

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**FINANCIERAS**



**“LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES**  
**DE LA PROVINCIA DE TACNA 2021”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

Bach. CAROLINA VILLANUEVA POCORI

**ASESOR:**

DR. GERARDO RENATO ARIAS VASCONES

**Para optar el título profesional de:**

CONTADOR PÚBLICO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA

**TACNA-PERÚ**

**2022**

**DEDICATORIA**

A mi padre Víctor, quien a lo largo de estos años con su apoyo incondicional me ha acompañado en cada logro de mi carrera profesional, motivándome siempre a ser mejor persona y mejor profesional, esto es para ti papá.

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios por brindarme salud y sabiduría para saber afrontar los obstáculos de la vida, a mi familia por la formación en valores, los consejos de superación y perseverancia para alcanzar cada meta trazada en mi vida profesional, a mis docentes por la formación académica que me brindaron en estos 5 hermosos años de mi carrera universitaria, a mi promoción 2016, a mi casa de estudios UPT y a FACEM por cada olimpiada donde se tuvo la oportunidad de representar a la facultad, les estaré siempre agradecida por ello.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia de la motivación laboral en la cultura organizacional en los once municipios que existen la provincia de Tacna, es decir, diez comunas distritales y la Municipalidad Provincial de Tacna. Además de determinar la relación existente entre las expectativas laborales, la formación académica, la experiencia laboral y el feedback con la cultura organizacional.

El trabajo demandó encuestar a 361 trabajadores públicos de las once municipalidades, considerando un +/-5 % de error y un 95 % de nivel de confiabilidad. Y para el procesamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 25.0. La investigación es básica o pura, de carácter cualitativo, con nivel explicativa, con diseño no experimental.

Los resultados demostraron que el grado de correlación entre ambas variables es 80,70 %, el cual significa un nivel positivo muy alto. También se ha determinado que la variable 'Motivación laboral' influye en 76,10 % sobre la variable 'Cultura organizacional', y la fuerza de asociación entre ambas variables es de 86,00 %, considerándose, por lo tanto, una fuerte asociación.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, expectativas laborales, experiencia laboral, feedback, motivación laboral.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the influence of work motivation on the organizational culture in the eleven municipalities that exist in the province of Tacna, that is, ten district communes and the Provincial Municipality of Tacna. In addition to determining the relationship between job expectations and organizational culture, work experience and organizational culture, and feedback and organizational culture.

The work required surveying 361 public workers from the eleven municipalities, considering a +/-5% error and a 95% level of reliability. And for the data processing the SPSS 25.0 program has been used. The investigation is basic or pure, of a qualitative nature, with an explanatory level, with a non-experimental design.

The results showed that the degree of correlation between both variables is 80.70%, which means a very high positive level. It has also been determined that the variable 'Work motivation' influences 76.10% over the variable 'Organizational culture', and the strength of association between both variables is 86.00%, considering, therefore, a strong association.

**Keywords:** Organizational culture, work expectations, work experience, feedback, work motivation.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE TABLAS .....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1. Identificación y determinación del problema .....	2
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación, importancia y alcance de la investigación.....	6
1.4.1 Justificación de la investigación .....	6
1.4.2 Importancia de la investigación .....	7
1.4.3 Alcances de la investigación.....	8
 CAPÍTULO II .....	 9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	9
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	12
2.1.3. Antecedentes a nivel local.....	16
2.2. Bases teóricas - científicas.....	21

2.2.1. Motivación laboral .....	21
2.2.2. Expectativas laborales .....	22
2.2.3. Formación académica.....	23
2.2.4. Experiencia laboral.....	24
2.2.5. Feedback .....	25
2.2.6. Cultura organizacional .....	26
2.2.7. Identificación.....	30
2.2.8. Relaciones interpersonales .....	30
2.3. Definición de términos básicos .....	34
2.4. Sistema de Hipótesis .....	39
2.4.1. Hipótesis general.....	39
2.4.2. Hipótesis específicas .....	39
2.5. Sistema de variables .....	40
CAPÍTULO III .....	41
METODOLOGÍA .....	41
3.1. Tipo de investigación .....	41
3.2. Diseño de investigación.....	41
3.3. Población y muestra .....	41
3.3.1 Población .....	41
3.3.2 Muestra .....	43
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.5 Técnicas de procesamiento de datos.....	45
3.5.1 Procesamiento de datos.....	45
3.5.2 Análisis de datos .....	45
3.6 Selección, confiabilidad y validación de los instrumentos .....	46
3.6.1 Selección de instrumentos .....	46

3.6.2 Confiabilidad del instrumento .....	46
CAPÍTULO IV .....	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	50
4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros .....	50
4.2 Presentación de resultados, tablas, gráficos, figuras, etc.....	50
4.3 Contraste de Hipótesis.....	71
4.3.1 Verificación de la hipótesis general.....	71
4.3.2 Verificación de la hipótesis específica 1.....	75
4.3.3 Verificación de la hipótesis específica 2.....	77
4.3.4 Verificación de la hipótesis específica 3.....	79
4.3.5 Verificación de la hipótesis específica 4.....	80
4.4 Discusión de resultados .....	81
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXO 01: Matriz de consistencia.....	93
APÉNDICE .....	94
Instrumentos de investigación.....	94

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de las variables e indicadores</i> .....	40
<b>Tabla 2</b> <i>Población detallada por Municipalidades correspondientes a la provincia de Tacna</i> .....	42
<b>Tabla 3</b> <i>Tabla de muestra estratificada</i> .....	44
<b>Tabla 4</b> <i>Coficiente de Alpha de Cronbach de la variable ‘Motivación laboral’</i> .....	46
<b>Tabla 5</b> <i>Coficiente de Alpha de Cronbach de la variable ‘Cultura organizacional’</i> ..	47
<b>Tabla 6</b> <i>Validación del instrumento mediante la Prueba de KMO y Bartlett para la variable ‘Motivación laboral’</i> .....	47
<b>Tabla 7</b> <i>Validación del instrumento mediante la Prueba de KMO y Bartlett para la variable ‘Cultura organizacional’</i> .....	48
<b>Tabla 8</b> <i>Proyección profesional</i> .....	50
<b>Tabla 9</b> <i>Proyección laboral</i> .....	52
<b>Tabla 10</b> <i>Trabajo en equipo</i> .....	53
<b>Tabla 11</b> <i>Formación académica de sus pares</i> .....	55
<b>Tabla 12</b> <i>Preparación profesional de sus pares</i> .....	56
<b>Tabla 13</b> <i>Dominio de las TIC’s de sus pares</i> .....	58
<b>Tabla 14</b> <i>Comunicación interna</i> .....	59
<b>Tabla 15</b> <i>Feedback</i> .....	60
<b>Tabla 16</b> <i>Experiencia profesional de sus pares</i> .....	61
<b>Tabla 17</b> <i>Desempeño laboral de sus pares</i> .....	62
<b>Tabla 18</b> <i>Identificación con la institución</i> .....	64
<b>Tabla 19</b> <i>Identificación con su área</i> .....	65
<b>Tabla 20</b> <i>Valoración del trabajo</i> .....	66
<b>Tabla 21</b> <i>Relaciones interpersonales</i> .....	67
<b>Tabla 22</b> <i>Compañerismo</i> .....	69
<b>Tabla 23</b> <i>Responsabilidad de los pares</i> .....	70
<b>Tabla 24</b> <i>Tabla cruzada ‘Motivación laboral’ – ‘Cultura organizacional’</i> .....	73
<b>Tabla 25</b> <i>Correlaciones</i> .....	74
<b>Tabla 26</b> <i>Pseudo R cuadrado</i> .....	74

<b>Tabla 27</b> <i>Medidas direccionales</i> .....	74
<b>Tabla 28</b> <i>Contrastación de Hipótesis Específica 1</i> .....	76
<b>Tabla 29</b> <i>Contrastación de Hipótesis Específica 2</i> .....	78
<b>Tabla 30</b> <i>Contrastación de Hipótesis Específica 3</i> .....	79
<b>Tabla 31</b> <i>Contrastación de Hipótesis Específica 4</i> .....	81

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> <i>Proyección profesional</i> .....	51
<b>Figura 2</b> <i>Proyección laboral</i> .....	52
<b>Figura 3</b> <i>Trabajo en equipo</i> .....	54
<b>Figura 4</b> <i>Formación académica de sus pares</i> .....	55
<b>Figura 5</b> <i>Preparación profesional de sus pares</i> .....	57
<b>Figura 6</b> <i>Dominio de las TIC's de sus pares</i> .....	58
<b>Figura 7</b> <i>Comunicación interna</i> .....	59
<b>Figura 8</b> <i>Feedback</i> .....	61
<b>Figura 9</b> <i>Experiencia profesional de sus pares</i> .....	62
<b>Figura 10</b> <i>Desempeño laboral de sus pares</i> .....	63
<b>Figura 11</b> <i>Identificación con la institución</i> .....	64
<b>Figura 12</b> <i>Identificación con su área</i> .....	65
<b>Figura 13</b> <i>Valoración del trabajo</i> .....	66
<b>Figura 14</b> <i>Relaciones interpersonales</i> .....	68
<b>Figura 15</b> <i>Compañerismo</i> .....	69
<b>Figura 16</b> <i>Responsabilidad de los pares</i> .....	71

## INTRODUCCIÓN

La motivación juega un rol fundamental en el presente trabajo de investigación, ya que se tiene en cuenta el factor netamente humano, es decir, el capital humano. Por otro lado, la cultura organizacional es uno de los elementos que conforma los factores de producción, el cual es el trabajo, considerándose como el capital humano.

En el primer capítulo del presente estudio, se describe el problema, la formulación, la justificación e importancia de la investigación, alcances y limitaciones, definiendo objetivos e hipótesis a contrastar.

En el segundo capítulo se describen y analizan los antecedentes internacionales, nacionales y locales, se desarrollan las bases teóricas. Además de la identificación de los términos básicos, aportando una concepción más profunda del tema.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico, el tipo de estudio, diseño y nivel de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como su procesamiento y análisis.

En el cuarto capítulo se realiza el procesamiento de datos, la presentación, análisis e interpretación de los resultados, así como también, la contrastación de hipótesis; y su respectiva discusión.

Finalmente, se extrae las conclusiones y recomendaciones importantes de la investigación, las cuales se relacionan con los problemas planteados, así como sus objetivos e hipótesis, teniendo, en este caso, una relación altamente significativa.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Identificación y determinación del problema

En el presente trabajo de investigación determinaremos la influencia de la motivación laboral en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021, teniendo en cuenta las gestiones de las comunas distritales que conforman Tacna Metropolitana, tales como la Municipalidad Provincial de Tacna, Municipalidad distrital de Pocollay, Municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa, Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, Municipalidad Distrital de Calana, Municipalidad Distrital de Inclán, Municipalidad Distrital de Pachía, Municipalidad Distrital de Palca, Municipalidad Distrital de Sama, Municipalidad Distrital de La Yarada – Los Palos, cubriendo los once distritos que integran la provincia de Tacna. Además, se determinó la influencia de cada uno de los indicadores de la variable independiente en la cultura organizacional de cada una de las municipalidades que integran la muestra.

Se ha evidenciado una falta de motivación laboral en los trabajadores públicos de cada comuna, dicha variable influye en la cultura organizacional y, por ende, repercute en su desempeño laboral y debilita la relación con los usuarios. Es por esa razón, la importancia en fortalecer ese compromiso de los mismos colaboradores de la entidad.

Como es de conocimiento público, la Municipalidad Provincial de Tacna, institución que conforma el contexto de nuestra investigación, ha sido escenario de hechos delictivos durante las últimas gestiones, siendo actualmente investigados los funcionarios de la última gestión, como se evidencia en lo acontecido en la madrugada del 24 de noviembre del año 2018, noticia que fue publicada en los diferentes diarios a nivel nacional.

La Municipalidad Provincial de Tacna cuenta con diferentes oficinas, gerencias, y a su vez, subgerencias, como las que mencionamos a continuación: la Oficina de Control Institucional, la Oficina de Procuraduría Pública Municipal, la Oficina Secretaría General y Archivo Central, las cuales están directamente relacionadas con la Alcaldía; la Oficina de Comunicación y Protección al Ciudadano, la Oficina de Ejecutoría Coactiva, siendo oficinas relacionadas con la Gerencia Municipal, que consta de la Gerencia de Administración, Gerencia Gestión de Recursos Humanos, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Coop. Técnica, Gerencia de Desarrollo Urbano, Gerencia de Gestión Tributaria, Gerencia de Gestión Ambiental, Gerencia de Transporte y Seguridad Ciudadana, Gerencia de Desarrollo Económico Social, Gerencia de Terminales Terrestres, Gerencia de Ingeniería y Obras, y finalmente, Gerencia de Producción de Bienes y Servicios. También es importante mencionar que son trece los regidores.

La actual gestión del alcalde Julio Medina lleva consigo lo heredado de la anterior gestión, que inició sus actividades el año 2015 y que finalizó en el año 2018, de la misma manera, existen funcionarios que se han visto beneficiados por el

tema de las reposiciones judiciales, además de denuncias por mala praxis, los cuales acarrearán problemas, tanto internos como externos.

Todas estas situaciones generan una cultura organizacional fluctuante en las diferentes áreas que conforman la institución, asimismo, el clima organizacional consta de dimensiones, los cuales requieren de un análisis exhaustivo a fin de proponer una mejora continua. Actualmente, el clima organizacional es un factor muy apreciado tanto por las instituciones públicas y privadas, y para los mismos colaboradores, ya que se ve reflejado en su productividad laboral. Es decir, el clima organizacional que se percibe en la institución influye en la productividad laboral de los trabajadores.

Se ha podido observar que los colaboradores realizan sus actividades en un ambiente que no es el adecuado para el desempeño laboral, cargado de tensión, corrupción y displicencia, por lo que la postergación de actividades es un tema común en algunas áreas, proliferando la sobrecarga laboral y retrasando las respuestas a expedientes, y en caso que se lleven a cabo ciertas actividades, no se desempeñan de la mejor manera.

A su vez, la productividad laboral se ve reflejada en la calidad del servicio que brindan a los usuarios, y la satisfacción que los ciudadanos pudiesen tener. Pudiendo ser, este último, un tema de investigación para un próximo estudio.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la motivación laboral influye en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera las expectativas laborales de los colaboradores se relacionan con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna?
- ¿De qué manera la formación académica de los colaboradores se relaciona con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna?
- ¿De qué manera la experiencia laboral de los colaboradores se relaciona con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna?
- ¿De qué manera el feedback se relaciona con la motivación laboral de los colaboradores en los gobiernos locales de la provincia de Tacna?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la influencia de la motivación laboral en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre las expectativas laborales y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

- Analizar la relación que existe entre la formación académica y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.
- Conocer la relación que existe entre la experiencia laboral y motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.
- Determinar la relación que existe entre el feedback y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

## **1.4. Justificación, importancia y alcance de la investigación**

### **1.4.1 Justificación de la investigación**

La investigación está orientada con el propósito de obtener conocimiento en lo que respecta a la cultura organizacional, influida principalmente por la motivación de los colaboradores de las once comunas en Tacna, las mentadas variables, dependiente e independiente, como lo mencionamos anteriormente está conformado por indicadores. Debido a ello esta investigación, sirve para elaborar una evaluación completamente actualizada en referencia al panorama actual de la comuna provincial y las diez municipalidades distritales, con la finalidad de contribuir con el mejoramiento continuo y la sostenibilidad de los factores que engloban la cultura organizacional, ya que ello se ve reflejado en la atención a los usuarios y en las mismas gestiones por el bienestar de la ciudad.

#### **1.4.1.1. Justificación teórica**

El trabajo de investigación propuesto se realizó a través del empleo del conjunto conceptos y teorías básicas sobre la motivación, con el objetivo

de hallar las causas que afectan al clima organizacional del personal que labora en las comunas distritales y en la comuna provincial, así como aportar para su mejora en los siguientes años. Teniendo en cuenta, además, un análisis de los indicadores de ambas variables.

#### **1.4.1.2. Justificación práctica**

Según los resultados del referido trabajo de investigación, los cuales han permitido hallar mecanismos de solución concretos a las problemáticas vinculadas a la motivación, y las repercusiones en el clima organizacional de los colaboradores de las municipalidades en la provincia de Tacna en el periodo 2021. Los resultados que se extraen del presente estudio han permitido tener conocimiento de la gestión actual en referencia con la gestión anterior, para una buena toma de decisiones.

#### **1.4.1.3. Justificación metodológica**

Este trabajo de investigación se ha realizado las actividades que son necesarias para la recopilación de información primaria y secundaria. El instrumento utilizado para la obtención de la data es un cuestionario cerrado, cuyo procesamiento de datos se realizó con la utilización de programas informáticos: Microsoft Office y SPSS versión 25.0.

### **1.4.2 Importancia de la investigación**

Esta investigación es importante por el análisis de la motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional, realizado en todas las comunas distritales que integran la Municipalidad Provincial de Tacna, así como en la

misma comuna provincial, para poder enfocarnos en la variable independiente y de esta manera mejorar la variable dependiente.

### **1.4.3 Alcances de la investigación**

La investigación delimitó el nivel de influencia de la motivación laboral en la cultura organizacional en los gobiernos locales de la provincia de Tacna, el cual nos ayudó a tener una visión más completa y actualizada de ambas variables, con el fin de plantear mejoras en las gestiones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

Moreira (2018) en su tesis doctoral titulada *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí – Ecuador*, el autor empleó en su investigación el carácter cuantitativo, correspondiendo al diseño no experimental, con un nivel de carácter descriptivo-transversal y observacional. Obteniendo como resultado que la variable ‘clima organizacional’ influye de manera positiva en la variable ‘productividad laboral’ en las instituciones mencionadas, obteniendo una correlación positiva y significativa de 85.6%, asimismo, el autor ha establecido las siguientes dimensiones de la variable independiente: ambiente físico, características estructurales y ambiente social; los cuales tienen una correlación positiva y significativa de 75.5%, 86.4% y 89.2%, respectivamente. Utilizando como instrumento una encuesta con 43 ítems validada por tres profesionales expertos en investigación, la mentada encuesta fue aplicada al grupo muestral de 187 docentes y 183 trabajadores administrativos, de una población de 2,395 docentes y 1,895 trabajadores administrativos. El autor ha realizado dicha investigación con el propósito de observar posibles fallas y mejorar las variables que puedan medir debilidades, y

de esta manera se implementen mecanismos destinados a la búsqueda del mejoramiento continuo. El contexto de la tesis descrita es una provincia del vecino país norteco, tomando como objeto de investigación instituciones de educación superior del sector público, relacionando positivamente ambas variables para la toma de decisiones. Se encuentra una deficiencia en la ejecución de la investigación, el cual menciona las Instituciones de educación cuyo nivel es superior, en conjunto, pero obvia la individualización, es decir, no menciona un estudio específico.

Bustillos (2016) en su tesis titulada *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa M.C. Distribuciones S.A. del Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*, presentada en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato. El enfoque fue cuantitativo, el nivel fue descriptivo. El autor utilizó como instrumento, un cuestionario cerrado de 11 ítems, el cual fue aplicado a 10 personas. El trabajo trae como resultado que el clima organizacional que denota la Empresa M.C. Distribuciones S.A., no contempla los parámetros necesarios para considerarse propicio para fomentar un alto rendimiento laboral y ante ello recomienda que deberían proporcionarse sesiones de retroalimentación sobre los procesos que influyen en el comportamiento organizacional, los cuales permiten implementar modificaciones de acuerdo a un sistema de planificación. Además, el desempeño laboral de los colaboradores se visualiza perjudicado en gran medida debido a la ejecución de un liderazgo de carácter autoritario y ello denota una problemática proveniente de la mesa

directiva, respecto a los cargos, todo esto a causa de que no se ha identificado las competencias generales que deberían poseer los colaboradores para poder unirse a la organización.

Figueroa (2015), realizó la tesis titulada “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental”, de la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. La investigación fijó como propósito determinar el vínculo existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal perteneciente a una institución pública. El tipo de investigación fue correlacional. La muestra estuvo conformada por 47 colaboradores de una sede, cuyas edades giraban alrededor de 18 a 50 años, de distinto género. Como técnica de recolección de datos, se aplicaron encuestas, mediante cuestionarios como el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS). La metodología estadística utilizada fueron las, porcentajes con inclinación central, frecuencias, el coeficiente de correlación de Pearson y la desviación estándar. Finalmente, se concluyó que los indicadores vinculados a la cultura organizacional no guardan una relación proporcional con el desempeño laboral del personal perteneciente a la institución pública que formó parte del objeto de estudio en esta investigación. Se recomendó elaborar planes que fomenten el compromiso hacia el cumplimiento de la cultura organizacional y promuevan simultáneamente, el rendimiento eficiente del personal que labora en la institución.

Salazar (2013), desarrolló la investigación de la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. Estableció como propósito identificar la relación que

tiene la cultura organizacional con la variable satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. El tipo de investigación fue carácter descriptivo, correlacional, transversal de enfoque cuantitativo. La muestra de la presente investigación estuvo constituida por 46 personas, cuyo género fue masculino como femenino, en el que se abarcó un rango de edad que empieza desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, mediante la técnica de la encuesta. Después de realizado el análisis estadístico respectivo, se concluyó que sí existe una correlación de forma directa y fuerte entre la variable cultura organizacional y la variable satisfacción laboral de los colaboradores administrativos del Hospital Roosevelt, lo que refleja que los colaboradores al margen de no disponer de un ambiente concordante a sus requerimientos, beneficios, incentivos, mecanismo de ventilación e iluminación pertinente están conformes con su trabajo y con el ambiente laboral que la institución les brinda.

### **2.1.2. Antecedentes a nivel nacional**

Palomino & Retamozo (2016) en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta – 2015*, presentaron el diseño de índole no experimental, cuyo nivel es de carácter descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 118 trabajadores, concluyéndose que los indicadores que los autores plantean en la variable ‘clima organizacional’ inciden significativamente en los indicadores denominados ‘desempeño laboral’ de los colaboradores de la institución en estudio. A través del presente estudio, los

autores establecen medidas de mejoras en la gestión, recomendando capacitaciones a los directivos para fomentar el liderazgo participativo y las jornadas de participación entre todos los involucrados para fomentar las relaciones interpersonales. Se han formulado preguntas entre dimensiones, pudiéndose plantear la relación entre las dimensiones y la variable dependiente.

Bobadilla (2017) en su tesis de Maestría titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*, de diseño descriptivo correlacional, utilizaron como instrumentos encuestas aplicadas a 104 docentes de los 250 que laboran en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo, los cuales son: Santiago Antúnez de Mayolo, Franklin Roosevelt, San Pedro y Eugenio Paccelli. El autor plantea que el entorno laboral no es el adecuado para el desempeño académico profesional de los docentes, comprobándose la existencia de una relación positiva con una tendencia débil entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo, evidenciándose que el instituto con mejor clima laboral es el Instituto San Pedro, seguido por el Instituto Franklin Roosevelt; y el instituto con mejor desempeño laboral es el Instituto Franklin Roosevelt, seguido por el Instituto Santiago Antúnez de Mayolo. Para finalizar, el autor recomienda establecer mejoras en la comunicación que sostienen los diversos órganos jerárquicos para la optimización del clima organizacional. Se hubiera podido facilitar el trabajo resumiendo los ítems en la operacionalización de las variables e indicadores,

además, se puede mencionar que los trabajadores administrativos de cualquier entidad se encuentran más institucionalizados que los mismos docentes.

Oria (2017), elaboró la tesis titulada “Factores que limitan la ejecución presupuestal de gastos en la Sunat periodo 2016” de la Universidad César Vallejo, en Lima. Presentó como propósito principal reconocer cuál es el factor determinante que restringe la ejecución presupuestal en la Administración Tributaria en el año 2016. En cuanto al diseño de investigación fue no experimental, de carácter transversal – transaccional subtipo descriptivo-explicativo. La muestra fue conformada por 64 colaboradores de las Divisiones pertenecientes a la Gerencia Financiera y al Órgano cuya función es regular las contrataciones; el muestreo empleado es no probabilístico cuyo tipo es intencional para la recolección de datos se utilizaron las técnicas: Focus Group y encuesta, los resultados que se obtuvieron tras el procesamiento y análisis de datos señalaron que el factor institucional es el preponderante, sin embargo, no es significativo en cuanto al nivel estadístico, ya que no posee un nivel de significancia menor al 0.05. , según el primer objetivo específico planteado, el indicador que debería preponderar es durante la etapa en la que se realiza la convocatoria de los procesos de selección, respecto al segundo objetivo específico, el indicador que se mantiene en realce es la centralización que existe en el entorno administrativo, en cuanto al cuarto objetivo específico, el indicador que lidera con mayor realce es el correspondiente al clima organizacional y por último el indicador más relevante es el nivel en el que se encuentra el conocimiento en normativas del país.

Luna (2015), llevó a cabo la investigación “Satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal docente de la universidad privada de Lima”, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tuvo como objetivo de establecer cuál es la relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional. El diseño de esta investigación fue de carácter transversal descriptivo-comparativo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 125 docentes de la Facultad de Psicología y Trabajo Social. Los instrumentos que se emplearon fueron la Escala denominada Satisfacción de Sonia Palma y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mayer y Allen. La técnica que se utilizó para la recolección de datos necesario para el estudio fue la encuesta. Al culminar el trabajo, los resultados indicaron que la Satisfacción Laboral Global existente en los docentes posee un nivel promedio, de igual forma, en relación a las dimensiones de significación de la tarea y Condiciones de Trabajo, en el nivel insatisfecho está la dimensión de Reconocimiento Personal y/o Social a diferencia de Beneficios Económicos donde están satisfechos los docentes. En relación al Compromiso Organizacional Global hay una tendencia alta, lo mismo en el Compromiso Normativo, en el aspecto afectivo es relativamente alto, mientras que en el aspecto del Compromiso para Continuar se puede visualizar que hay una tendencia decreciente. Asimismo, se observa la existencia de una correlación estadística significativa moderada en referencia a las dimensiones Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Beneficios Económicos, Reconocimiento Personal y/o Social y Compromiso Organizacional Global. En la dimensión de aspecto Afectivo y la Satisfacción Laboral Global existe una

correlación significativa de nivel alto pero con carácter moderado en las dimensiones relacionadas a la Normativa y de Continuidad.

Mayta (2014), desarrolló la tesis titulada “La satisfacción laboral y los efectos en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Puno”, de la Universidad Nacional del Altiplano, en Puno. Tuvo como propósito identificar el nivel de relación existente en cuanto a los índices de satisfacción laboral respecto al desempeño realizado por los colaboradores de los Gobiernos Estatales de la región de Puno, 2012. El tipo de investigación fue correlacional. La muestra estuvo conformada por 236 trabajadores de 13 municipios provinciales, a quienes se les aplicaron encuestas a través de cuestionarios. Para las pruebas estadísticas aplicadas a los datos recolectados, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y Kendall. Finalmente, se evidenciaron muchas deficiencias en cuanto a programas de capacitación, política de remuneraciones, responsabilidad de las funciones delegadas, e inexistencia de una planificación adecuada. Sí se evidenció una relación con tendencia directa y significativa entre la variable satisfacción laboral y la variable desempeño laboral.

### **2.1.3. Antecedentes a nivel local**

Aponte (2017) en su tesis titulada *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de soporte administrativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tacna, periodo 2015*, la autora utilizó un enfoque cualitativo cuyo diseño fue de índole

no experimental, teniendo un enfoque descriptivo - correlacional. Utilizando como instrumento un cuestionario aplicado a 70 colaboradores, concluyendo con una correlatividad positiva moderada entre las dos variables señaladas con un coeficiente de correlación 0.665, con una significancia menor a 0.05. Dicha investigación se realizó con el objeto de ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área, ya que, a causa a los cambios organizacionales que presentaba la institución había generado inestabilidad entre los colaboradores. Entre las limitaciones que afronta el investigador en su estudio son que la investigación se realice dentro del horario de trabajo, siendo, además, un horario autorizado por los directivos de la SUNAT, sede Tacna; también menciona que la recopilación de la información se realizó solicitando mediante modalidad de transparencia en la misma institución.

Sacari (2019) en su tesis titulada *Los valores organizacionales y su influencia en la productividad laboral del Hospital Hipólito Unanue, Región Tacna, año 2017*, de tipo básica, con un diseño no experimental, y siendo el nivel de la investigación correlacional. Dicho autor utilizó como instrumento un cuestionario aplicado a 114 servidores públicos, obteniendo como resultado que la variable denominada 'valores organizacionales' influyen en un 36.9% en la variable denominada 'productividad laboral' vinculada a los colaboradores pertenecientes a la institución, asimismo, en la presente investigación se ha establecido las siguientes dimensiones: 'valores éticos - sociales', 'valores económicos' y 'valores emocionales', como dimensiones de la variable 'valores organizacionales', teniendo una influencia en la productividad laboral de 62.2%,

25.2% y 25.2% respectivamente. Esta investigación se ha realizado con el objetivo de incrementar la productividad laboral en la institución en base a la identificación de los valores organizacionales, para hacer frente a los sucesos ligados al tema de corrupción. El autor menciona que la principal limitación que encontró en la elaboración de su trabajo de investigación fue el acceso a la información, por parte de la institución y del personal.

Gutierrez (2019) en su tesis titulada *Influencia del clima organizacional en la gestión empresarial de la agencia principal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, periodo 2018*, de tipo básica, con un diseño no experimental, y siendo el nivel de la investigación explicativo causal. El autor aplicó un cuestionario al grupo muestral de 133 trabajadores de una población de 203 que laboran en la agencia, concluyendo que existe una influencia de índole significativa relacionadas a las variables ‘clima organizacional’ y la variable ‘gestión empresarial’ de la agencia principal, con un valor de 0.342. Uno de los propósitos que el autor plantea en su investigación es de carácter económico, el cual es el mejoramiento de la actividad económica en base a los colaboradores, además de la optimización de los equipos de trabajo que fueron conformados con el objetivo de proporcionar una mejor orientación financiera a las micro y pequeñas empresas, y de esta manera, exista un desarrollo adecuado. A pesar de la existencia de una influencia positiva en las variables planteadas, el autor sugiere que perdure y se mejore la percepción existente. Aunque no exista influencia significativa entre la dimensión percepción individual con la gestión

empresarial, el autor recomienda un estudio más exhaustivo con el objeto de encontrar razones por las cuales no se encuentre relación alguna.

Samalvides (2016) en su tesis doctoral titulada *La nueva gestión pública y la aplicación de indicadores de gestión en las municipalidades provinciales de la Macro Región Sur, 2014*, básica o pura, con nivel descriptivo correlacional, y diseño no experimental transaccional. El autor utilizó un cuestionario como instrumento aplicado a 51 gerentes y funcionarios de los gobiernos municipales provinciales de la Macro Región Sur del Perú, siendo Apurímac, Arequipa, Moquegua, Tacna, Cusco, Madre de Dios y Puno. Teniendo como uno de los resultados que el 17.65% de las comunas incurrieron en gastos menores de los que presupuestaron, lo que implica que los recursos se reinviertan al Gobierno Central. Concluye el autor que la ineficiente administración de la gestión pública tiene injerencia significativa y relevante en la ejecución de indicadores en materia de gestión de las Municipalidades Provinciales del país; recomendando la división técnica del trabajo administrativo, además del control y monitoreo permanente, y evaluación de los resultados. Las investigaciones que giran alrededor de esta problemática han sido de nivel descriptivo, por lo tanto, no han explicado ni evaluado las funciones de los indicadores propuestos. El propósito es la de promover reflexión y la apertura al debate en referencia a las variables de la investigación, además de replantear una propuesta integral que permita resolver la problemática, beneficiando de esta manera a los pobladores de las provincias en cuestión. Aunque la investigación pudo haber sido enfocada enteramente a una sola municipalidad, así como también a nivel nacional.

Centella (2019), elaboró la tesis “La satisfacción laboral y su relación con la eficacia organizacional de la Sub Gerencia Política Fiscal y Recaudación de Impuestos de la Municipalidad Provincial de Tacna, Región Tacna, año 2017”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna. Tuvo como objetivo establecer la existencia de una posible relación entre la variable satisfacción laboral y la variable eficacia organizacional de los colaboradores de la Sub Gerencia especializada en Política Fiscal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2017. El estudio fue de tipo puro, diseño no experimental cuyo nivel fue correlacional. Para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar una encuesta a 60 colaboradores y solicitar su participación mediante un cuestionario. Se empleó la estadística descriptiva e inferencial, con soporte del programa estadístico SPSS-22 y Excel. El procesamiento de datos trajo como resultado que la variable satisfacción laboran y la variable eficacia organizacional tienen un nivel regular el cual asciende a 66.7% y 71.7% respectivamente. Para finalizar, se ha podido comprobar: “La existencia de una relación significativa entre la variable Satisfacción laboral y la variable Eficacia organizacional de los colaboradores pertenecientes a la Sub Gerencia especializada en Política Fiscal y Recaudación de impuestos de la Municipalidad Provincial de Tacna, Año 2017.

Rocchetti (2017), realizó la investigación titulada “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la UNJBG, período, 2016”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna. El propósito de la

investigación fue establecer el vínculo entre la variable cultura organizacional y la variable desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. El tipo de investigación fue descriptiva, de diseño no experimental. La muestra fue compuesta por 10 integrantes del personal directivo, al cual se le brindó cuestionarios mediante la técnica de la encuesta. El análisis estadístico se realizó aplicando la prueba estadística Alfa de Cronbach, con ayuda del programa estadístico SPSS 21. Finalmente, se concluyó que sí existe relación entre las variables “cultura organizacional” y “desempeño laboral”, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Motivación laboral**

La motivación juega un rol fundamental en el presente trabajo de investigación, ya que se tiene en cuenta el factor netamente humano, es decir, el capital humano, denominado también, capital intelectual. El enfoque estratégico de la gestión del talento humano consiste en enfocarnos particularmente en las cuatro etapas que componen el proceso administrativo, es decir, en la planificación, organización, dirección y control; basándonos en el seguimiento permanente de cada uno de los colaboradores de la organización, reforzando el *engagement* y las relaciones interpersonales, con la finalidad de lograr mejores resultados no solamente en la organización, sino también a nivel social. Existen

autores que definen a la administración utilizando los términos de las etapas del proceso administrativo. “Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos...” (Armijos et al., 2019).

Es importante priorizar el enfoque estratégico, ya que es un elemento fundamental de la gerencia de personal o recursos humanos en todas las organizaciones. “Surge la dirección del talento humano centrada en una visión holística, con una capacidad de decisión similar a las otras áreas funcionales de la organización y con una clara orientación estratégica...” (Agudelo, 2019, pág. 119). El importante proceso de planeación de los recursos humanos en el cual tanto ha evolucionado desde la clásica determinación cuantitativa de la cantidad de personal hasta lo que hoy se llama planeación estratégica de los recursos humanos” (Claro et al., 2018). La mayoría de los autores coinciden en la idea de priorizar las competencias de los colaboradores.

### **2.2.2. Expectativas laborales**

Las expectativas en referencia al ámbito laboral son importantes porque constituye parte de la motivación, y se requiere fomentar el aspecto académico y laboral, con la finalidad de que los servidores públicos puedan acceder a capacitaciones de calidad con profesionales que sean especialistas en los temas requeridos, ya sean ponentes nacionales o internacionales, cuyas ponencias sean

apreciadas por los mismos trabajadores, ya que como se planteó en la primera hipótesis específica, que fue aceptada, la cual menciona que la motivación de los funcionarios influye significativamente en la productividad laboral de los mismos en las comunas provinciales. Por lo tanto, una mejora en la motivación contribuye a una mejora en la productividad laboral. Aponte, S. (2017)

### **2.2.3. Formación académica**

La formación académica se refiere a los programas o cursos de instrucción que se centran en las habilidades requeridas para una función de trabajo u oficio en particular. En la formación profesional, la educación prepara a los estudiantes para carreras específicas, prescindiendo de las materias académicas tradicionales no relacionadas. A veces llamada Educación y Formación Profesional o Educación Técnica y Profesional, la formación profesional proporciona instrucción práctica y específica para el trabajo, y puede conducir a una certificación, un diploma o incluso un título de asociado. Palomino, P. (2016)

Los requisitos deben estar bien estipulados cuando se realiza la contratación del personal, con la finalidad de contratar al personal idóneo para determinados cargos. Se debe tener en cuenta que dichas entidades públicas cuentan con un ROF (Reglamento de Organización y Funciones), un MOF (Manual de Organización y Funciones), en donde se estipule el Clasificador de Cargos y Perfiles. Ferrer, L. (2018).

#### **2.2.4. Experiencia laboral**

Ferrer, L. (2018) sostiene que la experiencia laboral es fundamental para la contratación de personal, va de la mano con el anterior indicador, se dice que es importante porque contribuye a la formación laboral de toda persona y hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que adquirió una persona en un determinado puesto de trabajo, o durante un periodo de tiempo determinado. Cabe señalar que la experiencia laboral no solo se refiere al trabajo propiamente tal, también incluye lo aprendido a partir de ello.

Según la Directiva 004-2017-SERVIR/GDSRH, lo que respecta a la experiencia general se contabiliza considerando el total de años de experiencia laboral que haya sido desempeñado en el sector privado o público, en ello debe tomarse en cuenta principalmente la formación académica o profesional de acuerdo al perfil que el puesto requiera, bajo ese supuesto se tomará consideración desde el momento en el que el aspirante realizó su egreso, ya sea en el instituto o en la universidad. Moreira, L. (2018)

Por otra parte, el cómputo en cuanto a la experiencia profesional en lo que refiere un puesto de trabajo dentro de la Administración Pública, resulta igualmente válido realizar la contabilización contando desde la experiencia que desarrollan los aspirantes que concluyeron su formación académica ya sea en una universidad o en algún instituto técnico superior, en otras palabras, desde que tienen la condición de egresado o grado de bachiller siempre según el perfil del puesto que lo requiera. Cabe resaltar que también deben considerarse las

prácticas profesionales, así como el último año en el que se realizaron las prácticas pre profesionales de acuerdo al marco del Decreto Legislativo 1401.

Hinojosa, C. (2010)

### **2.2.5. Feedback**

Es de vital importancia que las evaluaciones del desempeño en una organización se realicen de una manera cada vez más frecuente, de preferencia, se sugiere realizarlas al finalizar cada una de las etapas que contemple un determinado proyecto, fortaleciendo, de esta manera, el feedback, y poder mejorar el desempeño, ya que esto implica un buen inicio para la siguiente etapa. Pero para ello, es necesario, también, incentivar a cada uno de los integrantes del equipo con la finalidad de reafirmar el compromiso. Moreira, L. (2018)

En la gestión de los equipos el feedback funciona para diferentes propósitos. Lo más evidente es su finalidad de reforzar el sentido de responsabilidad de los funcionarios en el desarrollo del trabajo propio en la entidad.

Si los funcionarios son informados, de manera sistematizada, sobre el progreso de sus actividades, tiene más condiciones de perfeccionar la ejecución de sus tareas, además de comprender cuál es su papel en la estructura. Además de mejoras en el clima organizacional, esto revierte en otros beneficios para las empresas, como la retención de talentos. Las entidades del sector disponen de metodologías adecuadas para analizar el desempeño del equipo tienen más condiciones de detectar posibles problemas. Es necesario valorar el feedback y

establecer metodologías adecuadas para que sea recurrente y ocurra entre todo el equipo. Es también fundamental dar espacio y seguridad para que esos feedbacks ocurran de forma honesta y así tengan un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Gutierrez, F. (2019)

### **2.2.6. Cultura organizacional**

El análisis de la cultura organizacional, como variable independiente, beneficia en gran medida a uno de los elementos que conforman los factores de producción, el cual es el trabajo, considerándose como el capital humano, el cual es una parte importante en cualquier entidad, ya sea pública o privada, independientemente del sector económico. “El clima organizacional es el ambiente que rodea a una institución, la cual es alterada por varios factores, así como causa efectos en los trabajadores” (Recharte Cutid, 2017, pág. 16). Noriega & Pría (2011) afirman:

El clima organizacional suele ser definido como un sistema de filtración en el que circulan los fenómenos objetivos relativos a una organización, y que al ser identificados por los colaboradores que la integran, ocasionan un particular clima que tiene un impacto en el comportamiento y las motivaciones lo cual genera disímiles consecuencias a la organización. (pág. 117)

Si la cultura organizacional tiene deficiencias, éstas repercutirán negativamente en la productividad laboral de la organización. Por el contrario, si el clima organizacional se encuentra fortalecido y más aún, se encuentra en

mejoramiento continuo, entonces se puede afirmar, sin lugar a duda, que la productividad laboral es y seguirá siendo óptima, y se verá reflejada en los resultados actuales y proyectados. Peña, Díaz & Carrillo (2015) argumentan su importancia, “en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros” (pág. 38). “Actualmente el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones públicas ha cobrado enorme relevancia no sólo porque se considera que el aumento de la productividad entre otros factores se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo” (Alcántar, Maldonado-Radillo & Arcos, 2012, pág. 56). Hinojosa (2010) en su tesis doctoral presentada en la Universidad Playa Ancha, lo considera como: “...un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de propias experiencias dentro de la organización”. “El clima organizacional es uno de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional, paralelo a la gestión formal, en la realización de las actividades institucionales, lo constituye una serie de compartimientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de una organización” (Bobadilla Merlo, 2017, pág. 23). “El clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento del personal” (Chiang, Salazar & Núñez, 2007, pág. 62).

El bienestar del capital humano es muy importante tanto interna como externa. Internamente se puede fortalecer un determinado grupo humano

pertenece a una determinada área en un periodo determinado. Tomar en cuenta el periodo repercute en las medidas a optar y en los resultados a obtener. Externamente se verá reflejado en la calidad del servicio brindado y en la satisfacción del usuario. Luján, T. (2013)

En una organización gubernamental, no le brindan la debida importancia al capital humano. Como se observa, los funcionarios públicos son a elección, en este caso, del alcalde o del grupo del poder en la gestión vigente, sin tener en cuenta la preparación académica y profesional del funcionario, ni mucho menos de la calidad de la inteligencia interpersonal para un determinado puesto. Y al no realizarse un debido proceso de selección de personal para los puestos de gerentes, subgerentes o jefes; entonces no podríamos esperar, como ciudadanos, una adecuada selección de contrataciones. Delgado-Verde et al. (2013) Define al capital intelectual como el conjunto de diferentes categorías de conocimiento -ya sea a nivel individual, organizacional o inter-organizacional- poseídos por una empresa y que son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva... Existe un consenso en cuanto a los componentes de capital intelectual, distinguiéndose habitualmente entre tres elementos: capital humano, capital estructural/organizativo y capital relacional/social. Palomino, P. (2016)

### **2.2.7. Importancia de la cultura organizacional**

Newstrom y Davis (2001), mencionan “Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la

organización. Así mismo es una fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos”. Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas. Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

Por consiguiente se puede deducir, el desarrollo de la cultura organizacional es un factor clave del éxito de las organizaciones y empresas, puesto que permite alta dirección de gerencia a comprender, conocer cómo se desenvuelve el personal en la institución. Por lo tanto en las Municipalidades es una nueva tendencia el desarrollo de la cultura organizacional. En la cual, se debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente de cambio, porque la cultura organizacional es la médula de la institución que desempeña numerosas funciones dentro de la organización como: un sentido de identidad al trabajador, motivación, facilita la generación de compromiso laboral, establecer un buen clima organizacional, manejo de conflictos, a la vez constituye un liderazgo que ejecute mejores decisiones. Todo ello va contribuir a generar altos niveles de productividad laboral de calidad y excelencia, ventajas

competitivas; en un mundo tan cambiante y globalizado que vivimos en el contexto actual. Cárdenas, G. (2004)

### **2.2.8. Identificación**

Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones. Ferrer, L. (2018)

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso. Luján, T. (2013)

### **2.2.9. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos a más personas, a través de emociones y sentimientos. Rodríguez (2004), afirma “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las

personas durante la realización de actividades y se caracteriza por la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los otros”. Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y en la forma cómo se relaciona con los demás.

Asimismo Silveria (2014), las define como “El conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones”.

Dalton (2012, p. 20) señala: “Es un trato recíproco de comunicación del trabajador con los demás compañeros del medio laboral”.

Pinilla (1992) menciona: “Las relaciones interpersonales constituyen un papel fundamental para progresar y tener éxito en la vida porque aportan al desarrollo integral de la persona, es por esto que en el campo laboral día a día nos relacionamos con un sin número de personas, con sus propias experiencias, conocimientos y formas de vida que influye de cierta forma en los rendimientos laborales individuales y colectivos”.

Entonces se puede deducir, las relaciones interpersonales es un papel crítico en el desarrollo integral de la persona y de la organización; debido a que se convive cotidianamente con diversas personas en el ámbito laboral. A través de ellas, al trabajador va permitir compartir e intercambiar las formas de sentir y pensar, que va construir nuevas experiencias y conocimientos; en la cual la relación que estable el empleado debe ser una interacción recíproca con sus compañeros de trabajo, que va contribuir a mejorar la clima organizacional, asimismo un mayor incremento de motivación en el trabajo en equipo, cooperación entre compañeros, confianza y lealtad. Hinojosa, C. (2010)

#### **2.2.10. Base legal**

Como bases legales de nuestra investigación tenemos:

- La Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972.
- Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Tacna. (MOF).
- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Tacna. (ROF)

#### **2.2.11. AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL – SERVIR**

Su misión es fortalecer a las personas que laboran en las entidades públicas de manera integral y continua para que se brinde un mejor servicio a la ciudadanía.

Para lograrlo, se formulan políticas nacionales, emitidas para opiniones técnicas, dictámenes de normas, supervisión su cumplimiento y resolución de conflictos referidos a los recursos humanos del Estado.

En la actualidad se viene implementando de la Reforma del Servicio Civil. Con ello, buscamos que el Estado cuente con personas (Servicio Civil) orientados al servicio que se rige por principios de méritos, ingresos mediante procesos transparentes y evaluación constante por el logro de objetivos concretos con incentivos en base al rendimiento. Millano (2015)

Las principales funciones de SERVIR son:

- Desarrollar oficinas de recursos humanos, que actúan como socios estratégicos cercanos a la gente.
- Apoyar a la modernización facultativa de los gobiernos regionales y locales.
- Implementar y gestionar el Cuerpo de Gerentes Públicos a ser destacados a entidades de los tres niveles de gobierno.
- Emitir opinión técnica vinculante en las materias de su competencia.
- Establecer los lineamientos para la capacitación y mejora del rendimiento de los servidores públicos y la eficiencia de los servicios que brinda el Estado.
- Desarrollar un sistema de evaluación e información.
- Desarrollar programas piloto de evaluación, para asegurar los métodos a usar según los distintos tipos de entidades y, sobre todo, los tipos de tareas específicas que desempeña cada servidor.

- Proponer la política remunerativa, que incluye la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios vinculados al rendimiento.
- Resolver de forma progresiva conflictos individuales en materias relativas al acceso al servicio civil, pago de retribuciones, evaluación y progresión en la carrera, régimen disciplinario y terminación de la relación laboral, a través del Tribunal del Servicio Civil, que constituye la última instancia de la vía administrativa. Sosa (2020).

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Cultura**

Sierra (2017), afirma “La cultura es un comportamiento biológico adquirido al vivir en una sociedad capaz de transmitir normas, valores y costumbres que sus miembros aprenden o interiorizan, es decir; que los seres humanos actuamos de determinada manera porque estamos condicionados a partir de nuestra cultura como por ejemplo comer en determinadas franjas horarias y no en otras, lo que indica que somos lo que nos transmiten de generación en generación”.

- **Organización**

Una organización es un todo compuesto sistemáticamente por recursos de diverso orden que tiene como fin el logro de algún propósito. Los principales recursos de una organización son el personal, el recurso financiero, el recurso

tecnológico, el recurso material y el recurso normativo. Las organizaciones vinculadas a entidades públicas transforman sus recursos en resultados, los cuales se reflejan en obras de impacto social en la comunidad de origen. Este proceso de transformación de recursos en resultados está compuesto por un conjunto de tareas y operaciones que son planeadas, ejecutadas, controladas, dirigidas y evaluadas. A esto se le conoce como proceso administrativo, el cual es el eje funcional de toda organización. Toda organización opera en un entorno o ambiente que proporciona sus recursos y se beneficia o no de sus resultados. En el encontraremos tanto sus proveedores como sus usuarios y también sus oportunidades y amenazas. Robbins (2000)

- **Cultura organizacional**

Sorlózano (2015), expone “La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias que comparten las personas de una organización, además, es considerada como la personalidad de la empresa, porque, existen organizaciones que cuenten con la misma estructura interna, pero lo que las diferencia de las demás, es la cultura organizacional, que se ve reflejada en el comportamiento de sus empleados y clientes”.

En este contexto la cultura organizacional, es la médula de la institución y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Además, sin duda alguna es considerada como un hecho social que

engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad. Se presenta en cuatro tipologías: rupturas e identidades separadas, identidades en formación o en cambio, cultura enchapada e identidad por posición y comunidad de visión e identidad compartida. Ferrer, L. (2018)

- **Liderazgo**

Arce y Malvas (2014), define al liderazgo “Como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Nos comenta que esta influencia puede estar sustentada en la formalidad como lo otorga un puesto de gerente en una organización. Estos puestos tienen autoridad asignada de manera formal, las personas que los desempeñan asumen el liderazgo por el hecho de ocuparlos. Afirma que no todos los jefes son líderes ni todos los líderes son jefes”. Asimismo Méndez (2010. P. 40), afirma “El liderazgo es el impacto que tiene el líder de dirigir a otros para alcanzar las metas, influenciando en el comportamiento de la organización. Y a su vez, el liderazgo es la capacidad del líder para dotar de un objetivo común a la organización que funciona en unidad”.

- **Relaciones interpersonales en la institución**

Calle (2013) refiere que “Las relaciones interpersonales forman parte de las relaciones sociales y son la interacción que se establece entre dos o más personas de forma recíproca”. En la cual es un componente esencial la interacción, a través de la comunicación que necesita del pensamiento,

lenguaje, la memoria, las emociones, sentimientos, las motivaciones, expectativas y a su vez de su capacidad de interacción psicosocial. Establecer buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en una determinada institución es un factor importante en el fomento y preservación de un buen clima laboral e incrementa las posibilidades de mantener una adecuada cultura organizacional, encaminando a los funcionarios a cumplir con las metas y objetivos de la institución.

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Según Stephen (2000), conceptualiza “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar”. Por otra parte, surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos. En ese sentido, en equipo fomenta un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo. Stephen (2000)

- **Productividad.**

Siliceo, Casares, y Gonzáles (2002), conceptualizan la productividad como una actividad realizada con compromiso, para lograr el mejor resultado (producto servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa. Asimismo, el complemento de la productividad está orientado a retribuir el especial y particular rendimiento, la actividad catalogada como extraordinaria y aquel interés o iniciativa con que el funcionario de alguna entidad pública o privada desempeña su labor. La apreciación de la productividad deberá realizarse en función de circunstancias objetivas relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo y objetivos asignados al mismo. Por otro lado, señala que en ningún caso las cuantías asignadas por complemento de productividad durante un periodo de tiempo originarán ningún tipo de derecho individual respecto a las valoraciones o apreciaciones correspondientes a periodos sucesivos. Siliceo, Casares, y Gonzáles (2002)

- **Desempeño laboral**

El desempeño laboral trata del comportamiento del evaluado en camino a lograr efectivamente los objetivos; el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. Por consiguiente el desempeño determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Chiavenato (2011)

Asimismo, refiere al nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. Ferrer, L. (2018)

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La motivación laboral influye significativamente en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- Las expectativas laborales se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.
- La formación académica se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.
- La experiencia laboral se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

- El feedback se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

## 2.5. Sistema de variables

**Tabla 1**

*Matriz de las variables e indicadores*

VARIABLES	INDICADORES
Motivación laboral	Expectativas laborales Formación académica Experiencia laboral Feedback
Cultura organizacional	Identificación Relaciones interpersonales

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básico o pura, porque parte de un marco teórico y permanece en él: la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones.

#### **3.2. Diseño de investigación**

La investigación es no experimental, ya que se basa en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador.

#### **3.3. Población y muestra**

##### **3.3.1 Población**

La población para el presente estudio comprende a todos los trabajadores que laboran en el grupo de municipios locales de la provincia de Tacna, siendo éste un total de 5,715 colaboradores.

**Tabla 2**

*Población detallada por Municipalidades correspondientes a la provincia de Tacna.*

<b>Municipalidad</b>	<b>Población</b>
Municipalidad Provincial de Tacna	1,842
Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza	1,132
Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva	825
Municipalidad Distrital de Pocollay	420
Municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa	746
Municipalidad Distrital de Calana	212
Municipalidad Distrital de Pachía	168
Municipalidad Distrital de Sama	147
Municipalidad Distrital de Palca	85
Municipalidad Distrital de Inclán	73
Municipalidad Distrital de La Yarada - Los Palos	65
<b>TOTAL</b>	<b>5715</b>

### 3.3.2 Muestra

Con una población de 5,715 colaboradores, se ha tomado como muestra un total de 361 personas, a quienes se encuestó en el transcurso del año 2021, considerando un 5% de error.

#### Determinación del tamaño de la muestra en poblaciones finitas

$$n = \sigma^2 N p q / e^2 (N-1) + \sigma^2 p q$$

N = Universo o Población 5,715

$\sigma$  = Coeficiente de Confianza 1.96

p = Probabilidad a favor 0.50

q = Probabilidad en contra 0.50

e = Error de Estimación 5%

n = Tamaño de la Muestra

$$n = 3.84 \times 5,642 \times 0.50 \times 0.50 / (0.05)^2 \times (5,715 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50$$

**n = 361**

**Tabla 3***Tabla de muestra estratificada.*

<b>Municipalidad</b>	<b>Muestra</b>
Municipalidad Provincial de Tacna	116
Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza	72
Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva	52
Municipalidad Distrital de Pocollay	27
Municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa	47
Municipalidad Distrital de Calana	13
Municipalidad Distrital de Pachía	11
Municipalidad Distrital de Sama	9
Municipalidad Distrital de Palca	5
Municipalidad Distrital de Inclán	5
Municipalidad Distrital de La Yarada - Los Palos	4
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizó fue cuestionario cerrado, con la finalidad de obtener respuestas puntuales, el cual va dirigido a una persona integrante que conforman la muestra, es decir, a todos los trabajadores públicos que laboran en los

diez municipios distritales y la Municipalidad Provincial de Tacna, indistintamente de las áreas.

### **3.5 Técnicas de procesamiento de datos**

#### **3.5.1 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó: El soporte informático SPSS 25.0, programa que permitió un adecuado procesamiento de datos; y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

#### **3.5.2 Análisis de datos**

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva.

Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

Tablas de contingencia. Se utilizaron este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

### 3.6 Selección, confiabilidad y validación de los instrumentos

#### 3.6.1 Selección de instrumentos

Al ser una investigación cualitativa, se ha determinado aplicar un cuestionario cerrado con alternativas en escala Likert.

#### 3.6.2 Confiabilidad del instrumento

##### a) Variable independiente: Motivación laboral

El coeficiente de Alpha de Cronbach resulta de un procesamiento de datos obtenidos por un cuestionario de 16 preguntas y considerando el tamaño muestral de 361 empleados públicos.

**Tabla 4**

*Coeficiente de Alpha de Cronbach de la variable 'Motivación laboral'*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,835	10

#### **Interpretación**

Como se observa en la Tabla 2, el Alpha de Cronbach tiene un valor de 0,835, lo que significa que el instrumento aplicado a la variable independiente es bueno.

### b) Variable dependiente: Cultura organizacional

El coeficiente de Alpha de Cronbach resulta de un procesamiento de datos obtenidos por un cuestionario de 16 preguntas y considerando el tamaño muestral de 361 empleados públicos.

**Tabla 5**

*Coeficiente de Alpha de Cronbach de la variable 'Cultura organizacional'*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,774	6

### Interpretación

Como se observa en la Tabla 3, el Alpha de Cronbach tiene un valor de 0,774, lo que significa que el instrumento aplicado a la variable independiente es aceptable.

### 3.6.3 Validez del contenido del instrumento

#### a) Variable independiente: Motivación laboral

**Tabla 6**

*Validación del instrumento mediante la Prueba de KMO y Bartlett para la variable 'Motivación laboral'*

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,525
Prueba de esfericidad de Bartlett	1553,3
Aprox. Chi-cuadrado	30
G1	153
Sig.	0,000

### Interpretación

Como se observa en la Tabla 4, el KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin), para la variable ‘Motivación laboral’, tiene un valor de 0,525, y al ser mayor a 0,500, se demuestra que el instrumento es válido. También analizamos la prueba de esfericidad de Bartlett, en su grado de significancia, observamos que tiene un valor de 0,000, y al ser menor a 0,05, se demuestra que el instrumento es válido.

### b) Variable dependiente: Cultura organizacional

#### Tabla 7

*Validación del instrumento mediante la Prueba de KMO y Bartlett para la variable ‘Cultura organizacional’*

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,50
	4
Prueba de esfericidad de Bartlett	1632
Aprox. Chi-cuadrado	,075
Gl	153
Sig.	0,00
	0

### Interpretación

Como se observa en la Tabla 5, el KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin), para la variable ‘Cultura organizacional’, tiene un valor de 0,504, y al ser mayor a 0,500, se demuestra que el instrumento es válido. También analizamos la prueba de esfericidad de Bartlett, en su grado de significancia, observamos que

tiene un valor de 0,000, y al ser menor a 0,05, se demuestra que el instrumento es válido.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

El presente trabajo de investigación se realizó utilizando el software SPSS versión 25.0, Microsoft Excel, Microsoft Word, acorde a las variables con las que se trabajaron en la investigación, con los cuestionarios realizados.

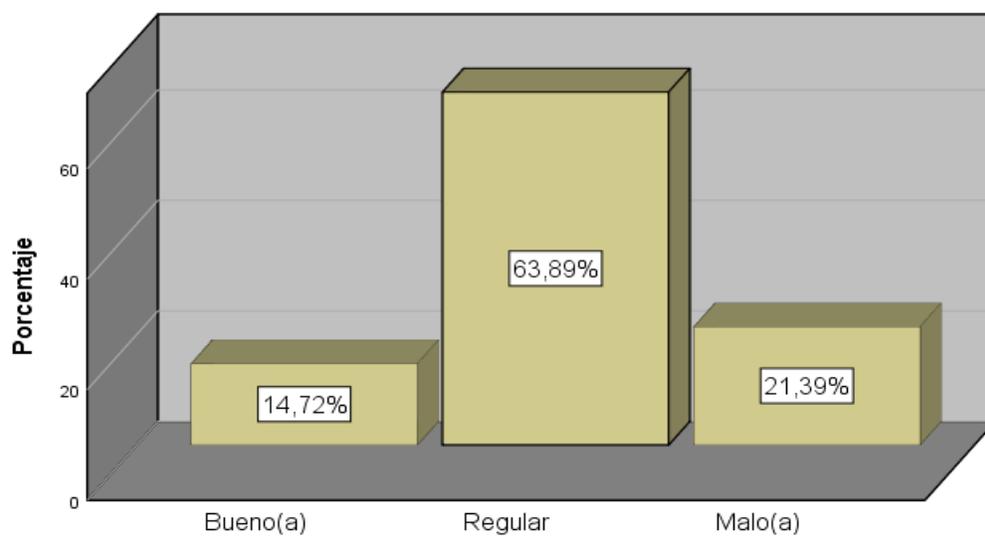
#### 4.2 Presentación de resultados, tablas, gráficos, figuras, etc.

##### a) Variable independiente: Motivación laboral

**Tabla 8**

*Proyección profesional*

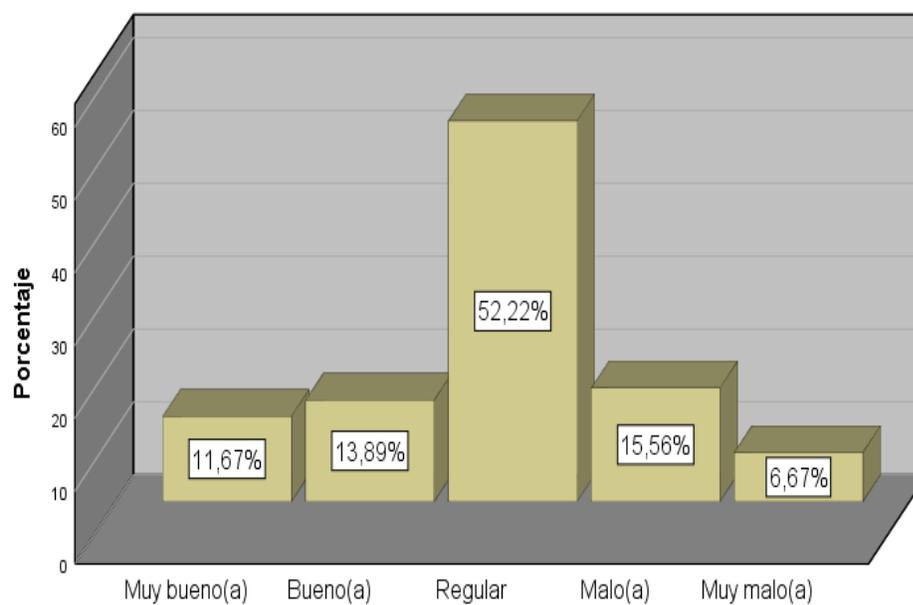
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno(a)	53	14,7	14,7
Regular	231	63,9	78,6
Malo(a)	77	21,4	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 1***Proyección profesional***Interpretación:**

Como se observa en la Tabla 08 y la Figura 01, se determina que el 63,89 % de los trabajadores públicos califica la proyección laboral como regular, el cual es el valor más alto, mientras que el 21,39 % lo califica como malo, y el 14,72 %, como bueno, siendo el valor más bajo en lo que respecta el análisis de proyección profesional de los datos recolectados.

**Tabla 9***Proyección laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bueno(a)	42	11,7	11,7
Bueno(a)	50	13,9	25,6
Regular	189	52,2	77,8
Malo(a)	56	15,6	93,3
Muy malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

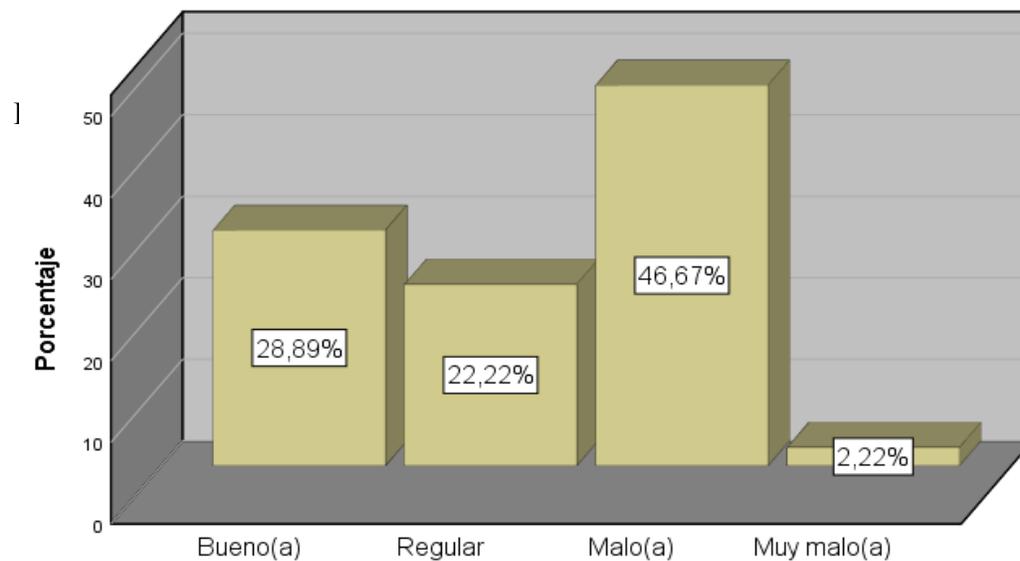
**Figura 2***Proyección laboral*

**Interpretación:**

Respecto a la proyección laboral que corresponde a los Gobierno Locales de Tacna, se obtiene que el 52,22 % de los trabajadores públicos califica la proyección laboral como regular, siendo el porcentaje con mayor valor. Mientras que el 15,56 % lo consideran como malo, y el 13,89 % como bueno.

**Tabla 10***Trabajo en equipo*

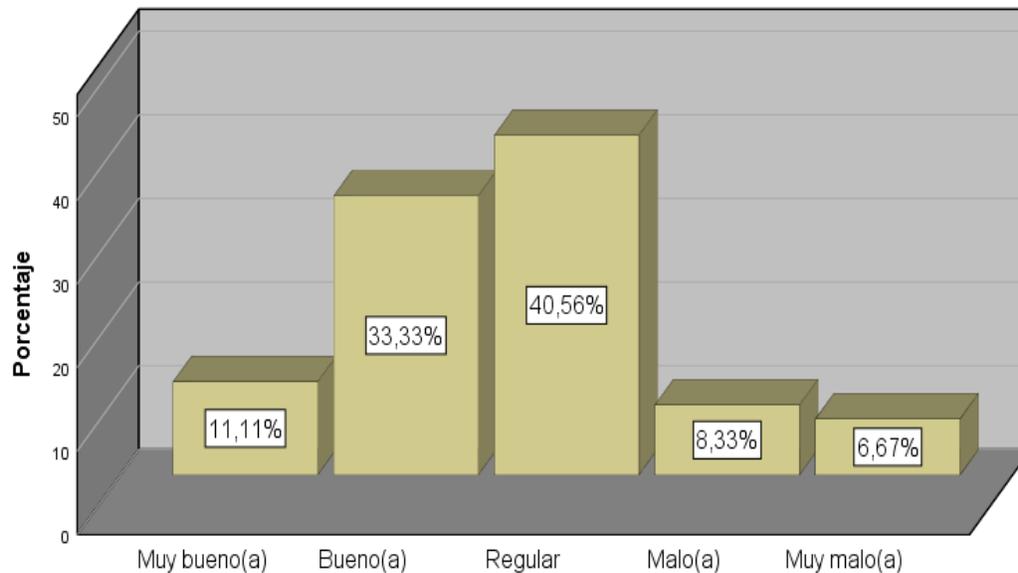
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno(a)	104	28,9	28,9
Regular	80	22,2	51,1
Malo(a)	169	46,7	97,8
Muy malo(a)	8	2,2	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 3***Trabajo en equipo***Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 10 y la Figura 3, el 46,67 % de los trabajadores de los gobiernos locales de la provincia de Tacna califica el trabajo en equipo, en general, como malo, mientras que el 28,89 % lo catalogan como bueno, y el 22,22 % como regular.

**Tabla 11***Formación académica de sus pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	40	11,1	11,1
Bueno(a)	120	33,3	44,4
Regular	147	40,6	85,0
Malo(a)	30	8,3	93,3
Muy malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 4***Formación académica de sus pares*

**Interpretación:**

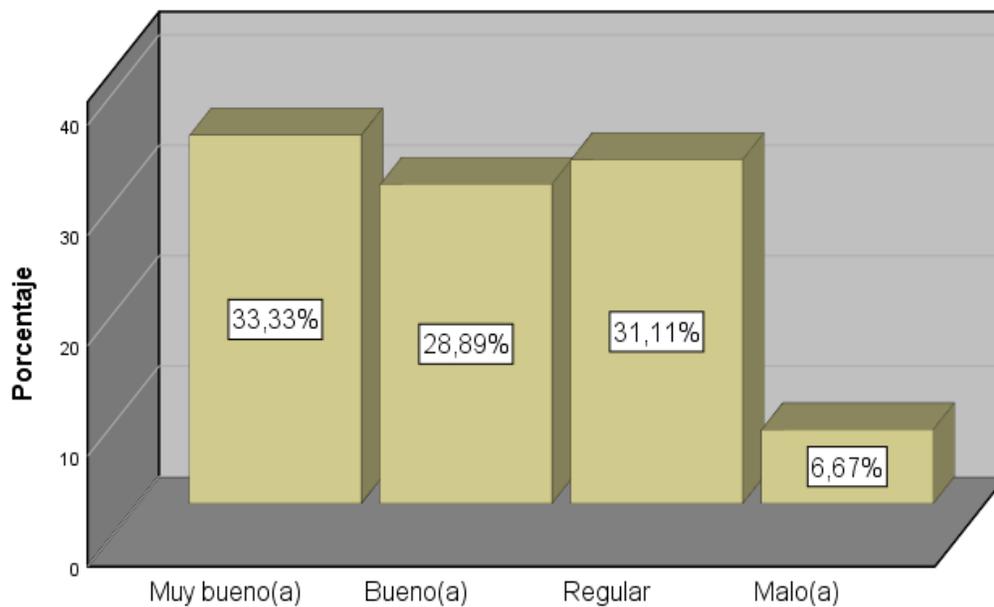
Respecto a la formación académica, se obtiene tras la recolección de datos que el 40,56 % de los trabajadores públicos califica la formación académica de sus pares como regular, mientras que el 33,33 % lo catalogan como bueno. Así mismo el 11,11% lo califica como muy bueno. Sin embargo, el 8,33% lo califica como malo y el 6,66% lo califica como muy malo.

**Tabla 12***Preparación profesional de sus pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	40	11,1	11,1
Bueno(a)	120	33,3	44,4
Regular	147	40,6	85,0
Malo(a)	30	8,3	93,3
Muy malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 5**

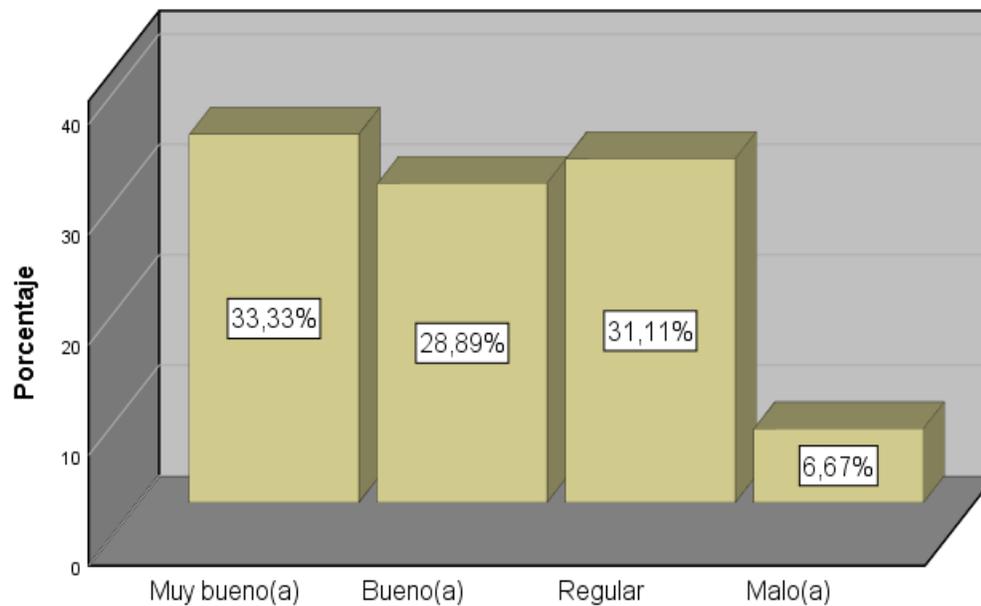
*Preparación profesional de sus pares*

**Interpretación:**

Respecto a la preparación profesional de sus pares, dada la Tabla 12 y la Figura 5 que se elaboraron tras la recolección de datos, se obtiene que el 33,33 % de los trabajadores públicos consideran como muy bueno la preparación profesional de sus pares y el 28,89 % como bueno. Sin embargo, el 31,11 % lo catalogan como regular y el 6,67 % como malo.

**Tabla 13***Dominio de las TIC's de sus pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	121	33,3	33,3
Bueno(a)	104	28,9	62,2
Regular	112	31,1	93,3
Malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 6***Dominio de las TIC's de sus pares*

### Interpretación:

Respecto al dominio de las TIC's de sus pares se obtiene que el 33,33 % de los trabajadores públicos consideran como muy bueno, mientras que el 31,11 % catalogan dicho dominio como regular y el 28,89 % como bueno. Sin embargo el 6,67 % lo considera como malo.

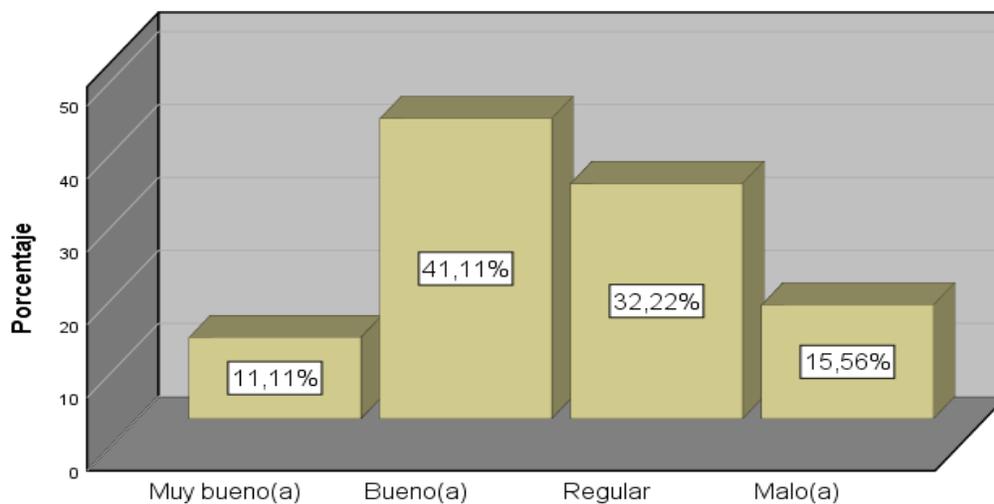
**Tabla 14**

*Comunicación interna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	40	11,1	11,1
Bueno(a)	148	41,1	52,2
Regular	117	32,2	84,4
Malo(a)	56	15,6	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 7**

*Comunicación interna*

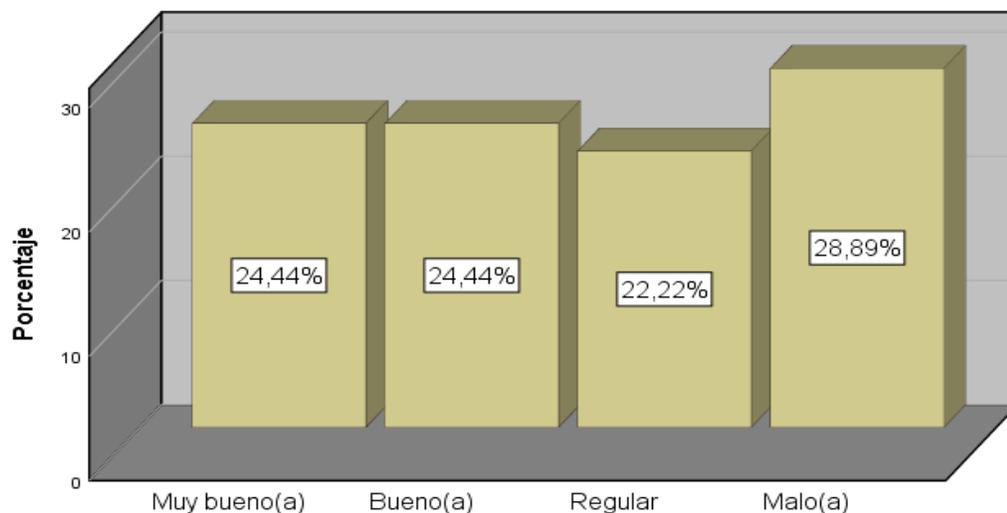


**Interpretación:**

Respecto a la comunicación interna por parte de los trabajadores de los gobiernos locales de la provincia de Tacna, se obtiene que el 41,11 % de los trabajadores consideran la comunicación interna como buena, mientras que el 32,22 % lo catalogan como regular y el 15,56 % como mala.

**Tabla 15***Feedback*

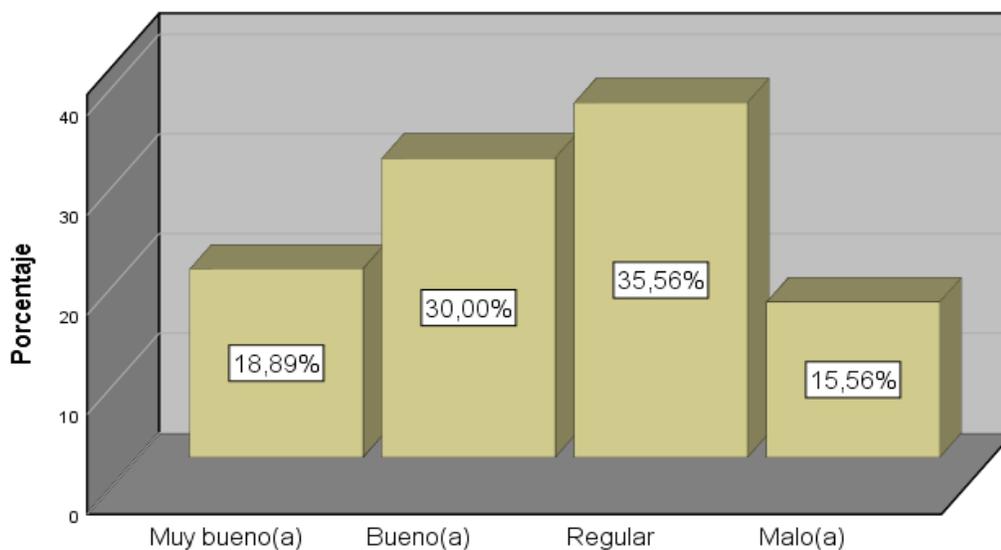
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	88	24,4	24,4
Bueno(a)	88	24,4	48,9
Regular	80	22,2	71,1
Malo(a)	105	28,9	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 8***Feedback***Interpretación:**

Respecto al Feedback se obtiene que el 28,89 % de los trabajadores públicos califican al feedback como mala, mientras que el 24,44 % lo cataloga como muy bueno, y un porcentaje similar como bueno.

**Tabla 16***Experiencia profesional de sus pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	68	18,9	18,9
Bueno(a)	108	30,0	48,9
Regular	129	35,6	84,4
Malo(a)	56	15,6	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 9***Experiencia profesional de sus pares***Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 16 y en la Figura 9, se obtiene que el 35,56 % de los trabajadores públicos consideran como regular la experiencia profesional de sus pares, mientras que el 30,00 % lo catalogan como bueno. Por otro lado el 15.56 % lo califican como malo.

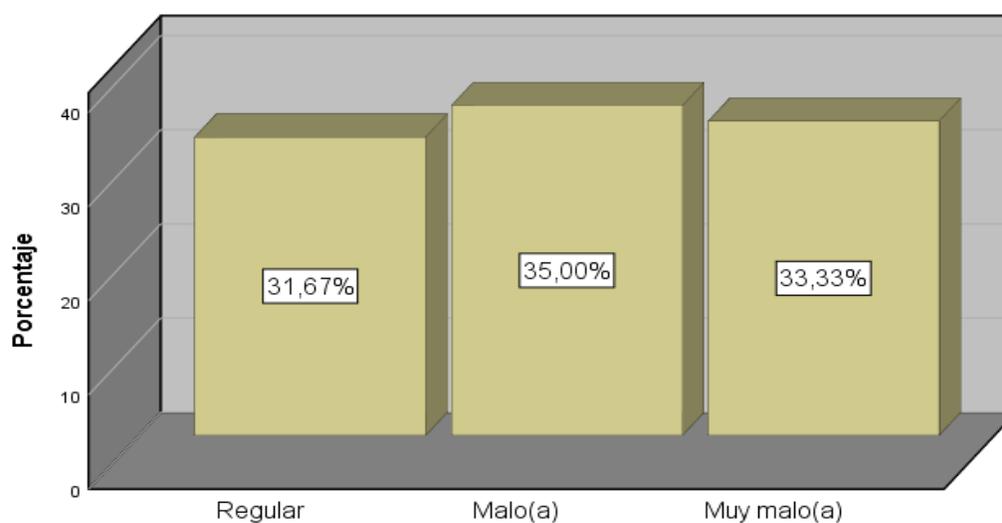
**Tabla 17***Desempeño laboral de sus pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Regular	114	31,7	31,7
Malo(a)	126	35,0	66,7

Muy malo(a)	121	33,3	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 10**

*Desempeño laboral de sus pares*

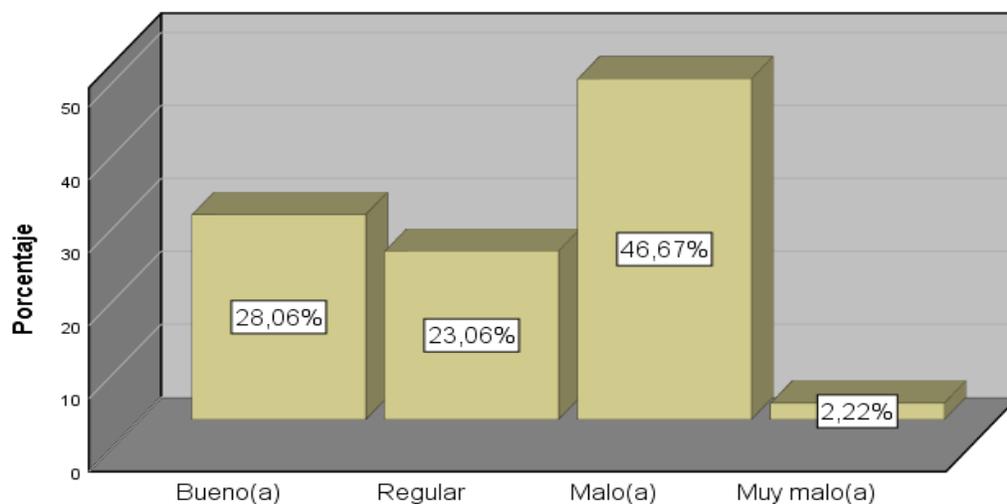


**Interpretación:**

Tras la recolección de dato se obtiene que el 35,00 % de los trabajadores públicos califican el desempeño laboral de sus pares como malo, mientras que el 33,33 % lo catalogan como muy malo y el 31,67 % como regular.

**Tabla 18***Identificación con la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno(a)	102	28,1	28,1
Regular	83	23,1	51,1
Malo(a)	168	46,7	97,8
Muy malo(a)	8	2,2	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 11***Identificación con la institución***Interpretación:**

Como se observa en la tabla 18 y la figura 11, se puede identificar que el 46,67 % de los trabajadores públicos consideran como mala la identificación con

la institución, mientras que el 28,06 % lo catalogan como buena y el 23,06 % como regular. Así mismo el 2,22% lo califica como muy malo.

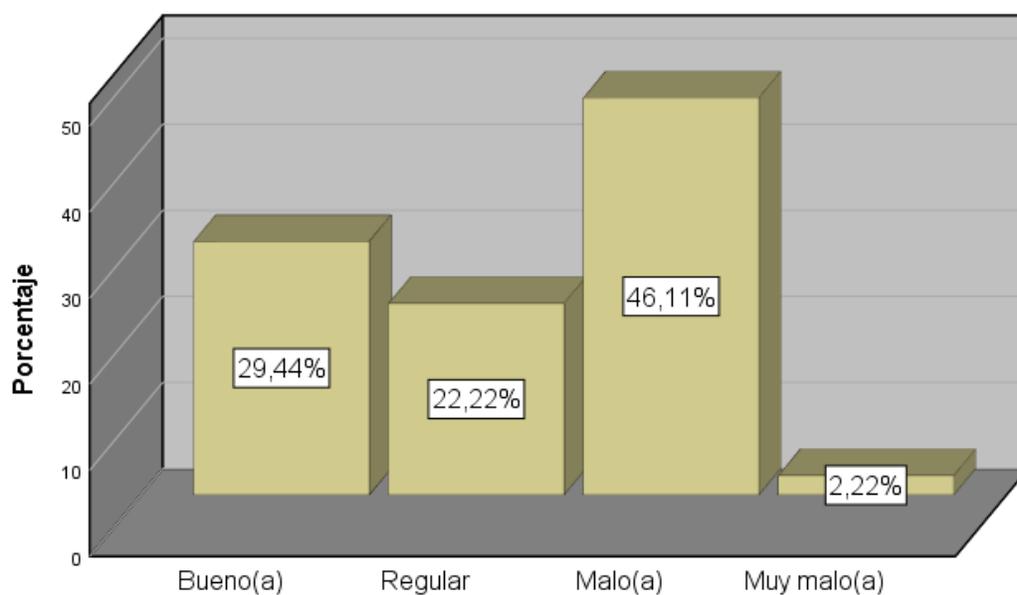
**Tabla 19**

*Identificación con su área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bueno(a)	107	29,4	29,4
Regular	80	22,2	51,7
Malo(a)	166	46,1	97,8
Muy malo(a)	8	2,2	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 12**

*Identificación con su área*



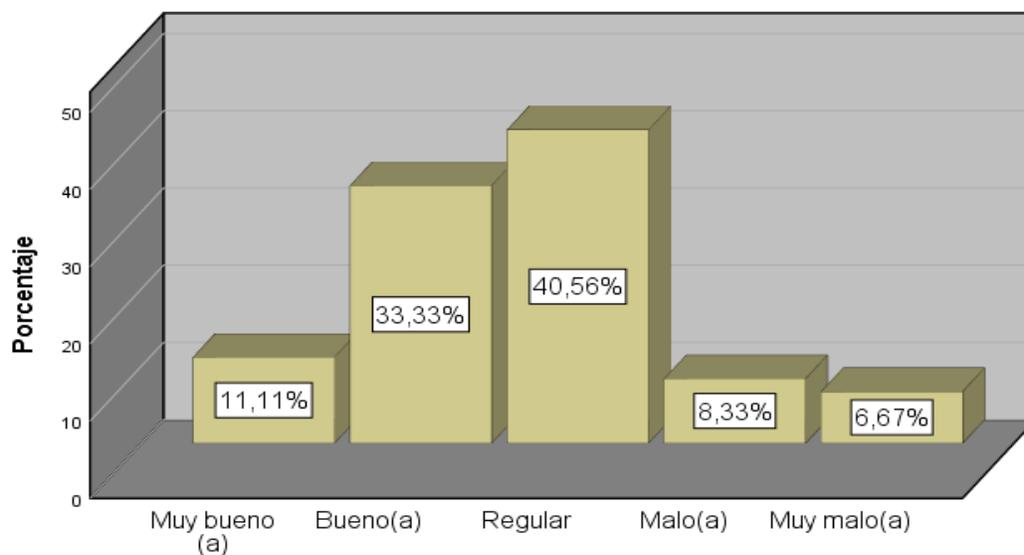
**Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 19 y la Figura 12, se puede identificar que el 46,11 % de los trabajadores públicos consideran como mala la identificación con su área, mientras que el 29,44 % lo catalogan como buena y el 22,22 % como regular. Así mismo, el 2,22 % lo califica como malo.

**Tabla 20***Valoración del trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	40	11,1	11,1
Bueno(a)	121	33,3	44,4
Regular	146	40,6	85,0
Malo(a)	30	8,3	93,3
Muy malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 13***Valoración del trabajo*



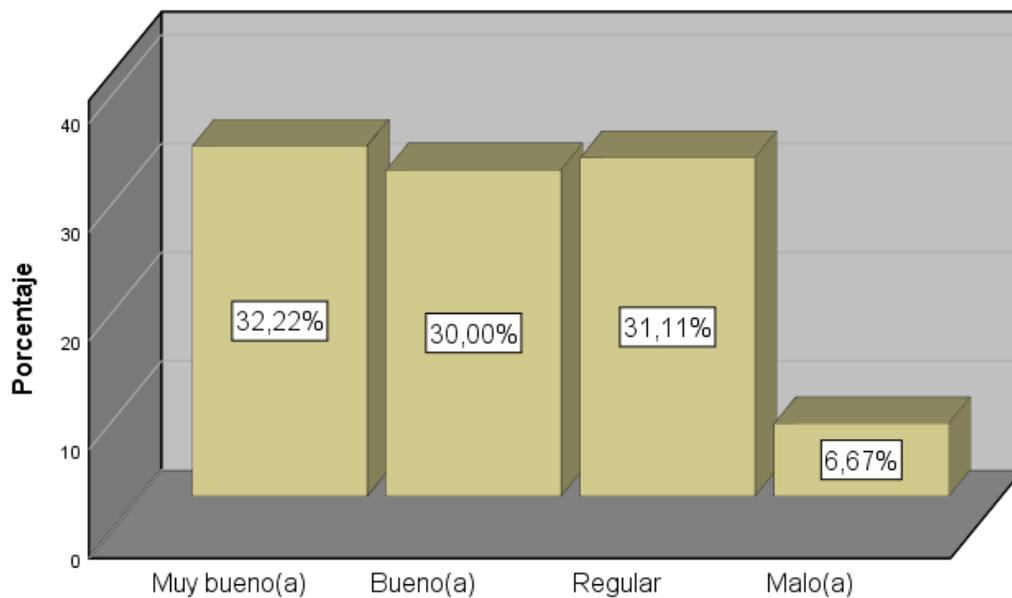
### Interpretación:

Se obtiene que el 40,56 % de los trabajadores públicos consideran como regular la valoración del trabajo, mientras que el 33,33 % lo catalogan como buena. Así mismo el 8,33 % lo califica como malo y el 6,67 % como muy malo.

**Tabla 21**

#### *Relaciones interpersonales*

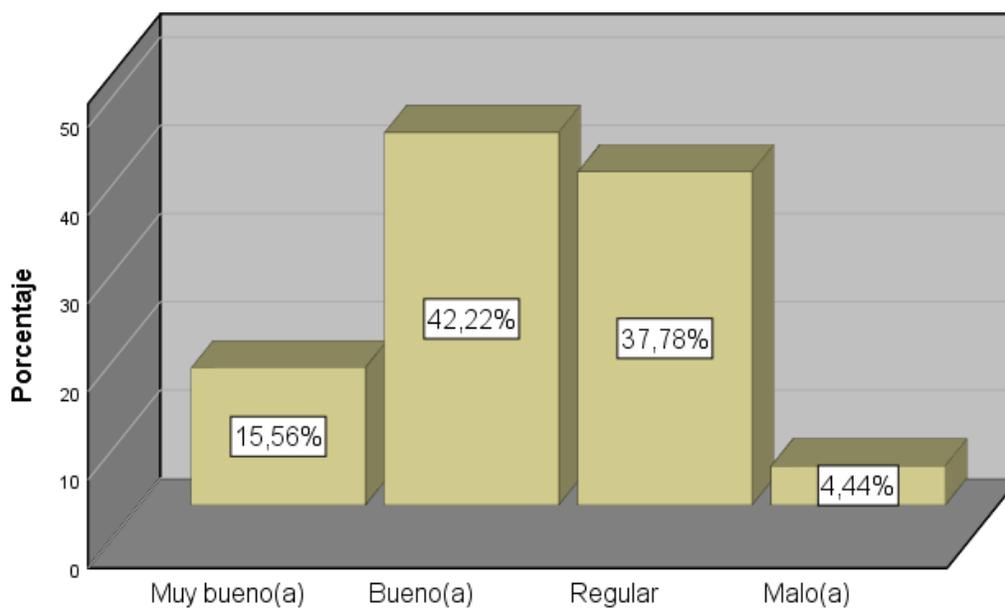
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	116	32,2	32,2
Bueno(a)	108	30,0	62,2
Regular	113	31,1	93,3
Malo(a)	24	6,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 14***Relaciones interpersonales***Interpretación:**

Como se aprecia en la tabla 21 y la figura 14, se obtiene que el 32,22 % de los trabajadores públicos consideran como muy buena las relaciones interpersonales, mientras que el 31,11 % lo catalogan como regular y el 30,00 % como bueno. Así mismo un porcentaje de 6,67 lo consideran como malo.

**Tabla 22***Compañerismo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	56	15,6	15,6
Bueno(a)	152	42,2	57,8
Regular	137	37,8	95,6
Malo(a)	16	4,4	100,0
Total	361	100,0	

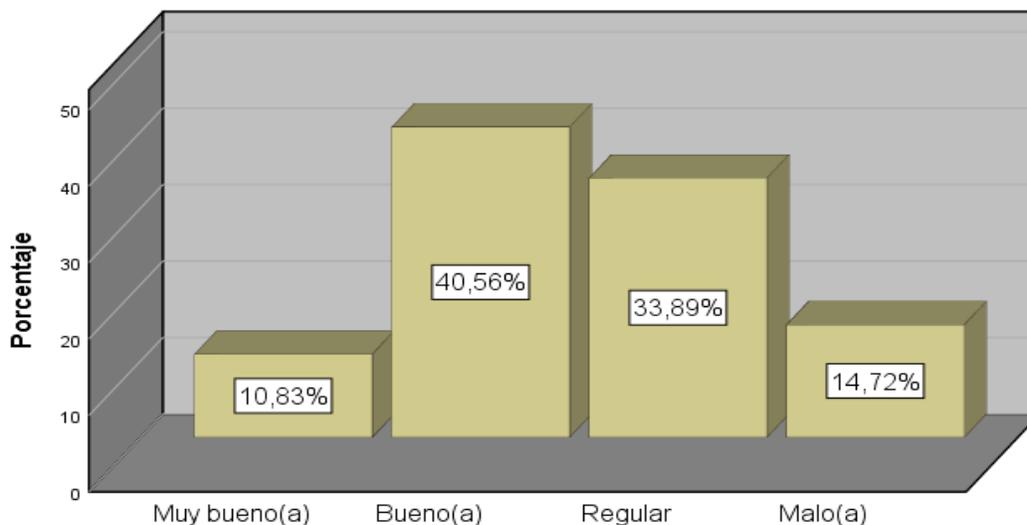
**Figura 15***Compañerismo*

**Interpretación:**

Respecto al compañerismo de los gobiernos locales de la provincia de Tacna, se obtiene que el 42,22 % de los trabajadores públicos consideran como bueno el compañerismo, mientras que el 37,78 % lo catalogan como regular. Sin embargo, el 4,44% lo consideran como malo.

**Tabla 23***Responsabilidad de los pares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Bueno(a)	39	10,8	10,8
Bueno(a)	146	40,6	51,4
Regular	123	33,9	85,3
Malo(a)	53	14,7	100,0
Total	361	100,0	

**Figura 16***Responsabilidad de los pares***Interpretación:**

Respecto a la responsabilidad de los pares, como se observa en la tabla 21 y la figura 16, se logra identificar que el 40,56 % de los trabajadores públicos de los gobiernos locales de la provincia de Tacna 2021 consideran como buena la responsabilidad de los pares, mientras que el 33,89 % lo catalogan como regular y el 14,72 % como mala.

**4.3 Contraste de Hipótesis****4.3.1 Verificación de la hipótesis general**

- **H<sub>0</sub>**: La motivación laboral no influye significativamente en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.

- **H<sub>1</sub>**: La motivación laboral influye significativamente en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.
  - a) **Nivel de significancia**: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.
  - b) **Zona de rechazo**: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.
  - c) **Estadístico de Prueba**: Rho de Spearman y Regresión Lineal Ordinal.
  - d) **Regla de decisión**:
    - Rechazar H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es menor a 0,05.
    - Aceptar la H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es mayor a 0,05.

**Tabla 24***Tabla cruzada 'Motivación laboral' – 'Cultura organizacional'*

			CULTURA ORGANIZACIONAL				
			Muy				
			bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Malo(a)	Total
MOTIVACIÓN LABORAL	Muy bueno(a)	Recuento	4	0	0	0	4
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Bueno(a)	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	Recuento	0	20	48	0	68
		% del total	0,0%	25,0%	60,0%	0,0%	85,0%
	Malo(a)	Recuento	0	0	0	8	8
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%
Total	Recuento	4	20	48	8	80	
	% del total	5,0%	25,0%	60,0%	10,0%	100,0%	

**Tabla 25***Correlaciones*

			Motivación laboral	Cultura organizacional
Rho de Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	0,877**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	361	361
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	0,877**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	361	361

**Tabla 26***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,66
	5
Nagelkerke	0,76
	1
McFadden	0,52
	9

Función de enlace: Logit.

**Tabla 27***Medidas direccionales*

		Valor
Nominal por interval	Eta	MOTIVACIÓN LABORAL Independiente
		0,890
		CULTURA ORGANIZACIONAL Dependiente
		0,799

## Interpretación

La significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05, por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ). Y el grado de correlación de las variables es 87,70 %, el cual significa un nivel positivo muy alto. Como la Rho calculada 87.70% y cae en la región de rechazo de la hipótesis nula, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y en consecuencia queda demostrado que la motivación laboral influye significativamente en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.

Por otro lado, la variable independiente es regular con un 85,00 %, y la variable dependiente es regular con un 60,00 %. Utilizando el estadístico de Regresión Lineal Ordinal, se puede apreciar que la variable independiente repercute en 76,10 % con la variable dependiente. La fuerza de asociación entre ambas variables es de 89,0 %, considerándose una fuerte asociación.

### 4.3.2 Verificación de la hipótesis específica 1

**$H_0$ :** Las expectativas laborales no se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

**$H_1$ :** Las expectativas laborales se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

a) **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

c) **Estadístico de Prueba:** Rho de Spearman.

d) **Regla de decisión:**

- Rechazar  $H_0$  si la Sig. Asintótica (bilateral) es menor a 0,05.
- Aceptar la  $H_0$  si la Sig. Asintótica (bilateral) es mayor a 0,05.

**Tabla 28**

*Contrastación de Hipótesis Específica 1*

			Expectativas laborales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Expectativas laborales	Coeficiente de correlación	1,000	,644**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	361	361
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,644**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	361	361

**Interpretación:**

La matriz de correlación que se observa, presenta los datos hallados que corresponden a un sig bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que debemos de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que indica que las expectativas laborales se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. Además, el grado de relación que existe entre ambos es de 64,4%.

### 4.3.3 Verificación de la hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** La formación académica no se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

**H<sub>1</sub>:** La formación académica se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

a) **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

c) **Estadístico de Prueba:** Rho de Spearman.

d) **Regla de decisión:**

- Rechazar H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es menor a 0,05.
- Aceptar la H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es mayor a 0,05.

**Tabla 29***Contrastación de Hipótesis Específica 2*

			Formación académica	Motivación laboral
Rho de Spearman	Formación académica	Coefficiente de correlación	1,000	,750**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Motivación laboral	N	361	361
		Coefficiente de correlación	,750**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	361	361

**Interpretación:**

Los datos hallados como se pueden apreciar corresponden a un sig bilateral de 0,000 menores al nivel de significancia de 0,05, por lo que debemos de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que indica que la formación académica se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. Además, el grado de relación que existe entre ambos es de 75%.

#### 4.3.4 Verificación de la hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** La experiencia laboral se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

**H<sub>1</sub>:** La experiencia laboral se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

- a) **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.
- b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.
- c) **Estadístico de Prueba:** Rho de Spearman.
- d) **Regla de decisión:**
- Rechazar H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es menor a 0,05.
  - Aceptar la H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es mayor a 0,05.

**Tabla 30**

*Contrastación de Hipótesis Específica 3*

		Experiencia laboral	Motivación laboral
Rho de Spearman	Experiencia laboral	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,781**
		N	.
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,781**
		N	.
		361	361

**Interpretación:**

La matriz de correlación presentada en la tabla corresponden a un sig bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que debemos de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que indica que la experiencia laboral se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. Además, el grado de relación que existe entre ambos es de 78,1%.

**4.3.5 Verificación de la hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** El feedback se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

**H<sub>1</sub>:** El feedback se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.

- a) **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.
- b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.
- c) **Estadístico de Prueba:** Rho de Spearman.
- d) **Regla de decisión:**
  - Rechazar H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es menor a 0,05.
  - Aceptar la H<sub>0</sub> si la Sig. Asintótica (bilateral) es mayor a 0,05.

**Tabla 31***Contrastación de Hipótesis Específica 4*

			Feedback	Motivación laboral
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,901**
	Feedback	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	361	361
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,901**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	361	361

**Interpretación:**

La matriz de correlación presentada en la tabla 29 corresponden a un sig bilateral de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que debemos de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que indica que el Feedback se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. Además, el grado de relación que existe entre ambos es de 90,1%.

**4.4 Discusión de resultados**

En ambas variables se obtiene un resultado regular, es decir, que los empleados públicos no encuentran su motivación en referencia al tema laboral, en su totalidad, y no logran integrarse en la cultura organizacional. Bustillos (2016) afirma que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario, y se evidencia un problema de parte de los directivos, en relación a los cargos, ya que no se ha identificado las competencias

genéricas que debe tener un trabajador para poder vincularse a la organización. A su vez, Samalvides (2016) menciona que la inadecuada administración de la nueva gestión pública influye de una manera significativa en la aplicación de los indicadores de gestión de las municipalidades provinciales; recomendando la división técnica del trabajo administrativo, además del control y monitoreo permanente, y evaluación de los resultados.

En las diferentes hipótesis planteadas, se ha podido extraer información importante, tanto para las municipalidades como para la comunidad en general, ya que la motivación laboral de los trabajadores de las comunas influye significativamente en la cultura organizacional, y ello conlleva a la calidad del servicio que se brinda a los usuarios y a la misma población. Analizando cada una de los indicadores se extrae que, las expectativas laborales se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna, ya que las expectativas de los colaboradores suelen fluctuar dependiendo del tiempo de servicio que tengan. De la misma manera, la formación académica se relaciona significativamente por el nivel de educación que el trabajador posea, mientras mayor sea el nivel de educación, mejores condiciones se ofrecerán. Y de la misma forma, la experiencia laboral que se tiene en el sector público está muy sesgada y limitada por la contratación de personal irregular que se suscita en las instalaciones municipales. Y finalmente, el feedback se relaciona significativamente por el nivel de la calidad de comunicación que se evalúa en cada área de trabajo.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Podemos concluir que, de la información recogida y analizada del personal de los gobiernos locales de la provincia de Tacna, se ha evidenciado que la motivación laboral influye significativamente en la cultura organizacional en la entidad. Siendo que la cultura organizacional es un aspecto sumamente importante para el cumplimiento de objetivos, en la presente investigación se ha encontrado que es la motivación laboral quien influye en el comportamiento de esta variable, por lo que podemos decir que el objetivo general ha sido logrado

### SEGUNDA

Con la información analizada se tiene que el indicador expectativas laborales se asocian en un grado de 64,4% con la motivación laboral, a su vez nos dice que es un indicador que debe de considerarse como importante puesto que para ayudar a mejorar la variable cultura organizacional se necesita que la motivación laboral sea óptima. Partiendo de esta premisa el indicador expectativas es importante para tal fin. Asimismo, al lograr evidenciar la relación significativa entre ambos se da por cumplido el objetivo específico.

### **TERCERA**

La formación académica se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. La significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05, por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la Hipótesis Alternativa (H1). Y el grado de correlación de las variables es 75.00 %, el cual significa un nivel positivo muy alto. Evidentemente, la formación académica desde los estudios de pregrado, postgrado y formación continua contribuyen en gran medida a la institución, y de la misma manera la motivación debe ser académica para que la capacitación sea continua y se pueda obtener resultados positivos.

### **CUARTA**

La experiencia laboral se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. La significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05, por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la Hipótesis Alternativa (H1). Y el grado de correlación de las variables es 78.10 %, el cual significa un nivel positivo muy alto. Es un indicador importante que se debe tener en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento de las instituciones de gestión pública.

## QUINTA

El feedback se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. La significancia asintótica es 0,000 menor a 0,05, por lo tanto, se toma la decisión de aceptar la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ). Y el grado de correlación de las variables es 90,10 %, el cual significa un nivel positivo muy alto. Para las actividades dentro de la institución se requiere proactividad y disponibilidad para la retroalimentación, el cual contribuye a la comunicación.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Las instituciones públicas como las comunas distritales y las provinciales deben priorizar la motivación laboral de los trabajadores públicos, así como preocuparse por la cultura organizacional de los mismos. Se recomienda políticas anuales donde se priorice las expectativas laborales, la formación académica, la experiencia laboral y el feedback en los trabajadores, además, es necesario implementar un sistema de resolución de conflictos para los problemas que se susciten. Todo ello mediante programas piloto de evaluación, para asegurar los métodos a usar según los distintos tipos de entidades y, sobre todo, los tipos de tareas específicas que desempeña cada servidor, según lo estipulado por la Autoridad Nacional de Servicio Civil.

### **SEGUNDA**

Las expectativas laborales deben impulsarse con capacitaciones con temas afines a las carreras técnicas y/o profesionales de los trabajadores públicos, para que se motiven en capacitarse, promoviendo la meritocracia de la carrera profesional, ofreciendo una línea de carrera, promoviendo las capacitaciones dictadas por profesionales con trayectoria académica y laboral en el sector, con la finalidad que dichas capacitaciones fomenten la gestión del conocimiento. Asimismo, en el caso de proponer la política remunerativa, que incluye la aplicación de incentivos monetarios y

no monetarios vinculados al rendimiento debe estar sujeta a las disposiciones de SERVIR.

### **TERCERA**

La formación académica es fundamental y para ello, es necesaria un exhaustivo proceso de selección del personal a contratar, ya que desde la selección del personal se inicia con el trabajo concerniente con el área, fomentando la capacitación adicional a la formación académica del trabajador, generando la creación del conocimiento, el cual se refleja en sus actividades ocupacionales. Todas las disposiciones deben estar enmarcadas en la Autoridad Nacional de Servicio Civil, ya que dicha institución se encarga de Establecer los lineamientos para la capacitación y mejora del rendimiento de los servidores públicos y la eficiencia de los servicios que brinda el Estado.

### **CUARTA**

De la misma manera, la experiencia laboral debe ser un requisito indiscutible para la selección del personal, con la verificación del caso, fomentando la firma y presentación de declaraciones juradas, de acuerdo con la Ley N°27444, estipulando la relación de centros de trabajo y labores realizadas.

### **QUINTA**

Finalmente, cada institución debe implementar un mecanismo que incentive el feedback, y que aporte a la organización. Fomentar la comunicación interna y externa es

muy importante para que fortalezca el feedback y de esta manera, se fortalezca el compromiso de los trabajadores públicos de las instituciones, ya que el compromiso organizacional es muy importante para las labores que se realizan y el fortalecimiento de la imagen institucional que se refleja hacia los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. (2019, enero - junio). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en las empresas en Colombia*. Entramado. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, vol.15 (nº1), pp. 116-137. ISSN 1900-3803. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Alcántar, Maldonado & Arcos. (2012). Medición del clima organizacional requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 55-68.
- Aponte, S. (2017). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de soporte administrativo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - Tacna, periodo 2015*. Tacna, Perú.
- Armijos, F., Bermudez, A. & Mora, N. (2019, octubre - diciembre). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Universidad y Sociedad. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, vol.11 (nº4), pp. 163-170. ISSN 2218-3620. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Bobadilla, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*. Huancayo, Perú.
- Cárdenas, G. (2004). *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas*.

- Claro, A., Pérez, A., Hernández, I. & Laguna, O. (2018, enero - abril). *Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial*. Estudios del Desarrollo Social. Centro Universitario Municipal Banes, Universidad de Holguín, vol.6 (nº1), pp. 219-237. ISSN 2308-0132. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322018000100010&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100010&lng=es&nrm=iso)
- Chiang, Salazar & Núñez. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.
- Delgado, M. Martín, G. Navas, J. Cruz, J. (2013). Capital social, capital intelectual e innovación de producto. *INNOVAR Journal*, 93-110.
- Ferrer, L. (25 de 11 de 2018). Caen gobernador, candidato, dirigentes y todo un concejo municipal por corrupción en Tacna. *La Republica*, págs. 2-3.
- Grupo de trabajo de Sistemas de Información Financiera, Contable y Presupuestal de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales. (2005). *Glorario de términos para el proceso de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación en la Administración Pública*. Guadalajara.
- Gutierrez, F. (2019). *Influencia del clima organizacional en la gestión empresarial de la agencia principal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, periodo 2018*. Tacna, Perú.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Valparaíso.

- Luján, T. (2013). *Diccionario Penal y Procesal Penal*. Lima: Imprenta Editorial El Búho E.I.R.L.
- Moreira, L. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí - Ecuador*. Lima, Perú.
- Noriega, V. Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Scielo*, 116-122. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2011.v37n2/10.1590/S0864-34662011000200004/es/>
- Palomino, P. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta - 2015*. Ayacucho, Perú.
- Peña, M. Díaz, G. Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar . *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 37-50.
- Recharte, W. (2017). *Modelo de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, 2015*. Puno.
- Ruiz, R. (2013). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2012*. Tacna.

Sacari, J. (2019). *Los valores organizacionales y su influencia en la productividad laboral del Hospital Hipólito Unanue, Región Tacna, año 2017*. Tacna, Perú.

Samalvides, E. (2016). *La nueva gestión pública y la aplicación de indicadores de gestión en las municipalidades provinciales de la macro región Sur, 2014*. Tacna.

Seldon & Penance. (1975). *Diccionario de Economía*. Oikos-tau, s.a. - ediciones.

## ANEXO 01: Matriz de consistencia

**“La motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la Provincia de Tacna 2021”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera la motivación laboral influye en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> - ¿De qué manera las expectativas laborales de los colaboradores se relacionan con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna? - ¿De qué manera la formación académica de los colaboradores se relaciona con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna? - ¿De qué manera la experiencia laboral de los colaboradores se relaciona con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna? - ¿De qué manera el feedback se relaciona con la motivación laboral de los colaboradores en los gobiernos locales de la provincia de Tacna?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Establecer la influencia de la motivación laboral en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> - Determinar la relación que existe entre las expectativas laborales y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. - Analizar la relación que existe entre la formación académica y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. - Conocer la relación que existe entre la experiencia laboral y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. - Determinar la relación que existe entre el feedback y la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La motivación laboral influye significativamente en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna en el año 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> -Las expectativas laborales se relacionan significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. -La formación académica se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. -La experiencia laboral se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna. -El feedback se relaciona significativamente con la motivación laboral en los gobiernos locales de la provincia de Tacna.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> X: Motivación laboral</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Y: Cultura organizacional</p>	<p>-Expectativas laborales -Formación académica -Experiencia laboral -Feedback  -Identificación -Relaciones interpersonales</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Investigación pura o básica</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Explicativa</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental</p> <p><b>Población</b> 5,715</p> <p><b>Muestra</b> 361 trabajadores</p>

**APÉNDICE****Instrumentos de investigación****CUESTIONARIO**

Estimado señor trabajador,

Le agradecemos apoyarnos en la realización de la presente encuesta.

Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

Formación académica:

Secundaria completa	<input type="checkbox"/>
Estudios técnicos incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios técnicos completos	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios completos	<input type="checkbox"/>

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>EXPECTATIVAS LABORAL</b>					
Proyección profesional					
Proyección laboral					
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
Trabajo en Equipo					
Formación académica de sus pares					
Preparación profesional de sus pares					
<b>FEEDBACK</b>					
Dominio de las TIC's de sus pares					
Comunicación interna					
Feedback					
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
Experiencia profesional de sus pares					
Desempeño laboral de sus pares					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
Identificación con la institución					
Identificación con su área					

Valoración del trabajo					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Relaciones interpersonales					
Compañerismo					
Responsabilidad					