

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

José Antonio La Cotera Vega^{1*}

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: José Antonio La Cotera Vega, calidadyexcelencia@gmail.com

(Recibido: 22-12-2023. Publicado: 31-12-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.3571-3578

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima Metropolitana. La investigación fue de tipo básica, cuantitativa, de diseño no experimental transversal y de nivel (descriptivo-correlacional). La muestra estuvo conformada por 37 trabajadores de un Ministerio público de Lima. Los resultados evidenciaron relación entre la variable cultura organizacional y motivación ($Rho\ 0,891$, $p < 0,05$), Concluyendo que, al existir una adecuada cultura organizacional, el personal de una institución pública se encontrara mejor motivado en las actividades laborales que realiza, Con respecto a las dimensiones de la variable cultura organizacional, al existir un adecuado involucramiento y adaptación de parte de los trabajadores para con la institución ($Rho\ 0,818$), ($Rho\ 0,913$), y también de parte de la institución evidenciar consistencia e integridad en sus normas y principios, con una misión bien definida ($Rho\ 0,891$), ($Rho\ 0,690$), redundara en una adecuada motivación laboral de parte del personal de una institución pública de Lima.

Palabras claves: Cultura, organización, motivación.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship that exists between organizational culture and work motivation in the staff of a public institution in Metropolitan Lima. The research was basic, quantitative, with a cross-sectional non-experimental design and level (descriptive-correlational). The sample was made up of 37 workers from a public ministry in Lima. The results showed a relationship between the organizational culture variable and motivation ($Rho\ 0.891$, $p < 0.05$), concluding that, as there is an adequate organizational culture, the staff of a public institution will be better motivated in the work activities they carry out. regarding the dimensions of the organizational culture variable, as there is adequate involvement and adaptation on the part of the workers towards the institution ($Rho\ 0.818$), ($Rho\ 0.913$). and also on the part of the institution to demonstrate consistency and integrity in its rules and principles, with a well-defined mission ($Rho\ 0.891$), ($Rho\ 0.690$), which will result in adequate work motivation on the part of the staff of a public institution in Lima.

Keywords: Culture, organization, motivation.

1. Introducción

La cultura organizacional representa los valores fundamentales, el sistema de creencias y las normas de comportamiento de la organización, que es la encarnación de la cognición y las normas de comportamiento comunes dentro de la organización (Ying Miao & Wenkang Zhang, 2024). Una cultura sólida facilitará la comunicación abierta y la participación productiva y exitosa en la toma de decisiones, permitiendo a los individuos expresar libremente sus pensamientos y habilidades (Shahzad, 2014). Se considera que cada parte importante de la empresa está impregnada de la cultura organizacional (Al-Hawary & Nusair, 2017). La cultura era considerada como uno de los factores más cruciales en la investigación de la conducta organizacional antes de la década de 1980 (Al-Hawary y Al-Kumait, 2017). Cujar et al. (2013), señalan que uno de los primeros aportes a la cultura organizacional se dio con Elton Mayo, quien hacia referencia a los fenómenos culturales definiéndolos como “normas de grupo”, posteriormente salieron a la luz investigaciones sobre las tradiciones y costumbres de las organizaciones de Lewin, Lippit y Whiteen el año 1939, donde los conceptos utilizados fueron de “clima y normas de grupo”. El termino cultura tuvo una orientación antropológica en los años 70 y bajo esta postura fue expuesta la cultura organizacional por diversos autores. Actualmente las empresas están más interesadas en los elementos culturales del comportamiento empresarial que en los componentes restantes del comportamiento organizacional, que fue el efecto más fuerte (Hanaysha, 2016). Utilizando la idea de grupo, Warrick (2017) comparó a los miembros de una empresa o de un grupo con una nación o familia, describiéndolos como aquellos que tienen más probabilidades de desarrollar una cultura particular. También se refirió a las costumbres de cualquier conjunto de personas o de una empresa que colabore, añadiendo también, que las culturas organizacionales varían mucho, entre ellas y dentro de ellas, y pueden sacar a relucir las características más importantes o más indeseables de los individuos. Las organizaciones pueden mejorar el desempeño de los empleados moldeando dimensiones culturales positivas como la misión, los valores y los estilos de comunicación, lo que implica que la configuración de la cultura organizacional puede usarse no solo para comunicar los valores fundamentales de la organización, sino también convertirse en un medio eficaz para aumentar la motivación de los empleados y Satisfacción laboral (Ying Miao & Wenkang Zhang, 2024).

Según lo refirió Ritter (2008) la cultura organizacional tiene como función definir los límites entre las organizaciones, a los miembros de la organización les brinda el sentido de identidad, favoreciendo e incrementando la generación del propio compromiso y la estabilidad del sistema social. Es considerado como el nexo social que va a mantener en unión a la institución al brindarle normas que guíen diferentes actitudes y conductas de los integrantes de la organización, Es por ello que cuando la cultura de una empresa es poderosa, la empresa tiene más éxito (Lapina et al., 2015). La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a los individuos a realizar ciertas acciones, tareas o metas en el entorno de trabajo. Es un concepto fundamental en la psicología organizacional y se centra en comprender qué factores influyen en el comportamiento de los empleados para que se sientan comprometidos, satisfechos y productivos en el trabajo. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los factores que motivan a los miembros del equipo no son necesariamente los mismos que los que motivan a los directivos. Por un lado, los directivos estimulan su motivación con un buen equipo de trabajo, ambiente gratificante en el lugar de trabajo y el salario básico; por otro lado, Los miembros del equipo están motivados por el salario básico, enfoque del supervisor y sistemas de evaluación justos, por lo que los autores recomiendan establecer incentivos diferenciados para los niveles de empleados de las empresas (Lorincová et al. 2018). Para alcanzar niveles adecuados de motivación en equipos de trabajo, la gestión del talento debe salir de su eje de formalidades y considerar más detenidamente la implicación del talento y la motivación de sus afiliados, todo esto desde la satisfacción del trabajador, la eficiencia, la calidad y la productividad, que giran en torno a su motivación (Castro et al., 2019). Asimismo, de Jong et al. (2019) analizó la influencia de las autopercepciones de poder en la motivación y compromiso en equipos formados por trabajadores temporales, en comparación con el equipo de trabajadores permanentes. Los resultados obtenidos muestran que el tipo de contrato y la relación entre los miembros del equipo, tiene un efecto moderador sobre la relación entre las percepciones de poder y ciertas variables de resultado, como el poder intrínseco de la motivación, que representa un nuevo foco de interés para futuras investigaciones.

Guedesa et al. (2021) analizaron la relación entre la motivación y el desempeño del trabajador en la línea de producción desde la implementación. Los hallazgos nos permitieron concluir que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño de los trabajadores en la producción, Asimismo, en los equipos con mayor nivel de motivación, el desempeño operativo fue mayor. Lee y Song (2020) estudiaron la influencia positiva de motivación laboral e intercambio de conocimientos dentro del equipo en la elaboración del trabajo. En otras palabras, motivado las personas sienten un mayor impulso a modificar los contenidos y métodos para hacer su trabajo más eficazmente, que puede conducir a rutinas innovadoras y estimular la creatividad del colaborador dentro del equipo. Existen autores que han contribuido significativamente al estudio de la motivación laboral, ofreciendo teorías y enfoques que han influido en la práctica de la gestión de recursos humanos. Es importante destacar que la motivación laboral es un campo amplio y en constante evolución, con múltiples perspectivas y teorías que se complementan entre sí. Frederick Herzberg desarrolló la Teoría de los Factores de Higiene y Motivación, donde identificó factores de higiene que corresponden al entorno, como el sueldo y la seguridad laboral que

son condiciones mínimas indispensables que satisfacen las necesidades básicas, pero que no lleva a la motivación, frente a otros que motivan a los empleados en su trabajo como el logro y el reconocimiento (Griffin & Moorhead, 2010). La teoría de Abraham Maslow, aunque más conocido por su jerarquía de necesidades, Maslow también aplicó sus ideas al ámbito laboral, proponiendo que las necesidades de los empleados deben ser satisfechas en un orden específico para motivarlos. La jerarquía de necesidades de Maslow se organiza en cinco niveles, desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas. Es importante destacar que la teoría de Maslow ha sido objeto de críticas y debate en la psicología, y algunos estudios sugieren que la jerarquía de necesidades no siempre se aplica de manera universal a todas las personas. A pesar de ello, la teoría de Maslow ha influido significativamente en la comprensión de la motivación y sigue siendo una referencia importante en el campo de la psicología (Maslow, 1943).

La teoría de la motivación de Clayton Alderfer se conoce como la "Teoría ERG", que es un acrónimo de las tres categorías principales de necesidades que propone: Existencia (Existence), Relacionadas (Relatedness) y Crecimiento (Growth). Esta teoría fue presentada como una modificación y simplificación de la jerarquía de necesidades de Maslow (Armas, 2019). Alderfer propuso que estas tres categorías de necesidades no siguen una jerarquía estricta como la de Maslow, sino que pueden coexistir y ser perseguidas simultáneamente. Además, la frustración de una necesidad en un nivel puede llevar a un aumento en la importancia de otras necesidades en el mismo nivel o incluso en niveles inferiores. La teoría planteada por Douglas McGregor conocida como "Teoría X e Y" en su libro "El lado humano de las organizaciones" publicado en 1960. McGregor presentó dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana y la motivación en el ámbito laboral. La Teoría X, en esta perspectiva, se asume que la mayoría de las personas tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán si pueden. Se cree que las personas prefieren ser dirigidas, evitan la responsabilidad, tienen poca ambición y buscan principalmente la seguridad. Refleja una visión más tradicional y jerárquica de la gestión, donde se considera que los empleados necesitan ser controlados y dirigidos de manera estricta para lograr resultados. Por otro lado, la Teoría Y es contraria a la Teoría X, ya que la Teoría Y parte del supuesto de que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, y que las personas pueden encontrar satisfacción en su trabajo. Se cree que las personas son capaces de autocontrol, autodirección, creatividad y autorregulación. La Teoría Y implica una perspectiva más positiva sobre la naturaleza humana, donde se confía en la capacidad de los empleados para contribuir de manera significativa y asumir responsabilidades. McGregor señaló que las actitudes de los gerentes hacia sus empleados podrían influir en su comportamiento y productividad y que un enfoque de gestión basado en la Teoría Y, que confía en la iniciativa y habilidades de los empleados, podría llevar a un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio (Madero-Gómez et al., 2018).

La teoría de la expectativa de Victor Vroom, que se desarrolló en la década de 1960, se centra en cómo las personas toman decisiones relacionadas con el trabajo y cómo estas decisiones están influenciadas por las expectativas individuales sobre el rendimiento y las recompensas. La teoría postula que la motivación para realizar una tarea específica o alcanzar un objetivo está influenciada por la multiplicación de estos tres factores: Expectativa, Instrumentalidad y Valencia. Según la Teoría de la Expectativa de Vroom, las personas estarán motivadas para realizar una tarea si creen que son capaces de hacerlo (expectativa), que su esfuerzo conducirá a un buen rendimiento (instrumentalidad) y que las recompensas asociadas son valiosas para ellos (valencia). La teoría destaca la importancia de la percepción individual y la conexión entre esfuerzo, rendimiento y recompensas en el proceso de toma de decisiones motivacionales (Guirado, 2019). La teoría de Daniel Pink en su libro "Drive: La sorprendente verdad sobre qué nos motiva", Pink presenta la idea de que la motivación intrínseca, impulsada por la autonomía, la maestría y el propósito, es clave en el entorno laboral moderno. Desafía la idea tradicional de que la motivación es impulsada principalmente por recompensas externas y destaca la importancia de satisfacer las necesidades intrínsecas para lograr un rendimiento y una satisfacción sostenibles en el trabajo. Su teoría ha tenido un impacto significativo en la comprensión de la motivación en el ámbito laboral y en la gestión de recursos humanos (Nolasco et al., 2018). El problema de la investigación queda planteado como ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima Metropolitana? El objetivo general: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima Metropolitana. Los objetivos específicos van a incluir las dimensiones de la variable cultura organizacional la que será contrastada con la motivación laboral: Determinar la relación entre la dimensión involucramiento, consistencia, adaptabilidad y la misión de la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

2. Metodología

El estudio corresponde a un diseño no experimental de nivel correlacional, tipo básico y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 37 trabajadores públicos.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron: 1) Cuestionario Denison Organizational Culture Survey y la Escala de motivación en el trabajo R-Maws, Ambos instrumentos fueron adaptados por La Cotera (2017).

3. Resultados

La tabla 1 y la figura 1 se evidencia nivel bajo 21,6% (8) en la variable cultura organizacional y un 78,4% (29) de los niveles medio y alto.

Tabla 1: VARIABLE 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL V1 (agrupado).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	21,6	21,6	21,6
	Medio	5	13,5	13,5	35,1
	Alto	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

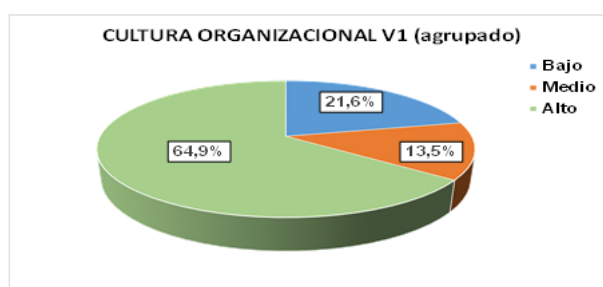


Figura 1: Cultura Organizacional V1.

La tabla 2 y la figura 2 se aprecia nivel bajo del 24,3% (9) en la variable motivación laboral y 75,7% (28) de los niveles medio y alto.

Tabla 2: VARIABLE 2 MOTIVACIÓN LABORAL.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	24,3	24,3	24,3
	Medio	8	21,6	21,6	45,9
	Alto	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

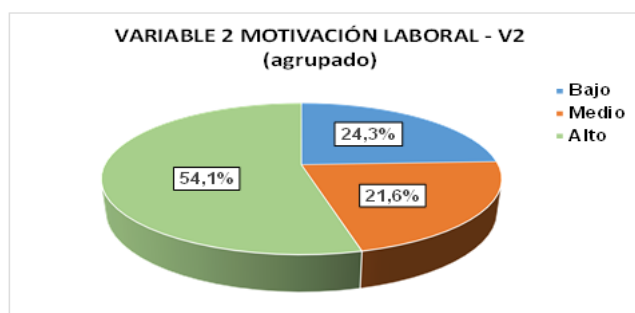


Figura 2: Motivación Laboral V2.

En la tabla 3 se evidencia correlación de 0,891** y un valor de sigma bilateral $p = 0,000$. Concluyendo que la cultura organizacional tiene una relación significativa con la motivación laboral en personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

Tabla 3: Correlación de la Hipótesis General.

		CULTURA ORGANIZACIONAL V1 (agrupado)		MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL V1 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	1,000 37	0,891** 0,000 37
	MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	0,891** 0,000 37	1,000 37

En la tabla 4 se puede interpretar para la Hipótesis Específica 1, que el coeficiente de correlación es de 0,818** y un valor de sigma bilateral $p = 0,000$. Concluyendo que el involucramiento tiene una relación significativa con la motivación laboral en personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

Tabla 4: Correlación de la Hipótesis Específica 1 – Rho de Spearman.

		INVOLUCRAMIENTO D1V1 (agrupado)		MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)
Rho de Spearman	INVOLUCRAMIENTO D1V1 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	1,000 37	0,818** 0,000 37
	MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	0,818** 0,000 37	1,000 37

En la tabla 5 se puede interpretar para la Hipótesis Específica 2, presenta coeficiente de correlación es de 0,913** y un valor de sigma bilateral $p = 0,000$. Concluyendo que la consistencia tiene una relación significativa con la motivación laboral en personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

Tabla 5: Correlación de la Hipótesis Específica 2 – Rho de Spearman.

		CONSISTENCIA D2V1 (agrupado)		MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)
Rho de Spearman	CONSISTENCIA D2V1 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	1,000 37	0,913** 0,000 37
	MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	0,913** 0,000 37	1,000 37

En la tabla 6 se puede interpretar para la Hipótesis Específica 3, que el coeficiente de correlación es de 0,891** y un valor de sigma bilateral $p = 0,000$. Concluyendo que la adaptabilidad tiene una relación significativa con la motivación laboral en personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

Tabla 6: Correlación de la Hipótesis Específica 3 – Rho de Spearman.

		ADAPTABILIDAD D3V1 (agrupado)		MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)
Rho de Spearman	ADAPTABILIDAD D3V1 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	1,000 37	0,891** 0,000 37
	MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	0,891** 0,000 37	1,000 37

En la tabla 7 se puede interpretar para la Hipótesis Específica 4, que presenta coeficiente de correlación es de 0,690** y un valor de sigma bilateral $p = 0,000$. Concluyendo que la misión tiene una relación significativa con la motivación laboral en personal de una institución pública de Lima Metropolitana.

Tabla 7: Correlación de la Hipótesis Específica 4 – Rho de Spearman.

		MISIÓN D4V1 (agrupado)		MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)
Rho de Spearman	MISIÓN D4V1 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	1,000 37	0,690** 0,000 37
	MOTIVACIÓN LABORAL V2 (agrupado)	Coefficiente de correlación Sigma (bilateral) N	0,690** 0,000 37	1,000 37

4. Discusión

La hipótesis general señala la relación positiva existente entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima Metropolitana (Rho 0,891). Evidenciando que al existir una adecuada cultura organizacional la motivación laboral también se verá favorecida. El estudio de Azángaro (2021), llevada a cabo con personal de la Municipalidad Distrital de San Antón, corrobora los datos de la presente investigación al haber encontrado relación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral (Rho de Spearman 0.605). De igual manera el estudio llevado a cabo por Escobar (2017), donde obtuvo Rho calculada de 0,869; concluyendo en la importancia de identificar las necesidades culturales, las que deben ser cubiertas para que se logre la motivación laboral y así lograr obtener los objetivos de la organización (Lapina et al., 2015).

La hipótesis específica 1, plantea la existencia de una relación de la dimensión involucramiento y la variable motivación laboral, los resultados arrojaron relación positiva y moderada (Rho 0,818). Similar hallazgo se encontró en el estudio de involucramiento laboral en el siglo XX, donde se puntualizó que la satisfacción, recompensas económicas, compromiso organizacional, liderazgo transaccional, comportamiento de ciudadanía organizativa, se relacionan positivamente con el involucramiento laboral, resaltando que la fortaleza del ser humano y la variable involucramiento, que es la dimensión de la cultura organizacional, generan bajo nivel de Síndrome de Burnout. Se puede añadir que en los últimos tiempos las organizaciones están alertas a este tipo de necesidad de involucramiento de sus trabajadores, otorgándoles poder, permitiendo que se organicen en equipos y desarrollen sus capacidades humanas en todos sus niveles organizacionales, constituyéndose de esta manera como una organización efectiva, permitiendo así que haya un mejor compromiso con sus actividades laborales y sientan que son una pieza fundamental en la organización (Guedesa et al., 2021).

En la hipótesis específica 2, se encuentra como resultado la existencia de una relación alta y positiva entre la dimensión consistencia y la motivación laboral (Rho 0,913). El estudio llevado a cabo por Fonseca (2019) con el personal de Salud de la Micro Red Llata – Huamalíes, deja en evidencia también una relación positiva y moderada entre las variables de estudio Rho = 0,81.

Los resultados permiten hacer comparaciones entre instituciones efectivas y las que no lo son, siendo las instituciones con características de consistencia e integridad en sus normas y principios las que se mantienen en un mejor estatus. En este tipo de empresas el comportamiento de los colaboradores tiene en cuenta una variedad de valores que les va a permitir consensuar en las opiniones y lograr acuerdos unánimes, de tal manera que no hay doble discurso y las actividades se ejecutan de manera coordinada (Shahzad, 2014). En la hipótesis específica 3 se encuentra relación moderada y positiva (Rho 0,891) entre la dimensión adaptabilidad y la variable motivación laboral, dando a entender que al existir una buena flexibilidad en el colaborador mejor motivado se encontrara con la actividad que realiza. Los resultados de la investigación llevada a cabo por Vela (2019) con el personal de enfermería de la Clínica Good Hope Lima, son similares a las del presente estudio en cuanto a la relación, aunque con diferencia en cuanto a la fuerza de la relación (Rho de 0.264).

Las investigaciones dan a conocer instituciones que son rígidas donde hay dificultades para adaptarse a los nuevos cambios y retos, frente a otras organizaciones que se adaptan con mayor facilidad y donde los usuarios o clientes son las guías para mejorar, aprenden de sus errores y periódicamente van mejorando para dar un mejor servicio (Lee y Song, 2020).

En la hipótesis específica 4 se encuentra relación positiva y moderada entre la dimensión misión y la variable motivación laboral (Rho de 0,690), dando a entender que el tener un claro propósito de los objetivos de la institución, el trabajador se sentirá más motivado a laborar para conseguirlos. La investigación de Chuquillanqui (2019) llevada a cabo con los trabajadores de la Caja Arequipa Agencia Real, tiene resultados similares a los de la presente investigación (Pearson $r=0.809$) entre la cultura organizacional y la motivación laboral.

De las anteriores dimensiones planteadas, la misión es considerada la más relevante dado que las instituciones que no saben conducirse, por lo general terminan bien. Por otro lado, las instituciones exitosas tienen un objetivo que es la brújula que los orienta a definir y lograr sus metas institucionales, los objetivos estratégicos y sumado a lo esto, la visión que la institución se propone alcanzara a futuro (Ying Miao & Wenkang Zhang, 2024).

5. Conclusiones

Se determinó la existencia de relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal de una institución pública, quedando probada la hipótesis de investigación de una relación directa y moderada entre las variables ($Rho\ 0,891$; $p<0,05$). Con respecto a las dimensiones de la variable cultura organizacional, para el primer objetivo específico de determinar la relación entre la dimensión involucramiento y la motivación laboral, se aceptó la hipótesis de la investigación que dio como resultado ($Rho\ 0,818$; $p<0,05$), aceptando la relación directa y moderada del involucramiento y la motivación laboral en el personal de una institución pública. Para el segundo objetivo específico de determinar la relación entre la dimensión consistencia y la motivación laboral, se aceptó la hipótesis de investigación que arrojo como resultado ($Rho\ 0,913$; $p<0,05$). Para el tercer objetivo específico de determinar la relación entre la dimensión adaptabilidad y la motivación laboral en el personal de una institución pública, se aceptó la hipótesis de investigación con el resultado de relación moderado y directa entre las variables ($Rho\ 0,891$; $p<0,05$). En los resultados del cuarto objetivo específico, se comprobó la hipótesis de la investigación, donde se acepta la relación moderada y directa de la dimensión misión y la motivación laboral en el personal de una institución pública en Lima Metropolitana ($Rho\ 0,690$; $p<0,05$).

6. Referencias bibliográficas

Azángaro (2021). Cultura organizacional y motivación laboral del personal de la Municipalidad Distrital de San Antón.

Armas, M. (2019). Hacer fluir el aprendizaje. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), pp. 299-310.

Al-Hawary, S. I., & Al-Kumait, Z. (2017). Training Programs and their effect on the employees Performance at King Hussain Bin Talal Development Area at Al - Mafraq Governate in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 258-274.

Castro, F., Figueiredo, P. S., Pereira-Guizzo, C., & Passos, F. U. (2019). Effect of the motivational factor on lean manufacturing performance: The case of a multinational consumer goods company. *Gestao e Producao*, 26(3).

Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 351.

Chuquillanqui, L. y Vera, S. (2019) Cultura Organizacional y su Relación con l Motivación de los Trabajadores de la Caja Arequipa Agencia Real-2018, Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ciencias de la administración.

de Jong, J. P., Wilkin, C. L., & Rubino, C. (2019). The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 257-279.

Escobar, O. (2017) Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, Universidad Nacional del Centro del Perú, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración.

Fonseca, D. (2019) Cultura Organizacional y Motivación Laboral del Personal de Salud de la Micro Red Lla-ta - Huamalies 2018, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Escuela de Posgrado.

Guedesa, M., Figueiredo, P. S., Pereira-Guizzo, C. S., & Loiolab, E. (2021). The role of motivation in the results of total productive maintenance. *Production*, 31, 1-14.

Guirado, D.(2019). Estudio sobre la motivación laboral una aplicación de la teoría de la expectativa de vroom. Tesis para el grado de doctor por la Universidad Católica de Mursia . Repositoria de la UCM.

- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. (9ª Ed) México: Cengage Learning Editores.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Lee, J. W., & Song, Y. (2020). Promoting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. *Personnel Review*, 49(3), 689-708.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Madero-Gómez, Sergio M., & Rodríguez-Delgado, Daniela Rachel. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.
- Nolazco, F., Bustamante, E., Moreno, R., Carhuancho, I. (2018). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024 (Enero-Abril 2021). Vol. 6, No.1 pp. 162-176.
- Parraguez, I. (2019). El involucramiento laboral en el siglo XXI Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de ciencias empresariales escuela de administración de empresas. Tesis para optar el grado académico de bachiller en administración de empresas.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia editores.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219-227.
- Vela, M. (2019) *Cultura organizacional y motivación laboral del personal de enfermería de la Clínica Good Hope Lima, 2018*, Universidad Peruana Unión, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Ying Miao*, Wenkang Zhang (2024). Big Data Analysis and Model Construction of the Correlation Between Organizational Culture and Employee Performance. (2024) *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11 (1), pp. 416-428.