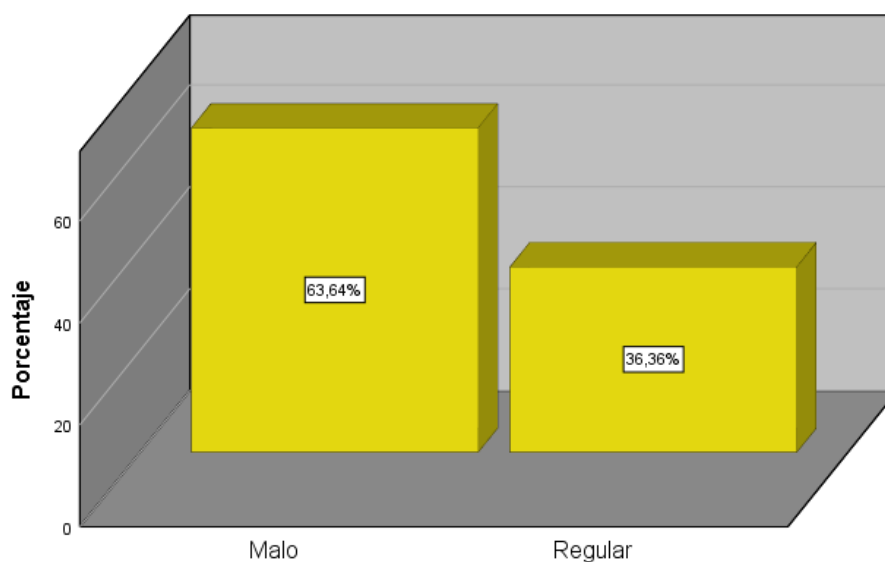
**Tabla 11.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación de logro de los servidores públicos.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	84	63,6
	Regular	48	36,4
Total		132	100,0

**Figura 7.**

*Distribución porcentual de la motivación de logro de los servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 11 y figura 7 se observa que el 63.6% de los encuestados que participó en el estudio con respecto a la motivación de logro, se encuentran en un nivel malo, y el 36.4% restante refiere que los servidores públicos tienen un nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia



de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la motivación de logro que poseen la mayoría de los servidores públicos es de nivel malo, según la percepción de los encuestados.

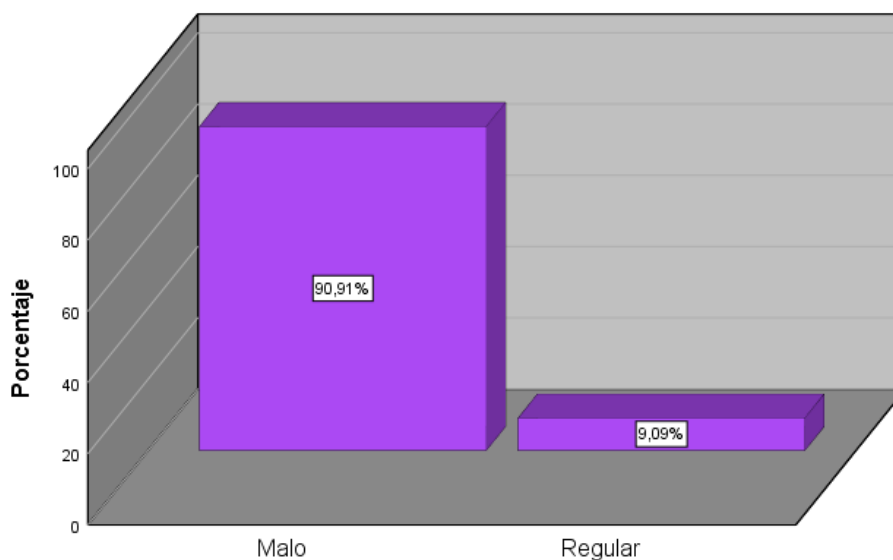
**Tabla 12.**

*Distribución de frecuencias y porcentajes según la Motivación de afiliación de los servidores públicos.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	120	90,9
	Regular	12	9,1
	Total	132	100,0

**Figura 8.**

*Distribución porcentual de la motivación de afiliación de los servidores públicos en el INABIF*



De la tabla 12 y figura 8 se observa que el 90.9% de los encuestados que participó en el estudio con respecto a la motivación de afiliación, se encuentran en un nivel malo, y el 9.1% restante refiere que los servidores públicos tienen un nivel regular. Por tanto, ante la prevalencia de los datos mostrados en la tabla y figura se puede determinar que la motivación de afiliación

que poseen la mayoría de los servidores públicos es de nivel malo, según la percepción de los encuestados.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

Ha: Existe relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

### Tabla 13.

*Coefficiente de correlación y significación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.*

			Cultura organizacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,576
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	132	132
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,576	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	132	132

*Fuente:* Resultados de correlación de variables

De los resultados correspondientes a la tabla 13 se aprecian el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se ha determinado por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .576$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la cultura organizacional, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación directa entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

H<sub>1</sub>: Existe relación directa entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

**Tabla 14.**

*Coefficiente de correlación y significación entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF*

			Involucramiento	Motivación laboral
Rho de Spearman	Involucramiento	Coefficiente de correlación	1,000	,553
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	132	132
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,553	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	132	132

*Fuente:* Resultados de correlación de variables

De los resultados correspondientes a la tabla 14 se aprecian el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se ha determinado por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .553$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, el involucramiento, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

#### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

H<sub>2</sub>: Existe relación directa entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.

**Tabla 15.**

*Coefficiente de correlación y significación entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF*

			<b>Consistencia</b>	<b>Motivación laboral</b>
Rho de Spearman	Consistencia	Coefficiente de correlación	1,000	,534*
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	132	132
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,534*	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	132	132

*Fuente:* Resultados de correlación de variables

De los resultados correspondientes a la tabla 15 se aprecian el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se ha determinado por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .534$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la consistencia, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.

#### **4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: No existe relación directa entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

H<sub>3</sub>: Existe relación directa entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

**Tabla 16.**

*Coefficiente de correlación y significación entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF*

			<b>Adaptabilidad</b>	<b>Motivación laboral</b>
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1,000	,558
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	132	132
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,558	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	132	132

*Fuente:* Resultados de correlación de variables

De los resultados correspondientes a la tabla 16 se aprecian el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se ha determinado por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .558$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la adaptabilidad, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.

#### **4.2.5. Prueba de hipótesis específica 4**

Ho: No existe relación directa entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

H4: Existe relación directa entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF

**Tabla 17.**

*Coefficiente de correlación y significación entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF*

			<b>Misión</b>	<b>Motivación laboral</b>
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1,000	,580
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	132	132
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,580	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	132	132

*Fuente:* Resultados de correlación de variables

De los resultados correspondientes a la tabla 17 se aprecian el grado de relación entre las variables de estudio, cuya correlación se ha determinado por el coeficiente Rho de Spearman obteniendo un valor equivalente a  $r = .580$ , lo cual significa que existe una relación directa y moderada entre las variables de análisis, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la misión, se relaciona significativamente con la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF.

## V. DISCUSION DE RESULTADOS

La presente investigación relaciona a la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).

De acuerdo a lo que se investigó y haciendo una relación entre dichas variables estudiadas, se menciona que es importante que la institución maneje una gestión de su cultura en sus trabajadores, para que cada trabajador se sienta motivado y esto permita que ellos se desempeñen eficientemente, brindando su mayor concentración, esfuerzo y trabajo arduo en cada actividad que se les pueda asignar y comprometiéndose aún más con la institución.

A raíz de los hallazgos encontrados, con respecto al objetivo general determinar la relación que existe entre cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF). Se encontró un valor de coeficiente de correlación (Rho de Spearman =0,576) con un nivel de significancia menor al 5%, que refiere a ser el mínimo error aceptable estadísticamente, donde apreciamos la existencia de una correlación positiva moderada entre las variables, Cultura organizacional y Motivación laboral. En tal sentido es bueno seguir mejorando la gestión de una buena cultura organizacional, mediante sus estrategias, los sistemas implementados, las reglas, los valores, conductas y de esta manera influya en cada colaborador al motivarse y sentirse comprometidos en la realización de sus actividades de trabajo, Estos resultados tiene relación con Torres (2018), quien en su investigación La influencia de la Cultura organizacional en la Motivación laboral de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador, mostró una relación significativa entre ambas variables demostrando que las unidades educativas de éxito lo tienen que tomar en cuenta, ambos elementos deben ser una fuente de competitividad, y considerándolo como factores más importante. Por otro lado, también se encuentra respaldado por Huamán (2016), “Cultura organizacional y Motivación laboral en los trabajadores de la

Municipalidad Distrital de Morales, 2016”, quien en su estudio sustentó que ambas variables son consideradas, como las más relevantes en el comportamiento de la municipalidad, ya que ayudan a mejorar la productividad en la organización, la conducta de los trabajadores siendo más eficientes.

Con relación al objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, se pudo determinar que, de acuerdo a las percepciones de cada trabajador de la organización, el nivel de involucramiento de personal de INABIF obtuvo que el 62.1% considera que en la actualidad la cultura organizacional se ubica en un nivel malo; esto significa que la mayor parte de los trabajadores considera que perciben la cultura de la organización en un nivel pésimo, debiendo incorporar nuevos aprendizajes para que su personal se sienta identificado, comprometido con la empresa. Este resultado tiene relación con Torres (2018) quien presentó su investigación: “La influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador, 2018”, mediante la cual se determinó que dicha unidad educativa presenta un nivel favorable de cultura organizacional, con el 63.60% de los encuestados que lo respaldan, quienes se sienten identificados con dicha casa educativa, a través de sus diferentes elementos que componen la cultura. Para mejorar una cultura organizacional, es fundamental ir adquiriendo cualidades para generar buena imagen, debido a que estas son adquiridas a través de la experiencia por equipo que la conforman (Chiavenato, 1989).

Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, Los resultados evidenciaron que respecto de la dimensión: Consistencia de la cultura organizacional del INABIF presenta un nivel malo, según la percepción del 77.3% de los servidores públicos de la mencionada entidad. Es decir, que los trabajadores no ven el interés por parte las autoridades



por hacerlos crecer profesionalmente y personal para el bien de la organización. Este resultado se diferencia con Santizo (2018), quien presentó su estudio: “Cultura organizacional en la Motivación de los colaboradores de la fábrica Cantel del área de producción tejido, preparación y revisado”, a través del cual determinó que el nivel motivación laboral de la empresa seda lid Trujillo, fue un nivel bueno, con un 71% de los trabajadores encuestados lo afirmaron, se puede fundamentar que la motivación laboral se le considera como el motor que ayuda a cada empleado a ejecutar acciones de positivismo.

Con relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación que existe entre la dimensión adaptabilidad y la motivación laboral, se halló que el grado de relación entre las variables de estudio fue determinado por el coeficiente Rho de Spearman, con un valor equivalente a  $r = .558$ . De esta manera, se halló una relación directa y moderada entre las variables de análisis, con un p-valor calculado de  $< 0.05$ , evidenciando que la adaptabilidad cumple una función de vital importancia en la motivación laboral, al mostrar interés por el bien de los trabajadores, ellos tendrán mejor productividad, mejor comunicación para solucionar los problemas, mejorar sus capacidades y seguir creciendo.

Lo expresado concuerda con los resultados de Olaya (2017) en su estudio: Cultura organizacional y motivación laboral en los docentes de la I.E.89001 Pre vocacional de Chimbote, 2017”, mediante el cual se determinó que la adaptabilidad permite señalar que dicha dimensión prevalece en cada uno de ellos, conllevando a una mejor comunicación, un adecuado liderazgo. De esta manera, se cumple lo señalado por Lawler (1996), quien señaló que: “al estar adaptados, los trabajadores podrán completar cada nivel para ir ascendiendo, se sientan parte importante de ella a través de incentivos, reconocimientos para el mejor desarrollo de las actividades”.

Finalmente, con relación a la dimensión misión de la cultura organizacional, que fue relacionada con la variable motivación laboral, los resultados muestran una relación directa y

moderada (Rho de Spearman = .580), entre la dimensión misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados. De esta manera se entiende que, a medida que los trabajadores se sientan parte de la organización, para que estos comprendan a donde se están dirigiendo, cuál es el propósito que ellos realicen su trabajo, dependerá con el equipo que cuente, sus normas que tiene la organización, cómo los impulsan a seguir en el mismo camino con la finalidad que la entidad perdure en el transcurrir del tiempo.

Estos resultados concuerdan con el estudio de Becerra y Cánova (2017), denominado: 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, mediante el cual se determinó que es posible el cumplimiento de las estrategias y estructuras de las entidades, considerando que si los trabajadores no saben lo que la organización quiere hacer en el presente no sabrán a donde ir, por eso es importante identificarse como organización y a los trabajadores hacerlos parte para poder cumplir las metas, objetivos que se quiere alcanzar, y sobre todo que la entidad permanezca vigente y siga creciendo, ofreciendo trabajo y con salario digno.

## VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el objetivo general, se halló una relación directa y moderada, según la prueba Rho de Spearman cuyo valor fue equivalente a  $= .576$ , entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados.

- De acuerdo al objetivo específico 1, se halló una relación es directa y moderada, según la prueba Rho de Spearman cuyo valor fue equivalente a  $= .553$ , entre la dimensión involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados.

- De acuerdo con el objetivo específico 2, se halló una relación es directa y moderada, según la prueba Rho de Spearman cuyo valor fue equivalente a  $= .534$ , entre la dimensión consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados.

- De acuerdo al objetivo específico 3, se halló una relación es directa y moderada, según la prueba Rho de Spearman cuyo valor fue equivalente a  $= .558$ , entre la dimensión adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados.

- De acuerdo con el objetivo específico 4, se halló una relación es directa y moderada, según la prueba Rho de Spearman cuyo valor fue equivalente a  $= .580$ , entre la dimensión misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el INABIF, según la percepción de los encuestados.

## VII. RECOMENDACIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos, es importante que las autoridades que dirigen el INABIF deben ser conscientes de que existe la necesidad de tener una visión distinta y actual de los parámetros gerenciales y esquemas de conductas en el personal, con la finalidad alcanzar transformaciones significativas dentro de la Institución. En ese sentido, se sugiere aprovechar todas las fortalezas con las que cuenta, innovando y promoviendo estrategias de monitoreo y supervisión que permitan aminorar aquellas debilidades, principalmente, las que han sido identificadas en este estudio.

Para ello, se recomienda iniciar acciones efectivas que involucren procesos de planificación y ejecución en el que se incluya a los servidores de la institución, con la finalidad de que conozcan e intervengan en la elaboración de la estructura organizacional, lineamientos y políticas que rigen la entidad; de esta manera, contribuir con su mejoramiento.

De esta manera, se estaría proyectando una imagen de liderazgo en el INABIF, cuyas autoridades toman en cuenta la opinión de todo el personal de todos los estratos y niveles, la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, disposición para acatar lineamientos, y la necesidad de adecuarse a condiciones laborales, comunicativas y control, con el objetivo de poner en marcha una filosofía de mejoramiento continuo que permita a la institución lograr los objetivos deseados en materia de desarrollo institucional.

- Asimismo, se sugiere considerar las apreciaciones y opiniones de todos los agentes implicados en los procesos internos, quienes son los encargados de efectuar cambios pertinentes; de esta manera, se brinda la posibilidad de tener una pluralidad de opiniones, coadyuvando en la obtención de importantes logros para el beneficio colectivo. Este fin podría alcanzarse mediante la realización de actividades o eventos de acercamiento que conlleve a generar niveles de confianza y cooperación entre todos los integrantes de la entidad.

- Por otro lado, debido al alto nivel de importancia dentro del desarrollo organizacional, se sugiere impulsar la motivación laboral de los servidores del INABIF, potenciando determinados indicadores que conlleven al mejoramiento de los sistemas remunerativos, beneficios laborales, mejora de los regímenes salariales que se ajusten a las circunstancias sociales del país.

Para ello, se recomienda considerar los resultados de otros estudios en los que se determina la relación directa entre las compensaciones salariales y el desempeño laboral; factores que brindan mayor oportunidad para el desarrollo del trabajo, generando e impulsando mayor reconocimiento acorde con los logros de los servidores; de esta manera, los trabajadores aumentan su sentido de realización y logro, generando, a su vez, motivación en ellos.

- Por otro lado, se recomienda implementar acciones de capacitación orientados a los puestos con los que cuenta el INABIF, con la finalidad de que los servidores desarrollen diferentes capacidades necesarias para un adecuado desempeño de sus labores diarias. De esta manera, la institución logre sus objetivos mediante el desempeño de un personal debidamente capacitado.

- También se sugiere que la unidad encargada de gestionar el recurso humano ejecute acciones o programas de reconocimiento al desempeño de los servidores con la finalidad de reforzar la motivación intrínseca y la tolerancia del riesgo. Este tipo de procedimiento podría iniciar con el reconocimiento a la proactividad, emprendimiento, innovación y los ánimos de competitividad.

- Asimismo, se sugiere que las evaluaciones del desempeño laboral se efectúen a través de sistemas participativos y de evaluaciones de pares con la finalidad de optimizar la comunicación entre los diversos grupos ocupacionales y servidores del INABIF, aliados estratégicos y la comunidad.

- Finalmente, a la comunidad investigativa, se recomienda tener en cuenta los resultados del siguiente estudio a fin de estructurar mecanismos que permitan a otras entidades aminorar las deficiencias halladas en el INABIF; de esta manera, poder optimizar estrategias que conlleven a alcanzar sus objetivos institucionales y de los miembros que las conforman, acordes con su misión y visión.
- Asimismo, se recomienda fortalecer una infraestructura cultural basada en la colaboración, cooperación, creatividad, trabajo en equipo y productividad; para ello, es necesario que las entidades se pueda identificar las particularidades de la cultura organizacional, así como factores de motivación laboral, debido a que estos aspectos conforman un pilar fundamental que permiten robustecer el vínculo laboral del personal y así coadyuvar al cumplimiento de las políticas institucionales.

## VIII. REFERENCIAS

- Ajello, A. (2013). *La motivación para aprender Manual de psicología de la educación. Popular.*
- Akyol, B., Filiz T., Yusuf, G., Nahide N. y İlknur D. (2020). Organizational culture at university: a sample of a state university, faculty of education. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 18-38. [bit.ly/3ypVVvM](https://bit.ly/3ypVVvM)
- Arboleda-Posada, G. y López-Ríos, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de salud*, 15(2), 247-258, <https://bit.ly/3V3O0hy>.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas: Editorial Episteme.
- Balbuena, F. (29 de junio de 2020). Teoría de McClelland. *Clúster Mexicano de Comercio A.C.* <https://bit.ly/3CD6M8D>
- Becerra, M. C. (2017). *La cultura organizacional como factor influyente en la motivación de los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima. [bit.ly/3Td8JPK](https://bit.ly/3Td8JPK)
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar.* Cisspraxis.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos.* Gestión.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3). <https://bit.ly/3ehuGgs>
- Carrillo, P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73. <https://bit.ly/3SEo4aZ>

- Castillo, C. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación*. [Tesis de maestría]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de administración*. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc. Graw Hill.
- Cui Y, Liu Y, Mou J (2018) Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), 1-12.  
[bit.ly/424fqYs](https://bit.ly/424fqYs)
- Danvenport, T. (1993). *Innovación de procesos el trabajo de reingeniería a través de información tecnológica*. Harvard Business SchoolPress.
- Denison, D. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura*. Psicothema.
- Díaz, L. (2017). *Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores del programa línea 100 del Ministerio de la mujer*. Lima, 2017. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://bit.ly/3SLwehk>
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será*. Diaz de Santos.
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. 3Ciencias.
- García, O., Peley, R., Pertuz, S., Pérez, K. y Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37), 40-51. <https://bit.ly/3yg0Kbk>.
- González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. [Tesis de maestría]. Universidad Militar Nueva Granada. [bit.ly/3yu0IA4](https://bit.ly/3yu0IA4)



- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hidalgo, J. (2017). *La Cultura organizacional y la Motivación laboral en los trabajadores de la gerencia central de normativa del servicio de Administración Tributaria*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. [bit.ly/3kWhjWs](https://bit.ly/3kWhjWs)
- Huamán, A. (2016). *Cultura Organizacional y Motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales*. [Tesis de pregrado]. Universidad Peruana Unión. [bit.ly/424h78g](https://bit.ly/424h78g)
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. Cieza-Sypal y Quirón.
- Ibañez, C. (2015). *Análisis de cultura organizacional estudios en una empresa de telecomunicaciones*. Universidad de Chile.
- La Cotera, J. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur. Social Science Journal*, 5(1), 44-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8064403>
- Lawler, E. (1996). *Desde el principio: Seis principios para construir la nueva lógica de la corporación*. Jessey Bass.
- Leyva-Duarte, J., De la Garza, M., Chávez, J., Pinedo-de-Anda, F., Niebla, J. y González, J. (2020). Organizational culture in the hospitality industry a bibliometric analysis and systematic literature review. *Independent Journal of Management & Production*, 11, 1140-1152. [bit.ly/41UiQN8](https://bit.ly/41UiQN8)

- Macías, E. y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-563. <https://bit.ly/3CH8vcM>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea. McClelland, D. (1996). *La Sociedad Logradora*. Nostrand Company.
- Melara, M. (25 de mayo de 2021). Taylor y los Principios de la Administración Científica. *Soy Administrador*. <https://bit.ly/3SYG7bt>
- Mercado, R. (2018). *Motivación laboral y cultura organizacional de la institución educativa Ricardo Palma*. [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [bit.ly/3yw7f9M](https://bit.ly/3yw7f9M)
- Moscoso, A. (2012). *Manual de Investigación clínica*. El manual moderno.
- Namakforoosh. (2000). *Metologia de la investigaciòn*. Limusa.
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. IC editorial.
- Olaya, Y. (2017). *Cultura organizacional y motivación laboral en los docentes de la I.E. 89001 "Prevocacional" de Chimbote*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. [bit.ly/3J6ZV9I](https://bit.ly/3J6ZV9I)
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192 [bit.ly/3JvmaHq](https://bit.ly/3JvmaHq)
- Perry, J. (2010). *Revisiting the Motivational Basis of Public Service: Twenty years of research and an agenda for the future*. Public Administration Review.
- Pino, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. Editorial: San Marco.
- Pujol-Cols, L. y Foutel, M. (2018) Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(26), 64-86. [bit.ly/3ZAQUfV](https://bit.ly/3ZAQUfV)

- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <https://bit.ly/3MhPnFB>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones*. Editorial Prentice.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2001). *Basic Motivation Concepts, Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, inc.
- Sánchez, H. (2016). *Marco referencial para definir una política de investigación en las universidades*. URP.
- Sánchez, F. (2018). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Colaboradores en la Dirección de Planeamiento del Ejército, San Borja 2018*. [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [bit.ly/3yrzRAQ](http://bit.ly/3yrzRAQ)
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 60-71. [bit.ly/3l2o0Gi](http://bit.ly/3l2o0Gi)
- Sandoval, R. (2016). *Cultura organizacional y Motivación laboral en los trabajadores de una entidad Pública*. Universidad Cesar Vallejo.
- Santizo, M. (2018). *Cultura organizacional y motivación*. Universidad Rafael Landívar.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw - Hill.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley y Sons, Inc.
- Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Analysis and Applications*, 34, 1–5. [bit.ly/3l1Dtq4](http://bit.ly/3l1Dtq4)

- Siqueiros-Quintana, M. y Vera-Noriega, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, XIII (36), 181-199 [bit.ly/3J3Ut7f](https://bit.ly/3J3Ut7f)
- St, R. (2001). *Basic Motivation Concepts, Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Torres, B. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador, 2018*. [Tesis de maestría] Universidad César Vallejo. [bit.ly/3ytrqF7](https://bit.ly/3ytrqF7)
- Torres, C., Rentería-Pérez, E. (2021). Concepto de hombre emprendedor: tendencias disciplinares. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 17(1), 1-23. <https://bit.ly/3CanL0A>
- Vaccaro, A. Parente, R. Veloso, F. (2010). *Knowledge Management Tools, Interorganizational Relationships, innovation and Firm Performance*. Technological Forecasting y Social Change.
- Vargas, S. y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <https://bit.ly/3SY0Tb5>
- Warrick DD (2017) What leaders need to know about organizational culture. *Bus. Horiz.* 60, 395-404. [bit.ly/3YCOyvu](https://bit.ly/3YCOyvu)
- Yopan, J. Palermo, N. y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Conurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 262 – 281. <https://bit.ly/3e51V6H>
- Zacarias, H. y Supo, J. (2020). *Metodología de la Investigación Científica: Para Las Ciencias de la Salud y Las Ciencias Sociales*. Amazon Digital Services LLC.

## IX. ANEXOS

## Anexo A: Matriz de Consistencia

## TITULO: “Cultura organizacional y motivación laboral de servidores públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, Lima 2021”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)?	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	Existe relación directa entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	V1=Cultura organizacional	Involucramiento	- Empoderamiento - Orientación al equipo - Desarrollo de capacidades	<p>a. <b>Tipo:</b> Básica.</p> <p>b. <b>Diseño:</b> No experimental, de corte transversal.</p> <p>c. <b>Nivel:</b> Descriptivo Correlacional</p> <p>d. <b>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:</b> Encuestas.</p> <p>e. <b>Población y muestra:</b> 200 servidores públicos</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b> Trabajadores del INABIF</p> <p>Se realizará muestreo probabilístico aleatorio simple de la investigación descriptiva correlacional.</p> <p><b>Muestra:</b> Bajo los criterios mencionados en el párrafo anterior, se trata de una muestra probabilística que es 132 colaboradores.</p> <p><b>Estadísticas</b> Se aplicará estadísticas descriptivas e inferenciales (Prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman) y se usará el Software SPSS vs. 26.</p>
a. ¿Cuál es la relación que existe entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)?	a. Determinar la relación que existe entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	a. Existe relación directa entre el involucramiento y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)		Consistencia	-Valores centrales -Acuerdos -Coordinación e Integración	
b. ¿Cuál es la relación que existe entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)?	b. Determinar la relación que existe entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	b Existe relación directa entre la consistencia y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)		Adoptabilidad	-Creación de cambio -Enfoque en el usuario -Aprendizaje Organizacional	
c. ¿Cuál es la relación que existe entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)?	c. Determinar la relación que existe entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	c. Existe relación directa entre la adaptabilidad y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).		Misión	-Dirección estratégica -Metas y objetivos -Visión	
d. ¿Cuál es la relación que existe entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)?	d. Determinar la relación que existe entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF).	Existe relación directa entre la misión y la motivación laboral de los servidores públicos en el programa integral nacional para el bienestar familiar (INABIF)	V2=Motivación Laboral	Motivación de logro	-Obtener éxito -Comodidad -Establecer Objetivos -Fijarse metas	
				Motivación de Afiliación	-Relaciones personales -Trabajo en equipo -Interacción amistosa -Reconocimiento ajeno	

## Anexo B: Instrumentos

### Estimado Colaborador(a):

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes a los servidores públicos del INABIF, de Lima. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad y marca con una x la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Nunca                      2. Casi Nunca                      3. A veces                      4. Casi Siempre                      5. Siempre

N°	<b>V1: Cultura Organizacional</b>	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>D1: Involucramiento</b>						
1	¿Estás de acuerdo que el empoderamiento te impulsa a cumplir tus objetivos?					
2	¿Considera que la orientación de equipo es la clave para llegar al éxito?					
3	¿Cree que el desarrollo de capacidades incrementa sus habilidades?					
<b>D2: Consistencia</b>						
4	¿Crees que los valores centrales definen tu marca e imagen de la institución?					
5	¿Crees que los acuerdos ayudan a disminuir los conflictos de la institución?					
6	¿Considera que la coordinación e integración impulsan a cumplir las metas?					
<b>D3: Adaptabilidad</b>						
7	¿Está de acuerdo que la creación de cambio favorece a la adaptación del entorno?					
8	¿Considera que el enfoque en el usuario beneficia a sus expectativas?					
9	¿Cree que el aprendizaje organizacional implementa a nuevos conocimientos?					
<b>D4: Misión</b>						
10	¿Está de acuerdo que la dirección estratégica favorece a alcanzar un mejor liderazgo?					
11	¿Cree que el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución le benefician?					
12	¿Considera que la visión del INABIF asegura el futuro de la institución?					
N°	<b>V2: Motivación Laboral</b>	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>D1: Motivación de logro</b>						
1	¿Está de acuerdo que la motivación de logro es clave para obtener el éxito?					
2	¿Considera que se siente motivado (a) cuando los trabajos que realizo salen bien?					
3	¿Cree que la comodidad facilita la realización de actividades en el trabajo?					
4	¿Considera que establecer objetivos claros ayuda a ser líder?					
5	¿Cree que para establecer metas fijas se debe tener un plan estratégico para alcanzarlas?					
<b>D2: Motivación de afiliación</b>						
6	¿Considera que establecer relaciones personales beneficia el trabajo en equipo?					
7	¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es la correcta?					
8	¿Estás de acuerdo que el trabajo en equipo orienta a alcanzar los objetivos y metas?					
9	¿Cree que la interacción amistosa facilita el proceso del trabajo?					
10	¿Considera que el reconocimiento ajeno ayuda a tener mejor desenvolvimiento?					

## Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

N°	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA
	<b>D1: INVOLUCRAMIENTO</b>	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	¿Estás de acuerdo que el empoderamiento te impulsa a cumplir tus objetivos?	X		X		X		
2	¿Considera que la orientación de equipo es la clave para llegar al éxito?	X		X		X		
3	¿Cree que el desarrollo de capacidades incrementa sus habilidades?	X		X		X		
<b>D2: CONSISTENCIA</b>								
4	¿Crees que los valores centrales definen tu marca e imagen de la institución?	X		X		X		
5	¿Crees que los acuerdos ayudan a disminuir los conflictos de la institución?	X		X		X		
6	¿Considera que la coordinación e integración impulsan a cumplir las metas?	X		X		X		
<b>D3: ADAPTABILIDAD</b>								
7	¿Está de acuerdo que la creación de cambio favorece a la adaptación del entorno?	X		X		X		
8	¿Considera que el enfoque en el usuario beneficia a sus expectativas?	X		X		X		
9	¿Cree que el aprendizaje organizacional implementa a nuevos conocimientos?	X		X		X		
<b>D4: MISIÓN</b>								
10	¿Está de acuerdo que la dirección estratégica favorece a alcanzar un mejor liderazgo?	X		X		X		
11	¿Cree que el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución le benefician?	X		X		X		
12	¿Considera que la visión del INABIF asegura el futuro de la institución?	X		X		X		
	VARIABLE 2: MOTIVACIÓN LABORAL	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA
	<b>D1: MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	¿Está de acuerdo que la motivación de logro es clave para obtener el éxito?	X		X		X		
2	¿Considera que se siente motivado (a) cuando los trabajos que realizo salen bien?	X		X		X		
3	¿Cree que la comodidad facilita la realización de actividades en el trabajo?	X		X		X		
4	¿Considera que establecer objetivos claros ayuda a ser líder?	X		X		X		
5	¿Cree que para establecer metas fijas se debe tener un plan estratégico para alcanzarlas?	X		X		X		
<b>D2: MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>								
6	¿Considera que establecer relaciones personales beneficia el trabajo en equipo?	X		X		X		
7	¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es la correcta?	X		X		X		
8	¿Estás de acuerdo que el trabajo en equipo orienta a alcanzar los objetivos y metas?	X		X		X		

9	¿Cree que la interacción amistosa facilita el proceso del trabajo?	X		X		X		
10	¿Considera que el reconocimiento ajeno ayuda a tener mejor desenvolvimiento?	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

---



---



---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable

Aplicable después de  
corregir

No aplicable

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Apellidos y nombres del juez evaluador:**

Casas Miranda, Roberto José María

**Especialidad del evaluador:**

Metodólogo




Firma y sello



## Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos -C2

N°	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA
	D1: INVOLUCRAMIENTO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	¿Estás de acuerdo que el empoderamiento te impulsa a cumplir tus objetivos?	X		X		X		
2	¿Considera que la orientación de equipo es la clave para llegar al éxito?	X		X		X		
3	¿Cree que el desarrollo de capacidades incrementa sus habilidades?	X		X		X		
<b>D2: CONSISTENCIA</b>								
4	¿Crees que los valores centrales definen tu marca e imagen de la institución?	X		X		X		
5	¿Crees que los acuerdos ayudan a disminuir los conflictos de la institución?	X		X		X		
6	¿Considera que la coordinación e integración impulsan a cumplir las metas?	X		X		X		
<b>D3: ADAPTABILIDAD</b>								
7	¿Está de acuerdo que la creación de cambio favorece a la adaptación del entorno?	X		X		X		
8	¿Considera que el enfoque en el usuario beneficia a sus expectativas?	X		X		X		
9	¿Cree que el aprendizaje organizacional implementa a nuevos conocimientos?	X		X		X		
<b>D4: MISIÓN</b>								
10	¿Está de acuerdo que la dirección estratégica favorece a alcanzar un mejor liderazgo?	X		X		X		
11	¿Cree que el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución le benefician?	X		X		X		
12	¿Considera que la visión del INABIF asegura el futuro de la institución?	X		X		X		
	VARIABLE 2: MOTIVACIÓN LABORAL	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA
	D1: MOTIVACIÓN DE LOGRO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	¿Está de acuerdo que la motivación de logro es clave para obtener el éxito?	X		X		X		
2	¿Considera que se siente motivado (a) cuando los trabajos que realizo salen bien?	X		X		X		
3	¿Cree que la comodidad facilita la realización de actividades en el trabajo?	X		X		X		
4	¿Considera que establecer objetivos claros ayuda a ser líder?	X		X		X		
5	¿Cree que para establecer metas fijas se debe tener un plan estratégico para alcanzarlas?	X		X		X		

D2: MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN							
6	¿Considera que establecer relaciones personales beneficia el trabajo en equipo?	X		X		X	
7	¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es la correcta?	X		X		X	
8	¿Estás de acuerdo que el trabajo en equipo orienta a alcanzar los objetivos y metas?	X		X		X	
9	¿Cree que la interacción amistosa facilita el proceso del trabajo?	X		X		X	
10	¿Considera que el reconocimiento ajeno ayuda a tener mejor desenvolvimiento?	X		X		X	

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Hay suficiencia

---



---



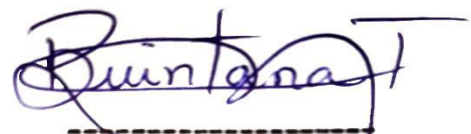
---

**Opinión de aplicabilidad:**      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Lima, 12 de Octubre del 2022.

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** Quintana Tenorio, Bethy de Jesús

**Especialidad del evaluador:** Doctora en Educación (Temática)

  
 BETHY QUINTANA TENORIO  
 DOCTORA EN EDUCACION

Firma

## Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos -C3

N°	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL		PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA	
	D1: INVOLUCRAMIENTO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Estás de acuerdo que el empoderamiento te impulsa a cumplir tus objetivos?		X		X		X			
2	¿Considera que la orientación de equipo es la clave para llegar al éxito?		X		X		X			
3	¿Cree que el desarrollo de capacidades incrementa sus habilidades?		X		X		X			
<b>D2: CONSISTENCIA</b>										
4	¿Crees que los valores centrales definen tu marca e imagen de la institución?		X		X		X			
5	¿Crees que los acuerdos ayudan a disminuir los conflictos de la institución?		X		X		X			
6	¿Considera que la coordinación e integración impulsan a cumplir las metas?		X		X		X			
<b>D3: ADAPTABILIDAD</b>										
7	¿Está de acuerdo que la creación de cambio favorece a la adaptación del entorno?		X		X		X			
8	¿Considera que el enfoque en el usuario beneficia a sus expectativas?		X		X		X			
9	¿Cree que el aprendizaje organizacional implementa a nuevos conocimientos?		X		X		X			
<b>D4: MISIÓN</b>										
10	¿Está de acuerdo que la dirección estratégica favorece a alcanzar un mejor liderazgo?		X		X		X			
11	¿Cree que el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución le benefician?		X		X		X			
12	¿Considera que la visión del INABIF asegura el futuro de la institución?		X		X		X			
		VARIABLE 2: MOTIVACIÓN LABORAL		PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIA
		D1: MOTIVACIÓN DE LOGRO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	¿Está de acuerdo que la motivación de logro es clave para obtener el éxito?		X		X		X			
2	¿Considera que se siente motivado (a) cuando los trabajos que realizo salen bien?		X		X		X			
3	¿Cree que la comodidad facilita la realización de actividades en el trabajo?		X		X		X			
4	¿Considera que establecer objetivos claros ayuda a ser líder?		X		X		X			
5	¿Cree que para establecer metas fijas se debe tener un plan estratégico para alcanzarlas?		X		X		X			

D2: MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN							
6	¿Considera que establecer relaciones personales beneficia el trabajo en equipo?	X		X		X	
7	¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es la correcta?	X		X		X	
8	¿Estás de acuerdo que el trabajo en equipo orienta a alcanzar los objetivos y metas?	X		X		X	
9	¿Cree que la interacción amistosa facilita el proceso del trabajo?	X		X		X	
10	¿Considera que el reconocimiento ajeno ayuda a tener mejor desenvolvimiento?	X		X		X	

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de  
corregir

No aplicable

Lima, 12 de octubre de 2022.

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Mg. Mendoza Crespo Juan Pablo

Especialidad del evaluador:

Especialista



Firma

## Anexo D: Baremo de las variables

\*Resultado1 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

ultado  
 Correlaciones no paramétricas  
 Notas  
 Fiabilidad  
 Notas  
 Escala: ALL VARIABLES  
 Fiabilidad  
 Notas  
 Escala: ALL VARIABLES  
 Fiabilidad  
 Notas  
 Escala: ALL VARIABLES  
 Título  
 Estadísticas de fiabilidad  
 Fiabilidad  
 Notas  
 Escala: ALL VARIABLES  
 Estadísticas de fiabilidad

**Escala: ALL VARIABLES**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	9

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	9