

# Cultura organizacional y motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima

José Antonio La Cotera Vega

**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

  
Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

  
Cátedra UNESCO  
« Paz, Solidaridad y  
Diálogo Intercultural »,  
Universitat Abat Oliba CEU



# Cultura organizacional y motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima

José Antonio La Cotería Vega

Cultura organizacional y motivación  
laboral en el personal de una  
institución pública de Lima

© José Antonio La Cotera Vega

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-359-9

Cita.

La Cotera. J. (2021). Cultura organizacional y motivacion laboral en el personal de una institucion pública de Lima. Editorial Grupo Compás.

## **Prólogo**

El objetivo del presente texto de investigación ha sido determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao. La investigación fue de tipo básica, cuantitativa, se siguió un diseño no experimental transversal (descriptivo y correlacional).

Para determinar la relación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral se utilizó la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman y se demostró que existe relación entre cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao.

## **Antecedente de investigación**

El Ministerio Público tenía como Política Institucional la Persecución del Delito mediante la acción proactiva de los Fiscales, se le había dado una nueva dimensión a la intervención de los defensores de la Ley, tomando una acción fundamentalmente persecutoria de las infracciones a la ley penal, a fin de atacar los factores causales del delito, con líneas de acción directa que actuaban con sus propias metodologías y estrategias de intervención.

En ese contexto, luego de las lecciones aprendidas entre los años 2008 y 2016, se vio por conveniente poner un mayor énfasis en la acción preventiva que persecutoria, con criterios de focalización, metodologías y estrategias de intervención articuladas a nivel de familia, escuela y comunidad, con un enfoque de presupuesto por resultados; así nació el Programa de Prevención Estratégica del Delito a través de las líneas de acción directa: Jornadas de Acercamiento a la Población, Padres Construyendo Hijos de Éxito, Jóvenes Líderes, Fiscales Escolares y Justicia Juvenil Restaurativa, teniendo como objetivo común aproximar la institución a la población, especialmente a los padres de familia, los adolescentes y los jóvenes de las zonas más vulnerables al delito, para sensibilizarlos y comprometerlos en la prevención de la violencia y del crimen, en un escenario de colaboración entre los fiscales, la ciudadanía y el Estado en su conjunto.

Para que las acciones de prevención tengan un mayor significado e impacto social al finalizar el Programa, se debe contar con un personal suficientemente sensibilizado, comprometido con la sociedad, dispuesto a brindar sus



mejores competencias y tener un espíritu de logro que le haga ir más allá de sus responsabilidades, para alcanzar un objetivo común: contribuir en la construcción y fortalecimiento de una cultura de paz con rostro humano. Por estas razones, el personal involucrado en el Programa de Prevención Estratégica del Delito, debe contar con una cultura organizacional centrada en valores positivos para cumplir tal misión del Ministerio Público; asimismo, debe estar concientizado de modo que pueda emprender procesos sostenidos de cambio para el mejor aprovechamiento de sus competencias laborales en la gestión del programa, que conlleve a duplicar sus energías para brindar un servicio público eficaz, eficiente y que trascienda en la sociedad de la tecnología, de la información y el conocimiento.

En esa perspectiva, se ejercieron las acciones pertinentes y oportunas en los escenarios donde se generan la violencia y los conflictos con la ley penal, permitiéndonos tener una mirada más focalizada en la familia, porque ella constituye la célula básica del tejido social que permite enfrentar proactivamente y de manera decisiva, los conflictos sociales que se apoderan y empoderan en las calles y en la sociedad.

Los trabajadores del Ministerio Público, sobre todo los vinculados a los Programas de Prevención Estratégica del Delito, tienen el perfil profesional que les permite desarrollar competencias de alta sensibilización y compromiso social, sin menoscabar las responsabilidades en su ámbito familiar; por esas razones, es relevante que los factores involucrados en la cultura organizacional y los aspectos motivacionales no se vean afectados en el desarrollo de sus competencias personales; requiere pues de un perfil profesional que incluya competencias laborales de integridad, responsabilidad, compromiso social, apertura al cambio, sentido de oportunidad, tolerancia, flexibilidad, y capacidad de trascendencia para ir más allá

del deber, y que les permita contribuir de manera sostenida en el desarrollo de una cultura de paz y armonía social.

Por ello, fue importante realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público, en Lima Metropolitana y el Callao, porque estos servidores públicos son los ejes impulsores que actúan en las zonas más vulnerables a las infracciones de la ley penal y cuyos pobladores presentan una elevada tasa delictiva que va en aumento, y se diversifica en las poblaciones más desprotegidas: los adolescentes y los jóvenes, creando una compleja conflictividad social cuya espiral de violencia avanza sigilosamente convirtiéndose en un problema de Estado, que al no contar con políticas públicas claras no trascienden socialmente afectando la vida organizada del Estado y la Nación, comprometiendo su presente y su futuro.

En el trabajo de investigación realizado por (Figueroa, 2015), titulado: *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental*, para optar el título de Licenciado en Psicología, se concluyó que la cultura organizacional no se relacionaba con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental; existían diferencias estadísticas significativas entre la filosofía y la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados. Lo que indica que las políticas e ideología que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados.

En el trabajo de investigación realizado por (Cantillo, 2013), titulado *Incidencia de la Cultura Organizacional en*

*el Desempeño*, para optar el grado de Magíster en Administración, se tuvo como objetivo documentar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño, en base al análisis de artículos científicos publicados desde 1983 hasta el año 2012. Llegándose a la conclusión de que la mayoría de los estudios demuestran la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño.

En la tesis para optar el grado de Magíster en Administración, realizado por (Osuna, 2012), titulada *La cultura Organizacional y su relación con la Productividad de una Institución Financiera*, que tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la productividad dentro del Banco Santander en México, encuestándose a 373 directivos de área del corporativo y de la sucursal para conocer el nivel de clima organizacional que tenían los directivos del Banco; y de otra parte, se analizó el informe anual del mismo grupo para identificar las dimensiones de productividad. Esta investigación fue realizada con información documental para analizar y correlacionar las variables de estudio. En la citada investigación se concluyó que, a mayor cultura organizacional, mayor productividad. Es decir, las organizaciones con alta cultura organizacional alcanzan su meta de productividad a través de la alta implicación, consistencia, adaptabilidad y la misión de los directivos.

En la tesis para optar el grado de Magíster en Administración realizado por (Libreros, 2011), titulada *Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca*, se concluyó que existía una alta correlación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral; es decir, a mejor cultura organizacional, mejor bienestar laboral.

En la tesis para optar el grado de Doctor en Administración, realizado por (Gómez, 2003), titulada *Cultura Organizacional en las PYMES del Sector de Juguetes y Auxiliares: implicaciones para la implementación de sistemas de calidad*, se concluyó que, una cultura organizacional con niveles bajos de consideración y respeto hacia los miembros de la organización e integración del equipo, poco reconocimiento al personal y una comunicación pobre, no apoyan al éxito en la adopción de un enfoque de calidad. La investigación aportó evidencias empíricas relevantes acerca de la consideración de un determinado perfil de cultura organizacional, como un pre requisito para el éxito de sistemas de calidad; las diferencias detectadas en determinadas características de las empresas: reconocimiento al empleado, consideración, integración del grupo y comunicación, aportan un fuerte apoyo a la idea de que la cultura organizacional ha de tenerse en cuenta cuando se vaya a adoptar una aproximación de gestión de la calidad.

En el trabajo de investigación realizado por (Tinoco, Quispe, & Beltrán, 2014), titulado *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el Marco de la Acreditación Universitaria*, que tuvo como objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; además, considerada como una investigación aplicada con diseño descriptivo correlacional, se trabajó con una población compuesta por 60 docentes en su mayoría con más de 10 años de antigüedad y se utilizó una muestra de 58 docentes. Se demostró que existía una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, asociación que les permitió afirmar que si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se

fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.

En la tesis de Maestría en Educación realizada por (Morocho, 2012), sobre *La Cultura Organizacional y la Autopercepción del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Nivel Primaria Red N° 07 del Callao*, que tuvo como objetivo relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas de nivel educación primaria de la red N° 07 del Callao, el estudio fue de tipo descriptivo correlacional y se trabajó con una muestra de 184 docentes. Se concluyó que existía una correlación significativa entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas de nivel educación primaria de la red N° 07 del Callao; por tanto, a mejor cultura organizacional mejor desempeño laboral.

En la tesis realizada por (Godoy, 2012) sobre *La Cultura Organizacional y la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica*, para optar el grado de Magíster en Educación, que tuvo como objetivo verificar que la cultura organizacional se correlacionaba directamente con la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, a través de una investigación básica, se utilizó el método no experimental, sustantivo, descriptivo–explicativo, correlacional, con un enfoque de investigación tipo cuantitativa de corriente positivista; la población estuvo conformada por 886 servidores administrativos, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencionado y comprendió a 358 servidores administrativos de diferentes áreas de trabajo. Se concluyó que la cultura organizacional se relacionaba directamente con la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad

Nacional San Luis Gonzaga de Ica, en un nivel de confianza de 95%

En la investigación realizada por (Vargas, 2009) sobre *Cultura Organizacional y Desarrollo Universitario*, se concluyó que las variables cultura y desarrollo universitario se hallaban moderadamente asociadas, y que el conocimiento de los valores que implica la cultura organizacional permite conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario.

En la tesis de Maestría en Educación realizado por (Sánchez, 2008) sobre *Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en los Institutos Tecnológicos de la Provincia de Chanchamayo*, se concluyó que la relación entre cultura organizacional y gestión de Recursos Humanos en los Institutos Tecnológicos de la Provincia de Chanchamayo, era significativa; es decir, a mejor cultura organizacional habrá mejor gestión de los recursos humanos.

Según lo refieren los autores (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013, pág. 351), la relevancia dada al tema de cultura organizacional data de más de 50 años de estudio, uno de los primeros aportes ocurrió en los años 20 con Elton Mayo, quien presentó los estudios realizados en la Hawthorne Western Electric Co, en los que se refería a los “fenómenos culturales conceptualizados como –normas de grupo-”. Luego, en la década de los 40, se presentaron diversos trabajos de investigación sobre costumbres y tradiciones de las organizaciones, como los realizados por Lewin, Lippit y White (1939), en los cuales se usaron conceptos de “clima y normas de grupo”. En los años 70, el término de cultura cuya interpretación y aplicación había tenido una orientación antropológica, era integrado en el marco de “las

organizaciones”, fue así como diversos autores expusieron sus definiciones y teorías sobre “cultura de la organización”.

Sin embargo, (Robbins & Judge, 2013, págs.550-551) consideraron que la idea de conceptualizar a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartido por las personas que conforman la organización- era un fenómeno relativamente reciente; ya que a mediados de la década de los 80, la casi totalidad de las organizaciones eran visualizadas simplemente como mecanismos racionales, por medio de los cuales se coordinaban y controlaban grupos de personas donde existían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, relaciones funcionales, etcétera. Sin embargo, las organizaciones eran mucho más, tenían una estructura de personalidad como la tiene cualquier individuo; esta personalidad podía ser rígida o flexible, escasamente amistosa o amigable, innovadora o conservadora, flexible o inflexible. Los estudiosos de las organizaciones reconocían que estos hechos o fenómenos jugaban un papel importante sobre la cultura en las vidas de los miembros de una institución u organización, se podía identificar que el origen de la cultura como variable independiente que influye en las actitudes y conductas de los trabajadores, se podía visualizar en los últimos 50 años, hasta que apareció el concepto de institucionalización. Cuando una organización se institucionalizaba, adquiría vida propia por separado de sus fundadores o cualquiera de sus miembros, además se valuaba por sí misma adquiriendo inmortalidad.

La cultura organizacional ha sido convertida en un instrumento para crear diversas estrategias de marketing, que ofrecen soluciones inmediatas a los problemas que aquejan a las organizaciones de hoy; esto ha creado confusión y distorsión al momento de definir la cultura organizacional. Los estudios sobre la cultura organizacional se dan de manera acelerada a partir de los

años ochenta, siendo el de mayor aceptación el argumento de que esta intensidad se ha producido por el declive de la productividad de los EE.UU. y el aumento de la competitividad de los japoneses.

Según lo expresó en un ensayo, la autora (Gutiérrez, 2013, pág. 6) señaló que Denison (1990) definió la cultura organizacional como los valores, las creencias y los principios que sirven como fundamento para la dirección de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Estos patrones de comportamiento o prácticas permanecieron porque tenían sentido para los miembros de una organización.

Según lo manifestado por los autores (Robbins & Judge, 2013, pág. 512) en el libro *Comportamiento Organizacional*, la cultura organizacional es un sistema e significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás. Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

**Innovación y toma de riesgos:** grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y tomen riesgos.

**Atención a los detalles:** grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

**Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

**Orientación a la gente:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.



Orientación a los equipos: grado en que las actividades están organizadas por equipos en lugar de por resultados.

Dinamismo: grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales ponen énfasis en mantener el *status quo* y no en el crecimiento.

Según lo refirió el autor (Ritter, 2008, pág. 47) en su libro *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*, este grupo de características esenciales permiten distinguir entre cultura organizacional y clima laboral, visto como satisfacción en el trabajo; para ello, le señala a la cultura organizacional varias funciones, tales como: 1) define los límites que existen entre una organización y otra. 2) Transfiere un sentido de identidad a sus miembros. 3) Favorece la creación de un compromiso personal sobre los intereses egoístas del individuo. 4) Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que mantiene unida a la institución, al otorgar normas adecuadas sobre lo que dicen y hacen sus servidores. 5) Es un mecanismo que guía, modela y controla las actitudes y el comportamiento de los integrantes de una institución.

Según lo refirieron (Robbins & Judge, 2013, pág. 552) en su libro *Comportamiento organizacional*, si los valores fuertes de una organización son compartidos por muchos servidores y, si se han adaptado de manera intensa, cuántos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, la cultura será más fuerte y tendrá mayores influencias sobre el comportamiento de sus integrantes; ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores creará un ambiente con un gran control del comportamiento. Así, las culturas fuertes han evidenciado un gran consenso entre los servidores respecto

a los objetivos e ideales de la institución. Los resultados muestran un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional que hace muy difícil que estos dejen la organización o sean presa de una alta rotación.

Basado en los conceptos de cultura fuerte de Robbins, el autor (Andrade, 1991, pág. 109) afirmó que la cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema cultural. Y en su ensayo *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*, plantea la idea de las culturas funcionales y las disfuncionales, afirmando que la cultura funcional permite a una organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y comprende a sus integrantes y por último, fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo; lo que refuerza los conceptos de Robbins cuando afirma que una cultura es fuerte cuando: los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos, que los valores rigen las conductas de los miembros de la organización, y por último que, los valores están jerarquizados en razón a su importancia. De estos conceptos se desprenden cuatro tipos de cultura organizacional, frente a una situación de crisis: 1) Cultura débil – disfuncional: donde existen pocos significados compartidos, provocando una gran heterogeneidad en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la componen. Frente a una crisis la gente se siente desorientada, y por ello responde reactivamente al carecer de experiencia previa de las que hubiera podido aprender. 2) Cultura fuerte – disfuncional: en la misma existen significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por ello, la cultura tan arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización trata de aplicar los parámetros a través de los cuales interpreta en el pasado la realidad, aun cuando estos no sean exitosos. 3) Cultura débil – funcional: en ella como

sucede en el primer caso, existen pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas, que se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización que le han dado sentido y dirección al esfuerzo; en estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto. 4) Cultura fuerte – funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos, que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales siguen demostrando su plena vigencia generando acciones concertadas y planeadas de antemano.

Según refirió el autor (Ritter, 2008, págs. 55-67) en su libro *Cultura Organizacional*, existen cuatro tipos de cultura más generalizadas: 1) La cultura burocrática donde se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos. Los administradores velan por el cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Los manuales y los procedimientos deben cumplirse invariablemente. 2) La cultura de clan donde se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad), se intercambia con el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Los más antiguos del clan se convierten en mentores y modelos a seguir por los nuevos trabajadores, garantizando la perpetuación de los valores y normas de la organización. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia, y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso. 3) La cultura emprendedora se

caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos, y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Existe una rápida reacción a los cambios del entorno y se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad, son alentadas y retribuidas. 4) La cultura de mercado es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado. Propicia una intensa competencia y se orienta a las utilidades. Las relaciones entre individuos y empresa son exclusivamente contractuales, de modo que a mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución. La organización no promete ni provee seguridad y el individuo no promete lealtad.

El modelo de Harrison (Harrison, 1995) propone cuatro tipos de orientaciones culturales en función a los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos: 1) Las organizaciones orientadas al poder se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave, cuyo objetivo es la competitividad. Sus valores se asocian al reforzamiento de las posiciones de poder que favorecen la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas. 2) Las organizaciones orientadas al rol y a la norma son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Identificada usualmente con la burocracia, se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. 3) Las organizaciones orientadas a resultados, su cultura se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. Su estructura, las funciones y actividades se valoran en términos de su contribución al objetivo. 4) Las organizaciones orientadas a las personas, su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros; por tanto, se asocia con valores relativos a la realización personal.

### **La clasificación de Scholz y de Shein: los cuatro niveles de cultura.**

Tanto para (Scholz, 1987) como para (Shein, 1984), es esencial que las estrategias de las políticas de comunicaciones que se adopten para promover la cultura consideren los siguientes cuatro niveles:

#### **El nivel de los artefactos y los rituales.**

Constituyen la identidad visual de la empresa plasmada en manuales de diseño corporativo bastante rígidos e inflexibles. Esta identidad da señales claras sobre qué cultura posee la organización hacia el exterior (los productos, la publicidad, los edificios), y por otra hacia el interior (el ambiente de trabajo que incluye el diseño de los muebles, los puestos de trabajo y la indumentaria). Asimismo, los rituales (incorporaciones, aniversarios, promociones, despidos, días de puertas abiertas, *family day*, reuniones informativas a todo el personal, torneos deportivos para el personal y para los clientes, etc.) que están normalizados y regulados en la organización. El objetivo es fomentar la comunicación informal del personal y el contacto con los superiores a los cuales normalmente los trabajadores no tienen acceso; permitiendo, además, un acercamiento y la integración de la familia de los empleados.

#### **El nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes.**

En las tradiciones se encuentran las historias que se tejen a través del tiempo alrededor de la organización, incluyendo la de los fundadores y de los primeros trabajadores, de quienes construyeron los cimientos de la empresa. También encontramos aquí las leyendas (nadie sabe si ocurrieron o no), los mitos (particularmente los de los grandes éxitos); las anécdotas sobre hechos, lugares y personajes, y los héroes, los forjadores, innovadores, transgresores, los valientes y los emprendedores. Toda organización ha tenido o tiene sus héroes, personajes emblemáticos y verdaderos símbolos de la organización, sobre quienes se habla y comenta aun después de décadas.

**El nivel de los valores:** podemos diferenciar tres sistemas principales de valores: a) los valores elementales que se refieren a los valores humanos elementales, aquellos que sobrepasan las fronteras culturales y que tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Valores de alta significación cualitativa compartidos aún por pueblos de culturas muy diferentes, y sobre los cuales no se discute. b) Los valores estratégicos son aquellos asociados a un fin específico, son los que contribuyen a regular la tensión de nuestra dinámica social. c) Los valores instrumentales son aquellos asociados a nuestra actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana. Asociados a ellos siempre interviene uno de escala superior, por ejemplo: la franqueza versus la verdad.

Sin embargo, ninguna organización puede plasmar todos los valores simultáneamente, por lo que es preciso seleccionarlos, analizarlos y priorizarlos, aceptando así que existe una dinámica de los valores. Esta dinámica establece una jerarquía de los valores y una responsabilidad de identificación con ellos. De esta manera, los valores no solo son clasificados sino pueden ser también polarizados. (Wechsler, 1991) afirmó que los valores fundamentales de una empresa surgen de su propia filosofía corporativa, manifestada a través de tres elementos internos o endógenos y tres elementos externos o exógenos.

Los tres elementos internos de la filosofía de las empresas, son: 1) la misión: es el propósito que define el sentido y alcance de la empresa: ¿dónde está?, ¿dónde puede y dónde quiere estar?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestro ámbito?, ¿en qué negocio estamos hoy?, ¿en qué negocio queremos estar mañana?, ¿cómo logramos materializar nuestra visión?; la respuesta a estas interrogantes nos dará una idea clara de la misión en una organización. 2) El

personal: si el personal está motivado, tiene la “camiseta puesta”, tiene seguridad, un trabajo desafiante, el respeto de sus compañeros y el de la gerencia y además se le otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende, los de la empresa se alcanzarán más fácilmente. 3) Los accionistas: uno de los objetivos básicos de toda empresa es asegurar el capital de sus accionistas y proporcionarles un interesante retorno de su inversión.

Los tres elementos externos de la filosofía de las empresas son: 1) Los clientes: la satisfacción de los clientes es un factor primordial en la filosofía de toda empresa. Además de una buena atención, ofrecerles servicios y productos de buena calidad, anticiparse a sus demandas será fundamental para la supervivencia y la prosperidad de la empresa. 2) Los proveedores: en el fondo, son los compañeros de viaje de las empresas, porque si ellos fallan o la empresa fracasa, ambos pierden. Por tanto, el éxito de los proveedores es el éxito de la organización. 3) La comunidad y el medio ambiente: la empresa es y debe ser un activo integrante de la comunidad donde opera, dando empleo y apoyando las causas justas, retribuyendo así la confianza y el apoyo que le dio la comunidad para que pueda desarrollar sus operaciones.

El nivel de los supuestos básicos se refiere a aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas, y la relación hacia los demás. Representan la médula de la cultura organizacional y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos.

En su trabajo de investigación titulado *Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.*, presentó diversas definiciones de cultura organizacional (Barreto Pardo, 2011):

Según lo manifestado por Schwartz y Davis (1981), "es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos."

Cabe precisar que Smircich (1983), la definió como "un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización – un sistema de significados compartidos”-.

En el trabajo realizado por Sathe (1983), señala que "la cultura de una organización es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común". Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan.

Según (Gan & Berbel, 2007), diversos autores definieron la cultura organizacional, como:

Pumpin (1988). "La cultura empresarial puede definirse como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización”.

Según lo manifestado por Fauvet (1994). "Cultura de empresa es un conjunto estructurado de valores fundamentales, de códigos y de representaciones. Constituye de hecho una estructura inmaterial de socialización”.

De igual manera, Thevenet (1991) señala que "la cultura de empresa puede explicarse mediante el siguiente conjunto de definiciones": a) Es el cemento que aglomera todos los componentes de la empresa. b) Es la explicación fundamental de lo que en ella tiene lugar. c) Es el producto de una historia y no solamente de una instantánea. d) Es un patrimonio de experiencias y de conocimientos, de formas de actuar y de pensar, de visiones comunes. e) Es un modelo de descripción de la organización.



El autor (Chiavenato, 2009, pág. 124) en su libro *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*, señala que la cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización, y que dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de esta; en su cumplimiento participan todos sus miembros.

Cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

Cultura organizacional es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.

Cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

En su libro *Teoría Organizacional* Miranda señala que Alvansson y Freitas (1991) incluyen la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En tal sentido, la cultura actúa como un mecanismo reductor de la ansiedad (Miranda, 2008, pág. 145).

## **El Modelo Denison de cultura organizacional**

El Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación realizada por el Dr. Daniel Denison, ex profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad del Este de Michigan, y actualmente profesor de Desarrollo Organizativo en el IMD (Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana-Suiza), es el lazo entre la cultura organizativa y las medidas de desempeño de última línea como el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, la innovación y la satisfacción del empleado. El modelo fue la base para dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo, desarrollado por Daniel R. Denison y William S. Neale, que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo.

Es un modelo de cultura organizacional que puede ser utilizado para "la gestión del cambio" (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison et al, 2000). Varias características distinguen este modelo de los demás. En primer lugar, se basa en la investigación sobre cómo la cultura influye en el desempeño de la organización, y se centra en los rasgos culturales que han surgido de la investigación como si tuvieran un impacto clave en los resultados empresariales. En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas, como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos, que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones.

Desde el punto de vista científico (Denison & Mishra, 1995, pág. 205) indican que aún existe un concepto muy limitado sobre la teoría general de cultura organizacional, de modo

que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser “medida” de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra.

Tabla 1:

*Desarrollo del concepto de cultura organizacional.*

<b>Autor/es</b>	<b>Título</b>	<b>Sinopsis</b>
Pettigrew (1979)	Sobre el estudio de cultura organizacional.	Exposición de la aparición y desarrollo de la cultura organizacional a través del tiempo.
Dandridge, Mitroff y Joyce (1980)	Simbolismo organizacional: tópico para extender el análisis organizacional.	Recomienda el estudio de mitos y símbolos como reveladores de la estructura profunda de la organización.
Deal y Kennedy (1982)	Culturas corporativas.	Extensa discusión sobre la naturaleza de la cultura, tipos de cultura y cultura de dirección.
Pondy, Frost, Morgan y Dandridge (1982)	Simbolismo organizacional.	Numerosos capítulos centrados en la perspectiva cultural de la organización y el papel de la lengua, mitos y símbolos en esta perspectiva.
(1983) Diversos autores	Edición especial de la revista <i>Administrative Science Quarterly</i>	Introduce y explica el concepto desde una variedad de perspectivas; promueve el estudio de cultura en caminos particulares.

	dedicada a cultura.	
Barley (1983)	La semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional.	Aplica la teoría semiótica para la investigación de un caso.
Broms y Gahmberg (1983)	Comunicación a sí mismo en organizaciones y culturas.	Plantea la autocomunicación como un medio de comunicación entre grupos culturales.
Gregory (1983)	Puntos de vista originarios: múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones.	Describe y critica estudios sobre cultura organizacional realizados durante ajustes industriales. Propone un modelo multicultural para grandes organizaciones.
Jelinek, Smircich y Hirsch (1983)	Introducción: un código de muchos colores.	Presentación de diversas perspectivas en el estudio de cultura que permiten ver sus posibilidades y significados
Jones (1983)	Costes de transacción, derechos de propiedad y cultura organizacional: un intercambio.	Analiza cómo la cultura organizacional surge de los órdenes institucionales desarrollados para regular los cambios o transacciones entre los miembros de un grupo.
Martín, Feldman, Hatch y Sitkin (1983)	La única paradoja en historias organizacionales.	Profundizan en el estudio de las historias de la organización distinguiendo entre historias positivas y negativas.

---

Riley (1983)	Un informe estructurado sobre cultura política.	Compara los símbolos de la política organizacional de dos firmas con el objetivo de investigar la interrelación entre subculturas y de identificar las estructuras que gobiernan la naturaleza política de la cultura organizacional.
--------------	---	---

---

Autor/es	Título	Sinopsis
Smircich (1983)	Conceptos de cultura y análisis organizacional.	Propone una definición integradora donde se distinguen claramente los niveles más profundos de la realidad cultural de la organización de aquellos otros de naturaleza más superficial.
Smith y Simmons (1983)	Organización "Rumpelstiltskin", metáfora sobre metáfora en el campo de la investigación.	Describe el turbulento desarrollo de una nueva organización y las condiciones que dieron lugar a que los miembros del grupo describieran su vida colectiva en términos de "Rumpelstiltskin" (un antiguo cuento de hadas).
Varios autores (1983)	Especial de la Revista <i>Organizational Dynamics</i> dedicado a cultura.	Alentar a los directivos para utilizar el concepto de cultura como herramienta práctica.
Koprowski (1983)	Mitos culturales: pistas para unan dirección eficaz.	Plantea que los directivos actuales representan a los héroes modernos del día a día y comenta sus características.

---

Martin y Siehl (1983)	Cultura y contracultura organizacional: una difícil simbiosis.	Crítica de aspectos que abarcan la mayoría de investigaciones sobre cultura; ofrece una reconceptualización parcial del concepto.
Sathe (1983)	Implicaciones de cultura corporativa: una guía de acción para directivos.	Desarrolla una nueva forma de pensar sobre cultura corporativa, que permite que el concepto sea analíticamente útil para tratar con los problemas corporativos. Distingue entre cultura y comportamiento y los analiza simultáneamente.
Schein (1983)	El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional.	Extensa definición de cultura; discusión sobre la etiología y transmisión.
Wilkins (1983)	Auditoría cultural: una herramienta para entender las organizaciones.	Planteamiento del uso de la auditoría cultural como herramienta.
Wilkins y Ouchi(1983)	Culturas eficientes explorando la relación entre cultura y resultado organizacional.	Explorando las condiciones que dan lugar a culturas fuertes; esbozar las vías en las que la cultura contribuye a la eficiencia.
Schein (1984)	Hacia una nueva conciencia de cultura organizacional.	Definición y exploración del concepto.
Trice y Beyer (1984)	Estudio de cultura organizacional a través de ritos y ceremonias.	Definición de cultura; abogar por estudios de cultura a través de ritos y ceremonias.

---

Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martín (1985)	Cultura organizacional.	Numerosos capítulos centrados en la definición de cultura y en temas como cultura directiva, estudiar cultura y enlaces entre cultura organizacional y social.
---	-------------------------	--

---

Autor/es	Título	Sinopsis
Morey y Luthans (1985)	Redefiniendo el desplazamiento de cultura y el uso de escenas y temas en estudios organizacionales.	Revisión y críticas del modo en el que el concepto de cultura ha sido utilizado en estudios organizacionales.
Nicholson y Johns (1985)	La ausencia de cultura y el contrato psicológico, ¿quién está en el control de ausencia?	Los ratios de ausencia son consecuencia de la variación de los tipos de cultura en combinación con la variación de los contratos psicológicos.
Sathe (1985)	Cultura y realidad corporativa relacionada.	Uso de una perspectiva cultural sobre los problemas de entrada a la organización, establecimiento y cambio.
Schein (1985)	Cultura organizacional y liderazgo: punto de vista dinámico.	Profundiza discusión sobre la naturaleza del concepto, su etiología y el rol del líder en el intercambio cultural.
Barney (1986)	Cultura organizacional: ¿Puede ser una fuente de ventaja competitiva?	Análisis de las consecuencias de la cultura sobre los resultados y beneficios económicos.

---

Harris y Sutton (1986)	Funciones de las ceremonias en organizaciones que se mueren.	Análisis de las consecuencias de uno de los aspectos de cultura.
Kets De Vries y Millar (1986)	Personalidad, cultura y organización.	La cultura es el vehículo a través del cual los ejecutivos personalizan e influyen en la estrategia.
Schriber y Gutek (1987)	Algunas dimensiones del trabajo: medida de importantes aspectos sobre cultura organizacional.	Conocimiento de normas sobre descripciones de cultura organizacional.
Nahavandi y Malekzadeh (1988)	Culturización en fusiones y adquisiciones.	Implementación exitosa de una fusión en base al grado de congruencia entre las culturas de ambas organizaciones.
Ott (1989)	La perspectiva de cultura organizacional.	Exploración de diversas definiciones y atributos de cultura, así como la formación de la cultura, dirección y cambio.
Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990)	Midiendo la cultura organizacional: un estudio cualitativo y cuantitativo a través de veinte pasos.	Proponen, para cuantificar y acceder al análisis de cultura, un modelo de seis dimensiones definidas como prácticas comunes percibidas por los miembros de una organización, y que tienen un significado específico para cada colectivo.



---

Petigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel.	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización.
-----------------	---	--

---

<b>Autor/es</b>	<b>Título</b>	<b>Sinopsis</b>
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos.	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación.
Rousseau (1990)	Evalutando la cultura organizacional: el caso de múltiples métodos.	Considera la cultura como un conjunto de cogniciones compartida por los miembros de una unidad social, que han sido adquiridas a través de un aprendizaje social y procesos de socialización.
Siehl y Martin (1990)	Cultura organizacional: ¿una llave al resultado financiero?	Realizan una revisión de la bibliografía publicada e intentan analizar la posible conexión entre cultura y rendimiento financiero.

---

O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)	Personas y cultura organizacional: un perfil de la comparación aproximativa para evaluar el perfil persona-organización.	Elabora un instrumento para medir el ajuste entre la persona y la cultura en la organización.
Zammuto y Krakower (1991)	Estudios cuantitativos y cualitativos de cultura organizacional.	Considera que la existencia de diferentes puntos de vista en el estudio de la cultura, permite conseguir medidas más exactas del constructo y mayor desarrollo teórico.
Morán y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional.	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Trice y Beyer (1996)	Las culturas de las organizaciones trabajadoras.	Recopila las principales corrientes teóricas en este campo. Las culturas emergen en los esfuerzos de la gente para dominar las incertidumbres y crear algún grado de orden en su vida social.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional.
Sackmann (1997)	Complejidad cultural en las organizaciones.	Resalta la importancia de la cultura para entender mejor la vida organizacional.
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos

---

	organizativo: clima y cultura organizacional.	mediante argumentos racionales.
--	---	---------------------------------

---

Sánchez, Alonso y Palací (1999)	El concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España.	Recoge las diferentes perspectivas utilizadas en la investigación de la cultura organizacional y un análisis de los estudios llevados a cabo en nuestro país en relación con este constructo.
---------------------------------	--	---

---

Autor/es	Título	Sinopsis
Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000)	Cuestionario de medida de cultura organizacional.	Trata cuestionarios de medida utilizados para la evaluación de cultura organizacional.
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional.	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos.
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación.

---

Sathe y Davidson (2000)	Hacia una nueva conceptualización del cambio cultural.	Analiza el cambio de la cultura y propone una nueva conceptualización.
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura.	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones.
Wilderom, Glunk y Malowski (2000)	Cultura organizacional como predictor de resultado organizativo.	Estudia si la cultura organizacional tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos.
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional.	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes.
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional.	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores de diversos países.
Martin (2002)	Cultura organizacional. Trazar un mapa del constructo.	Manual reciente en el que se recoge la evolución del constructo a través de diversos autores.
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios.	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos.

Nota: (Jaime & Araujo, 2007, págs. 313-319).

Según lo refieren (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010, págs. 15-32) en la Revista Científica SUMMA Psicológica, la estructura del cuestionario Denison Organizational Culture Survey (DOCS) se compone de 12 subescalas o índices agrupados en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001), los cuales se detallan a continuación:

**Dimensión 1: Implicación.** Las organizaciones efectivas otorgan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas en todos sus niveles organizacionales. Los miembros de estas instituciones están comprometidos con su trabajo y sienten que constituyen una parte muy relevante en la organización. Las personas de cualquier unidad orgánica o posición jerárquica participan de las decisiones que afectan su trabajo y sienten que el mismo trabajo está relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario de la presente investigación, estos aspectos fueron medidos por las tres subescalas siguientes:

**Empoderamiento:** los servidores demostraron tener autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esta situación genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la institución u organización. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 del cuestionario.

**Trabajo en equipo:** los servidores establecieron como valor el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario.

**Desarrollo de capacidades:** se demostró que la institución invierte de manera continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de los servidores, con el objeto de sostener su competitividad y aprovechar nuevas

oportunidades que le permitan brindar mejores servicios. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 11, 12, 13, 14 y 15 del cuestionario.

**Dimensión 2: Consistencia.** Las experiencias vividas han demostrado que las instituciones son efectivas cuando son consistentes y están suficientemente integradas. El comportamiento de los servidores está marcado por un conjunto de valores que facilita al personal de mando y subordinados en alcanzar acuerdos (aun cuando puedan existir diferentes puntos de vista en las opiniones), de manera que las actividades de la institución quedan coordinadas adecuadamente. Las instituciones con este perfil poseen una cultura fuerte y distintiva que influyen significativamente en el comportamiento de los servidores. La consistencia es una poderosa fuente de estabilidad e integración interna como resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. En el cuestionario de la presente investigación, este rasgo cultural fue medido a través de tres indicadores que son:

**Valores centrales:** los servidores de la institución comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas. Este aspecto se evaluó a través de los ítems 16, 17, 18, 19 y 20 del cuestionario.

**Acuerdo:** los servidores de la institución son capaces de lograr acuerdos en temas esenciales. Esto conlleva, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro lado, una capacidad de reconciliar las diferencias cuando estas ocurren. Este aspecto se evaluó a través de los ítems 21, 22, 23, 24 y 25 del cuestionario.

**Coordinación e integración:** diferentes áreas de la institución son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no constituyen barreras para ejecutar un buen trabajo. Este

aspecto se evaluó a través de los ítems 26, 27, 28, 29 y 30 del cuestionario.

**Dimensión 3: adaptabilidad.** Las instituciones excesivamente integradas otorgan a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero son indispensables para lograr instituciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes o beneficiarios como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus beneficiarios. En el cuestionario de la presente investigación, esta dimensión cultural se midió por medio de tres subescalas:

**Orientación al cambio:** la institución está capacitada para crear nuevos espacios orientados al cambio. Fue capaz de interpretar adecuadamente el entorno del servicio que brindó en tiempo pasado, y reaccionar rápidamente a los ofrecimientos de otros programas, habiendo tenido la capacidad de anticiparse a futuros cambios. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 31, 32, 33, 34 y 35 del cuestionario.

**Orientación al cliente:** en nuestro caso beneficiario; la institución reconoce a sus beneficiarios y anticipa sus futuras necesidades. Esto se refleja en el grado en que la institución está orientada por la preocupación de satisfacer a sus beneficiarios. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 36, 37, 38, 39 y 40 del cuestionario.

**Aprendizaje organizativo:** la institución recibió, interpretó y transformó señales del entorno en oportunidades que alentaron la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades. Esta subescala se evaluó a través de los ítems 41, 42, 43, 44 y 45 del cuestionario.

**Dimensión 4: Misión.** Este es quizás el rasgo cultural más importante de todas las dimensiones anteriores, porque las instituciones que no supieron a dónde dirigirse, comúnmente acabaron en algún lugar imprevisible. Las organizaciones exitosas siempre tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las instituciones que tienen más problemas son a menudo aquellas que tienen que cambiar su misión principal. Se requiere de un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

**Dirección y propósitos estratégicos:** claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la institución y muestran el modo en que todos los servidores contribuyen en el desarrollo institucional. En la presente investigación, este índice se evaluó a través de los ítems 46, 47, 48, 49 y 50 del cuestionario.

**Metas y objetivos:** a la misión, la visión y la estrategia pudieron vincularse las metas y los objetivos que facilitan a cada servidor una dirección precisa a su trabajo. En la presente investigación, este índice se evaluó a través de los ítems 51, 52, 53, 54 y 55 del cuestionario.

**Visión:** la institución tiene una imagen compartida sobre la forma en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores centrales y captura los sentimientos y los conocimientos de los servidores involucrados en la institución, proporcionando guía y dirección. En la presente investigación, este índice se evaluó a través de los ítems 56, 57, 58, 59 y 60 del cuestionario.



## **Motivación laboral**

Según lo refiere el autor (Ray, 2012, pág. 305) en su libro *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*, la motivación laboral es un tema de amplio alcance y de gran importancia práctica y teórica. Se refiere a la dirección, intensidad y persistencia del comportamiento laboral. Quizás el enfoque más efectivo para la motivación sea el establecimiento de metas; se basa en la premisa de que las intenciones moldean las acciones; si las metas de trabajo son específicas, difíciles y se acompañan de retroalimentación, el desempeño laboral por lo general se mejora. Los análisis más recientes de la motivación se enfocan en cómo la gente asigna sus recursos cognitivos, como la atención, el pensamiento y la solución de problemas en las tareas, y cómo sus autoconceptos e identidades influyen en sus procesos de pensamiento y se modifican con su comportamiento. También hay un creciente interés en las diferencias entre las personas con respecto a cómo y por qué se motivan. Otro enfoque que ha logrado cierto éxito, consiste en ver la motivación como algo que está determinado por los tipos correctos de tareas. Aquí la motivación se posiciona como una propiedad del puesto de trabajo, no del individuo. Entonces, la tarea para los directivos es hacer que haya más puestos motivantes, no personas más motivadas. En conjunto, las teorías de la motivación han logrado una buena comprensión de la conducta laboral. No obstante, es difícil estar seguros de qué teoría es la más útil para un caso individual. Hay signos recientes de que podría desarrollarse una teoría que abarque ideas derivadas de muchas de las teorías existentes.

Según la *Revista Internacional de Ciencia del Deporte*, el autor (Vera, 2011, pág. 336) refirió que Ryan y Deci en su teoría de la autodeterminación, definieron la motivación como el grado en que las personas realizan sus acciones al

nivel más alto de reflexión y se comprometen en las acciones con un sentido de elección. Es el grado en que las personas realizan sus acciones en forma voluntaria, por propia elección. Se basa en que los seres humanos tenemos tres necesidades psicológicas innatas (no aprendidas) y cuando estas necesidades están satisfechas, estamos motivados y somos productivos y felices, las cuales son: a) Competencia: buscamos controlar lo que hacemos, experimentar el dominio de nuestras habilidades. b) Autonomía: buscamos ser los directores de nuestra propia vida, y c) Relaciones: buscamos interactuar, estar conectados y preocuparnos por los demás. Según este enfoque, para motivar a que los demás den lo mejor de sí mismos, más que tratar de motivarles directamente, lo que debemos buscar es crear el entorno adecuado para que puedan satisfacer esas necesidades naturales.

**Desmotivación:** hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.

**Regulación externa:** se refiere a realizar una acción con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.

**Regulación introyectada:** hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.

**Regulación identificada:** se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante.

**Motivación intrínseca:** se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

Tabla 2:

*Cuadro comparativo entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.*

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Laboral
Epistemología.	Contextualización/Ideográfica.	Comparativa/Nomotética.
Punto de vista.	<i>Emic</i> /Miembros (vía del investigador).	<i>Etic</i> /Investigador (vía de los miembros).
Metodología.	Cualitativa/Observación de campo.	Cuantitativa/Encuesta.
Nivel de análisis.	Valores y presunciones subyacentes.	Consenso sobre percepciones.
Orientación temporal.	Evolución histórica.	Instantánea/No histórica.
Fundamentación teórica.	Construccionismo social/Teoría crítica.	Perspectiva lewiniana.
Disciplina.	Sociología/Antropología.	Psicología.

*Nota:* Denison (1996).

Según (Payne, 2000, págs. 163-176), la comparación de Denison permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común, tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de experiencia. Lo que fundamentalmente

demuestra la tabla 2, es que utilizan diferentes métodos para hacerlo, es decir, que el debate no es acerca de qué estudiar sino cómo estudiarlo (Denison, 1996).

Por otro lado, (Alcóver de la Hera, 2003, págs. 387-414), reconoce también la existencia de diferencias de menor grado, aboga por trazar puentes que permitan viabilizar ambos constructos con el objetivo de comprender de manera más adecuada el modo en que los miembros experimentan las organizaciones o por aceptar la natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de conceptos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multi método.

Anteriormente se intentó presentar algunas de las posibles diferencias y similitudes entre clima y cultura, teniendo en cuenta que son elementos estrechamente ligados se debe lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua, son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización se salga de rumbo, se pueda nuevamente reorientarla efectivamente.

Independientemente de la relación o diferencia entre el clima y la cultura, es importante tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

1. Según lo refieren (Robbins & Judge, 2013, pág. 228) en su libro *Comportamiento organizacional*, las teorías de la motivación tienen diferente valor predictivo entre las cuales tenemos las siguientes: 1) Teoría de las necesidades, la jerarquía de Maslow, las necesidades de McClelland y la teoría de los dos factores de Herzberg, se orientan hacia el estudio de las necesidades. A pesar de que ninguna de ellas ha recibido un gran apoyo, la más significativa es la de McClelland, sobre todo cuando establece la relación entre logro y productividad. En líneas generales, las teorías de las necesidades establecieron los primeros abordajes sobre la motivación humana. 2) Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva: conforme se han ido acumulando mayores investigaciones sobre los efectos motivacionales de las recompensas, queda establecido que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación si se les considera coercitivas. Solamente incrementan la motivación si otorgan información sobre la competencia y la relación. 3) Teoría del establecimiento de metas: las metas claras y desafiantes conducen a mayores niveles de productividad de los servidores, lo que sostiene la explicación que da la teoría del establecimiento de metas de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no explica el ausentismo, la rotación de personal ni la satisfacción laboral. 4) Teoría del reforzamiento: esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores, como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones sobre la satisfacción de los individuos ni sobre la decisión de renunciar. 5) Teoría de la equidad/Justicia organizacional: la teoría de la equidad está relacionada con variables como productividad, satisfacción laboral, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, su aportación más notable es tal vez, que inició las investigaciones sobre la justicia organizacional, cuyo respaldo en la literatura es mayor. 6) Teoría de las expectativas: ofrece una potente explicación sobre algunas variables del desempeño como la productividad, el ausentismo laboral y la rotación de personal. No obstante ello, supone que los servidores tienen pocas restricciones

para su toma de decisiones, como pudieran ser los sesgos o la información incompleta, lo que limitaría sus aplicaciones. La teoría de las expectativas posee cierta validez ya que, para muchas conductas, la gente considera los resultados esperados.

Según la página web: [www.mpfm.gob.pe](http://www.mpfm.gob.pe), es un organismo autónomo del Estado y tiene como funciones principales la defensa de la legalidad, de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos; la representación de la sociedad en juicio, para defender a la familia, a los menores e incapaces y el interés social, así como para velar por la moral pública, la persecución del delito y la reparación civil. También vela por la prevención del delito dentro de las limitaciones que resultan de la ley, por la independencia de los órganos judiciales y por la recta administración de justicia y las demás que le señalan la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico de la Nación.

Es una línea de trabajo en el ámbito nacional, que enfrenta al delito, no solo con la investigación y requerimiento de la sanción penal, sino además con la necesidad de identificar y minimizar las causas de su perpetración, desde la prevención del delito (Ministerio Público, 2016).

La presente investigación se justificó por cuanto, el modelo de cultura organizacional de Denison en sus cuatro dimensiones de: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, han mostrado tener una fuerte influencia sobre la motivación y el desempeño laboral, así como en el liderazgo. Además, permite identificar las áreas de mejoramiento y diseñar planes de acción que corrijan las debilidades y las conviertan en fortalezas.

Estos estudios apoyan la idea de que las organizaciones con más alto desempeño, encuentran maneras de facultar e involucrar a su gente (involucramiento), facilitan las acciones coordinadas y promueven la consistencia entre las conductas y los valores centrales de la organización (consistencia), traducen en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad), y proveen un sentido claro de propósito y dirección (misión).

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en el Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, en los Distritos Fiscales de Lima Metropolitana y el Callao, en la búsqueda por alcanzar una mayor eficacia, eficiencia e innovación. La descripción de la cultura organizacional es un insumo importante para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de los procesos de cambio organizacional.

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia del presente estudio; por cuanto, a través del mismo se pretende despertar una profunda reflexión de las autoridades representativas de la institución, para considerar a la cultura organizacional como un factor determinante en la eficacia y eficiencia administrativa; tomando en cuenta además, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este en la organización, por lo que, la cultura organizacional debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño y la motivación laboral.

En esta investigación hemos podido determinar, la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral, la cual fue determinante para demostrar que el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito desarrolla sus actividades estrechamente relacionadas con

las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional, dado que su motivación laboral influye para generar en ellos un compromiso social o vocación de servicio, que contribuye en las acciones de prevención de los delitos y en la disminución de las infracciones a la ley penal en la población beneficiaria, donde el servidor público cumple un rol preponderante en la creación de una cultura de paz social.

La presente investigación es pertinente porque la cultura organizacional sugiere un conocimiento científico y no perceptivo de la misma, con el fin de determinar la influencia que tiene en el comportamiento de sus colaboradores y que le permite a la organización lograr un mayor desempeño, competitividad e innovación, en un problema tan latente como es la prevención de los delitos y las infracciones a la ley penal. La relevancia que tiene la cultura es esencial en la unidad de la organización y parte central del proceso de cambio, permite conceptualizar procesos, comprender la naturaleza de las actuaciones y entornos sociales, generando así una mayor adaptabilidad y un vínculo entre el comportamiento individual de los servidores, como es su motivación laboral; y un comportamiento institucional a nivel de valores, tal como se refleja en la cultura organizacional.

Siendo estos valores un factor determinante del comportamiento de las personas, en los diferentes roles en los cuales se desenvuelven individualmente y dentro de los equipos de trabajo, es claro que la motivación laboral intrínseca o extrínseca están muy influenciados por las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción de los servidores dentro y entre los grupos existentes, en la institución y con mayor énfasis en el Programa de Prevención Estratégica del Delito.



El comportamiento del personal descrito en el párrafo precedente nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de interiorizar los alcances de la cultura organizacional y la motivación laboral para mejorar el actuar diario y el involucramiento con la misión y visión del programa a nivel nacional, con la finalidad de contribuir en la seguridad ciudadana con una cultura de paz social.

Esta investigación fue básica y de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, bajo un diseño no experimental de corte transversal, con un enfoque positivista usando el método hipotético deductivo. De otro lado, en los instrumentos utilizados se aplicó al personal del programa en Lima y Callao, pruebas de validez y confiabilidad a pesar de que otros investigadores como Denison, previamente han aplicado este tipo de estudios en poblaciones hispanas y nacionales, con lo que se prevé resultados veraces y coherentes que generen conocimientos, que puedan ser replicados en futuras evaluaciones a realizar en los demás Distritos Fiscales de provincias donde interviene el Programa de Prevención Estratégica del Delito; por ello, se ha podido establecer la relación que existe entre las variables cultura organizacional y motivación laboral.

Los resultados que se han obtenido permitirán retroalimentar los factores o dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito, de los demás distritos fiscales descentralizados en provincias donde interviene el programa, y así replicar los resultados obtenidos en la presente investigación.

La variable cultura organizacional (V1) se obtuvo un porcentaje de la opción “bajo” del 21,6% (8) y un 78,4% (29) de la opciones “medio” y “alto”, siendo la de mayor

frecuencia la opción “alto” con el 64,9% (24) la dimensión involucramiento (D1V1) de la variable cultura organizacional (V1) se obtuvo un porcentaje de la opción “bajo” del 21,6% (8) y un 78,4% (29) de las opciones “medio” y “alto”, siendo la de mayor frecuencia la opción “alto” con el 48,6% (18), la dimensión consistencia (D2V1) de la variable cultura organizacional (V1), se obtuvo un porcentaje de la opción “bajo” del 10,8% (4) y un 89,2% (33) de las opciones “medio” y “alto”, siendo la de mayor frecuencia la opción “alto” con el 59,5% (22), la dimensión misión (D4V1) de la variable cultura organizacional (V1), se obtuvo un porcentaje de la opción “bajo” del 2,7% (1) y un 97,3% (36) de las opciones “medio” y “alto”, siendo la de mayor frecuencia la opción “alto” con el 78,4% (29), la variable motivación laboral (V2), se obtuvo un porcentaje de la opción “bajo” del 24,3% (9) y un 75,7% (28) de las opciones “medio” y “alto”, siendo la de mayor frecuencia la opción “alto” con el 54,1% (20).

El libro indique que existe relación entre la variable cultura organizacional y la variable motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y el Callao; lo que permitió validar el antecedente citado en la tesis *La cultura organizacional y su relación con la productividad en una institución financiera en la ciudad de México*, donde se concluyó que la cultura organizacional tenía una relación muy significativa con la productividad y en donde estaba inmersa la motivación.

La cultura organizacional se relaciona con otras variables que actúan de manera complementaria, como son la motivación laboral, el bienestar laboral, el liderazgo y la productividad, entre otras. Este dato también se validó mediante el antecedente señalado en la tesis *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca*, donde a mayor cultura organizacional se presenta un mayor bienestar laboral.

El libro señala que existe relación entre la dimensión involucramiento de la cultura organizacional y la variable motivación laboral, en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y el Callao, lo que permitió validar el antecedente citado en la tesis *La cultura organizacional y su relación con la productividad en una institución financiera en la ciudad de México*, en la cual se concluyó que la dimensión “involucramiento de la cultura organizacional” tenía una relación muy significativa con la productividad, en donde estaba inmersa la motivación laboral. La dimensión involucramiento de la cultura organizacional se relaciona con otras variables que actúan de manera complementaria, como son la motivación laboral, el bienestar laboral, el liderazgo y la productividad, entre otras. Donde a mayor involucramiento de la cultura organizacional se presenta una mayor motivación laboral.

El libro también señala que existe relación entre la dimensión consistencia de la cultura organizacional y la variable motivación laboral, en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y el Callao, lo que permitió validar el antecedente citado en la tesis *La cultura organizacional y su relación con la productividad en una institución financiera en la ciudad de México*, en la cual se concluyó que la dimensión consistencia de la cultura organizacional tiene una relación muy significativa con la productividad, en donde estaba inmersa la motivación laboral. La dimensión consistencia de la cultura organizacional se relaciona con otras variables que actúan de manera complementaria, como son la motivación laboral, el bienestar laboral, el liderazgo y la productividad, entre otras. Donde a mayor consistencia de la cultura organizacional se presenta una mayor motivación laboral.

Existe relación entre la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional y la variable motivación laboral, en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y el Callao, lo que permitió validar el antecedente citado en la tesis *La cultura organizacional y su relación con la productividad en una institución financiera en la ciudad de México*, en la cual se concluyó que la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional tiene una relación promedio con la productividad, en donde estaba inmersa la motivación laboral. La cultura organizacional se relaciona con otras variables que actúan de manera complementaria, como son la motivación laboral, el bienestar laboral, el liderazgo y la productividad, entre otras. Donde a mayor adaptabilidad de la cultura organizacional se presenta una mayor motivación laboral.

La dimensión misión de la cultura organizacional y la variable motivación laboral, en el personal del Programa Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y el Callao, lo que permitió validar el antecedente citado en la tesis *La cultura organizacional y su relación con la productividad en una institución financiera en la ciudad de México*, en la cual se concluyó que la misión de la cultura organizacional tiene una relación muy significativa con la productividad, en donde estaba inmersa la motivación laboral. La cultura organizacional se relaciona con otras variables que actúan de manera complementaria, como son la motivación laboral, el bienestar laboral, el liderazgo y la productividad, entre otras. Donde a mayor misión de la cultura organizacional se presenta una mayor motivación laboral. Para comprobar o rechazar la Hipótesis General se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de correlación de 0,891\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Siendo el valor de sigma bilateral menor al 0,05 ó 5,00%, quedó probada la hipótesis de estudio del investigador en donde se señala que “La cultura organizacional tiene una relación significativa con la

motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y Callao”; interpretando la cuarta vía, el valor de 0,891\*\* es de muy alta correlación. Para comprobar o rechazar la Hipótesis Específica 1, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de correlación de 0,818\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Siendo el valor de sigma bilateral menor al 0,05 ó 5,00%, quedó probada la hipótesis de estudio del investigador en donde se señala que “El involucramiento de la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y Callao”; interpretando la cuarta vía, el valor de 0,818\*\* es de muy alta correlación.

Para comprobar o rechazar la Hipótesis Específica 2, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de correlación de 0,913\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Siendo el valor de sigma bilateral menor al 0,05 ó 5,00%, quedó probada la hipótesis de estudio del investigador en donde se señala que “La consistencia de la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y Callao”; interpretando la cuarta vía, el valor de 0,913\*\* es de muy alta correlación. Para comprobar o rechazar la Hipótesis Específica 3, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de correlación de 0,891\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Siendo el valor de sigma bilateral menor al 0,05 ó 5,00%, se ha probado la hipótesis de estudio del investigador en donde se señala que “La adaptabilidad de la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y

Callao”; interpretando la cuarta vía, el valor de 0,891\*\* es de muy alta correlación.

Para comprobar o rechazar la Hipótesis Específica 4, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, arrojando un coeficiente de correlación de 0,690\*\* y un valor de sigma bilateral  $p = 0,000$ . Siendo el valor de sigma bilateral menor al 0,05 ó 5,00% se ha probado la hipótesis de estudio del investigador en donde se señala que “La misión de la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito del Ministerio Público en Lima Metropolitana y Callao”; interpretando la cuarta vía, el valor de 0,690\*\* es de alta correlación. A la Gerencia General: establecer una Política de Calidad de Servicio que incluya la misión, visión, objetivos y valores estratégicos de la institución, que guíen las acciones de los servidores del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, para reforzar la cultura organizacional y la motivación laboral con el objetivo de mejorar el cumplimiento de sus funciones en el personal de mando, fiscales y administrativos.

A la Gerencia General: promover los grupos de productividad con enfoque por resultados para fortalecer las relaciones de confianza entre el personal de mando, los fiscales y el personal administrativo, contribuyendo así en el desarrollo de una mística institucional, sobre todo en los servidores involucrados en el Programa de Prevención Estratégica del Delito. A la Coordinación Nacional del Programa de Prevención Estratégica del Delito: sistematizar las experiencias aprendidas a fin de participar en los concursos de buenas prácticas en gestión pública a nivel nacional e internacional, según los resultados obtenidos en las líneas de acción que integran el programa.

A la Gerencia Central de Potencial Humano: identificar las características de la cultura organizacional y los factores de motivación laboral, puesto que constituyen un pilar básico para fortalecer la relación laboral entre los fiscales y el personal administrativo, y así contribuir al cumplimiento de la política institucional de prevención estratégica del delito. A la Gerencia Central de Potencial Humano: promover programas de incentivos a la productividad fiscal y administrativa en función a la contribución en los Programas de Prevención Estratégica del Delito, con una política de premios y reconocimientos en la carrera administrativa de los funcionarios que presenten las mejores experiencias aprendidas.

A la Gerencia Central de Potencial Humano: reestructurar la evaluación del desempeño laboral mediante sistemas participativos y de evaluación de pares y clientes internos, como por ejemplo las evaluaciones de 360°, para mejorar la comunicación entre los diversos grupos ocupacionales y servidores del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, aliados estratégicos y la comunidad.

## Referencias

- Alcóver de la Hera, C. (2003). *Cultura y Clima Organizacional*.
- Andrade, H. (1991). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: Trillas.
- Barreto Pardo, L. (2011). Trabajo de Investigación. *Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.* Bogotá, Colombia.
- Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, T. C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*, 15-32.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño*. Sincelejo, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura Organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 351.



- Denison, & Mishra. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. *Organization Science* Vol. 6 N° 2.
- Figuerola, L. (2015). Tesis para Optar el título de Licenciado en Psicología. *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental*. Guatemala.
- Gan, & Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos – 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Godoy, Y. (2012). Tesis para optar el grado de Magíster en Educación. *La Cultura Organizacional y la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica*. Ica, Perú.
- Gómez, A. (2003). Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. *Cultura Organizacional en las PYMES del Sector de Juguetes y Auxiliares: implicaciones para la implementación de sistemas de calidad*. Alicante, España.
- Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Bogotá, Colombia.
- Harrison, R. (1995). *Collected Papers*. Londres: McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *La Investigación Científica*. México: Mac Graw Hill.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Ibídem. (s.f.).
- Ibídem. (s.f.).
- INEI. (30 de 9 de 2016). *Sistema de consulta de códigos estandarizados*. Obtenido de INEI Web site: <http://www.inei.gob.pe>
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones Organizativas*.
- Libreros, A. (2011). Tesis para optar el grado de Magister en Educación. *Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca*. Manizales, Colombia.
- Ministerio Público. (2016). *Defensores de la Legalidad. Ministerio Público*. Obtenido de Portal del Ministerio Público del Perú: <http://mpfn.gob.pe>
- Miranda, R. (2008). *Teoría Organizacional*. Lima: Editorial de la Facultad de Educación de la UNMSM.
- Morocho, A. (2012). Tesis para optar el grado de Maestría en Educación. *La Cultura Organizacional y la Autopercepción del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Nivel Primaria Red N°. 07 del Callao*. Callao, Perú.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación*

*Científica y Elaboración de Tesis*. Colombia: de la U.

Osuna, G. (2012). Tesis para Optar el Grado de Maestría en Administración. *La Cultura Organizacional y su relación con la Productividad de una Institución Financiera*. México D.F., México.

Payne, R. (2000). *Climate and Culture: How Close Can They Get?*

Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima-Perú: Macro E.I.R.L.

Ray, J. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia editores.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sánchez, A. (2008). Tesis para otar el grado de Magíster en Educación. *Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en los Institutos Tecnológicos de la Provincia de Chanchamayo*. Huancayo, Perú.

Scholz, C. (1987). *Strategisches Management. Ein integrativer Aufsatz*. Berlín: Gruyter Verlag.

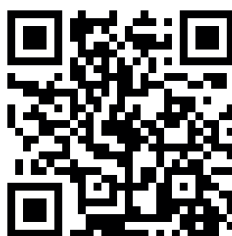
Shein, E. (1984). *Coming to a New Awarness of Organisational Culture*. *Sloan Management Review*, 25.

Tinoco, Quispe, & Beltrán. (2014). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Período 2013*. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*.

- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima-Perú: San Marcos.
- Vargas, R. (2009). Trabajo de Investigación - Universidad del Altiplano Puno. *Cultura Organizacional y Desarrollo Universitario*. Puno, Perú.
- Vera, J. (2011). Edwar L. Deci: *Un pionero en el estudio de la motivación humana*. *Revista Internacional de Ciencia del Deporte*.
- Wechsler, F. (1991). *Filosofía y Cultura de la Empresa*. Exposición en el 3er Congreso de Marketing ICARG en Santiago de Chile. *IDEA*.

# Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,  
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>  
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

### **José Antonio La Cotería Vega**

Psicólogo, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú  
Máster en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias – Universitat Abat Oliba, Barcelona.  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-359-9



9 789942 333599



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

**compas**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica