



Trabajo de investigación

Para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Económico
Empresariales

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas
Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Negocios

La relación de la motivación con la cultura organizacional: un enfoque teórico

The relationship of motivation with organizational culture: a theoretical
approach

Autor:

Cecilia Fernanda Nuñez Hurtado

Asesor:

Dr. Jhony Emerson Velasquez Delgado

Arequipa, 2021

Resumen

Para Barba y Rengifo (2017) la cultura organizacional está vinculada con la productividad y con la motivación del colaborador. Las personas que se encuentran motivadas tienen el deseo de superarse a sí mismo y, de esta forma, orientarse a crecer personal y profesionalmente. En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer la relación entre la motivación y la cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación es de característica documental, ya que fue realizada de acuerdo a la técnica de revisión bibliográfica. Con esta metodología se identificaron los referentes empíricos que muestran la relación entre la motivación y la cultura organizacional, el cual permitirá a los líderes organizacionales tomar en cuenta estas variables dentro de sus objetivos organizacionales.

Se concluyó que existe una relación positiva entre la motivación y la cultura organizacional, por lo que muestra la importancia de estas variables en el éxito de la organización y la relevante participación del líder en el fomento de la cultura organizacional y en el incremento de la motivación en los colaboradores.

Palabras claves: motivación, cultura organizacional, colaboradores, organizaciones.

Abstract

For Barba and Rengifo (2017), organizational culture is linked to productivity and worker motivation. People who are motivated have the desire to improve themselves and, in this way, they can grow personally and professionally. In this sense, the present research work aims to establish the relationship between motivation and organizational culture.

This research work is of a documentary nature, since it was carried out according to the bibliographic review technique. With this methodology, empirical references were identified that show the relationship between motivation and organizational culture, which will allow organizational leaders to take these variables into account within their organizational objectives.

It was concluded that there is a positive relationship between motivation and organizational culture, which shows the importance of these variables in the success of the company and the relevance of the leader in promoting organizational culture and in increasing motivation in Workers.

Keywords: motivation, organizational culture, workers, organizations.

Índice general

Introducción.....	1
1. Motivación	2
1.1. Tipos de motivación.....	2
1.2. Teorías de la motivación.....	3
1.3. Categorías y enfoques de la motivación	6
1.4. Beneficios de la motivación en el trabajo	6
2. Cultura organizacional	7
2.1. Tipos de cultura organizacional.....	8
2.2. Teorías de la cultura organizacional	9
2.3. Características de la cultura organizacional.....	9
2.4. Perfiles organizacionales	10
2.5. Funciones de la cultura organizacional.....	12
2.6. Liderazgo en la cultura organizacional	12
2.7. Importancia de la cultura organizacional.....	13
3. . Relación de la motivación con la cultura organizacional.....	13
3.1. Relación a nivel teórico	13
3.2. Relación nivel correlacional	17
3.3. Relación en nivel explicativo.....	18
4. Conclusiones	18
Lista de referencias	20

Índice de tablas

Tabla 1: Teorías de contenido y del proceso motivacional	3
Tabla 2: Tipos de líderes	12
Tabla 3: Relación de la motivación con la cultura organizacional (nivel teórico)	16

Índice de figuras

Figura 1: Iceberg de la cultura organizacional	7
Figura 2: Estratos de la cultura organizacional	8
Figura 3 Perfiles organizacionales.....	11

Introducción

La palabra motivación “deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento” (Huilocapi et al., 2017, p.316). La motivación es definida como la fuerza que le da una persona para cumplir un objetivo, el cual genera actitudes que dan rumbo a los comportamientos hacia el trabajo y se apartan de las distracciones (Huilocapi et al., 2017). Por otro lado, la cultura organizacional es el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2009, p.551).

La cultura organizacional reconoce sustancialmente la importancia de los equipos competentes y motivados, que consiguen integrarse y adaptarse con mayor facilidad al cambio. Adicionalmente se orientan a la resolución de problemas y logran alcanzar los objetivos propuestos (Reynoso y Pérez, 2019).

La cultura organizacional está ligada a la planificación y a la gestión de los líderes con miras a la consecución de los objetivos organizacionales relacionados al diseño de los puestos de trabajo, ya que favorece al desarrollo de la motivación de los colaboradores (Reyes y Moros, 2019).

Los líderes de las organizaciones deben de conocer el nivel de motivación de sus colaboradores debido a que son parte fundamental de las mismas. Esta información les permite desarrollar diversas estrategias para fomentarla mejorando el desempeño y maximizando los resultados organizacionales.

En el primer acápite se compila diversa información para indagar sobre la motivación; como teorías, categorías, clases, enfoques y beneficios en el trabajo, siendo este último la más significativa para comprender su importancia. Primero se desarrolla la tipología clásica desde el punto de vista de diferentes autores. Seguidamente, se revisan las teorías de contenido y los procesos que analizan la conducta de las personas, puesto que los enfoques planteados muestran las emociones y las sensaciones que permiten expresarse a cada uno de ellos. De esta forma los beneficios de la motivación son inherentes a la persona y depende de la gestión de los líderes de las organizaciones. En el segundo acápite se revisa lo referido a la cultura organizacional que permitirá entender la tipología clásica y las teorías enfocadas en el comportamiento, así como sus características desde el punto de vista de diferentes autores. Luego, se desarrollan los perfiles de las organizaciones que mejoran sustancialmente la comunicación, como patrones y puntos de vistas compartidos dentro de la organización. Seguidamente se explican las funciones de la cultura y se analizan diversas propuestas, donde los autores muestran la relevancia del compromiso, de la identidad y de la estabilidad. Posteriormente, se revela la importancia del liderazgo, su tipología y la influencia en los colaboradores y la trasmisión de los valores organizacionales. Se aprecia la gran importancia que tiene la cultura ya que permite generar sinergia dentro de la organización. En el tercer acápite se pone de manifiesto la relación entre los elementos antes indicados, donde se muestran los aportes de diversos autores que exponen las relaciones a nivel teórico, correlacional y explicativo estableciendo la relación

significativa entre la motivación y la cultura organizacional. Por último, después de haber revisado las características de la cultura y la motivación en la organización, se muestran los procesos que promueven una cultura organizacional saludable y la relación significativa de las variables que promueven la competitividad, el éxito y la subsistencia de las organizaciones en los entornos cambiantes actuales.

1. Motivación

La motivación es definida como la fuerza que permite cumplir objetivos, lo que genera actitudes que dan rumbo a los comportamientos hacia el trabajo y reduce las distracciones (Huilcapi et al., 2017). Para Vaca (2017) la motivación comienza en la persona, y su manifestación difiere con el entorno, el ambiente y la percepción del contexto. Para Marín y Placencia (2017) la motivación en el centro de trabajo es un estado interno que da dirección a los pensamientos. Tiene una relación que provoca y sostiene la dirección hacia los objetivos e influye en el comportamiento.

Por lo tanto, para los autores la motivación inicia en la persona e impacta en sus actividades diarias. Asimismo, es la fuerza que se transforma en las actitudes, pensamientos y comportamientos de los colaboradores e influye en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.1. Tipos de motivación

La **motivación extrínseca** para Deckers (2018) “es un incentivo de una fuente externa, como el dinero, las buenas calificaciones o la aprobación de otros” (p.147). Según Flórez (2018), esta motivación está relacionada con el interés y las oportunidades que brindan. Para Pérez (1991) es “la producida por la evaluación «a priori» de las satisfacciones percpcionales que pueda originar el plan de acción” (p.89).

La motivación extrínseca es influenciada por factores externos, que no pueden ser controlados por los colaboradores, pero debe ser gestionado con cautela; debido a que, al considerar sólo este tipo de motivacion, no garantiza la sostenibilidad en el largo plazo.

La **motivación intrínseca** para Deckers (2018) “es inherente a la actividad que se realiza” (p.147). Según (Flórez, 2018) da valor positivo a los colaboradores que lo realizan una motivación intrínseca cuando da la oportunidad de desarrollo personal cubriendo necesidades superiores. Para Perez (1991) es “la producida por la evaluación «a priori» de los resultados internos del sistema activo ligados a la ejecución del plan de acción.” (p.89).

En este tipo de motivación los colaboradores realizan sus actividades sin necesidad de estímulos externos, es por ello que el puesto de trabajo tiene que ser deseado por los colaboradores, el cual fomenta su desarrollo profesional y personal. Por otro lado, ante la situación en que los colaboradores considerarían el trabajo como una carga; da como consecuencia la ineficiencia de la motivación intrínseca.

La **motivación trascendente** para Menau et al. (2016) es la que tiene como objetivo cubrir las necesidades de otras personas. Para Pérez (1991) es “la producida por la evaluación «a priori» de los resultados internos en el sistema reactivo al ejecutarse el plan de acción” (p.89).

En un entorno competitivo, la motivación trascendente crea una diferenciación por su naturaleza en que el colaborador coloca a los demás antes que él, indica que no son indiferentes ante las necesidades de sus compañeros de trabajo, clientes y sociedad. La motivación trascendente permite desarrollar la empatía en los colaboradores y su entorno.

La eficiencia en la gestión del desarrollo de tipo de motivación en las organizaciones va a depender en encontrar un equilibrio entre el bien común de las personas y el bienestar del trabajador. Además, en que todos los colaboradores desarrollen en las mismas proporciones los tipos de motivación.

Por ejemplo: en una organización un pequeño grupo de colaboradores tiene más desarrollado la motivación trascendente, y la mayoría de los colaboradores tienen desarrollada la motivación intrínseca; solo el pequeño grupo se pondrá la camiseta por la organización, porque son conscientes que su contribución genera un bien mayor en la organización y se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales hasta el punto de realizaran el trabajo de sus compañeros en algunas ocasiones para alcanzar la meta propuesta como empresa.

1.2. Teorías de la motivación

Tabla 1:
Teorías de contenido y del proceso motivacional

Teorías del contenido	Procesos
“Maslow: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de aceptación social, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización” (Salazar & Gutiérrez, 2016, p.9).	“Vroom: Expectativas” (Salazar & Gutiérrez, 2016, p.9).
“Alderfer: relaciones, crecimiento y existenciales” (Salazar & Gutiérrez, 2016, p.9).	“Locke: metas” (Salazar & Gutiérrez, 2016, p.9).
	“Adams: recompensas” (Salazar & Gutiérrez, 2016, p.9).

Nota: Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un jador realice más de lo que se espera? *Revista Organizaciónrial*, 10(4), 7-12. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>

En la tabla 1 las investigadoras Salazar y Gutiérrez (2016) agruparon las teorías relacionadas a la motivación en contenido y en proceso. Las teorías de contenido consideran necesidades cuyo objetivo es cubrirlas para llegar a la satisfacción. Por otro lado, las teorías que consideran los procesos analizan la conducta hasta que se transforma en comportamiento motivador de la persona.

A continuación, se presentan algunas teorías de la motivación:

A. Teoría de las jerarquías de necesidades de Maslow

Maslow (1954) se centra en que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, se atienden las necesidades y deseos más elevados. Los agrupa por jerarquías y son las siguientes:

- Fisiológicas: agua, alimento, sexo, vivienda, temperatura adecuada, etc.
- De seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- Sociales: amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- Estima: autoestima, posición, reconocimiento externo.
- Autorrealización: ser capaz de alcanzar su necesidad de forma continua.

B. Teoría de las relaciones humanas de Mc Gregor

Mc Gregor (1957) describe que los líderes tienen dos tipos de pensamientos: lo positivo (teoría Y) y lo negativo (teoría X).

En la teoría negativa, sostiene que los jefes perciben que los colaboradores les disgustan sus labores y trabajan por la fuerza. Por otro lado, en la teoría positiva, afirma que los jefes perciben que para el colaborador el trabajo es un *hobbie* (Mc Gregor, 1957).

Para el mencionado autor Mc Gregor, (1957), la teoría de relaciones humanas se relaciona con la teoría de Maslow y se centra en la teoría Y por considerarla más relevante que la X, por acrecentar la motivación y su efecto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

C. Teoría de la equidad laboral

Adams (1963) sostiene que el colaborador evalúa su esfuerzo en el trabajo, y lo compara con lo recibido con sus compañeros de trabajo y, además, lo compara con los colaboradores de su mismo cargo en otras organizaciones.

D. “Teoría de las expectativas

Para Vroom (1964) la motivación es subjetiva y está enfocada en los posibles resultados que pueden surgir por la realización de su trabajo; asimismo considera tres componentes:

- a. Objetivos personales, en donde se relacionan lo económico, el cargo, el tipo de puesto de trabajo, la aceptación de su entorno y el reconocimiento.
- b. Relación entre la percepción y la productividad; la relación varía de acuerdo al colaborador, si el colaborador tiene una motivación enfocada a lo económico no va a ser afectado por el rechazo de sus compañeros al incrementar su productividad. Por otro lado, sí le importa la percepción de sus compañeros al aumentar su productividad.
- c. Si un colaborador considera que su esfuerzo no influye en la productividad, no se esforzará por realizar su trabajo.

E. Teoría de la satisfacción de las necesidades de Mc Clelland

Mc Clelland (1965) considera que la motivación laboral nace en el colaborador y es influenciada por sus necesidades enfocadas en el poder, la afiliación y el logro, las cuales determinan actitudes favorables y cooperativas en las características de las personas como conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos.

F. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Herzberg et al. (1959) proponen la teoría basada en *job enrichment* considerando que los factores de higiene en su influyen en la motivación y en la insatisfacción laboral. Para ello se aumenta la responsabilidad en el trabajo y se asignan responsabilidades más difíciles. Por lo tanto, el objetivo es enriquecer la tarea. La motivación es considerada como un equilibrio. Sin embargo, la motivación en el trabajo da satisfacción neutral a los colaboradores. La teoría señala que la supervisión, las instalaciones del trabajo, el sueldo básico, la interacción con los diferentes niveles de la organización y las políticas de la organización no son factores altamente motivacionales; por ello afirma que la satisfacción está separada de la insatisfacción.

G. Teoría del establecimiento de metas

Para Locke (1968) la motivación se genera en el trabajo cuando el nivel de esfuerzo es alto para la obtención de la meta. Además, la ejecución aumenta la persistencia y la generación de estrategias, así como a estar centrados y atentos en el trabajo.

H. El modelo jerárquico ERC

La teoría de Alderfer (1972) utiliza la jerarquía de necesidades de Maslow y la agrupa en tres necesidades la de existencia, de relación y de crecimiento.

La teoría ERC considera las necesidades de satisfacer la existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), las necesidades de relaciones, referente a las relaciones interpersonales (deseos sociales y de status), y las necesidades de crecimiento, que se enmarcan al desarrollo personal, al nivel de estima y a la autorrealización.

I. La teoría de la autodeterminación

Según Richer et al. (2002) en el mundo laboral la autodeterminación de los colaboradores ha ganado mucha importancia, ya que existe mayor compromiso y productividad por parte de los colaboradores con sus lugares de trabajo y existen menos intensiones de rotación o cambio.

Las propuestas de Herzberg (García y Ibarra, 2012; Locke, 1968) están centradas en desarrollar la motivación de los colaboradores enfocada en retos y metas. Por otro lado, Vroom (1964) la desarrolla desde la percepción del colaborador. Para Maslow (1954) y Alderfer (1972) está centrada en satisfacer todas las necesidades de los colaboradores para cumplir los objetivos organizacionales. Además, Adams (1963) la

analiza desde la comparación entre pares. Sin embargo, Mc Clelland (1965) y Mc Gregor (1957) analizan a la motivación desde el impacto de la gerencia en los colaboradores. Para finalizar Richer et al. (2002), infieren que la motivación es desarrollada mediante la autonomía del colaborador.

1.3. Categorías y enfoques de la motivación

Las causas de la motivación pueden agruparse en tres categorías: “los motivos racionales y los emocionales, los motivos egocéntricos o altruistas y los motivos de atracción o de rechazo” (Huilocapi et al., 2017, p.317). Además, la motivación de acuerdo a Salazar y Gutiérrez (2016, p.8) engloba tres enfoques:

- **Individual**, en donde el colaborador “percibe emociones positivas y al sentirse bien desea volver a sentirlas”.
- **Autorregulación**, en donde el colaborador “busca los resultados que dieron sensaciones positivas”.
- **Autoexpresión del colaborador**, en donde “busca expresarse siendo él mismo, no necesita alcanzar resultados que le provoquen placer, sólo desea mostrar quién es”.

1.4. Beneficios de la motivación en el trabajo

“La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas” (Álvarez, 2016, p.128). Los colaboradores motivados generan ideas creativas y aportan nuevos conocimientos.

La motivación es inherente a la persona, es por ello que las teorías analizan al colaborador individualmente. Por lo tanto, un colaborador estará motivado en el trabajo cuando sus objetivos personales estén alineados con los objetivos de la organización. Así mismo, estarán pendientes de las necesidades de la misma. Las organizaciones no sólo deben preocuparse por cubrir las necesidades pecuniarias, sino debe considerar las necesidades emocionales y espirituales.

La gerencia cumple un rol fundamental al motivar a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La comunicación debe ser efectiva y que permita que los colaboradores sientan que contribuyen en el logro de los objetivos organizacionales.

La motivación debe ser gestionada por líderes conscientes de la responsabilidad encomendada al dirigir un equipo, considerando que un equipo motivado mejora la productividad de la organización. Los colaboradores forman parte de una ventaja competitiva en la organización, por ello es importante la medición y la gestión estratégica. La motivación, al ser un elemento clave de la productividad, requiere, según el tamaño de la organización, una inversión financiera que mida el impacto en los siguientes factores clave: la imagen de la organización, el nivel de compromiso de los colaboradores, el rendimiento laboral, el número de generación de nuevas ideas, la rotación del personal, la competitividad, entre otros. Por consiguiente, los colaboradores motivados sentirán pasión por su trabajo, ante cada dificultad encontrarán una oportunidad de crecimiento. Es preciso considerar que la motivación puede ser

gestionada con estrategias que no conlleven grandes inversiones de dinero y puede ajustarse al tamaño de la organización que lo desea implementar.

2. Cultura organizacional

La cultura de una organización “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, p.120).

Cabe señalar que las organizaciones tienen sus culturas específicas. Para conocer la cultura organizacional se tiene que trabajar en ella, realizando las actividades cotidianas. La cultura organizacional es intangible y es percibida por los efectos que genera. En la siguiente figura la cultura organizacional es comparada con un iceberg, en la parte externa se aprecian los aspectos visibles, en la parte oculta o por debajo de la línea de flotación se encuentran los aspectos ocultos, aquellos relacionados con emociones o comportamientos (Chiavenato, 2009).

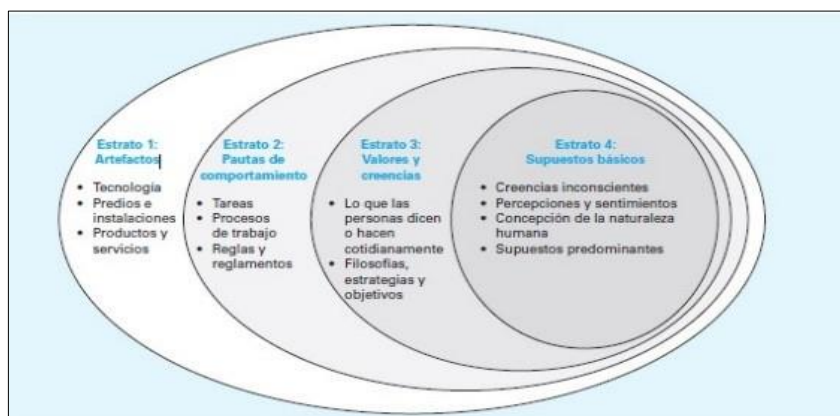
Figura 1:
Iceberg de la cultura organizacional



Nota: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. p.125

La cultura organizacional también se divide en estratos, a medida que el estrato es más profundo el cambio de la cultura organizacional es más complejo (Chiavenato, 2009).

Figura 2:
Estratos de la cultura organizacional



Nota: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. p.12.

En la figura 2 se observa que los primeros estratos son visibles, pero que a medida que van aumentando se convierten en lo interno de cada colaborador. Es por esta razón la importancia de la determinación de cada estrato.

Se identifica otros conceptos de cultura organizacional. Para Jacques (1951) es el conjunto de hábitos de pensamientos y acciones compartidas por los miembros de la organización y que deber ser imitada por los nuevos miembros. Según Schein (1992) son elementos que se forman, inventan y comparten en grupo para dar frente a distintos problemas y transmiten los hábitos a los nuevos miembros. Además, Chiavenato (1999) considera que son normas informales que influyen en el comportamiento diario de la organización impactando en el cumplimiento de los objetivos. Para Robbins & Judge (2009) es el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551) y según Cheung et al. (2012) es el “patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización” (p.27).

Los conceptos formulados por los distintos autores sobre la cultura organizacional están basados en los hábitos, valores y creencias que se comparten entre los miembros de la organización, lo cual la diferencia de los demás. Sin embargo, los hábitos arraigados pueden influir positivamente o negativamente en una organización.

2.1. Tipos de cultura organizacional

Los tipos de cultura según Chiavenato (2009, pp. 129-30) son los siguientes:

En la **cultura conservadora** las organizaciones no cambian en el tiempo manteniendo sus tradiciones, ideas, valores y costumbres, aunque todo el contexto este cambiando. “Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo”.

En la **cultura adaptable** las organizaciones son flexibles, siempre están alerta a los cambios. Lo negativo es que en algún momento pierden las características que las diferencian, pudiendo perder la identidad de la organización. Para ello es importante

adaptarse sin perder la identidad ya que “se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad”.

En la **cultura tradicional** las organizaciones son de estilo “autocrático, vertical e, impositivo. La organización es jerárquica, formal y centralizada. El trabajo es aislado e individualizado. Las decisiones son analíticas y cautelosas, conservadoras y adversas al riesgo, orientadas a los costos y a los controles. Los sistemas de remuneración y promoción están basados en la antigüedad”.

La **cultura participativa** es “igualitaria, horizontal, colaborativa, informal, y descentralizada. Se trabaja con equipos autónomos, intuitivos y osados. Son organizaciones innovadoras y dispuestas a correr riesgos, orientadas a los servicios y a la calidad, Los sistemas de remuneración y promoción están basadas en el desempeño”.

2.2. Teorías de la cultura organizacional

La teoría de Denison y Mishra (1995) presentan a la organización “con elementos del comportamiento humano y del comportamiento de la organización, dividido en cuatro rasgos o categorías: implicación (*involvement*), consistencia (*consistency*), adaptabilidad (*adaptability*) y misión (*mission*)” (p. 204).

La teoría de Handy (1995) considera cuatro aspectos en la cultura organizacional: poder, roles, tareas y personas, en donde los altos cargos, determinan las funciones, planes de toda la organización.

Ambas teorías dan a conocer la importancia de la cultura y su influencia en los colaboradores de la organización. Estas establecen una relación de los lineamientos con el comportamiento de los colaboradores y mencionan los tipos de directivos.

2.3. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional se manifiesta de diferentes maneras. Según Luthans (2011) las características son las siguientes:

- **Regularidades de comportamiento observadas:** se dan en la interacción de los colaboradores como costumbres y palabras coloquiales comunes para comunicarse.
- **Normas:** son los comportamientos estandarizados en cuándo y cómo hacer el trabajo.
- **Valores dominantes:** son los valores interiorizados en los colaboradores que se comparten con los nuevos colaboradores. “Los ejemplos típicos son la alta calidad del producto, el bajo ausentismo y la alta eficiencia” (p.72).
- **Filosofía:** son políticas que forman las creencias de la organización en sus colaboradores, en relación a cómo deber ser el trato entre colaboradores y los clientes.
- **Reglas:** son los comportamientos esperados en la organización, los recién llegados se acoplan a las reglas.

- **Clima organizacional:** es un sentimiento general que es transmitido por la distribución física, es la forma en que los participantes interactúan y la manera en que los miembros de la organización se conducen ellos mismos, con los clientes y otros externos” (Luthans, 2011, p.72).

Por otro lado, para O’Reilly et al. (1991, p. 58) es necesario la integración de las siguientes características para entender la cultura organizacional:

- **Innovación y aceptación del riesgo:** los colaboradores “son estimulados para incrementar su innovación y para que pierdan el temor de asumir riesgos”.
- **“Atención al detalle:** es la precisión y el cuidado al detalle esperado por la organización”.
- **“Orientación a los resultados:** es el grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos”.
- **“Orientación a la gente:** es el nivel en donde las decisiones de la jefatura afectan a los involucrados de la organización”.
- **“Orientación a los equipos:** las actividades son gestionadas por un equipo y no por una sola persona”.
- **“Agresividad:** es el nivel de competitividad que existe entre los” colaboradores.
- **“Estabilidad:** es el grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *statu quo* en contraste con el crecimiento”.

Las características de la cultura organizacional según los autores citados, se centran en el comportamiento esperado, en el proceso de trabajo, en la adaptabilidad al cambio y en el trato al cliente.

2.4. Perfiles organizacionales

Likert como se citó en Chiavenato (2009), luego de realizar investigaciones en diversas organizaciones, concluyó que existen cuatro perfiles organizacionales. El autor acota que los dos primeros se aplican de manera individual, mientras que los otros son características que se presentan en forma grupal. Las características que propone el mencionado autor se presentan a continuación,

Figura 3

Perfiles organizacionales

“Autoritario coercitivo”

“Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria” (p.127).

Autoritario benevolente

“Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en organizaciones industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada” (p.127).

Consultivo

“Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en organizaciones de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de organizaciones industriales más avanzadas” (p.127).

Participativo

“Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado” (p.128).

“Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante a alta gerencia para que ésta decida” (p.127).

“Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información” (p.127).

“Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí” (p.127).

“Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas” (p.127).

“Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.” (p.127).

“Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.” (p.127).

“Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente” (p.127).

“Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales” (p.127).

“Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación” (p.127).

“Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información” (p.128).

“Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva” (p.128).

“Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente” (p.128).

“Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados” (p.128).

“Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.” (p.128).

“Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas” (p.128).

“Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas” (p.128).

Los diferentes perfiles organizacionales ayudan significativamente a entender las características de la cultura organizacional. Se considera que el perfil participativo es el más eficiente, debido a que permite la delegación de las decisiones en contextos de emergencia. Por otro lado, el perfil participativo es más beneficioso porque facilita una transparente gestión de la información de la organización, mejora la calidad de las relaciones interpersonales y cuenta con un sistema de recompensas sin enfocarse en lo económico.

2.5. Funciones de la cultura organizacional

Góngora y Pérez (2018) afirman que una de las funciones de la cultura organizacional es contribuir al desarrollo de las organizaciones. Al dar límites, proporciona una identidad a la organización frente a otras, también genera compromiso e interés y brinda estabilidad.

Robbins y Judge (2009) detallan las siguientes funciones: “crea las diferencias entre unas organizaciones y otras, transmite identidad a los colaboradores de la organización, facilita la generación de compromiso, da estabilidad del sistema social, da control y guía, dando las actitudes y comportamientos de la organización” (p.555).

Las funciones, según los autores, diferencian a las organizaciones de otras e impactan en los colaboradores. La importancia de la cultura organizacional radica en el orden que brinda a las organizaciones.

2.6. Liderazgo en la cultura organizacional

Los líderes de organizaciones transmiten a los colaboradores optimismo, confianza, alegría entre otras emociones positivas. Se define liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009, p.385).

Tabla 2:
Tipos de líderes

El líder directivo	“Hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. (House & Aditya, 1997, pp. 445)
El líder apoyador	“Es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores” (House & Aditya, 1997, pp. 445).
El líder participativo	“Consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión” (House & Aditya, 1997, pp. 445).
El líder orientado al logro	“Establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel” (House & Aditya, 1997, pp. 445).

Nota: House, R., & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

En la tabla anterior se muestran las características de los líderes según su tipo. Dependiendo de esta tipología, las organizaciones son influenciadas en su crecimiento. Por otro lado, el objetivo de un líder es dar a conocer la cultura organizacional mediante la planificación y la administración de la organización. Además, el líder debe asegurarse que los nuevos colaboradores se vayan incorporando e integrando positivamente en la organización.

Los líderes deben ser conscientes del impacto de sus acciones en los colaboradores, tales como el reconociendo el buen trabajo, incentivando su crecimiento, brindar soporte, fomentar los valores de la organización y siendo objetivos en las decisiones que toman. Los líderes gestionan el cambio para hacer frente a las crisis y contribuyen con el desarrollo y la innovación en la organización. Por lo dicho anteriormente, los líderes son los garantes de la cultura organizacional.

2.7. Importancia de la cultura organizacional

Rantesalu et al. (2016) analizaron las siguientes variables: competencia, motivación laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y compromiso organizacional. Los mencionados autores concluyeron que la cultura organizacional está relacionada con el compromiso organizacional y el desempeño laboral al 95% de confianza con $p < 0.05$.

La cultura organizacional es uno de los principales pilares de la organización porque permite que un equipo trabaje en sinergia entre sí para la consecución de los objetivos. Si los líderes no tienen una idea clara de cultura organizacional, no van a tener un rumbo en la obtención de resultados. Asimismo, una clara definición de cultura organizacional posibilita la sostenibilidad y la posibilidad de definir a la organización. Por otro lado, si en la cultura organizacional no se consideran a todas las partes involucradas, habría consecuencias negativas en el comportamiento del personal y la organización perdería competitividad. Se debe destacar que la claridad que se tenga sobre este conjunto de elementos, por ejemplo, las normas de comportamiento, los procesos de selección, los valores, permitirán definir adecuadamente el *core business* de la organización. La cultura organizacional transforma a cada uno de los colaboradores, en el ámbito personal y profesional, formándose un equipo y contribuyendo al incremento de productividad organizacional.

3. . Relación de la motivación con la cultura organizacional

3.1. Relación a nivel teórico

La motivación está relacionada con la cultura organizacional, siempre y cuando se consideren a los colaboradores. Por lo tanto, si dentro de la cultura organizacional existe el interés de proporcionar el bienestar de los colaboradores, tendrán dimensiones diseñadas para medir y controlar la motivación laboral. Una organización que establece como parte de su cultura organizacional cultivar la motivación laboral, tendrá programas constantes de capacitación, que logrará la satisfacción de sus colaboradores.

En relación a los tipos de motivación, las estrategias para cumplir los objetivos organizacionales deben estar considerados en la cultura organizacional. La importancia radica en que las personas no solamente poseen un tipo de motivación (extrínseco, intrínseco y trascendental), y es la cultura organizacional la que determinara el tipo de motivación predominante en los colaboradores. Por lo tanto, en una organización que desarrolle la motivación extrínseca (Pérez,1991; Decker, 2018; Flórez;2018) los colaboradores realizan sus actividades solo por interés y las organizaciones tendrán como cultura organizacional el aumento de sueldos por producción, bonos extras por alcanzar la cuota de venta entre otros. Sin embargo, al considerar solo la motivación intrínseca (Pérez,1991; Decker, 2018; Flórez;2018) los colaboradores buscan su desarrollo personal, tendrá como cultura organizacional un plan de desarrollo profesional, estarán capacitando constantemente a los colaboradores, entre otras cosas. Por el contrario, al considerar solo la motivación trascendental en la cultura organizacional no será necesario dar pagos extras ni incrementar sus habilidades, pero si desarrollar sus habilidades blandas como la empatía que permitirá a los colaboradores ponerse en lugar de sus compañeros de trabajo y clientes. La cultura organizacional está relacionada con la motivación por su impacto en el desarrollo del tipo de motivación en los colaboradores,

En referencia a los retos planteados por Herzberg (García y Ibarra, 2012) la teoría de los dos factores analiza a la motivación desde el enriquecimiento del trabajo por medio de los retos, además del reconocimiento de su trabajo. En la misma línea, la teoría del establecimiento de metas de Locke (1968) analiza la motivación desde el esfuerzo para lograr las metas propuestas. Por esta razón, la cultura organizacional que se oriente a proporcionar retos a sus colaboradores contribuirá con el incremento de la motivación.

En relación a la percepción, la teoría de las expectativas planteada por Vroom (1964) analiza la relación motivación y productividad, enfocándose en el colaborador, si este puede ser afectado por su percepción. Además, enfatiza la importancia en que el colaborador tiene que percibir que su esfuerzo contribuye al desarrollo de la organización, con el fin de motivarse y esforzarse cada vez más. Si los colaboradores se sienten desmotivados, la productividad disminuirá. Es decir, un colaborador motivado tiene un buen desempeño laboral y contribuye con el incremento de la productividad. Por esta razón, la cultura organizacional coadyuva en la percepción de los colaboradores y esta se ve reflejada en el desempeño de la organización.

En cuanto al reconocimiento, la teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland (1965) se enfoca en la motivación desde la gestión gerencial. Esta teoría, además, identifica la necesidad de los colaboradores por generar vínculos con sus compañeros de trabajo. Entonces, mediante este enfoque, la motivación está relacionada con las características de la cultura organizacional planteada por Luthans (2011) en donde la gestión de la gerencia y la cultura organizacional de la organización, se enfoca al comportamiento esperado; es decir, al proceso de trabajo, a la adaptabilidad al cambio y a la relación con los clientes.

Las teorías de Maslow (1954) y Alderfer (1972) son aplicables en el contexto laboral. En estos enfoques la cultura organizacional estará centrada en satisfacer todas

las necesidades de los colaboradores para cumplir los objetivos organizacionales, comenzando en primer lugar por las necesidades básicas. Por otro lado, Mc Gregor (1957) con la teoría de X e Y, relaciona la cultura organizacional con la gestión del talento humano, donde la visión de la gerencia es guiada por la cultura organizacional, la cual puede contribuir al incremento o disminución del rendimiento de la organización.

La teoría de Adams (1963) demuestra que, al motivar a un colaborador, se puede desmotivar a sus compañeros de trabajo al mismo tiempo. Por esta razón, la cultura organizacional debe estar bien estructurada, con el fin de tener un equilibrio idóneo entre los esfuerzos y recompensas que se brinden a los colaboradores.

La teoría de Richer et al. (2002) da autonomía al colaborador para aumentar la productividad. Esta teoría enfatiza el equilibrio entre el control y la autonomía en los colaboradores; por lo tanto, la cultura organizacional podría incrementar al equilibrar correctamente estas dimensiones.

Las teorías analizadas demuestran la importancia de la gestión y el liderazgo de los jefes y líderes de la organización, con respecto a los perfiles organizacionales planteados por Likert. El perfil participativo es el más eficiente, ya que permite la delegación de las decisiones en contextos de emergencia. Este facilita la transparente gestión de la información de la organización, mejora la calidad de las relaciones interpersonales y cuenta con un sistema de recompensas sin enfocarse en lo económico; por lo tanto, permite incrementar significativamente la motivación de todos los colaboradores.

La cultura organizacional permite la integración del colaborador con la organización; por ello, al ser diseñada estratégicamente, inspira a los colaboradores con la misión, sintiéndose parte de la organización. Esto permite que la organización crezca alineada a su cultura organizacional en donde es importante incorporar estrategias que contribuyan con el incremento la motivación laboral.

La cultura organizacional encamina a los colaboradores a cumplir los lineamientos estratégicos. Sin embargo, cuando estos no están definidos, los colaboradores no comprenden cuál es su rol dentro de la organización y esto conlleva a la disminución de la motivación y por lo tanto al incremento de la rotación del personal.

Los líderes de las organizaciones que velan por los factores que contribuyen al bienestar de los colaboradores, entre ellos la motivación, no pueden dejar de lado la cultura organizacional como parte importante de la dirección estratégica de la organización y su contribución a largo plazo.

La cultura organizacional es la base del funcionamiento de las organizaciones, proporcionando orden, así como lo indicaron (Góngora y Pérez, 2018; Robbins y Judge, 2009). Las organizaciones deben de considerar la cultura organizacional y la definición de la misma, debido a que si la cultura organizacional no está bien definida, puede afectar negativamente a la motivación laboral de los colaboradores.

Tabla 3:*Relación de la motivación con la cultura organizacional (nivel teórico)*

	Cultura organizacional
Motivación extrínseca	En la cultura se desarrollan estrategias dirigidas a desarrollar la motivación extrínseca.
Motivación intrínseca	En la cultura se desarrollan estrategias dirigidas a desarrollar la motivación intrínseca.
Motivación trascendental	En la cultura se desarrollan estrategias dirigidas a desarrollar la motivación trascendental.
Teoría de las jerarquías de necesidades de Maslow	La cultura organizacional estará centrada en satisfacer todas las necesidades de los colaboradores para cumplir los objetivos organizacionales.
El modelo jerárquico ERC	Relaciona la cultura organizacional con la gestión del talento humano, donde la visión de la gerencia es guiada por una cultura organizacional.
Teoría de las relaciones humanas de Mc Gregor	Se demuestra que, al motivar a un colaborador, se puede desmotivar a sus compañeros de trabajo al mismo tiempo.
Teoría de la equidad laboral	Estrategias centradas en aumentar la productividad
Teoría de las expectativas	la estrategia es dar autonomía al colaborador para aumentar la productividad.
La teoría de la autodeterminación	La motivación está relacionada con las características de la cultura organizacional.
Teoría de la satisfacción de las necesidades de Mc Clelland	
Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg	Estrategias de cultura organizacional centradas en el cumplimiento de retos y metas.
Teoría del establecimiento de metas	

La motivación es parte de la misión, visión y valores organizacionales, en cuanto se considere a los colaboradores. Una organización que como parte de su cultura organizacional es fomentar la motivación laboral, tendrá programas constantes de capacitación y se apoyará en diversas herramientas que le permitan contribuir con el bienestar de sus colaboradores.

Por lo tanto, por lo expuesto líneas arriba, se determina que a nivel teórico la motivación está relacionada con la cultura organizacional.

3.2. Relación nivel correlacional

En este acápite se consideran las dimensiones por cada variable y el uso del coeficiente de correlación, con el fin de establecer el nivel de relación entre las variables, con un mínimo valor de 95% de nivel de confianza.

Manggis et al. (2018) concluyeron que la cultura organizacional y la motivación laboral tienen una correlación directa. Así mismo, Cayo (2017) midió la motivación con las siguientes dimensiones: “necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación con el cuestionario de Mc Clelland” (p.57). Para la cultura organizacional se consideró las siguientes dimensiones: “etnohistoria, creencias, valores, comunicación, producto y utilizó el cuestionario de Aguirre” (Cayo, 2017, p.58). La conclusión fue que existe la relación de la motivación y la cultura organizacional al 95% de nivel de confianza con $p < 0.05$.

Díaz (2017) analizó a la motivación con las dimensiones “motivación intrínseca y extrínseca” (p.51) y para la cultura organizacional consideró las siguientes dimensiones: “innovación y correr riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad” (Díaz, 2017, pp.50-51). Ambos instrumentos fueron elaborados por la investigadora. La conclusión fue que existe la relación de la motivación y la cultura organizacional al 99% de nivel de confianza con $p < 0.01$.

Aguirre (2017) estudió la motivación con las dimensiones: “factores de motivación, factores de higiene” de Herzberg (p, 38). Para la cultura organizacional se consideró a las siguientes dimensiones: “cultura orientada al poder, cultura orientada al rol, cultura orientada a la tarea, cultura orientada a la persona” (Aguirre, 2017, p.37). Ambos instrumentos fueron elaborados por la investigadora. La conclusión fue que existe la relación de la motivación en la cultura organizacional al 99% de nivel de confianza con $p < 0.01$.

Hani et al. (2017) midieron a la motivación como variable unidimensional y a la cultura organizacional, considerando las siguientes dimensiones: cultura burocrática, cultura innovadora y cultura de apoyo. Los mencionados autores concluyeron que la cultura organizacional impacta en la motivación al 95% de nivel de confianza con $p < 0.05$. Así mismo, recomendaron que para futuras investigaciones se analice los elementos que afectan a la cultura organizacional. Estos elementos son la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el empoderamiento, la educación y el desarrollo.

Hani et al. (2016) analizaron la relación de la motivación como variable unidimensional y la cultura organizacional, considerando las siguientes dimensiones: apoyo y burocracia. Concluyendo que la cultura organizacional es un factor importante que impulsa el nivel de motivación, debido a que da un papel significativo al crecimiento de la organización. La cultura organizacional está relacionada a la motivación al 95% de nivel de confianza con $p < 0.05$.

En conclusión, los investigadores establecieron una relación positiva significativa directa entre la motivación y la cultura organizacional.

3.3. Relación en nivel explicativo

En este acápite se consideran las dimensiones por cada variable y el uso de modelos de regresión para establecer el nivel de relación entre las variables, con un mínimo valor de 95% de nivel de confianza.

Adiba (2020) elaboró un modelo de regresión múltiple significativo, donde la motivación laboral (autorrealización, necesidad de estima, pertenencia y necesidad de amor, seguridad, necesidades físicas y biológicas) y la cultura organizacional (reglas y normas, hábitos de comportamiento, coraje a tomar riesgos, orientación de resultados y orientación de equipos) influyen en el desempeño laboral. También acotó que la motivación laboral y la cultura organizacional están relacionadas.

Wahyuni y Heryanto (2019) analizaron a las variables y en su modelo concluyeron que la motivación laboral influye significativamente al 95% de nivel de confianza con $p < 0.05$. De igual manera, Rahim (2018) analizó a la motivación laboral, a la cultura organizacional y al comportamiento innovador en el desempeño laboral de docentes, la cual concluyó que existe una relación alta entre la motivación laboral y la cultura organizacional al 95% de nivel de confianza con $p < 0.05$.

En conclusión, los investigadores establecieron una relación significativa entre la motivación y la cultura organizacional.

4. Conclusiones

Después de haber revisado la definición y las características de la cultura organizacional y haber puesto de manifiesto la relevancia de la motivación, sus clases y los principales puntos de vista se puede concluir que:

El desarrollo del tipo de motivación dependerá de las estrategias de gestión implementadas de la cultura organizacional. Por esto, el objetivo de la cultura organizacional deber estar centrado en equilibrar la motivación extrínseca, intrínseca y trascendental.

Por otro lado, la motivación trascendental planteada por Pérez (1991) no debe dejarse de lado en las organizaciones, ya que el colaborador alcanza los objetivos organizacionales propuestos, orientándose al bien común de sus compañeros de trabajo, el cliente y sociedad.

Las teorías de Herzberg (García y Ibarra, 2012; Locke, 1968; Vroom, 1964; Adams, 1963) se centran en desarrollar la motivación intrínseca, no desarrollan la motivación trascendental que a comparación de la intrínseca da sostenibilidad en el tiempo a la organización. Por otro lado, las teorías de Maslow (1954) y Alderfer (1972) se centran en cubrir todas las necesidades, pero aún están orientadas a la motivación extrínseca y la intrínseca en las demás necesidades. Sin embargo, Mc Clelland (1965) y Mc Gregor (1957) al considera a la gerencia como eje principal, no considera la importancia del colaborador para la organización; el tipo de motivación que se desarrolle va a depender del tipo de gerente. No obstante, Richer et al. (2002) dan un paso más adelante y reconoce al colaborador como un factor importante en la productividad de la organización, pero está orientada hacia el tipo de motivación extrínseca e intrínseca.

Tanto las motivaciones extrínsecas e intrínsecas son eficientes en el corto plazo, pero no son viables en el largo plazo. La gestión del desarrollo de cada tipo de motivación en la organización va a depender de las estrategias planteadas en la cultura organizacional, las cuales buscan el equilibrio del bien común considerando a la motivación trascendental como eje principal en la gestión empresarial, pero sin descuidar al colaborador como unidad.

La motivación en el centro laboral se genera por la automotivación o por situaciones externas que identifican los colaboradores. Así mismo, los colaboradores motivados tienen mayor rendimiento en la organización, esto conlleva a alcanzar los objetivos organizacionales. Por otro lado, las teorías motivacionales se agrupan en contenido y en proceso. Además, el enfoque de motivación a potenciar es el de autoexpresión de los colaboradores. Las categorías a fomentar en las organizaciones son las racionales y las altruistas. Es importante considerar las necesidades de los colaboradores al momento de planear la gestión de la motivación, ya que estos son parte fundamental en la organización.

La existencia de colaboradores desmotivados podría conllevar al incremento de rotación de personal y disminución en la productividad, lo cual se traducirá a largo plazo en pérdidas económicas para la organización. También es importante fomentar la motivación en el desempeño laboral, nivel de competitividad y el éxito en las organizaciones.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores, es intangible, pero permite identificar a la organización y contribuye con el desarrollo organizacional. Además, las características de la cultura organizacional están centradas en el comportamiento esperado, en el proceso del trabajo, en la adaptabilidad al cambio y en la relación establecida con el cliente. Por otro lado, la cultura organizacional es importante porque impacta en las emociones de los colaboradores. No obstante, el tipo de cultura organizacional y el perfil organizacional influyen en las decisiones relacionadas a la adaptabilidad al cambio. La cultura organizacional genera diferenciación, compromiso y estabilidad, como parte de una ventaja competitiva frente al mercado. Finalmente, la cultura organizacional impacta en el desempeño laboral y en el compromiso organizacional.

Los líderes de las organizaciones son los responsables de fomentar la cultura organizacional y contribuir al desarrollo de la motivación en los colaboradores. Además, los líderes deben inspirar confianza, asumir la responsabilidad en sus decisiones y gestionar el cambio en situaciones de incertidumbre. Es importante considerar, que el tipo de liderazgo aplicado contribuirá al incremento de la motivación, por lo tanto, se reflejará en los beneficios económicos de la organización.

La cultura organizacional influye en la motivación de los colaboradores y está alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, debe de ser compartida constantemente, permitiendo tener colaboradores comprometidos y motivados. Así pues, si la cultura organizacional es percibida por los colaboradores como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional se relaciona directamente con la motivación. Se puede concluir que la motivación y la cultura organizacional tienen impacto en la competitividad, desarrollo y éxito de las organizaciones.

Lista de referencias

- Adams, J. (1963). Towards and understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adiba, F. (2020). The Influence of Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance at PT. Taspem (Persero) Malang Branch Office. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(4), 134-141. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://repository.stia-malang.ac.id/152/1/IJISRT20APR147.pdf>
- Aguirre, P. (2017). *Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016* [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8795/Aguirre_MPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*(45), 127-143. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969126>
- Barba, C., & Rengifo, M. (2017). *La cultura organizacional y su relación con la productividad y la motivación de los colaboradores. Caso GMO* [Tesis de pregrado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/7510/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-126.pdf>
- Cayo, C. (2017). *Cultura organizacional y motivación laboral de la dirección general de medicamentos insumos y drogas -2017* [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8775/Cayo_RVCDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation on the relationships between Organizational Culture and Performance of Construction Organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. Río de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Deckers, L. (2018). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental* (5ª ed.). New York: Routledge.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 6(2), 204-223.
- 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 Cesar Vallejo]. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21652/D%c3%adaz_TLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flórez, C. (2018). *La motivación intrínseca durante los procesos de enseñanza y aprendizaje de conceptos en ciencias naturales* [Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Manizales].
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México.
- Góngora, R., & Pérez, A. (2018). Ecología social, cultura organizacional y valores humanos: revisión conceptual y su implicación en la práctica social. *Universidad & Ciencia*, 7(2), 83-99. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/541>
- Handy, C (1995), *Gods of Management, the Changing Work of Organisations*, Oxford, Oxford University Press Recuperado el 30 de marzo de 2021, <https://books.google.com.pe/books?id=lyqGDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Hani, M., Nur, S., & Siti, O. (2016). A Study of Organizational Culture and Employee Motivation in Private Sector Company. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(38), 50-54. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50607205/J._Appl._Environ._Biol._Sci._63_S50-54__20161.pdf?1480404983=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Study_of_Organizational_Culture_and_Employee_Motivation_in_Private_Sector_Company.pdf&Expires=1599537974&Signature=Awrd2cz-QAPu2FNuEfMys1
- Hani, M., Rudzi, M., Muhammad, M., Noor, A., & Romiza, M. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), 21-25. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de https://tafpublications.com/gip_content/paper/Jabs-3.1.3.pdf
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Willey. Recuperado el 29 de marzo de 2021 de: <https://books.google.com.pe/books?id=xpsuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Frederick+Herzberg%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjU3fOppNjvAhUOIrkGHYgwCEYQ6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q&f=false>

- Hidalgo, J. (2017). *La Cultura Organizacional y la Motivación Laboral en los trabajadores de la gerencia central de normativa del servicio de Administración Tributaria, Lima 2017* [Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16153/Hidalgo_RJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- House, R., & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Huilcapi, M., Jácome, G., & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito organizacional. *Dom. Cien*, 2(2), 311-333.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock Press.
- Likert, R. (1979). *Novos Padrões de Administração* (2 ed.). São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *American Institutes of Research*, 3(2), 157-189.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach* (12ª ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Manggis, W., Yuesti, A., & Setia, K. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(7). Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://manuscriptcentral.in/ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/553/410>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med*, 17(4), 42-52. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Recuperado el 13 de enero de 2021 de <https://holybooks-lichtenbergpress.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>
- Medellín, V., Vera, J., Morales, M., & Avelar, G. (2019). Prevención de riesgos de trabajo y cultura organizacional en las MYPES hoteleras. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*(10), 38-62. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60751201/REVISTA_LA_NUEVA_GESTION_ORGANIZACIONAL20190930-64420-1qjwv2.pdf?1569884168=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DREVISTA_LA_NUEVA_GESTION_ORGANIZACIONAL.pdf&Expires=1599510586&Signature=Rrd-mH8

- Menautt , C., Arias, W., & Checa, S. (2016). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista de Psicología*, 6(1), 67-90. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <http://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/issue/view/6>
- Neyra, C., Ríos, T., Siles, M., & Apaza, E. (2016). El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016. *Apuntes universitarios*, 6(2), 199-220. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/6
- O`Reilly III, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Obando, E., & García, A. (2018). *Técnicas de motivación, según la teoría x y la teoría y de Mc Gregor para mejorar la productividad laboral de la organización Eco Logi-K Perú SAC*. [Tesis de pregrado. Universidad Autónoma del Perú]. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/513/1/Obando%20Ochoa%2c%20Eduardo%20y%20Garcia%20Martinez%2c%20Andres.pdf>
- Oliva, E. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9048/Oliva_EE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones La acción personal*. Madrid: EDICIONES RIALP, S.A.
- Pinchak, C. (2020). Pandemia por coronavirus (COVID-19); sorpresa, miedo y el buen manejo de la incertidumbre en la familia. *Archivos de Pediatría del Uruguay*, 9(7), 76-77. Recuperado el 8 de septiembre de 2020, de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/adp/v91n2/1688-1249-adp-91-02-76.pdf>
- Rahim, A. (2018). The effect of motivation of working, organizational culture, and innovative behavior to teacher students of social science (IPS) in socialization of curriculum implementation 2013 in Aceh province. *Educational Research International*, 7(1), 1-10. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.7.1/ERInt.2018-7.1-01.pdf>
- Rantesalu, A., Rahman , A., Mapparenta, & Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*, 4(9), 8-14. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://osf.io/preprints/inarxiv/m7wqs/>
- Reinoso, M., & Pérez, J. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las Pymes. *Revista Observatorio de la Economía*

Latinoamericana,. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>

- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social*, 17(1), 201-217.
- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 29(22), 27. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizaciona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Organizacional*, 10(4), 7-12. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>
- Sanabria, F., Vergara, M., Santacruz, M., & Lucin, J. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Conocimiento global*, 3(1), 239-256. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/286/685>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/235/324>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahyuni, N., & Heryanto. (2019). The Effect of Environment and Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as an intervening variable on Bank Perkreditan Rakyat Jorong Kampung Tengah Pariaman PT. *Archives of Business Research*, 7(5), 194-204. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://116.203.177.230/index.php/ABR/article/view/6474/4197>