

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestion Pública



**RELACION ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y
CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA
SEDE DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE
AREQUIPA, 2018**

Tesis Presentada por la Bachiller:
Pastor Irribarren, Jeannine Fiorella

Para Obtener el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública

Asesor:
Doctora. Medina Arce, Norma

AREQUIPA – PERÚ
2018

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión Pública

A : Dr. HUGO TEJADA PRADELL
Director de Escuela de Post Grado

DE : Dra. Norma Roxana Medina Arce
Jurado Dictaminador

ASUNTO : DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS.

Titulado: "RELACION ENTRE LA MOTIVACION LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA SEDE DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AREQUIPA 2018".

Presentado por: Bachiller **PASTOR IRRIBARREN, Jeannine Fiorella**

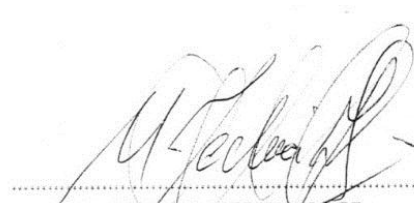
Para: Optar el grado académico de **Maestro en Gestión Pública**
Fecha: 2 de julio 2018.

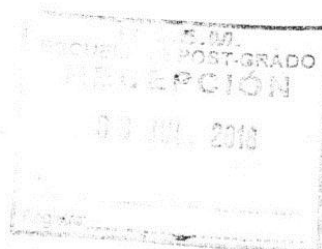
Tenemos a bien dirigirnos a usted, con el fin de saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento el dictamen de Tesis antes mencionado, queda:

APROBADO

En tal sentido, puede procederse a la sustentación oral, recomendando revisar la propuesta en su aspecto formal.

Atentamente,


DRA. NORMA MEDINA ARCE
Jurado Dictaminador
DNI 29550447



Universidad Católica de Santa María
Escuela de Post Grado
Maestría en Gestión Pública

A : Dr. HUGO TEJADA PRADELL
Director de Escuela de Post Grado

DE : **Dr. Gabriel Ernesto Torreblanca Lazo**
Jurado Dictaminador

ASUNTO: DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Titulado: "RELACION ENTRE LA MOTIVACION LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIÓN EN
TRABAJADORES DE LA SEDE DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AREQUIPA 2018"

Presentado por Bachiller **PASTOR IRRIBARREN, Jeannine Fiorella**

Para: Optar el grado académico de Maestro de Gestión Pública

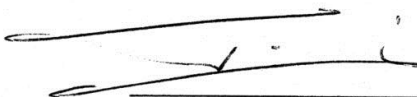
Fecha: 2 de Agosto 2018

Tenemos a bien dirigirnos a usted con el fin de saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento el
dictamen de Tesis antes mencionado, queda:

APROBADO

En tal sentido puede procederse a la sustentación oral , recomendado revisar la propuesta en su
aspecto formal.

Atentamente.



Dr. Gabriel Ernesto Torreblanca Lazo
Jurado Dictaminador
DNI 29262365

INFORME N° 010 -2018-JTS/UCSM

PARA : **Dr. HUGO TEJADA PRADELL**
Director Escuela de Post Grado UCSM

DE : **Mg. Jhonny Tupayachi Sotomayor**
Docente Escuela de Post Grado UCSM

ASUNTO : Dictamen de Proyecto de Tesis.

FECHA : Arequipa, 09 de agosto de 2018.

Tengo el agrado de saludarlo mediante la presente y a la vez hacer de su conocimiento que he recibido el borrador de tesis de la señora discente **JEANNINE PASTOR IRRIBARREN**, a razón a la ***“Relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018”***, a efecto de optar por el grado de Maestro en Gestión Pública.

Sobre el mismo, se realizó observaciones al fondo de la investigación presentada, las mismas que han sido levantadas en forma parcial, considerando que no se describe acordemente el problema que se grafica en las estadísticas presentadas, deficiencia que debe ser subsanada en las previas orales. Bajo tal consideración, el suscrito APRUEBA el borrador de tesis presentado, quedando expedito para la sustentación.

Es todo cuanto tengo que informar, estando a su disposición para sustentar el presente.

Atentamente,



Mg. Jhonny Tupayachi Sotomayor
Docente UCSM

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a mi familia: Mis hijas Flavia, Fiorella y Mariana, a mis padres Horacio y Martha y a mi esposo Manuel, por ser mi motivación, apoyo, alegría y fuerza.

Agradecimientos

En estas líneas quiero expresar mi agradecimiento a mi amigo y compañero de estudios William José Alonso Mercado Mejía, quien con su amistad, apoyo, constancia, y perseverancia pude compartir con él las ganas de culminar con éxito la maestría en Gestión Pública. Expreso también un sincero agradecimiento a mis maestros por su orientación y conocimientos impartidos.

Muchas Gracias.

Epígrafe

***“El espíritu de equipo es lo que da a las empresas una ventaja sobre
sus competidores”***

George Clements

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRAC	
INTRODUCCION	
CAPITULO UNICO	
RESULTADOS	1
DISCUSIÓN	20
CONCLUSIONES	23
SUGERENCIAS.....	25
PLAN DE ACCIONES PARA LA TRANSFORMACION CULTURAL EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AREQUIPA	26
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	32

ANEXOS

Anexo 1	
Proyecto de Tesis	
Anexo 2	
Cuestionario sobre Motivación Laboral y Cultura Organizacional	
Anexo N° 3	
Matriz de Datos	

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo, precisar la relación entre la Motivación laboral y cultura organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018, el tipo de muestreo que se llevó a cabo es aleatorio simple, que es un método en el cual cada uno de los miembros de la población o del universo tiene la misma oportunidad de ser seleccionado y estuvo conformado por 269 trabajadores. La hipótesis a comprobarse fue: Es probable que exista relación entre la Motivación laboral y la cultura organizacional en trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa, 2018. Se consideró como variable independiente motivación laboral y como variable dependiente cultura organizacional. Para medir las variables se utilizó la Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D. y Cuestionario para evaluar la cultura organizacional en el Poder Judicial. La investigación es descriptiva correlacional transversal ya que describe y relaciona cada uno de las variables e indicadores del estudio, el análisis estadístico es descriptivo y relacional (utilizando la Ji cuadrado).

Llegando a concluir que en cuanto a la relación entre la variable motivación laboral y la variable cultura organizacional, se observa que el 65.4% de trabajadores que perciben como alta su motivación laboral a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta o están positivamente de acuerdo, resultado con el cual se concluye que puede trabajarse en todos los colaboradores y Magistrados una cultura organizacional que permita brindar un mejor servicio de administración de justicia.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Motivación laboral, trabajadores

ABSTRACT

The objective of the research was the relationship between the motivation and the organizational culture of the workers of the Superior Court of Justice of Arequipa, 2018, the type of sampling that was carried out in a simple random, which is a method. in which each member of the population or universe has the same opportunity to be elected and be made up of 269 workers. The hypothesis is as follows: It is likely that the relationship between labor motivation and organizational culture in the workers of the headquarters of the Superior Court of Justice of Arequipa, 2018. It was considered as an independent variable labor motivation and as a dependent variable of the organizational culture. To measure the variables we used the Steers R. Motivation Scale, and Braunstein D. and the Questionnaire to evaluate the organizational culture in the Judicial Power. The research is descriptive cross-sectional correlational that describes and relates each of the variables and indicators of the study, the statistical analysis is descriptive and relational.

Arriving at a conclusion that regarding the relation between the labor motivation variable and the organizational culture variable, it is observed that 65.4% of the workers perceive it as the high labor motivation in turn perceive the characteristics dominate their organizational culture as high or They are positively in agreement.

Keywords: Organizational Culture, Work motivation, workers

INTRODUCCION

La Gestión Pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Y en este sentido uno de los recursos más importantes que tenemos en toda institución pública, es el recurso humano.

La búsqueda de una mayor eficiencia en una institución pública que se traduzca a la vez en un mejor servicio a los clientes externos e internos, implica la gestión de recursos humanos, puesto que son las personas la base de la misión de una organización pública.

Cuando se habla de atención al cliente generalmente se piensa únicamente en el cliente externo, dejando de lado la atención al cliente interno. La verdad es que todos los miembros de la empresa o institución con los que cualquier trabajador se relaciona son clientes internos, que requieren ser tan bien atendidos como a los clientes externos.

Los clientes internos, es decir los trabajadores hoy llamados colaboradores, no son únicamente las personas que ocupan un cargo y tienen una función específica al interior de la empresa. En realidad son embajadores de la marca en todas sus relaciones. Por eso, tratar bien al cliente interno, por medio de una cultura organizativa que refleje a su vez lo que la empresa quiere transmitir a los clientes externos, y que mantenga motivados a los trabajadores, es un cimiento fundamental para el desempeño.

Una cultura organizacional positiva, basada en valores y objetivos claros, que mantenga a los colaboradores felices y comprometidos tendrá efectos positivos en el logro de resultados de la institución. Un colaborador feliz, comprometido y satisfecho con su trabajo se fusiona con sus labores, con los productos y servicios de la empresa, se compromete con los objetivos de la compañía y/o institución en la que labora, se preocupa por innovar y por mejorar la manera de hacer su trabajo, incrementando la productividad de sus actividades, tratar a los clientes internos con el mismo nivel de excelencia con el que se trata a los clientes externos se traducirá en incrementos de la

productividad, reducción de los ausentismos, y mejor imagen de la empresa. Un colaborador motivado y feliz es una de las mejores herramientas de mercadeo con las que cuentan las empresas y/o instituciones.

La investigación se desarrolla en los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, parte integrante del Poder Judicial o sistema de administración de justicia, dicho poder del Estado es muy importante para la institucionalidad política y jurídica de nuestro País, siendo necesario que el recurso humano con el que cuenta ésta institución tenga una adecuada motivación laboral y cultura organizacional sobre la base de patrones y valores que fijen una línea positiva de conducta de sus colaboradores, Magistrados y líderes que permitan a su vez lograr sus objetivos institucionales.

De acuerdo al alcance temporal es una investigación transversal, ya que se realizará con los datos obtenidos en un momento puntual. Según su amplitud es una investigación micro social, ya que el estudio se realizará a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. El diseño de la presente investigación es no experimental, transversal. Tuvo como objetivo Precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018. Para comprobar la hipótesis: Es probable que exista relación entre la motivación laboral y la cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018. La presente investigación se justifica científicamente porque buscará precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018 y a partir del referido estudio comprender el grado de motivación laboral y trabajar un Plan Institucional de Transformación de la Cultura Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa, enfocada en la misión y el logro de la visión en el marco de los principios y valores que rigen el servicio público, que conlleve a un mejor servicio de administración de Justicia.

CAPITULO UNICO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Arequipa, considerándose para la investigación a los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, sito en la Plaza España s/n – Arequipa y que cumplan con las siguientes características: Ser trabajadores con contrato vigente y tener una asistencia permanente a la institución; y tener un tiempo de un año continuo laborando en la institución, considerándose 893 trabajadores, de los cuales se obtuvo una muestra de 269.

Las primera acción fué de coordinación con los señores Administradores de la sede de Corte y/o jefes de area, hechas las coordinaciones respectivas se procedió con la aplicación de los dos cuestionarios; primero, se recogió una muestra piloto de 30 unidades de estudio, con las cuales se realizaron las pruebas de confiabilidad. Logrando un alfa de cronbach de 0.820 y 0.91 para el cuestionarlo de motivacion laboral y cultura organizacional respectivamente.

Es preciso señalar que durante la investigación solo se registraron pequeños inconvenientes que limitaron el accionar del Investigador. Los resultados los presentamos a continuación de la siguiente manera:

- Resultados de los indicadores y de la variable motivacion laboral
- Resultados de los indicadores y de la variable cultura organizacional.
- Pruebas de relación entre ambas variables de estudio y entre sus indicadores.

TABLA N° 1

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN
LABORAL SEGÚN INDICADOR**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Alto	220	81,78
Medio	49	18,22
Bajo	0	0,00
Total	269	100,00

Interpretación

Respecto a los resultados de los indicadores de la variable motivación laboral, se tiene que el 81.78% manifiesta que tienen una motivación general alta, mientras que el 18.22% señala que tienen una motivación media.

Esto nos indica que existe una gran mayoría de trabajadores de la sede de la Corte Superior de justicia de Arequipa que tienen una motivación laboral alta, el cual es un hallazgo importante.

FIGURA N° 1

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN
LABORAL SEGÚN INDICADOR**

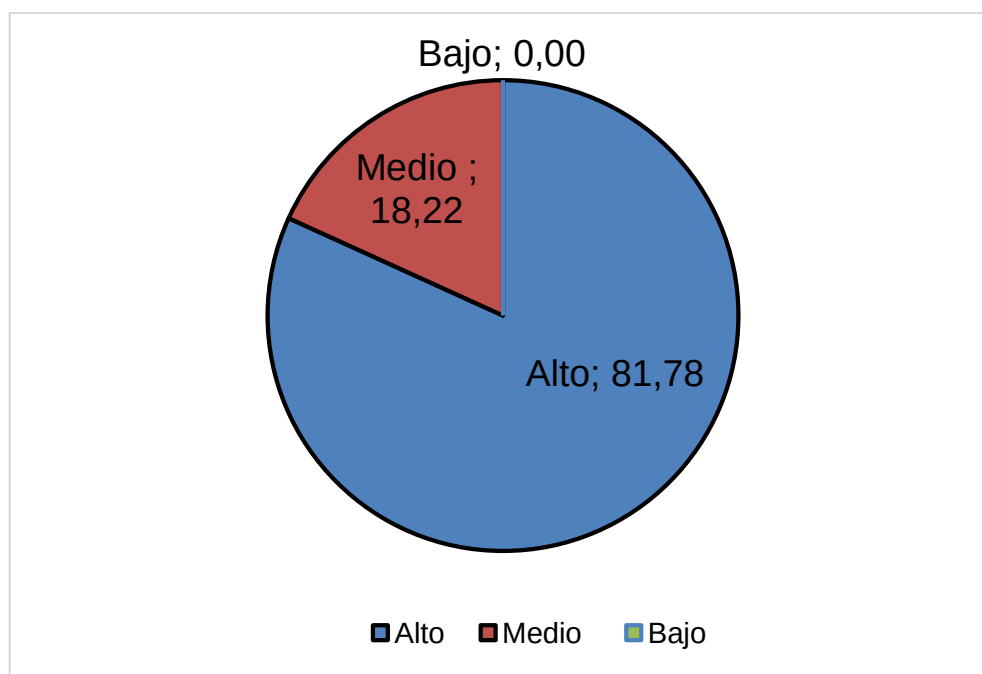


TABLA N° 2
**RESULTADOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL CON
RESPECTO AL TIPO DE PREGUNTA**

Pregunta de:	Frecuencia	Porcentaje
Logro	255	94,80
Poder	0	0,00
Afiliación	14	5,20
Total	269	100,00

Interpretación

Respecto a los resultados de la variable motivación laboral, en referencia al tipo de pregunta predominante, se observa que el tipo de necesidad predominante fueron las preguntas de logro con un 94.80%, seguida de las preguntas de afiliación con un 5,20% lo que nos indica que la gran mayoría de trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa tienen esfuerzo por sobresalir en relación con un grupo de estándares, mientras que las que tuvieron la necesidad predominante de afiliación se refieren al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

FIGURA N° 2

**RESULTADOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL CON
RESPECTO AL TIPO DE PREGUNTA**

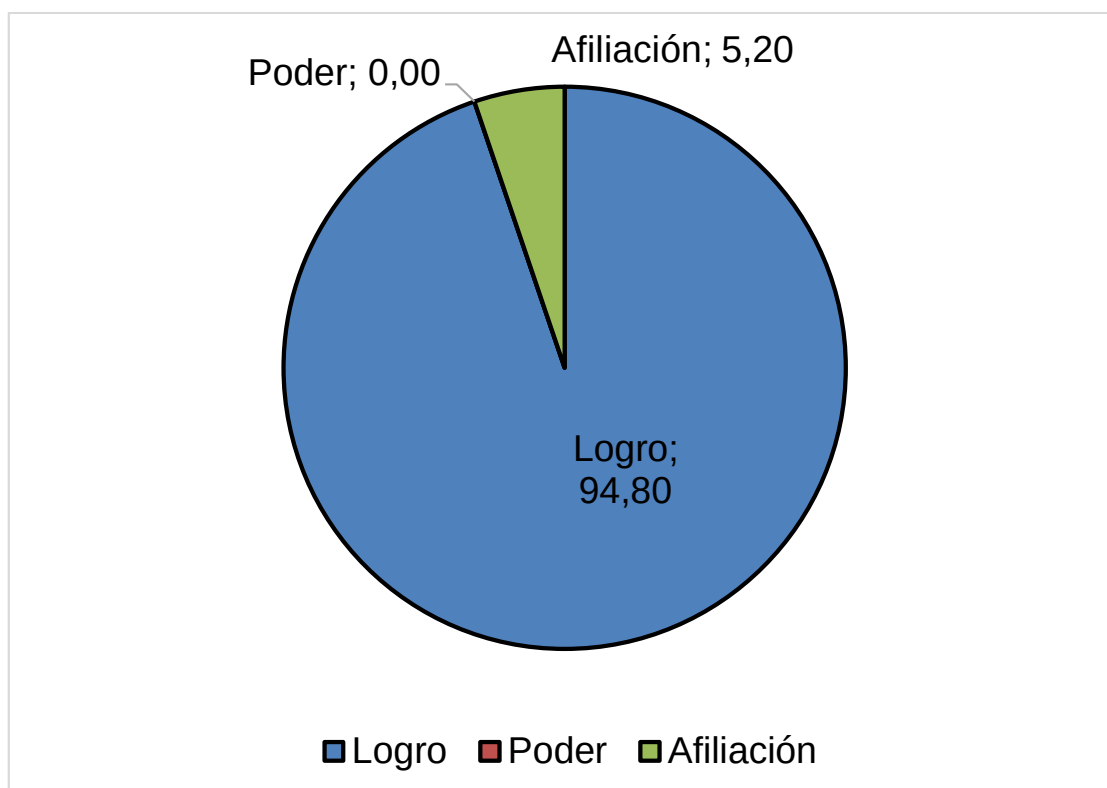


TABLA N° 3

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – CARACTERÍSTICAS DOMINANTES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	626	58,72
No	440	41,28
Total	1066	100,00

Interpretación

Con referencia a las características dominantes de la variable cultura organizacional, se observa que el 58.72% apoya esta características, mientras que un 41,28% de los mismos perciben esta posición.

La cercanía de los valores observados nos permite deducir que dichos puntos de vista presentan diferencias de porcentajes ligeramente similares, lo que manifiesta que las posiciones encontradas no están del todo definidas.

FIGURA N° 3

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – CARACTERÍSTICAS DOMINANTES**

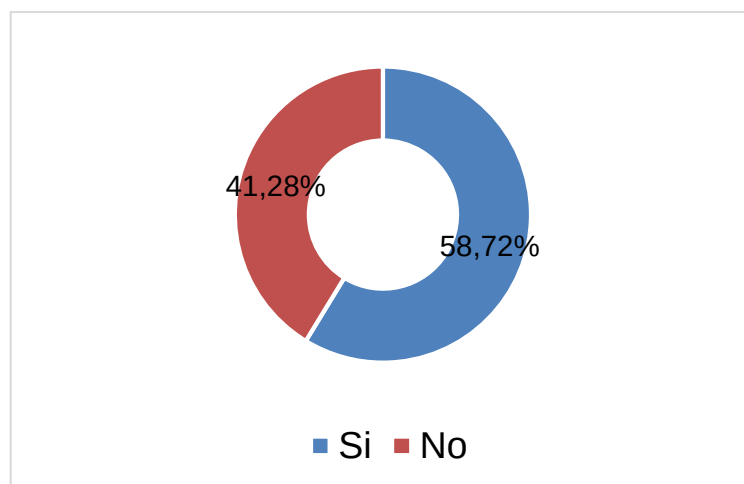


TABLA N° 4

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – COHESIÓN ORGANIZACIONAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	255	39,66
No	388	60,34
Total	643	100,00

Interpretación:

Con referencia a la cohesión organizacional de la variable cultura organizacional, se observa que el 60.34% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 39,66% de los mismos apoyan esta posición.

En el análisis cerca de la cohesión organizacional se puede observar claramente que una gran mayoría de trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa cree que no existe una cohesión organizacional indicando esto la falta de fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo.

GRAFICO N° 4

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – COHESIÓN ORGANIZACIONAL

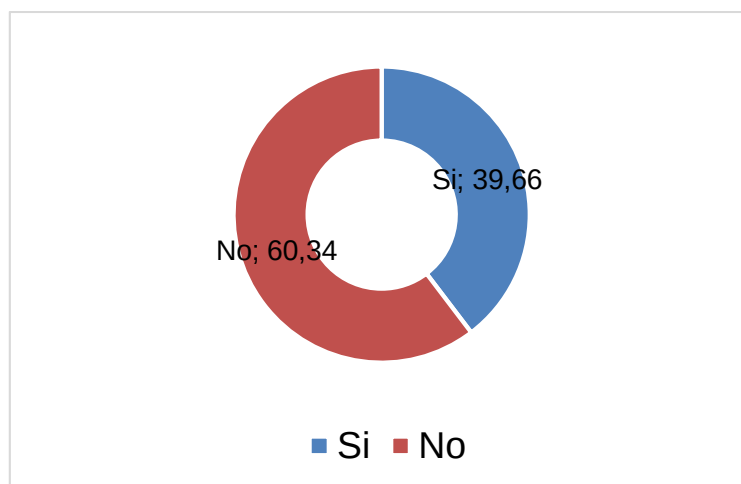


TABLA N° 5

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	353	49,16
No	365	50,84
Total	718	100,00

Interpretación

Con referencia al clima organizacional de la variable cultura organizacional, se observa que el 50,84% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 49,16% de los mismos apoyan esta posición.

En el análisis cerca del clima organizacional se aprecia que 49,16 p% sí considera que existe un buen clima organizacional mientras que un 50,84 que no, por lo que dichos porcentajes están muy cerca por lo que es posible trabajar en el tema de clima organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

GRAFICO N° 5

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL

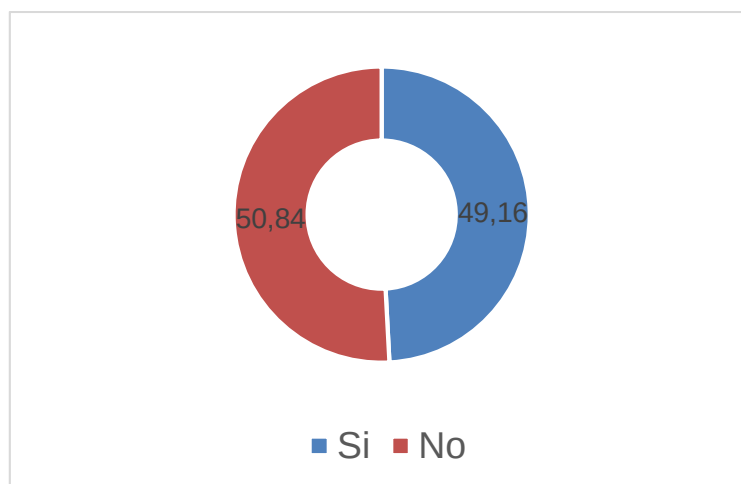


TABLA N° 6

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – CRITERIOS DE ÉXITO**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	272	46,98
No	307	53,02
Total	579	100,00

Interpretación:

Con referencia a los criterios de éxito de la variable cultura organizacional, se observa que el 53.02% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 46,98% de los mismos apoyan esta posición.

En el análisis acerca de los criterios de éxito se puede observar que nuevamente los porcentajes no se encuentran muy alejados en las opiniones de los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa lo que nos indica que no tienen criterios claramente definidos sobre este punto.

GRAFICO N° 6
RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – CRITERIOS DE ÉXITO

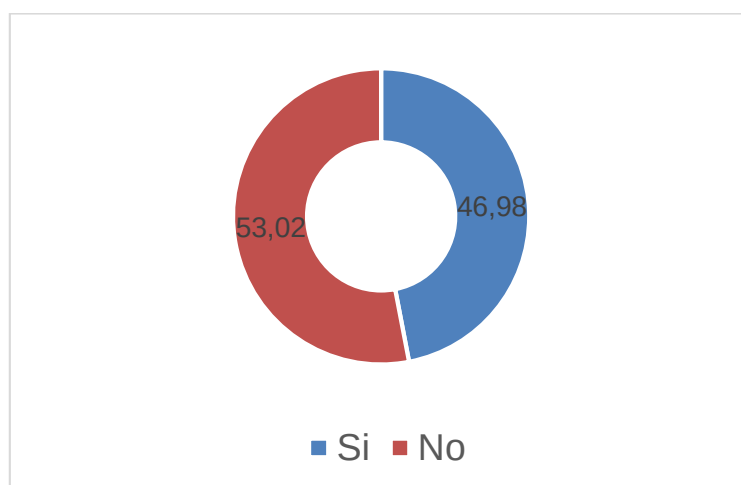


TABLA N° 7

**RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA
ORGANIZACIONAL – RECURSOS HUMANOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	203	64,86
No	110	35,14
Total	313	100,00

Interpretación:

Con referencia a los recursos humanos de la variable cultura organizacional, se observa que el 64.86% se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 35.14% de los mismos no apoyan esta posición.

En el análisis acerca de los recursos humanos se puede observar claramente que una gran mayoría de trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa cree que si tienen recursos humanos suficientes para desempeñar su labor, mientras que solo una pequeña cantidad no lo cree, por lo que se puede deducir que sí existe vocación de servicio y responsabilidad por parte de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

GRAFICO N° 7

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – RECURSOS HUMANOS

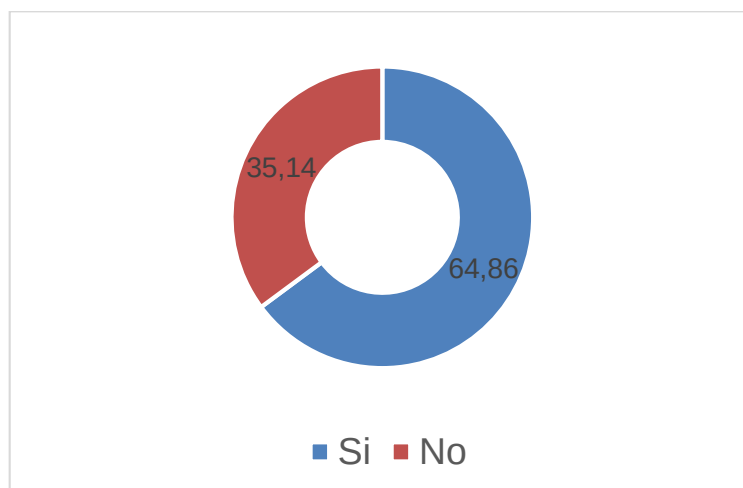


TABLA N° 8

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – ¿CÓMO CREE USTED QUE HAN INGRESADO LA MAYORÍA DE LOS FUNCIONARIOS JUDICIALES?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	162	84,82
No	29	15,18
Total	191	100,00

Interpretación:

Con referencia a cómo cree usted que han ingresado la mayoría de los funcionarios judiciales de la variable cultura organizacional, se observa que el 84.82% se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 15.18% de los mismos no apoyan esta posición.

En el análisis acerca de esta alternativa interpreta de manera muy marcada que los que han ingresado a la corte superior de justicia de Arequipa lo han hecho valiéndose de ayudas o familiares, indicándonos una muy mala opinión sobre esta pregunta.

GRAFICO N° 8

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL – ¿CÓMO CREE USTED QUE HAN INGRESADO LA MAYORÍA DE LOS FUNCIONARIOS JUDICIALES?

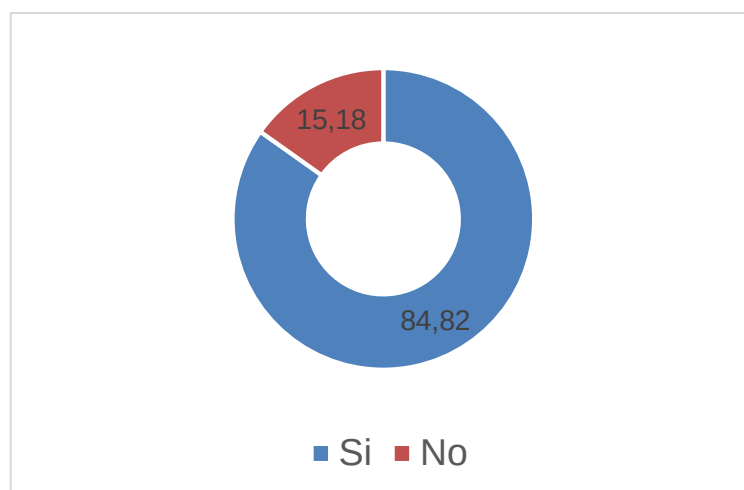


TABLA N° 9
RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL Y
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

			Características dominantes				
			Alto	Bajo	Medio	Total	
Motivación laboral	Alto	fi	81	43	52	176	
		%	30.1%	16.0%	19.3%	65.4%	
	Medio	fi	12	27	54	93	
		%	4.5%	10.0%	20.1%	34.6%	
Total			fi	93	70	106	269
			%	34.6%	26.0%	39.4%	100.0%

Ji cuadrado $32.359 > 3,8415$ ($p < 0.05$, G.L. = 2)

Interpretación

En cuanto a la relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional, se observa que el 65.4% de trabajadores que perciben como alta su motivación laboral a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta o están positivamente de acuerdo

En lo referente al indicador chi cuadrado, se obtuvo un valor de 32.359, siendo el valor esperado de tablas de 3.8415. Por lo tanto sí existe una amplia relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional.

DISCUSIONES DE RESULTADOS

La empresa o institución es un ente que por si solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa o institución necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del colaborador donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el colaborador entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los colaboradores.

Idaberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Tras revisar estos conceptos, queda claro pues, que la motivación laboral es sumamente importante al momento de medirse la cultura organizacional interactuando la una con la otra, y una institución sin cultura organizacional no puede alcanzar sus metas ni objetivos.

Es por ello, que la presente investigación, muestra en sus resultados los siguientes aspectos:

En primer lugar, el análisis de la investigación fluye por la revisión de la motivación laboral encontrándose en referencia al tipo de pregunta predominante, se observa que el tipo de necesidad predominante fueron las preguntas de logro con un 94.80%, seguida de las preguntas de afiliación con un 5,20% lo que nos indica que la gran mayoría de trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa tienen esfuerzo por sobresalir en relación con un grupo de estándares, mientras que las que tuvieron la necesidad predominante de afiliación se refieren al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Respecto a los resultados de los indicadores de la variable motivación laboral, se tiene que el 81.78% manifiesta que tienen una motivación general alta, mientras que el 18.22% señala que tienen una motivación media.

Esto nos indica que existe una gran mayoría de trabajadores de la sede de la Corte Superior de justicia de Arequipa que tienen una motivación laboral alta, el cual es un hallazgo importante.

Con relación a los indicadores de la variable cultura organizacional – características dominantes, se observa que el 58.72% apoya esta características, mientras que un 41,28% de los mismos perciben esta posición,

En cuanto a los indicadores de la variable cultura organizacional- cohesión organizacional y se observa que el 60.34% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 39,66% de los mismos apoyan esta posición.

Con referencia al clima organizacional de la variable cultura organizacional, se observa que el 50,84% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 49,16% de los mismos apoyan esta posición.

Con referencia a los criterios de éxito de la variable cultura organizacional, se observa que el 53.02% no se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 46,98% de los mismos apoyan esta posición.

Con referencia a los recursos humanos de la variable cultura organizacional, se observa que el 64.86% se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 35.14% de los mismos no apoyan esta posición.

Con referencia a cómo cree usted que han ingresado la mayoría de los funcionarios judiciales de la variable cultura organizacional, se observa que el 84.82% se siente identificado con esta alternativa, mientras que un 15.18% de los mismos no apoyan esta posición.

En cuanto a la relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional, se observa que el 65.4% de trabajadores que perciben como alta su motivación laboral a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta o están positivamente de acuerdo

En lo referente al indicador chi cuadrado, se obtuvo un valor de 32.359, siendo el valor esperado de tablas de 3.8415. Por lo tanto si existe una amplia relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional.

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Tras analizar los resultados se concluye que en cuanto a la relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional, se observa que el 65.4% de colaboradores que perciben como alta su motivación laboral a su vez perciben las características dominantes de su cultura organizacional como alta o están positivamente de acuerdo.
- SEGUNDA:** En lo referente al indicador chi cuadrado, se obtuvo un valor de 32.359, siendo el valor esperado de tablas de 3.8415. Por lo tanto si existe una amplia relación entre la variable motivación laboral y el indicador características dominantes de la variable cultura organizacional, por lo que al estar motivados puede conseguirse resultados favorables en cuanto a compromiso, competitividad y poder construir una cultura organizacional orientada a un mejor servicio.
- TERCERA:** Esto nos indica que existe una gran mayoría de colaboradores de la sede de la Corte Superior de justicia de Arequipa tienen una motivación laboral especialmente alta, el cual es un hallazgo importante, con lo cual nos permite al tener colaboradores motivados, tener mayor capacidad para influir en el cambio de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa
- CUARTA:** Con referencia a las características dominantes de la variable cultura organizacional, se observa que el 58.72% apoya esta característica, mientras que un 41,28% de los mismos perciben esta posición, con lo cual se ratifica que sí existe identificación institucional.
- QUINTA:** En el análisis acerca de la variable cultura organizacional y el indicador cohesión organizacional se puede observar claramente que una gran mayoría de trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa cree que no existe una cohesión organizacional, esto es el 60,34% y un 39,66 % que sí, indicando esto la falta de fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y de trabajar hacia la misión del equipo; con lo cual se demuestra que sin bien

los trabajadores están motivados y tienen identificación, debiendo implementar una cultura organizacional clara que oriente a los colaboradores a alcanzar los objetivos, con trabajo o en equipo y una clara política de cultura organizacional.

SEXTA: En cuanto a la relación entre la variable cultura organizacional y el indicador características dominantes, se observa que el 58.2% de trabajadores que perciben como regular su motivación laboral y 41.28% no.

SEPTIMA: En el análisis acerca de la variable cultura organizacional y el indicador criterios de éxito se puede observar que nuevamente los porcentajes no se encuentran muy alejados esto es un 53, 02% no se siente identificado con esta alternativa y un 46,98 % sí, lo que nos indica que no tienen criterios claramente definidos sobre este punto, por lo que, el establecimiento de una política de cultura organizacional mejorará la eficiencia y calidad del servicio a brindar.

OCTAVA: En el análisis de la variable cultura organizacional y el indicador recursos humanos se puede observar que el 64,86% se siente identificado con ésta posición mientras el 35,14 no se siente identificado con esta posición, por lo que se ve claramente que una gran mayoría de trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa cree que sí tienen los recursos humanos suficientes para desempeñar su labor, mientras que solo una pequeña cantidad no lo cree, reforzando el concepto de motivación y vocación de servicio de los trabajadores.

NOVENA: En el análisis acerca de la variable cultura organizacional y el indicador de cómo creen que ingresaron la mayoría de funcionarios judiciales? Se tiene que un 84,82 % interpreta de manera muy marcada que los que han ingresado a la Corte Superior de Justicia de Arequipa lo han hecho valiéndose de ayudas o familiares, indicándonos una muy mala opinión sobre esta pregunta, lo cual se puede revertir con normas claras en la institución, transparencia desde la selección del recurso humano y reforzando la credibilidad de la institución.

SUGERENCIAS

1. Implementar un Plan Institucional de Transformación de la Cultura Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa, enfocada en la misión y el logro de la visión en el marco de los principios y valores que rigen el servicio público, estableciendo los rasgos culturales de la institución y sus correspondientes conductas y/o comportamientos.
2. Recomendar en los procesos de selección de los nuevos directivos, también se evalúen estos valores ejemplo a través de los “Assessment Center” o entrevistas por competencias, incluso en cargos de confianza, su designación no debe excluir el parámetro de los valores organizacionales, dejando de lado el nombrar jefes en función a conseguir resultados, porque de esa manera sólo se da a entender que en la institución sólo importa los resultados y no los valores que se tiene que interiorizar. La designación o nombramiento debe propender a personas que sean referentes de los nuevos valores organizacionales, esto para que los colaboradores asuman un nuevo valor organizacional a través de modelos a seguir.
3. Recomendar a nivel de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, se designe un Comité de Etica, que establezca un plan definido de acciones para propender a una cultura organizacional plasmada en valores y objetivos, dado que no existe a nivel de ésta institución, sólo se cuenta con órganos de control bajo el sistema tradicional cuyo fin es diferentes al de un comité de Etica.
4. Desarrollar iniciativas institucionales para sensibilizar a los trabajadores con los nuevos valores organizacionales, a través de mensajes institucionales, reconocimientos a las personas que manifiestan comportamientos asociados a los valores y el desarrollo de talleres vivenciales de sensibilización.
5. Comunicar a través del área de capacitación e Imagen Instituconal de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, los principios, valores, reglas de integridad, código de ética, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y procedimientos al personal de la institución.

6. Recomendar a la Gerencia de Administración Distrital implementar programas de capacitación y formación en temas de liderazgo para los administradores, jefes de área para desarrollar competencia en habilidades blandas a fin de mejorar la empatía y comunicación con los colaboradores.
7. Recomendar al área de Recursos Humanos se implementen medidas permanentes de bienestar social a los colaboradores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, solicitando la creación de de un área de psicología, orientada al bienestar de los colaboradores.
8. Recomendar al área de capacitación de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, programas y capacitaciones permanentes sobre motivación laboral y empoderamiento del talento humano, a fin de no bajar ni perder la motivación de los colaboradores en la institución sin por el contrario aumentar el grado de motivación que es requisito indispensable para llevar a cabo las demás políticas de transformación de cultura organizacional y desempeño ue impacte positivamente en el desarrollo personal del colaborador y redunde en el servicio público que se presta.

PLAN DE ACCIONES PARA LA TRANSFORMACION CULTURAL EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AREQUIPA

Para iniciar el camino hacia la transformación de valores y el cambio organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa, corresponde poner especial énfasis en diferentes áreas como en el área de recursos humanos, imagen institucional y participación directa de la Presidencia de Corte y funcionarios que tengan la capacidad de dirección y gestión en ésta institución.

Dichas acciones abarcan diferentes áreas de la Corte como el área de recursos humanos en la cual se plantea un departamento de psicología también la designación de un comité de ética por parte de la Presidencia de Corte y efectuar cambios para reforzar la imagen institucional a través del área de Imagen Institucional y trabajar programas de sensibilización y aceptación para el cambio de cultura organizacional, siendo la comunicación la pieza fundamental para la transmisión de los nuevos valores y creencias.

En este orden de ideas, el cambio de la cultura y sus valores implica la modificación del actual estado de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

En este proceso de cambio de valores y creencias, o llamémosle mejor de su transformación cultural, requiere de la participación activa y el apoyo desde quienes tienen el poder de toma de decisiones en la institución y de los colaboradores en general por ser los miembros de la Corte Superior de Arequipa, quienes deberán vivir el proceso y aceptarlo.

Sugiriendo las siguientes acciones:

1.- En el área de Recursos Humanos

1.1.- La implementación del departamento o Area de Psicología

Se propone la contratación de un psicólogo permanente, si bien la Corte Superior de Justicia de Arequipa, cuenta con profesionales en psicología, ellos desempeñan funciones en coadyuvando a los procesos judiciales en el área de Familia,

específicamente en temas jurisdiccionales pero no se cuenta con un psicólogo Organizacional, el cual de implementarse y con dependencia del área de recursos humanos, tendrá dentro de sus funciones desde, participar desde la selección de personal, su inducción en el tema de visión y misión de la Corte Superior de Arequipa, también en talleres de capacitación reforzando la identificación institucional, identificación de valores y motivación laboral, participar activamente en la gestión del clima laboral de la Corte Superior hasta en actividades de la desvinculación de colaboradores etapa en la cual se requiere de orientación. Y Sobre todo en relaciones de comunicación con los colaboradores transmisión de mensajes políticas, hasta el sólo de hecho de estar ahí para que los colaboradores puedan manifestarle el stress o preocupación o cómo resolver algunas situaciones laborales que pueden poner a los colaboradores en estados de tensión.

1.2.- Cambios en los procesos de selección de personal

En la Corte Superior de Justicia de Arequipa, los procesos de selección de personal, se encuentran a cargo de una comisión designada para tal efecto en la cual participan Magistrados y personal de dirección como Gerente o el Coordinador de Personal, se propone incorporar en dichos procesos de selección los “ Assessment Center” o entrevistas por competencias, incluidos los cargos de confianza.

1.3.- Capacitación orientada permanente a la gestión del talento humano y gestión del clima laboral

El área de capacitación de la Corte Superior de Arequipa permanente debe incluir en su plan de capacitación temas netamente jurisdiccionales, dejando del lado el tema de motivación laboral, cada dos años por lo menos se propone previa medición del clima laboral un plan de capacitación que refuerce las competencias y habilidades de los trabajadores e incluir coaching organizacional en dicho plan de capacitación, así como evaluaciones de desempeño.

De otro lado buscar incentivar al personal eficiente con premios tipos becas y/o pasantías en coordinación con el Centro de Investigaciones Judiciales del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, que tiene contactos y relaciones a nivel institucional con

diferentes Cortes de otros Países o Centros de Formación Jurídica, con ello se motivará a los colaboradores a seguir laborando comprometidos y eficientemente.

Convenios con Universidades a fin que el personal auxiliar no profesional pueda seguir capacitándose y lograr culminar una carrera universitaria.

1.4.- Renovación del área de Bienestar Social

El Area de Bienestar Social está conformado por 2 asistentes sociales que dependen de la Oficina de Personal, se requiere sea un área más activa en el sentido que deben tener más presencia en las diferentes área módulos de periferie y órganos jurisdiccionales de provincias, sugiriendo se trasladen cada mes por lo menos tres días seguidos atiendan directamente en los Módulos básicos de periferie los requerimientos de los colaboradores así también desplazarse a provincias a desempeñar su labor, para lo cual a inicios del año pueden preparar un rol de itinerancias y descentralizar su trabajo .

2.- En el Area de Presidencia.-

2.1.- La Designación de un Comité de Etica.-

Con el fin de impulsar de modo sistemático una cultura organizacional favorable con la ética, se plantea dicha designación para mejorar el desempeño de las funciones de los colaboradores y para coadyuvar al fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Corte Superior de Arequipa.

- Base Legal del Comité de Etica.

Ley 27815 del Código de Etica de la Función Pública y su modificatoria Ley 28496.

Decreto Supremo Nro. 033-2005-PCM Reglamento de la Ley del Código de Etica de la Función Pública.

Decreto Supremo 017-93-JUS Ley Orgánica del Poder Judicial.

- Funciones del Comité de Etica.-

- Hacer explícito el compromiso de la Presidencia, Magistrados, Funcionarios y colaboradores, con el cumplimiento de estándares éticos.
- Diseñar las estrategias y campañas de comunicación o divulgación sobre el contenido del código de ética de la función pública y valores a seguir en la Corte Superior de Justicia de Arequipa.
- Diseñar las estrategias y campañas de formación y capacitación ética para los colaboradores.
- Dar reconocimiento, del modo oportuno, a las buenas prácticas de colaboradores.
- Diseñar el sistema de recepción de reportes de malas prácticas.
- Gestionar los reportes de malas prácticas de tal manera que se dirijan a las instancias pertinentes para el proceso administrativo que corresponda y con el objetivo de que los colaboradores perciban apoyo institucional ante sus quejas.
- Dirigir las investigaciones que sean necesarias en casos de alto impacto mediático y/o legal.

Integrantes del Comité de Ética.

Será integrado y presidido por el Presidente de la Corte e integrado por un Juez Superior de larga trayectoria y que no tenga cuestionamientos que pongan en tela de juicio su labor en el Comité, así como por el Gerente, Coordinador de Personal, el Jefe de la Oficina de Imagen Institucional y un representante de los trabajadores. Como secretario técnico un colaborador que designe la Presidencia de Corte.

Vigencia del Comité de Ética.

El Comité de Ética, será designado por la Presidencia de Corte en la resolución anual que conforma comisiones, cuya vigencia será durante el periodo de gestión de la Presidencia de Corte. Posteriormente corresponderá al nuevo Presidente de Corte ratificar o designar nuevos miembros que conformen el Comité.

2.2.- En el Área de Imagen Institucional.-

Debe existir un trabajo orientado a mejorar la imagen interna y externa de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, dicha área ya cuenta dicha con las herramientas para renovar el programa televisivo cuenta con los equipos y profesionales que pueden comunicar mensualmente el buen trabajo que se desempeña en diferentes áreas, e internamente a nuestros colaboradores puedan transmitir los mensajes con los anuncios y políticas de la institución, pudiendo utilizar las computadoras para que interioricen diariamente la misión y visión de la institución, reforzar las alianzas y convenios con instituciones afines, así como el uso de los televisores con los que cuenta la oficina de Atención al usuario con mensajes y anuncios propios que reflejen las buenas prácticas de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. Finalmente la creación de foros virtuales en los que puedan recabarse las sugerencias de los colaboradores y se expresen abiertamente para evaluar la mejora de la imagen de la Corte a seguir.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMADOR LEÓN, R. (1999). Estudio empírico sobre la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en las Cajas de Ahorros Españolas. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- ARANCIBIA, V. (2003). Apuntes de clase, asignatura Psicología Organizacional, Carrera de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- ASHKANASY, N.M. Y JACKSON, C.R.A. (2001). Organizational Culture and Climate. En Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2 Organizational Psychology, Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. y Viswesvaran, Ch. (Eds.). London: Sage Publications.
- BERG, H. (2008). Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto. Management en Recursos Humanos, nº 11, p. 14 - 20. Santiago, Chile. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- BRIGHT Y COOPER (1993). Organizational Culture and the Management of Quality. Towards a new framework. Journal of Managerial Psychology. Vol. 8, No. 6, pp. 21-27.
- BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- CORREA, J. Y DÍAZ, D. (2001). Estudio diferencial de la percepción del clima organizacional en personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Octava edición. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- DE CAROLIS, A. Y SIMONIS, M. (1994). Prevalencia de los factores en la conformación del clima organizacional percibido, según el modelo de Litwin y

- Stringer. Tesis de Grado para optar por el título Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- DESSLER, G. (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- DESSLER, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice – Hall. Ediciones Nauta.
- FOREHAND, G. Y GILMER, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin. Volumen 62, número 6. pp. 205-222.
- GELLES, R. Y LEVINE, A. (1996). Introducción a la Sociología. 5ª ed. México: Mc Graw Hill.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. (2011). Las organizaciones: conducta, estructura, procesos. 12ª ed. Chile : Mc Graw Hill.
- GONCALVES, A. (2010). Dimensiones del Clima organizacional. Disponible en <http://www.calidad.org/articles/desc97.htm>.
- GRANELL, E., GARAWAY, D. Y MALPICA, C. (2007). Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.
- GUZMÁN, P. y LACÁMARA S. (2004). Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en las empresas chilenas., Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- HERZBERG, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? [Versión electrónica] Harvard Business Review, serie clásicos, Sexta edición. pp. 3 – 11. Hispanoamericana. Disponible en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
- KERLINGER, F. (1988). Investigación del Comportamiento. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- KREITNER, R. Y KINICKI, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- LAWLER III, E. (1971). Pay and organizational effectiveness: a psychological view. California: Mc Graw Hill.
- LITWIN, G. Y STRINGER, R. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press: Boston.
- MASLOW, A. (1943). A theory of motivation. Psychology Review, pp. 370 – 396.

- MATLIN, M. Y FOLEY, H. (1996). Sensación y percepción. 3^a ed. México: Prentice Hall.
- MURO, P. (2012). ¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada? Harvard Deusto Business Review, España. número 109, p. 62 - 69.
- OWENS, R. (1998). Organizational Behaivor in education. 6^a ed. Boston: Editorial Allyn and Bacon.
- PUCHOL, L. (2010). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- REEVE, J. (1994). Motivación y Emoción. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- REICHHELD, F. y ROGERS, P. (2005). Motivar mediante métricas. Harvard business review. Volúmen 83, número 9, p. 10 – 13.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. 8^a ed. México : Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2011). Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Pearson.
- RODRÍGUEZ, D. (2005). Diagnóstico organizacional. 8^a ed. México: Alfa-Omega Grupo Editor.
- SENGE, P., ROBERTS, C., ROSS, R., SMITH, B. y KLEINER, A. (2004). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- STRINGER, R. (2012). Organizational Climate. New Jersey : Editorial Prentice Hall.
- VROOM, V. (1964). Work and motivation. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.

ANEXOS

ANEXO N° 1

PROYECTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTION PÚBLICA



**RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y
CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE
LA SEDE DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE
AREQUIPA, 2018**

Proyecto de Tesis Presentado por la bachiller:
Pastor Iribarren, Jeannine Fiorella

Para Obtener el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública

Asesor:
Dra. Medina Arce, Norma

AREQUIPA – PERÚ
2018

Preámbulo

La Gestión Pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Y en este sentido uno de los recursos más importantes que tenemos en toda institución pública, es el recurso humano.

La búsqueda de una mayor eficiencia en una institución pública que se traduzca a la vez en un mejor servicio a los clientes externos e internos, implica la gestión de recursos humanos, puesto que son las personas la base de la misión de una organización pública.

Cuando se habla de atención al cliente generalmente se piensa únicamente en el cliente externo, dejando de lado la atención al cliente interno. La verdad es que todos los miembros de la empresa o institución con los que cualquier trabajador se relaciona son clientes internos, que requieren ser tan bien atendidos como a los clientes externos.

Los clientes internos, es decir los trabajadores hoy llamados colaboradores, no son únicamente las personas que ocupan un cargo y tienen una función específica al interior de la empresa. En realidad son embajadores de la marca en todas sus relaciones. Por eso, tratar bien al cliente interno, por medio de una cultura organizativa que refleje a su vez lo que la empresa quiere transmitir a los clientes externos, y que mantenga motivados a los trabajadores, es un cimiento fundamental para el desempeño.

Una cultura organizacional positiva, basada en valores y objetivos claros, que mantenga a los colaboradores felices y comprometidos tendrá efectos positivos en el logro de resultados de la institución. Un colaborador feliz, comprometido y satisfecho con su trabajo se fusiona con sus labores, con los productos y servicios de la empresa, se compromete con los objetivos de la compañía y/o institución en la que labora, se preocupa por innovar y por mejorar la manera de hacer su trabajo, incrementando la productividad de sus actividades, tratar a los clientes internos con el mismo nivel de excelencia con el que se trata a los clientes externos se traducirá en incrementos de la

productividad, reducción de los ausentismos, y mejor imagen de la empresa. Un colaborador motivado y feliz es una de las mejores herramientas de mercadeo con las que cuentan las empresas y/o instituciones.

La investigación se desarrolla en los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, parte integrante del Poder Judicial o sistema de administración de justicia, dicho poder del Estado es muy importante para la institucionalidad política y jurídica de nuestro País, siendo necesario que el recurso humano con el que cuenta ésta institución tenga una adecuada motivación laboral y cultura organizacional sobre la base de patrones y valores que fijen una línea positiva de conducta de sus colaboradores, Magistrados y líderes que permitan a su vez lograr sus objetivos institucionales.

De acuerdo al alcance temporal es una investigación transversal, ya que se realizará con los datos obtenidos en un momento puntual. Según su amplitud es una investigación micro social, ya que el estudio se realizará a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. El diseño de la presente investigación es no experimental, transversal. Tuvo como objetivo Precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018. Para comprobar la hipótesis: Es probable que exista relación entre la motivación laboral y la cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018. La presente investigación se justifica científicamente porque buscará precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018 y a partir del referido estudio comprender el grado de motivación laboral y trabajar un Plan Institucional de Transformación de la Cultura Organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa, enfocada en la misión y el logro de la visión en el marco de los principios y valores que rigen el servicio público, que conlleve a un mejor servicio de administración de Justicia.

II. Planteamiento Teórico

2.1 Problema de Investigación

2.1.1 Enunciado

Relación entre la Motivación laboral y Cultura Organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018

2.2 Descripción del Problema

2.2.1 Área de conocimiento

Campo. Ciencias sociales

Línea. Gestión pública

Área. Administración Pública

2.3 Operacionalización de las variables e indicadores

En el cuadro 1 se muestra la operacionalización de las variables.

Cuadro 1

Operacionacionalización de las variables

Variables	Indicadores	Sub indicadores
Variable independiente: Motivación laboral Proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados dentro de la organización.	Logro	• Desempeño • Situaciones difíciles • Tareas complejas • Metas • Satisfacción
	Poder	• Competencia • Estrés y presión • Confrontación • Influencia • Manipulación
	Afiliación	• Distracción • Compañía • Relaciones cercanas
Variable dependiente:	Características dominantes	• Compromiso • Dinamismo

Cultura organizacional Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos		• Competitividad.
	Cohesión organizacional	• Lealtad • Innovación y desarrollo • Procedimientos y reglas.
	Clima organizacional	• Clima participativo • Clima dinámico • Clima estable • Clima competitivo.
	Criterios de éxito	• Desarrollo de RRHH • Efectividad • Eficiencia • Calidad
	Recursos humanos	• Vocación de servicio • Responsabilidad • Honradez • Contratación de RRHH.

2.4 Interrogantes de Investigación

2.4.1 Interrogante general

¿Existe relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

2.4.2 Interrogantes específicas

¿Cómo es la motivación laboral en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Cómo es la cultura organizacional en los trabajadores de la sede de La Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y las características dominantes en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y la cohesión organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y los criterios de éxito en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y los criterios de éxito en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

¿Existe relación entre la Motivación laboral y los recursos humanos en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018?

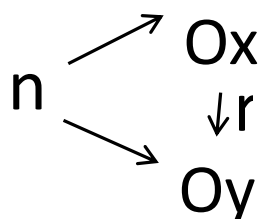
2.5 Tipo de Investigación

- La investigación de acuerdo a su finalidad es de tipo aplicada, ya que al conocer el nivel motivación laboral y cultura organizacional, nos permitirá resolver problemas de productividad de la institución.

- La investigación de acuerdo al alcance temporal es una investigación transversal, ya que se realizará con los datos obtenidos en un momento puntual.
- Según su amplitud es una investigación micro social, ya que el estudio se realizará a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.
- Según su fuente, tenemos fuentes primarias y secundarias. La fuente de información de datos primarios es aquella donde los datos o información son proporcionados de la propia fuente de investigación y la fuente de información de datos secundarios es toda aquella donde la información es proporcionada por fuentes de carácter documental, por tal motivo la presente investigación es mixta ya que utilizará datos primarios y secundarios.
- Según su carácter es una investigación de tipo cuantitativa, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, así mismo tiene como objetivo describir, explicar y predecir fenómenos, generar y probar teorías, este enfoque trabaja con datos medibles y observables.
- Según el marco en que tienen lugar es una investigación de campo, porque la recolección de datos se hizo a través de fuentes vivas en los ambientes de la institución, es decir in situ.
- El diseño de la presente investigación es no experimental, transversal. Es no experimental, por cuanto las variables del trabajo no son objetos de controles previos o correctivos en el desarrollo de la investigación, dejando que los eventos observados evidencien datos sin intervención manipuladora por parte del investigador.
- En cuanto al momento destinado para recolectar la información, el trabajo se ubicó como transaccional, debido a que la información fue recogida en un solo instante, sin posibilidad de efectuar otro tipo de recolección de datos.

2.6 Diseño

El diseño de la investigación será No experimental, correlacional transversal y se grafica de la siguiente manera:



Dónde:

n: Trabajadores de la corte de justicia

Ox: Motivación laboral

Oy: Cultura organizacional

r: relación entre variables

2.7 Justificación del Problema

2.7.1 Científica

La presente investigación se justifica científicamente porque buscará precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018.

Es trascendente porque posibilitará conocer la motivación laboral en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018 así como su cultura organizacional, que servirá de herramienta y base para trabajar un Plan de cultura organizacional a nivel de la Corte Superior de Justicia de Arequipa promoviendo dicha cultura a través de patrones, valores que permitan lograr los objetivos institucionales, conoceremos además la relación entre la motivación laboral y las características dominantes, la cohesión organizacional, el clima organizacional, los criterios de éxito y los recursos humanos en los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018, que permtrirán contar con resultados a nivel del recurso humano de esta institución que conlleven a la cultura organizacional deseada para brindar un mejor servicio de administración de justicia.

El estudio es factible ya que existen fundamentos teóricos y operativos para abordar la problemática. Además que existir acceso a las unidades de estudio, contando para esto con el permiso de la Corte Superior de Justicia de Arequipa en donde se realizará la investigación.

2.7.2 Social

Dentro del campo social esta investigación tiene una relevancia y trascendencia, puesto que, beneficiará a la sociedad Arequipeña si se logra desarrollar en los colaboradores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa una cultura organizacional que redunde en onsecuencias favorables hacia los usuarios del servicio de administración de justicia, de esta manera al mejorarse el servicio, mejorará la imagen institucional a través del servicio eficaz, eficiente y confiable que es el que se pretende. También será de importancia para el Poder Judicial, si es tomado como base para trabajar el tema de motivación laboral y cultura organizacional en otras Cortes Superiores del País. Concluyendo que se beneficiará tanto el colaborador aportando a su crecimiento y desarrollo personal con una cultura organizativa basada en valores y patrones de conducta; al usuario por el alcance y logro que se alcance de los objetivos institucionales que redundan en un mejor servicio de administración de justicia y al propio Poder Judicial con un cambio de percepción ciudadana con eficiencia y colaboradores comprometidos.

2.7.3 Profesional

La presente investigación será de utilidad práctica para profesionales administradores, gerentes, jefes de áreas, entre otros, interesados en promover el cambio cultural en sus colaboradores lo cual es pieza clave para impulsar la nueva tendencia en la gestión pública, pudiendo además servir de referente para futuros estudios que se realicen sobre la motivación laboral y su relación con la cultura organizacional, con un diferente enfoque ofrece una alternativa de estudio, considerando al colaborador de una

manera distinta a la concepción técnica de la administración de los recursos, es decir con una idea enfocada en el verdadero aspecto humano de las personas que integran las organizaciones y con ello aportar a su desarrollo y al de la institución.

2.8 Marco Conceptual

2.8.1 Motivación laboral

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación. (Reeve, J 1994).

El presente estudio se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva – conductual, desde la cual es posible entenderla como "una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe" (Reeve, 1994, p. 12). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994, P. 2).

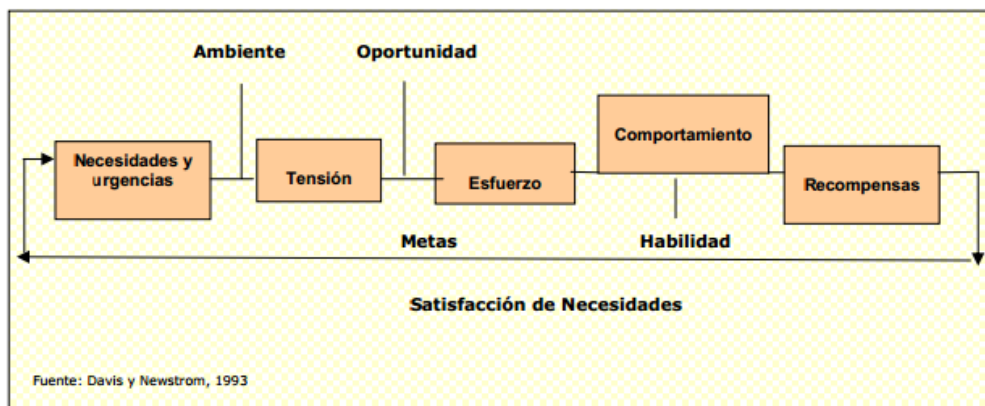
Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, p.6). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis y Newstrom (1993) (ver gráfica N°1). En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al

organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.(Davis, K y Newstrom,J 1993) ¹

Gráfica 1: Esquema de Davis yNewstroon



Desde una perspectiva diferente, el autor Johnmarshall Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: (i) anticipación; (ii) activación y dirección; (iii) conducta activa y retroalimentación del resultado; y (iv) resultado. (Reeve, J 1994)

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de bien alejarse de algún objeto aversivo. Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

¹ DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava edición.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

Se pueden identificar tres categorías de actividad que expresan la motivación: los indicadores fisiológicos, el auto- informe y la conducta abierta (Reeve, 1994). Las medidas fisiológicas están relacionadas con los cambios o alteraciones en los sistemas nervioso y endocrino frente a determinados estímulos. Por otra parte, el auto – informe se basa en evaluaciones de cada individuo acerca de sus niveles motivacionales sobre la base de una metodología de entrevistas y cuestionarios. (Reeve, J 1994) .

Con respecto a la conducta abierta, Guzmán (2004) ha descrito seis medidas que expresan motivación, que son: (i) la latencia en que se produce una respuesta tras la exposición de un estímulo, (ii) la persistencia o intervalo de tiempo entre el comienzo y el cese de la respuesta, (iii) la elección o preferencia de la persona frente a diversos estímulos sobre los cuales reaccionar, (iv) la amplitud o intensidad de la respuesta del individuo ante un estímulo, (v) la probabilidad de que ocurra la respuesta en proporción al número de oportunidades para que ello suceda y, (vi) las expresiones faciales y gestos corporales que comunican aspectos emocionales del comportamiento.(Guzmán, P y Lacámara S. 2004) .

2.8.1.2. Modelos explicativos acerca de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus

teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose "explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones" (Reeve, 1994, p. 22). Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino. Debido a la naturaleza del presente estudio, esta perspectiva no será desarrollada. (Reeve, J 1994).

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

2.8.1.3. Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. (Maslow, A 1943).

La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona", es decir, alude a fuentes ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar". Por otra parte, un castigo se refiere a "un objeto ambiental no atractivo que se da

después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar” (Herzberg, F. 2003) .

Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de felicitar la respuesta reflejo propio del primer estímulo aún cuando este desaparezca. (Reeve,J 1994).

Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante.

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv)

extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta). (Reichheld, F y Rogers,P. 2005).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas eliciten determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable. En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de radio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco, que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. (Vroom, V. 1964). ²Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis:

² VROOM, V. (1964): Work and motivation. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.

el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal. (Reeve, J. 1994).

Berg (2008) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la "situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea. El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento. (Berg, H. 2008).

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad

porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias". (Reeve, J. 1994).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su entorno" (1959, en Reeve, 1994, p. 144). La retroalimentación que obtiene capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (1980; 1985, en Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Senge et al, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación conductual. Las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionado los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados. (Senge, P., Roberts, C., Ross, R, Smith, B. y Kleiner, A. 2004).

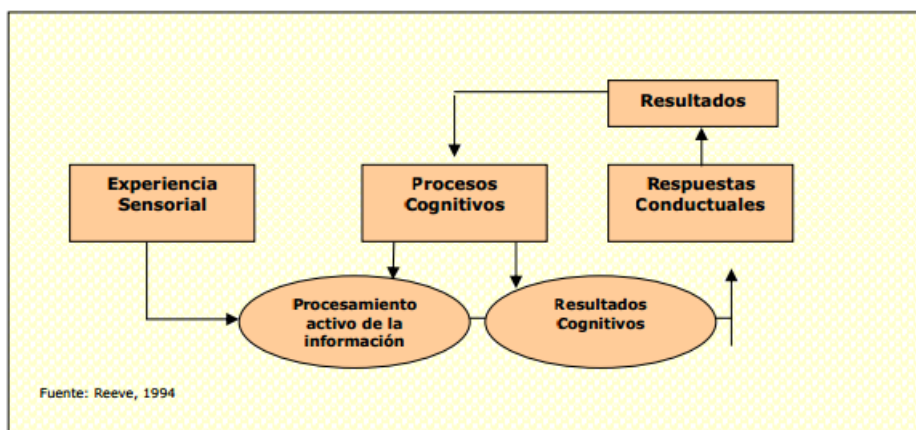
La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Robins sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente. El juego es una actividad libre y voluntaria, que realizada dentro de unos marcos de tiempo y espacio sujeto a ciertas reglas, genera placer a quien la vivencia. Si bien el acto de jugar puede ser un fin en sí mismo, igualmente sirve como medio en los procesos de aprendizaje, integración grupal y social a la vez que como espacio de encuentro cultural. (Robbins, S. 2011).

Perspectiva cognitiva de la motivación

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994). El modelo puede ser entendido en el siguiente flujo (ver gráfica N°2):

Gráfica 2: Perspectiva cognitiv de la motivación



Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza. Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y

metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción "se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia". (Reeve, J. 1994.)

En Muro (2012) puede revisarse a Tolman, quien entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento. La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal. (Muro, P. 2012).

Las expectativas pueden ser consideradas "unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos" (Reeve, 1994, p. 167). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona". De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa. (Puchol, L. 2010).

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (test – operate – test – exit), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe.

Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operacionalización se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real. (Reeve, J 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (feedback) para detectar desajustes entre el sí mismo (self) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias. Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables, sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia. (Herzberg, F. 2003).

Para Reichfield y Rogers, la meta "es aquello que la persona se esfuerza por conseguir". Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento. (Reichheld, F. y Rogers, P 2005).

Puchol agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño. (Puchol, L. 2010).

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento: (i) las metas dirigen la atención hacia la tarea; (ii) las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil; (iii) las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción; y (iv) las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento.(Lawler III, E 1971).

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga ta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, "antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta" (Erez y Sidon 1984, en Reeve, 1994, p.173). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco

inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación. (Reeve, J. 1994).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas construyen un sí mismo (self) o representación general que corresponde a esquemas o "generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona" (Robbins, S. 2011). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos. Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores.

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades

específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. (Arancibia, V 2003).

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad. (Vroom, V 1964).

3.1. Teorías de contenido

3.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un stema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. (Maslow, A 1943). A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- Básicas o Fisiológicas: son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

- Seguridad: son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

- Sociales (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

- Estima: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

- Autorrealización o autoactualización: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.(Maslow, A. 1943).

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. En esta línea, Senge (2004, p. 24) afirma que “la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

8.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica "que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto" (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. (Herzberg, F. 1959).

Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959).

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir como hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993).

8.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas" (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo" (Guzmán, P y Lacámara S. 2004), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando

cambios. Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deber competir con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

8.1.4. Modelos E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización.

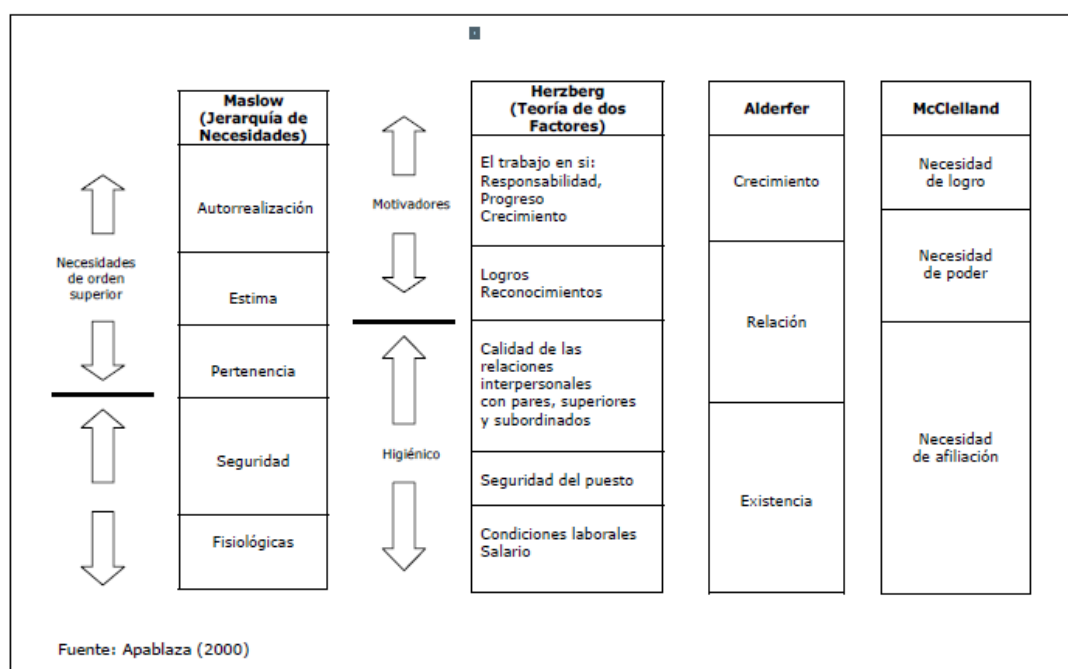
Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de

necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, S. 2011) .

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004, p. 162).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

A continuación, se expone un esquema que muestra las teorías motivacionales de contenido en relación y permite visualizar sus diferentes énfasis.



9. Teorías de proceso

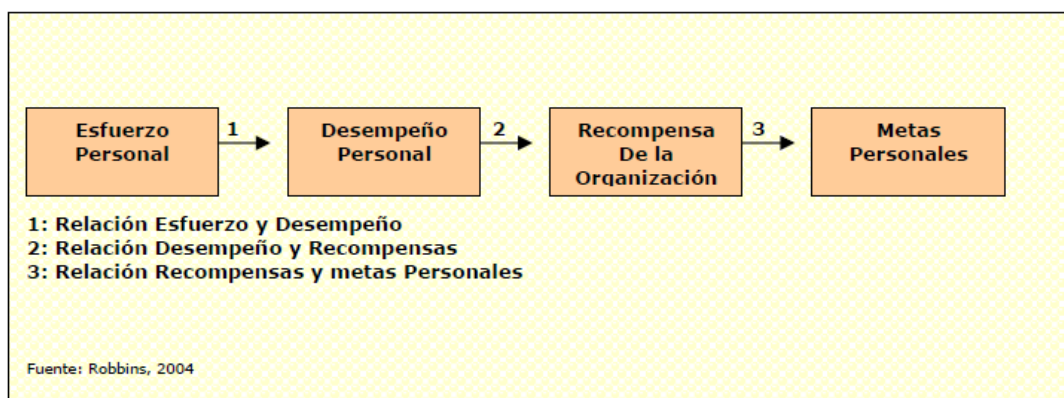
9.1. Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004, p.173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá a la de Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.

Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: El grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Vroom, V 1964).



La valencia se referirá a "la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

Las expectativas aluden a "la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea" (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades

de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño.

La instrumentalidad es "la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo" (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación. (Davis, K y Newstrom, J 1993).

Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está medida por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular. (Davis, K. y Newstrom, J 1993).

9.1.2. Teoría de la equidad

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, S. 2011).

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones: (i) cambiar sus aportes al trabajo; (ii) cambiar sus resultados; (iii) distorsionar las percepciones del yo; (iv) distorsionar las percepciones del otro; (v) escoger otro referente; y (vi) abandonar el terreno. (Robbins, S. 2011).

9.1.3. La Cultura organizacional

El interés por el estudio de la cultura organizacional comenzó a principios de los 80 coincidiendo con la publicación del libro “En busca de la excelencia” de Peters y Waterman

(Denison, 1996; De Witte y Van Muijen, 1999) y de otros estudios sobre el impacto de la cultura sobre la gestión organizacional. (Amador León, R. 1999). (Amador León, R. 1999).

Las razones del interés suscitado por la cultura organizacional fueron, según Peiró (1990), las siguientes:

- En primer lugar, la crisis del positivismo lógico y la aparición de nuevos paradigmas científicos permitieron un mayor desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y socio-cognitivas en el ámbito de la psicología social y de la sociología.
- Desde la vertiente práctica, muchos problemas que han de afrontar las organizaciones actuales al ser analizados con detalle se refieren a aspectos culturales que van más allá de la economía o de las características del mercado laboral.

Igualmente, Dessler señala que el estudio de la cultura representó una rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante y el paradigma “científico”, planteando además que esta reacción ayudó a iniciar una larga década de revisión de los fundamentos de los estudios organizacionales. (Dessler, G. 1979). Gelles también considera que el mayor uso del término “cultura de la organización” posiblemente recogiera las demandas de un posicionamiento más crítico ante la empresa capitalista y la misma ética ultraliberal y calvinista, y por otra parte tuviera que ver también con el impacto del éxito japonés, imputado en parte a ciertos rasgos culturales muy específicos e influyentes en el funcionamiento de la empresa. (gelles, R. y Levine, A. 1996).

Aunque el concepto de cultura ha sido estudiado ampliamente, el término de cultura organizacional sólo ha sido utilizado recientemente. La definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades

conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras. La cultura es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización describe la cultura organizacional como "el sistema de ...significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado." (Ashkanasy, N.M. Y Jackson, C.R.A. 2001).

Una definición práctica de cultura organizacional es la de Schwartz and Davis (1981) quienes dicen que es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos." Cuando V. Sathe (1983) se refiere a las organizaciones, señala que su cultura 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 un artículo editorial de la Revista Fortune (17 de octubre de 1983), la cultura corporativa es un término que describe sistemas de valores (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización. Por su parte, Clemente (2012) la describe como "un sistema de significados compartidos". Para Owens (1998) la definición de una cultura de la organización es el "patrón de creencias compartidas y valores que dan significado a los miembros de una organización y les proveen con las reglas para su conducta en su organización.

La cultura define valores básicos organizacionales, y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas (Schein, 1984). Para los autores como Frost, Moore, Lundberg y Martin (1985), la cultura organizacional está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización. Carbaugh (1986) relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, cuando asevera que la primera es "el sistema compartido de símbolos y significado, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común.

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), la cultura corporativa es un término que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización (Litwin, G Y Stringer, R. 1968).

La cultura corporativa refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo. La definición de Stephen Robbins (1987) de cultura organizacional es la de considerarla como un sistema de significados común entre los miembros que distingue a una organización de otra. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Los teóricos de la administración, como Meyerson y Martin (1987) definen la cultura organizacional como relativamente idiosincrática, creencias relativas a la organización que son compartidas entre los individuos dentro de una organización o en una parte de la organización. Koontz, O'Donnell y Weirich (1988) conceptualizan la cultura organizacional como el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común. (Matlin, M.Y Foley, H. 1996).

La cultura puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Cultura es un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que se comparten por los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas, según Duncan (1989), Smircich (1983) y Sathe (1983). Chiavenato (1989) define la cultura organizacional como "un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones." Cultura de la organización es la suma de los valores fundamentales que la caracterizan. (Bright Y Cooper 1993).

El concepto de cultura organizacional es subsidiario para Katz y Kahn (1990), utilizado para caracterizar el funcionamiento y la estructura de las mismas organizaciones, identificándola con clima organizacional que refleja las normas y los valores del sistema

formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes y que además son reflejados en la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas atraídas, sus procesos de comunicación y liderazgo. Típicamente las definiciones enfatizan los varios tipos de cogniciones que constituyen lo multifacético o la construcción multinivel de la cultura, como por ejemplo, supuestos y patrones profundos de significado en Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991) y Schein, (1983).

Algunos autores identifican la cultura organizacional por el empleo de otros términos alternativos, como por ejemplo Mintzberg (1991) utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional "rica y única que une fuertemente a los miembros con la organización. Se comprometen personalmente con ella y se identifican con sus necesidades", para abarcar "las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura", definiéndola como "un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones." (Kreitner, R. Y Kinicki, A 1996).

Para De Carolis y Simmons (1994), la cultura organizacional está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización. (De Carolis, A. Y Simonis, M). De acuerdo a Chiavenato (1991), la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, según Keith Davis y John Newstrom (1991), es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. House y Cummings, citados por Eubanks y Lloyd (1992), la definen como "el patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización". Narayanan y Nath (1993) definen la cultura corporativa como el "patrón de artefactos, creencias, normas, valores, y premisas mantenidas por una organización". Fedor y Werther la definan como las creencias específicas y los métodos de solución de problemas que se han encontrado ser exitosos.

En un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, Werther y Davis (1993) concluyen que es como la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos. Considerando a la cultura organizacional como cultura corporativa, Horovitz y Panak (1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía". La cultura organizacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización. (Reeve, J 1994).

Muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos y definiciones existentes de cultura organizacional, encontrando elementos que son comunes a muchos, como es el caso de Gibson, Ivancevich y Donnelly, quienes según Higginson y Waxler (1993) "sugieren que la cultura organizacional se refiere al impacto de las normas y valores grupales así como las actividades informales al ambiente organizacional". La cultura organizacional o corporativa es descrita por Trompenaars (1994) como la manera en son expresadas las actitudes dentro de una organización específica. La cultura en organizaciones complejas es entendida por Bueno (1995) como un "sistema abierto de símbolos formado por un tejido heterogéneo de subsistemas". (Stringer, R 2012).

Como se puede observar, existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, como se ha visto en capítulos anteriores, y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como

consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones por falta de planificación de este proceso y del liderazgo en esas organizaciones, lo cual ha generado el deterioro en sus funciones generales. Como señala Kerlinger, se plantea una inquietud y una respuesta impostergable:” ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?”. (Kerlinger, F. 1988).

En este sentido, se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de “dirigir el trabajo”, también se “dirige” el "cerebro y el corazón"; y dirigir es la palabra justa, aunque la mayoría de las veces se hable de gerencia.

Por otra parte, la segunda esfera se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos directivos han eludido o han considerado superfluo aspectos tan importantes como la Cultura Organizacional.

Se ha interpretado muchas veces muy superficialmente el rol del "Líder", visto como la persona única-imprescindible capaz de llevar a cabo como el único gestor dentro de un proceso los cambios, al que se carga toda la responsabilidad del proceso de transformaciones, como si fuera "del más allá". La realidad es que por la complejidad de los procesos de cambio, esta gestión debe ser concebida a partir de un liderazgo colectivo, o un liderazgo compartido entre varias personas.

También es necesario tener en cuenta lo importante y estratégico que constituye el hecho primario que, si no hay un cuerpo de políticas coherentes, parte de las cuales es el diseño y la gestión de una Visión y Misión compartidas, nunca se generará suficiente energía y significado que movilice a la Organización toda, en cada uno de los niveles y a las personas-los "recursos de los humanos" en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito global de su gestión, es la calidad de sus trabajadores todos, no sólo de sus directivos, o líderes, con plena libertad en el sentido de su emancipación, creación, y poseedores de un alto nivel de

capacidades, motivaciones y valores, lo cual le permite dirigir el cambio con visión más que preactiva, con una visión integrativa y estratégica.

En los procesos de cambio, de las personas, de los grupos o de las organizaciones, ciertamente sería bueno y necesario disponer de personas que fueran líderes, y que además tengan en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales, y no sólo los aspectos o elementos técnicos. (Rodríguez, D. 1999).

Es decir, por encima de todo, es necesario un liderazgo que tenga en cuenta a las personas; pero muchas veces, hoy día, entre nosotros, se piden requisitos y se evalúan los aspectos técnicos, sin tener en cuenta los antes mencionados, de tal manera que los directivos no tienen nociones elementales de cómo relacionarse con los demás, porque esto es algo superfluo, que en el mejor de los casos se aprende por el camino.

También se pudiera decir que, un directivo, para no hablar de liderazgo, que no tenga en cuenta a los demás, no dirige, o no es tal liderazgo, que se basa precisamente en las relaciones personales, si no de lo contrario cómo ejercer la “influencia legítima”, que es el aspecto común que aceptan todos los autores sobre el liderazgo. Entonces lo más probable es que sean imposiciones de autoridad de tal o más cual naturaleza, casi siempre de naturaleza técnica. Es imprescindible no confundir las cosas.

Para mayor claridad digamos, que además de las Influencias y Reciprocidad como dos aspectos o conceptos básicos del liderazgo, es necesario agregar la Voluntariedad tanto de los que confieren el derecho de dirigir, como el o los que asumen, y también la Motivación de todos, pero sobre todo del grupo en cuestión para alcanzar los objetivos o las metas propuestas. Pero, cómo dejar de lado u olvidar la Visión, la Planificación, la Anticipación y la Dedicación. (Granell, E., Garaway, D. Y Malpica, C 2007).

La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones.

Frecuentemente “cultura” se utiliza para referirse al grado de refinamiento del sistema de creencias y practicas.

Ambas observaciones conviven en la idea que diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social.

Hoy en día, el concepto de cultura no recae sobre esta anticuada postura, siendo el significado que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida.

De este modo existen diferentes culturas según los diferentes contextos, y estos contextos culturales son precisamente los que marcan la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización donde el carácter de ella esta conformado por la cultura.

La cultura social (nacional) produce un amplio contexto en el que operan las organizaciones. Este conforma el complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. (Gibson, J., Ivancevich, J Y Donnelly, J 2001).

En las organizaciones reside otra poderosa fuerza determinante del comportamiento individual y grupal. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización.

Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura se ve afectada por todo lo que ocurre en una organización.

Una de las características de la cultura es que aporta códigos de acción que se reconocen como normales y que nos permite observar que las actividades que no concuerdan con esos códigos entonces fueran anormales.

La influencia de la cultura raramente es uniforme. Solo como individuos dentro de una cultura tenemos diferentes personalidades según lo que compartamos con diferentes grupos u organizaciones. Esto es el fenómeno conocido como cultura colectiva.

Las organizaciones son pequeñas sociedades, los cuales poseen sus propios patrones o modelos culturales. Tales patrones de creencias compartidas, divididas o integradas,

soportadas por normas operativas y rituales, ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización.

Las culturas organizacionales son creadas por los líderes, siendo esta una de las funciones del liderazgo, crear aparte de conducir o llegar a la destrucción de la cultura.

Siguiendo un esquema de estudio de la cultura, primero debemos definir que es cultura organizacional, como funciona, que hace, entender como la cultura puede aclarar el comportamiento psicológico individual, de pequeños grupos, comunidades geográficas o laborales, el de las grandes empresas, y como los problemas de las sociedades y empresas multinacionales se entienden mejor a través de su visión cultural.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, es el estudio de la cultura como ventaja competitiva. (Goncales, A 2010).

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, **se ha interpretado muy**

superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Gibson dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. (Gibson, J; Ivancevich y Donnelly, J 2011).

10. Componentes de la Cultura Organizacional

La cultura tiene muchos significados y connotaciones, estos son los sentidos más usuales que se le atribuye a este término:

- a) Los **valores** aceptados por una empresa por ejemplo: servicio, lealtad, voluntad para mejorar. Son los principios que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Son pautas de conducta. Es lo que debería ser, en contraposición de lo que es.
- b) **Creencias**, incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. Dichos valores y creencias suelen manifestarse a través de mitos.
- c) **Reglamentos y normas** que se van fomentando en los grupos de trabajo. La forma de hacer las cosas en una organización, esta también limitada y orientada por los distintos reglamentos internos, estatutos y normas que rigen la misma. Por ejemplo: lo que debe aprender un recién llegado a la empresa para ser aceptado.
- d) **Políticas exitosas en el pasado**, Es todo aquello que ha sido implementado en el pasado como solución a un determinado problema, y al tener resultados positivos, son incorporados como patrones de acción al momento de resolver problemas con características similares.
- e) El **ambiente o clima**, la distribución física de los miembros dentro de una organización, la relación ente ellos, y con sus clientes y demás personas ajenas a la organización, serán factores que influirán en la cultura de la misma.
- f) **Formas usuales aceptadas de hacer las cosas**. Por ejemplo, cuando uno entra en determinado grupo, va observando la manera de manejarse ante distintas situaciones, la forma en que habitualmente se hacen las cosas, y comienza a adoptar como propio ese comportamiento. (Kreitner, R. y KInicki, A 1996).

Estos sentidos alcanzarían a reflejar la cultura de la empresa pero ninguno de estos sentidos es la esencia misma de la cultura.

Entonces una definición de que es la cultura organizacional seria “ Es el conjunto de valores, creencias, entendimientos y principios fundamentales que los integrantes de una organización tienen en común y que constituyen los cimientos del sistema gerencial, es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Ella expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a

compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, leyendas y un lenguaje especializado.”

Si no aprendemos a analizar la cultura organizacional no sabremos entender porque a veces hacen lo que hacen y deben sus líderes afrontar ciertas dificultades eventuales.

Si se pretende avanzar dentro de una organización, se deberá entender su cultura, como lo tratan de hacer los nuevos empleados; asimismo quien este interesado en el control o cambio cultural debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social. Uno deberá aprender a utilizar la cultura y a relacionarla con el liderazgo.

Aquí la palabra cultura se aplica a aquellas unidades sociales que hayan podido aprender y establecer una visión compartida de sí mismas y del medio que las rodea. La cultura se aprende, evoluciona, se refuerza y continua evolucionando, esta puede cambiar si aprende a aprender. (Matlin, M y Foley, H 1996).

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. (Forehand, G y Gilmer, B).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

“Venderlo todo, hasta el departamento de ventas”

“Servicio a las 48 hs en cualquier parte del mundo”

“Significamos servicio”

“El progreso es nuestro producto mas importante”

“Nunca deseamos la idea de un nuevo producto”

Todas estas frases comunican el valor central alrededor del cual las diferentes organizaciones se han construido y simbolizan un aspecto importante de cada filosofía corporativa. Constituyen elementos de juicio que concretan ideas del individuo acerca de lo correcto, incorrecto, malo, deseable o indeseable. Por ejemplo, la religiones introducen valores, que tienen gran influencia en el grado de desarrollo de los pueblos y obviamente en las actitudes y comportamiento frente al mundo; observemos que para el mahometano, en sus valores, el vino es un producto prohibido, mientras que para el católico, frente al acto de la misa, conforma el símbolo de la sangre de Cristo. En un orden similar, para el budista, la paloma es un animal despreciable, mientras que para el católico es el componente de la trinidad de Dios en la representación del Espíritu Santo.(Correa, J y Díaz, D. 2001).

10.1. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Brunet, L. 1987).

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para los hechos que de otro modo parecerían confusos. Quizás más que otra cosa, la cultura contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas.

En nuestros tiempos para generar organizaciones con posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual, la flexibilidad, la creatividad y una conducción orientada hacia la meta son factores decisivos del éxito. Para poder responder rápidamente a las exigencias de los clientes y del mercado, los colaboradores y equipos deben poder actuar de manera independiente y responsable. La delegación de la

responsabilidad necesaria para ello lleva al éxito si los colaboradores poseen la calificación necesaria y si orientan su accionar hacia las metas superiores y a un concepto común de valor. Una fuerza de conducción animada con valores fundamentales, produce en toda la organización una identificación y motivación para su amplio desarrollo.

La cultura empresarial confiere el marco propicio y los lineamientos necesarios para la conducción, el desarrollo de las competencias y para el mejor aprovechamiento de los recursos de los trabajadores. Podemos decir entonces que la personalidad y el estilo de liderazgo resultan crucial para moldear las percepciones que sustentaron los valores culturales. Este proceso de cambio exigido principalmente por la competitividad, implica construir una cultura empresarial con valores compartidos, trabajos en equipo, desterrando aquellos procesos estáticos y burocráticos del modelo del management tradicional. Con estos nuevos valores se persigue que las estructuras sean más simples y flexibles a los cambios estratégicos.

Según Schein, es importante comprender la cultura para: entender por qué las empresas hacen lo que hacen, por qué los líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades, comprender hechos misteriosos y aparentemente irracionales y para poder “avanzar” como los turistas en tierras extranjeras (nuevos empleados).

Concepto de Subcultura y Contracultura

Al respecto Stringer afirma que "las **subculturas** son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización". (Stringer, R. 2012).

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

Las sub-culturas pueden surgir por varias razones, por ejemplo: grupos étnicos, existencia de distintos niveles y clases sociales entre el personal, fidelidad hacia la organización (no todo el mundo está comprometido al 100% con los intereses de la organización donde trabaja). Otro ejemplo puede ser la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera u otros intereses específicos como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en **contraculturas** en oposición a los valores formales de la organización, como sucede en muchas organizaciones caracterizadas por tales divisiones de opinión informales dentro del equipo directivo y a veces a lo largo de la propia organización, resultando tales divisiones un fuerte contratiempo para ejercer el control. Como en la política, tales luchas a menudo están relacionadas con cuestiones ideológicas.

A la cabeza de las contraculturas en la organización están, por supuesto, las promovidas por los sindicatos. Aquí es donde la batalla por el control ideológico esta claramente definido, ya que los sindicatos son, en efecto, contra-organizaciones, ya que su existencia se deriva del hecho de que los intereses del empleado y los de la empresa no coinciden. (Weber, M 1954/1972).

10.2. Elementos de la cultura organizacional

- Valores: según Calhoun, Light y Keller (2000) se entiende por valores aquellos criterios a través de los cuales se fundamentan los juicios sociales y se realizan las evaluaciones en la vida social. Los valores poseen una utilidad funcional, ya que son asumidos para juzgar aquello deseable y diferenciarlo de lo indeseable, así como aquello que es correcto e incorrecto, bueno y malo, etc. Puede decirse que los valores no sólo hacen referencia a un ideal, sino también a todo aquello que se diferencia o se opone a ese ideal. Por su parte, Robbins (1999) considera los valores como aquellas “convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente a un modo opuesto o estado final de existencia”. (Robbins, S 1999).

En este sentido, para el autor resulta fundamental que los valores poseen intrínsecamente el elemento de juicio que diferencia entre lo bueno y lo malo y que así mismo, varían tanto en contenido como en intensidad. El hecho de poder entender los

valores en estos términos, permite la conceptualización de un sistema jerarquizado de valores, el cual consiste en colocar en una escala ascendente el orden en que unos valores son calificados en términos de su importancia relativa y de su poder para orientar la conducta del individuo. Son valores significativos la libertad, el honor, el respeto, la obediencia y la igualdad, entre otros.

- Normas: de acuerdo a Calhoun, Light y Keller (2000) las normas son aquellas directrices que reglamentan el comportamiento social y que son adoptadas por todos los miembros del grupo. Los mismos autores señalan que las normas “dicen cómo se ha de comportar la gente en situaciones particulares y son menos amplias y más específicas que los valores” (p. 95). En este sentido, mientras los valores orientan la conducta hacia un ideal, las normas dictaminan “cómo debe conducirse la gente (...) (ya que) son reglas que se comparten y la proveen la guía para todas las actividades”. (Gelles, R. Y Levines, A 1996).

Robbins (1999) por su parte, define las normas dentro de la organización, como “los estándares aceptables de comportamiento de un grupo que es compartido por sus miembros” (p. 255). En este sentido, las normas guardan una íntima relación con las situaciones o circunstancias concretas en las cuales puede encontrarse una persona y dictaminan lo que se debe o no debe hacerse. Es importante destacar que dentro de una organización, las normas o estándares establecidos se encuentran escritas formalmente dentro de manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir.(Robbins, S. 1999).

Es importante destacar que las normas varían de acuerdo a las sociedades, culturas u organizaciones, y que cuando éstas se hacen repetidamente pueden convertirse en tradiciones, costumbres y/o hábitos (Gelles y Levine, 1999). Por otro lado, Calhoun, Light y Keller (2000) señalan que las normas varían de acuerdo a la importancia que las personas les atribuyen, de ahí que las reacciones ante su quebranto varíen en función a esta importancia que se les ha atribuido previamente.

Por su parte, Robbins (1999) menciona algunos tipos de normas que suelen encontrarse dentro del contexto organizacional:

- Normas de desempeño: son aquellas que tienen que ver con los estándares que los empleados deben seguir para satisfacer los criterios de desempeño. Es decir, en términos de qué tan duro debe trabajarse, de qué manera debe realizarse el trabajo, qué nivel de productividad alcanzar, así como los niveles apropiados de retraso, entre otros.
- Normas de apariencia: son aquellos estándares que indican la manera en que debe lucir una persona dentro del contexto laboral, tales como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo, cuándo aparentar estar o no ocupado y cuándo es aceptable relajarse y detenerse en las labores cotidianas.
- Arreglo de las normas: tiene que ver con los ajustes informales que realizan los miembros de los grupos de trabajo a la hora de regular las interacciones sociales. Se relaciona con quién almuerza con los miembros de un grupo, las amistades dentro y fuera del contexto laboral, así como los juegos sociales, etc.
- Normas para la distribución de los recursos: son aquellos estándares que establecen cómo deben formularse los salarios, la asignación de trabajos difíciles, la distribución de nuevas herramientas y equipos.

Así mismo, Robbins (1999) destaca que existen determinados factores que contribuyen al establecimiento por parte de un grupo de determinadas normas dentro del contexto laboral, a saber:

1. El hecho de que facilite la supervivencia de un grupo
 2. El hecho de que incremente la productividad
 3. El hecho de que reduzca los problemas interpersonales entre los miembros de un grupo
 4. El hecho de que permita a los miembros expresar los valores centrales tanto del grupo como de la organización, clarificando lo que es distintivo en referencia a la identidad del grupo.
- Símbolos: los símbolos como elementos de una cultura hacen referencia a las formas en que los significados compartidos son codificados de una manera particular. El símbolo busca simplificar información, de manera que pueda evocar su significado en la medida en que sea percibido. Los símbolos pueden ser objetos, imágenes,

sonidos, gestos y representan mucho más de lo que ellos son en sí mismos de acuerdo a la cultura determinada u organización dentro de la cual se contextualicen.(Robbins, S 1999).

- Lenguaje: el lenguaje representa un sistema de símbolos destinado a la comunicación verbal o escrita dentro de la organización y constituye uno de los elementos fundamentales de la cultura, ya que es a través del mismo cómo se pueden transmitir los valores, normas, y demás significados compartidos por el grupo social.
- Conocimiento y tecnología: el conocimiento se encuentra integrado por el conjunto de creencias, hechos y habilidades prácticas que las personas y las organizaciones acumulan a través del tiempo. El conocimiento consiste en información sistemática o informal acerca de cómo hacer, así como información sobre hechos, lugares y personas. Por otro lado, la tecnología hace referencia “al cuerpo de conocimientos prácticos y equipos para mejorar la eficacia de la labor humana y alterar el ambiente para su uso”. (Gelles, R y Levine, A. 1996).

10.3. Funciones de la cultura

De acuerdo con Robbins (1999) la cultura organizacional posee una serie de funciones relevantes:

- Distingue los límites de la organización: al constituir un sistema de significados compartidos diferencia a la organización de las demás organizaciones
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilita la generación de un compromiso con un sistema integrador que el interés personal de un individuo
- Incrementa la estabilidad del sistema social, en términos de que ayuda a unir a la organización
- Sirve como mecanismo de control que guía y orienta las actitudes y comportamientos de los empleados.

10.4. Clima y cultura organizacional

Generalmente se confunde el concepto de clima organizacional con el de cultura, siendo estos muy distintos. La cultura organizacional esta conformada por muchas variables y

la repercusión que tiene sobre el desempeño de los individuos es más tangible que la cultura en sí misma (Stringer, 2002), en cambio, el clima organizacional resulta ser más fácil de definir y operacionalizar, permitiendo que se hagan mediciones del mismo. (Stringer, R. 2012).

Por otra parte, el clima se conoce a través de las percepciones que los miembros de la institución tienen con respecto a aspectos inherentes a la cultura como son las normas, creencias y conceptos morales. (Owens, R. 1998).

6. Clima organizacional

6.1 Breve reseña histórica

Los primeros estudios realizados en clima organizacional fueron efectuados por Kurt Lewin (1935) psicólogo alemán, quien en la década de los '30, a partir de su teoría de la motivación humana, realizó una serie de experimentos junto con otros investigadores acerca de cómo determinados ambientes de liderazgo influyen diferencialmente en el desempeño laboral.

La teoría de Lewin con respecto a la motivación humana concibe al individuo como orientado a alcanzar metas. La persona, al poseer un espacio vital dotado de sus objetos significativos, orientará su conducta en función de los valores subjetivos otorgados a estos objetos. Específicamente, para Lewin la conducta se explicaba en función de las múltiples necesidades que posee el individuo, las cuales pueden provocar una intención. Las intenciones a su vez provocan un estado subjetivo de tensión que debe satisfacerse a través de la acción consumatoria. En este sentido, las necesidades fisiológicas y no fisiológicas crean intenciones, éstas producen tensiones y son las tensiones las que aportan las metas al organismo. (Rodríguez, D. 2005).

De ahí que la teoría de Lewin puede formularse en los términos de:

NECESIDAD – INTENCIÓN – TENSION – META

Por lo tanto, puede decirse que las metas para Lewin son aquellas maneras de satisfacer las intenciones de un individuo que, al generar un estado de tensión activan la conducta

de la persona. Los objetos valorados positivamente crearán estados de necesidad que a su vez generarán intenciones y estados de tensión para conseguir el objeto deseado. De esta forma, los objetos positivos del espacio vital se consideran objetos- metas ya que los individuos orienta su conducta en función de éstos.(Rodríguez, D. 2005).

La aplicación de esta teoría al mundo organizacional se traduce en que la atmósfera psicológica o clima organizacional que reina en una determinada organización no es más que el espacio vital de la misma, dotado de una serie de objetos que son valorados subjetivamente de forma negativa y positiva por sus miembros. En función de estos objetos los individuos orientarán su conducta al concebirlos como metas destinadas a aliviar un estado de necesidad.

6.2 Definiciones de clima organizacional

Puede definirse clima organizacional en términos de la percepción o atmósfera psicológica, de acuerdo a la noción original de Kurt Lewin, la cual aún se conserva en la actualidad.

Taguiri (1968)

“Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros, b) influye en sus conductas, c) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización”.

Litwin y Stringer (1968)

“Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas, directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (p. 74).

Dessler (1979)

Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo (p. 177).

Brunet (1987)

Señala que la percepción del ambiente de trabajo (denominada clima organizacional) son propiedades características que se encuentran en el ambiente de trabajo, determinan el comportamiento de sus miembros e influyen en la manera de comportarse dentro de la organización

6.3 Características del clima organizacional:

Características del clima organizacional según Taguiri, citado por Brunet (1987)

- El clima es una noción molecular y sintética como la personalidad.
- El clima es una configuración específica de variables situacionales.
- Los elementos que lo conforman pueden cambiar, sin embargo el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de manera permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado principalmente por las características, conductas, actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como una agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal manera que puede observarse distintos climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Se basa en las características de la realidad externa tal y como las percibe el observador o el actor. (la percepción no es siempre consiente).
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (Brunet, L. 1987).

Por su parte, Rodríguez (1999) considera las siguientes características:

- Tiene una cierta permanencia o estabilidad, aunque puede experimentar cambios por decisiones que afecten el futuro de la empresa o situaciones coyunturales.
- El clima organizacional sufre cambios duraderos si cambia más de una variable, lográndose así una nueva configuración.
- El clima organizacional impacta fuertemente sobre el comportamiento de los miembros de la organización, por lo tanto si existe un buen clima los individuos tendrán mayor disposición a desempeñarse de manera eficiente y si el clima es malo se dificultará la gestión organizacional y la coordinación de las tareas.
- El clima organizacional, a su vez, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Cuando un individuo percibe que el clima laboral es grato ayuda con su comportamiento a que el clima se mantenga de esta manera y cuando percibe el clima como hostil actúa de forma contraria.
- El clima impacta u afecta el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima se ve afectado por variables estructurales de la organización, tales como políticas, planes de gestión, estilos de dirección, etc. y, a su vez, estas variables también se pueden ver afectadas por el clima. (Rodríguez, D. 1999).

6.4 Importancia del estudio de clima organizacional

Se puede decir que el clima organizacional es importante por dos razones fundamentales. Primero, por los efectos que produce en el interior de una organización. Es importante por la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los individuos, ya que es sabido que el comportamiento individual no depende solo de características individuales, sino de la forma como percibe el individuo su ambiente laboral. Así, el clima influye sobre el comportamiento de los empleados ya que define los estímulos que son o no apoyados dentro de una organización, y que determinan la forma de actuar de sus miembros.

Brunet (1992, p.20), señala tres razones por las cuales el clima organizacional debe ser evaluado:

1. Para determinar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Un clima que permita el desarrollo y la realización personal pueden generar en el empleado una visión positiva de su trabajo produciendo mayores niveles de satisfacción y rendimiento.

En segundo termino, el desarrollo, evolución y adaptación de la organización con su medio externo.

Una organización con un clima demasiado rígido, con estructuras mal definidas, y considerado por sus empleados como poco favorable, puede traer como consecuencia la disminución de la competitividad y la capacidad para retener personal valioso. Efectos contrarios podrían observarse en climas considerados favorables, motivadores y satisfactorios.

En tal sentido, Bright (1992) dice que el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.(Bright y Cooper 1993).

6.5 Enfoques de clima organizacional

Los enfoques de Clima Organizacional difieren en función al peso que le otorguen a los elementos estructurales u objetivos y a los elementos subjetivos. Entre los primeros destaca el enfoque de Forehand y Gilmer (1964, cp. Dessler, 1979) y entre los segundos se encuentra el enfoque de Halpin y Crofts, los cuales serán expuestos brevemente a continuación.

Enfoques estructurales: Forehand y Gilmer: (1964) definen al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman”. (Dessler, G. 1979). Este enfoque describe al clima organizacional a través de variables estructurales meramente objetivas, a saber:

- Tamaño
- Estructura organizacional

- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Direcciones de metas

Enfoques subjetivos de Halpin y Crofts: describen el clima organizacional “en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización”. (Kerlinger, F. 1998).

Entre los descriptores que componen la escala de clima de acuerdo con Halpin y Crofts se encuentran los siguientes:

- Desvinculación: hace referencia cuando un grupo actúa desarticulado a la tarea que se realiza.
- Obstaculización: tiene que ver con la sensación de agobio y responsabilidades rutinarias que son consideradas como poco útiles, inhibiendo el libre flujo del trabajo.
- El espíritu de trabajo: dimensión que hace referencia a la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.
- Intimidación: tiene que ver cuando los empleados poseen relaciones sociales satisfactorias dentro del ambiente laboral que no implican necesariamente el desempeño.
- Alejamiento: comportamiento administrativo que describe la distancia emocional existente entre los supervisores y sus supervisados.
- Énfasis en la producción: comportamiento administrativo que tiene que ver con la percepción de los supervisores se encuentra focalizada en el desempeño; de ahí que supone un énfasis unidireccional, de los supervisores hacia sus empleados.
- Empuje: comportamiento administrativo que describe el esfuerzo por dinamizar a la organización y motivar a los empleados a través del ejemplo.
- Consideración: comportamiento que hace referencia a tomar en cuenta a los empleados como personas en sí mismas, junto con sus necesidades personales.

6.6 Estudio del clima organizacional

El clima organizacional constituye un constructo englobador de múltiples procesos y dimensiones referentes a la vida organizacional que puede verse como un factor que

influencia directamente el desempeño de los empleados y afecta a la productividad de la organización.

No obstante, también puede ser contemplado como una variable producto de la influencia de un grupo complejo de dimensiones o factores.

Es importante destacar que los diversos estudios en cuanto al tema hacen énfasis en menor o mayor medida en estos elementos, los cuales dependen muchas veces del enfoque teórico que se posea con respecto al tema y de la naturaleza de las organizacionales que se quiera estudiar. De esta manera, al definir la concepción de clima organizacional debe tenerse en cuenta la teoría a la cual pertenece el concepto, ya que incluso de este hecho se derivan consecuencias metodológicas y empíricas a la hora de pretender medirlo. (Dessler, G 1979).

6.7 Modelos teóricos del clima organizacional

6.7.1 Modelo de Likert

La teoría de los sistemas de organización, o teoría de los climas organizacionales, de Likert es una de las más completas por su nivel explicativo. Esta teoría permite analizar la naturaleza de los climas organizacionales, así como también, el papel de las variables que conforman el clima en estudio.

El autor establece que el comportamiento asumido por los empleados ante la situación siempre va a depender de la percepción que este tenga de la misma. Así el comportamiento del individuo en una organización es causado tanto “por el comportamiento administrativo y por las condiciones sociales que éstos perciben, (...) (como) por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores”. (Brunet, L 1987).

Igualmente, Likert señala que existen tres tipos de variables que establecen las características de una organización y que por lo tanto, influyen en la percepción individual del clima. Estas son:

- Variables causales: “son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene” (Brunet, 1987, p. 29). Estas se caracterizan por ser modificables y por generar con sus cambios modificaciones

en otras variables. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

□ Variables intermediarias: son variables que muestran el estado interno de la organización a través de aspectos como las motivaciones, los objetivos de producción y/o rendimiento, la calidad de la comunicación interna, las actitudes de los individuos y grupos de trabajo, etc.

□ Variables finales: estas variables provienen del efecto conjunto de las variables arriba señaladas, por lo tanto se definen como variables dependientes. Se caracterizan por mostrar los resultados y eficacia de la organización. Dentro de las variables finales se encuentran: la productividad, los gastos, ganancias y pérdidas de la empresa.

A partir de la combinación e interacción de estas variables, Likert establece en su teoría dos grandes tipos de sistemas, o de clima organizacional, que a su vez presentan, cada uno de ellos, dos subdivisiones. Estos cuatro sistemas organizacionales conllevan a diferentes experiencias o percepciones del empleado de la organización. (Brunet, L 1987).

- Clima tipo autoritario

Sistema I Autoritario - explotador: se caracteriza por la existencia de una relación de ausencia de confianza básica entre los supervisores y sus empleados, habiendo por tanto escasa interacción entre ambos y una atmósfera de miedo en el trabajo, con castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas y satisfacción de necesidades psicológicas y de seguridad.

Organizaciones de este estilo centralizan en la cima los procesos de control y la toma de decisiones, aunque a pesar de esto generalmente se forma una organización informal contrapuesta a los objetivos de la organización formal.

“Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (Brunet, L 1987).

Sistema II Autoritario - paternalista: este tipo de clima se caracteriza por la confianza condescendiente que tiene la dirección con los subordinados. Si bien la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, hay cabida para que algunas decisiones sean tomadas por los niveles inferiores. Para motivar al empleado los métodos más usados son las

recompensas y algunas veces los castigos. Al igual que en el sistema anterior se puede desarrollar una organización informal, aunque ésta no siempre opone a los objetivos de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y estructurado.

• Clima de tipo participativo:

Sistema III Participativo – consultivo: En este tipo de clima la dirección tiene confianza en sus empleados, por lo que las decisiones se toman generalmente en estratos más altos pero se permite que los subordinados decidan sobre aspectos más específicos. Se motiva a los empleados a través de recompensas y castigos, y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima que estos tienen.

“Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se bajo la forma de objetivos por alcanzar” (Brunet, 1987, p. 31).

Sistema IV Participativo- en grupo: este se caracteriza por la confianza plena que tiene la dirección en sus subordinados, generándose que la comunicación fluya tanto de manera ascendente como descendente y lateral. Los procesos de toma de decisiones se llevan a cabo en todos los niveles de la organización. Los empleados son motivados a través de la participación y la implicación, el establecimiento de objetivos y la evaluación del rendimiento basándose en los objetivos propuestos. “Las organizaciones formales e informales son casi siempre las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica” (Brunet, 1987, p. 32).

Estos cuatro tipos de clima se identifican a través de ocho dimensiones, a saber:

- ☐ Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ☐ Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- ☐ Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- ☐ Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- ☐ Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- ☐ Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- ☐ Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- ☐ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

6.7.2 Modelo de Browsers y Taylor

Browsers y Taylor (1970), citado por Brunet (1987, p. 50), elaboraron un instrumento para el estudio del comportamiento organizacional que denominaron “Survey of Organization”, el cual comprende tres grandes dimensiones: el liderazgo, el clima y la satisfacción; donde el clima se mide a través de cinco dimensiones:

- ☐ Apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la actitud por parte de la dirección ante nuevos equipos y recursos que puedan facilitar y mejorar el trabajo de los empleados.
- ☐ Recursos humanos: refiriéndose a la atención que presta la dirección al bienestar de sus empleados.
- ☐ Comunicación: son los canales de comunicación existentes, así como la facilidad o no que tienen sus empleados para hacer escuchar sus inquietudes.
- ☐ Motivación: las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente para la organización. (Gibson, J, Ivancevich, J Y Donnelly, J 2011).
- ☐ Toma de decisiones: evalúa la información disponible para la toma de decisiones, así como también al tipo de participación que tienen los empleados en éste proceso. (Brunet, L 1987).

6.7.3 Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer han concebido al clima organizacional como una variable interpuesta, que se encuentra en función de los estilos de liderazgo. De esta forma, los diferentes estilos darán lugar a un tipo particular de percepción de la organización, lo cual influirá en el desempeño, la satisfacción y en la motivación del empleado.

Se consideraron tres estilos de liderazgo, que fueron propuestos por Lewin a saber, autoritario, *lasse faire* y estilo democrático. Estos estilos influyeron directamente en la

percepción que los empleados poseían de la organización así como consecuentemente en la motivación de éstos.

El estilo autoritario fue definido por los autores de acuerdo a la concepción original de Kurt Lewin como aquel estilo que insiste fuertemente en la estructura organizacional, el cargo y posición que se ocupa, funciones y actividades asignadas, autoridad o cadena de mando, énfasis en las sanciones por alejarse de las reglas así como la estandarización de las comunicaciones y procedimientos. De acuerdo a esta definición, podría decirse que las estructuras de las organizaciones burocráticas facilitan o promueven el tipo de liderazgo autoritario. Este tipo de liderazgo produjo una percepción de la organización en términos de un clima fuertemente estructurado, punitivo y no contenedor, al tiempo que ofrecía pocas oportunidades de responsabilidad laboral, considerando las relaciones entre los supervisores y los empleados como distantes y aisladas. A su vez, este tipo de percepción o clima organizacional trajo como consecuencia, en el estudio de Litwin y Stringer que los empleados se motivaran significativamente al poder, en términos de influir en otros, tener el control, así como manejar de las relaciones con los demás. (Litwin, G Y Stringer, R. 1968).

En segundo lugar, el estilo de liderazgo Lasse Faire fue definido por los investigadores como aquel que impone una estructura informal, flexible y que incorpora la participación en la toma de decisiones de sus propios empleados. Además, se promueve la cooperación, el trabajo en el equipo y las relaciones amistosas, creando una atmósfera y estímulo que no imponen sanciones.

Las percepciones derivadas de este estilo de liderazgo o clima organizacional promovido es el de una estructura endeble, participante y estimulante de la cooperación. Así mismo, los empleados opinaron que el clima era cordial y amistoso, al tiempo que ofrece recompensas sin sanciones ni críticas. El tipo de motivación promovido por este clima es la motivación a la filiación, en el sentido de tener la necesidad de contar con relaciones interpersonales significativas.

Finalmente, el tercer estilo de liderazgo considerado por Litwin y Stringer en su experimento fue el denominado democrático, el cual insiste significativamente en la productividad, fijación de metas y el reforzar el logro. Así mismo se incentiva la creatividad del empleado y se otorgan premios en forma de aprobación, promoción y aumento del sueldo por el desempeño. Este estilo fomenta la ayuda mutua entre los

empleados para la resolución de problemas. El resultado de este tipo de liderazgo fue en primer lugar, en la percepción de un clima semi-estructurado, con límites de responsabilidad y normas consistentes, iniciativa del empleado dentro de su desempeño, así como la asunción de riesgos.

En este tipo de clima existía la percepción de que al tiempo que se ofrecían recompensas se realizaban críticas constructivas. En segundo lugar, el clima se asoció con motivación al logro, en términos de la necesidad de alcanzar metas de acuerdo a un criterio preestablecido. En este sentido, como resultados obtenidos del experimento se destaca que cada una de las organizaciones obtuvo diferentes niveles de productividad, siendo la primera y la segunda de niveles bajos, mientras que la tercera, la que poseía un liderazgo democrático asociado a la motivación al logro, fue la que alcanzó los niveles más altos de producción.

Es importante destacar la relación existente entre los estilos de liderazgo, clima y motivación, ya que permite entender la complejidad del comportamiento organizacional y de las relaciones que se establecen en este contexto. De ahí la importancia de atender de manera más detallada la noción acerca de la motivación la cual será explicada próximamente en un apartado. (Owens, R 1998).

2.9 Antecedentes de Investigación

Luego de haber realizado las indagaciones pertinentes en cada una de las bibliotecas, tanto de la UCSM como de la UNSA, se llegó a la conclusión de la existencia de trabajos similares. Es así que, Suárez Urday, Alejandra Milagros, en el programa de Maestrías de administración de empresas de la UCSM, realizó el año 2012 la investigación titulada Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa tecni fluidos S.A.C. Arequipa, 2012. Tuvo como variables: la capacidad de liderazgo y el clima organizacional. Los objetivos planteados fueron: Determinar la Influencia de la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organización al de la Empresa Tecni fluidos , S.A.C.. Analizar las capacidades del Administrador de la empresa Tecni Ruidos S.A.C. Determinar los Factores Internos y Externos de la empresa Tecni Ruidos S.A.C. Identificar los Factores que miden el Clima Organizacional. Evaluar el clima organizacional de la empresa Tecni Ruidos S.A.C. Determinar el comportamiento de los Trabajadores. La técnica empleada fue la

Observación: documental y estructurada, la hipótesis planteada fue: dado: que la empresa tecnifluidos S.A.C. está en etapa de crecimiento y expansión de operaciones por lo que se ha realizado incremento de personal y diversificación de los servicios y productos. Es probable: que analizando la capacidad de Liderazgo se pueda determinar el clima organizacional que perciben los trabajadores y la repercusión en el desarrollo de la Empresa Tecni Ruidos S.A.C. Arequipa 2012. Las conclusiones fueron: Para poder obtener un buen Clima Organizacional es necesario favorecer y fomentar buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa Tecni Ruidos S.A.C para llegar a un buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así se podrán sentir satisfechos en su trabajo y transmitir este sentimiento con todos los trabajadores de la empresa . Se encuentra la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr en el trabajador una actitud positiva, un sentido de pertenencia y un compromiso con la empresa y así lograr motivación en su trabajo la forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos, debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad. El proceso de toma de decisiones debiera ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean fruto del consenso del equipo, con lo cual se mejórala valoración personal de cada integrante de la empresa Tecni Ruidos S.A.C y en el sentido de pertenencia hacia éste, y no una decisión impuesta por un líder autoritario. Consideramos además que es de suma importancia el trabajo en equipo y para que este funcione bien es necesario tener claro lo que se quiere lograr; reconocer que labores puede desarrollar cada uno de sus miembros según sus capacidades de manera de lograr una mayor satisfacción en ellos, y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas en forma más eficiente. Un buen líder es capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales para lograr este objetivo que es el tener un buen Clima Organizacional.

También se encontró que, Flores Flores, Ricardina, en la UCSM, realizó el año 2012 la investigación titulada Correlación entre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y su compromiso organizacional en la micro red edificadores

Misti, MINSA, Arequipa 2008 para optar el grado de Magíster en gerencia de salud. Tuvo como variables: El compromiso organizacional y el clima organizacional. Los objetivos planteados fueron: Caracterizar el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud. Evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores del Establecimiento de Salud. Correlacionar el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y su compromiso organizacional. La presente investigación de campo utilizó para la recolección de información técnicas de encuesta o comunicación, específicamente la técnica del Cuestionario (Escala de actitudes), la hipótesis planteada fue: Dado que las percepciones individuales de la realidad de la organización y la descripción de estas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la organización así como el grado de identificación de sus miembros. Es probable exista una correlación directa entre el clima organizacional percibido por los trabajadores de salud y el compromiso organizacional en la Micro Red Edificadores Misti- MINSA, Arequipa, 2008. Las conclusiones fueron: El clima organizacional percibido por los trabajadores se encuentra en un nivel malo para la recompensa, el riesgo, el conflicto y la identidad y un nivel de regular a malo en la responsabilidad, calor y estándares de desempeño y para la estructura se encontró un nivel de regular a bueno. La percepción del compromiso organizacional en sus tres dimensiones en estos Establecimientos de Salud se encuentran en un nivel de medio a malo. Al correlacionar el clima organizacional percibido por estos trabajadores de salud y su compromiso organizacional se encontró una correlación muy débil. No se encontraron otros antecedentes similares a la presente investigación en el nivel de postgrado.

2.10 Objetivos de Investigación

2.10.1 Objetivo general

Precisar la relación entre la motivación laboral y cultura organizacional en trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018.

2.10.2 Objetivos específicos

- 1.- Analizar la Motivacion laboral en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 2.- Analizar la cultura organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 3.- Determinar la relación entre la Motivacion laboral y las características dominantes en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 4.- Precisar la relación entre la Motivacion laboral y la cohesión organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 5.- Determinar la relación entre la Motivacion laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 6.- Precisar la relación entre la Motivacion laboral y los criterios de éxito en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 7.- Analizar la relación entre la Motivacion laboral y los criterios de éxito en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018
- 8.- Precisar la relación entre la Motivacion laboral y los recursos humanos en los trabajadores de la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, 2018

2.11 Hipótesis

2.11.1 Hipótesis general

Es probable que exista relación entre la Motivacion laboral y la cultura organizacional en trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa, 2018.

2.11.2 Hipótesis de nulidad

Es probable que no exista relación entre la Motivacion laboral y la cultura organizacional en trabajadores de la sede de la corte superior de justicia de Arequipa, 2018.

III. Planteamiento Operacional

3.1 Técnicas e Instrumentos

Se considerará una evaluación para cada trabajador de la muestra mediante la técnica de la encuesta. Cada evaluación se configurará a partir de cuestionarios.

3.1.1 Evaluación de la variable motivación laboral

El instrumento empleado para llevar a cabo la presente investigación fue una encuesta: La “Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D”, validada por dichos autores en 1976 (29), la cual puede apreciarse en el anexo número 2. Dicha encuesta está basada en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñada con la técnica de Likert. Consta de 15 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 a 5, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y según la calificación asignada a cada una de las 15 preguntas es posible conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación.

El instrumento aplicado se puede observar en el Anexo No 1. La información inicial está compuesta por datos generales (nombre, edad, sexo, etc.); seguida del cuestionario de Steers y Braunstein que, basado en la técnica de Rensis Likert, plantea un total de 15 preguntas teniendo para las respuestas una escala de importancia de 1 a 5 en 3 parámetros, es decir que para responder se utiliza una escala del 4 al 5 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 1 al 2 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25).

Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en 3 columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante:

Preguntas de Logro

1, 4, 7, 10, 13.

Preguntas de Poder

2, 5, 8, 11,14.

Preguntas de Afiliación

3, 6, 9, 12, 15.

Se consideran resultados positivos o favorables si los valores obtenidos en las 3 (logro, poder y afiliación) ó en 2 de ellas se encuentran relativamente cercanos, ya que se puede determinar un equilibrio.

Los resultados son negativos si existe una desigualdad marcada entre las 3 necesidades o si el puntaje estuviera más alto en poder y bajo en logro y afiliación, lo que demostraría un afán por manipular y/o conseguir que los demás se comporten de acuerdo a deseos que obedecen a intereses personales.

3.1.2 Evaluación de la variable cultura organizacional

El instrumento denominado Cuestionario para evaluar la cultura organizacional en el Poder Judicial, consta de 5 subescalas: Características dominantes, Cohesión organizacional, Clima organizacional, Criterios de éxito y Recursos humanos.

Construido el instrumento inicial se aplicó a una muestra constituida por 269 trabajadores . Esta aplicación se efectuó con el fin de observar el comportamiento del instrumento, tanto desde el punto de vista de la comprensión de las aseveraciones por parte de los trabajadores, como desde los diversos aspectos técnicos del mismo (escala empleada, comprensión de las instrucciones, etc.). La experiencia permitió mejorar y/o modificar la redacción de diversas aseveraciones e introducir cambios en la escala empleada para la evaluación, haciéndola mucho más comprensible para las personas que lo respondían. El mayor cambio que se introduce, en este aspecto, está en relación con la transformación del nivel intermedio de la escala. El valor asignado a la respuesta emitida por cada trabajador varió de 1 a 2 puntos, en función del grado de acuerdo del trabajador con el contenido de la aseveración. A un mayor grado de acuerdo se asignaron un punto y, por el contrario, a un menor grado de acuerdo 0 puntos. En aquellas cuyo contenido se presentaba en forma inversa, se otorgaron cinco puntos al mayor grado de desacuerdo y un punto al mayor grado de acuerdo. Finalmente, el instrumento se sometió a la revisión de un profesor de castellano y especialista en

Administración Judicial, con el fin de cuidar los aspectos de redacción, sintaxis y pertinencia del tema.

El cálculo de la fiabilidad (coeficiente Alpha de Cronbach) alcanzó un coeficiente de 0.9501, considerado alto y adecuada para continuar con nuestros objetivos.

Antes de proceder al análisis factorial se efectuaron comprobaciones previas que avalasen su procedencia. Éstos fueron los siguientes: la matriz de correlación (indicador del grado de intercorrelaciones). Este indicador fue de 2,657 – E15; test de esfericidad de Barlett, que revela un Chi cuadrado aproximado de 13877,79, 1891 gl., significativo a .000; y finalmente, el índice KMO de Káiser - Mayer - Olkin (excelente) que fue de 0,938, considerándose muy bueno (Martín, 1999). Esta información nos permitió tomar la decisión de realizar el correspondiente análisis factorial al cumplirse los requisitos necesarios para ello.

3.2 Cuadro de la Estructura del Instrumento

En el cuadro 4 se presenta el cuadro de la estructura del instrumento.

.

Cuadro 4
Cuadro de la estructura del instrumento

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Unidad de estudio	Instrumento	Items
Variable independiente: Motivacion laboral	Logro	• Desempeño • Situaciones difíciles • Tareas complejas • Metas	Trabajadores de la Corte Superior de Justicia	Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D	1, 4, 7, 10, 13.
	Poder	• Satisfacción • Competencia • Estrés y presión • Confrontación			2, 5, 8, 11,14.
	Afiliación	• Influencia • Manipulación • Distracción • Compañía • Relaciones cercanas			3, 6, 9, 12, 15.

		• Compromiso	Trabajadores de la	Cuestionario para	1,2,3,4
--	--	--	--------------------	-------------------	---------

Variable dependiente:	Características dominantes	• Dinamismo • Competitividad • Lealtad • Innovación y desarrollo • Procedimientos y reglas • Clima participativo • Clima dinámico • Clima estable • Clima competitivo • Desarrollo de RRHH • Efectividad • Eficiencia • Calidad • Vocación de servicio • Responsabilidad • Honradez • Contratación de RRHH	Corte Superior de Justicia	evaluar la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Arequipa	5,6,7
Cultura organizacional	Cohesión organizacional				8,9,10,11
	Clima organizacional				12, 13, 14, 15
	Criterios de éxito				16,17,18,19, 20,21
	Recursos humanos				

3.3 Campo de Verificación

3.3.1 Ubicación espacial

El estudio se realizará en las instalaciones de la corte superior de justicia de Arequipa, ubicada en la Plaza España S/N

3.3.2 Ubicación temporal

El horizonte temporal del estudio es de carácter sincrónico ya que comprende el mes de enero del 2018, que es cuando se empieza a elaborar el proyecto de investigación y Abril del mismo año que es la fecha donde se presentará el informe final.

3.4 Unidades de Estudio

Las unidades de estudio están constituidas por los trabajadores de la Corte Superior de Justicia, que cumplan con las siguientes características: (a) ser trabajadores y tener una asistencia permanente en la institución; y (b) No estar con licencias ni vacaciones al momento de la aplicación de los cuestionarios.

3.4.1 Población

El universo estara conformado por todos los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

	Universo	%
Sede	732	69.85
Provincias	114	10.88
Cas-Sede	161	15.36
Cas-Provincias	41	3.91
Total	1048	100.00

La población esta conformada por todos los trabajadores de la Sede y bajo el régimen CAS de la Sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa

	Muestra	%
Sede	732	81.97
Cas_Sede	161	18.03
Total	893	100.00

3.4.2 Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la fórmula que tiene en cuenta el tamaño de la población el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza y un margen de error.

Datos:

- Población (N) : 893
- Z : coeficiente de confianza 1.96
- P y Q : son las probabilidades de éxito o fracaso
- d : margen error.

Formula:

$$= \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 893 \times 0.5 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (893 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 269$$

El tamaño de la muestra es de 269 **personas**

El tipo de muestreo que se llevará a cabo es aleatorio simple, que es un método en el cual cada uno de los miembros de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado

3.5 Estrategias de Recolección de Datos

Antes de proceder con la investigación, se solicitaron los permisos respectivos a las intendencias superiores. Se pactó una reunión con la Gerente de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, Katherine Johana Obando Alva para explicarle la naturaleza del estudio y de su repercusión en la mejora de la calidad de la institución. Asimismo, se elegirá un día en que se podrá encuestar a los trabajadores, sin alterar su desempeño, esto con la intención de hallar una atmosfera neutral que no genere sesgos en los resultados de la investigación. Se hablará con los administradores de las diferentes áreas

de la Corte, explicándoles también la naturaleza del estudio, comprometiéndolos a poder otorgar un espacio en su trabajo.

El investigador dirigirá el correcto desarrollo del proceso, garantizando que todas las preguntas sean resueltas y absolviendo las dudas que pudieran surgir. Se apoyará del docente de turno y de sus ayudantes, a los que previamente se les preparará para la aplicación de los cuestionarios.

3.6 Validación del Instrumento

Ambos cuestionarios utilizados se encuentran debidamente validados y han sido utilizados en estudios similares en variadas ocasiones.

3.7 Criterio para manejo de resultados

Uso de estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia absoluta y relativa; y de la estadística inferencial, mediante tablas de contingencia.

3.8 Organización

Para efectos de la recolección de datos, se harán las coordinaciones pertinentes con las autoridades responsables de la corte superior de Justicia, como también con los coordinadores para obtener el visto bueno.

La aplicación de los instrumentos se dará en tiempos diferentes en cada área de la Corte. Con respecto a la capacitación de los profesores de aucoordinadores, se les citará a dos reuniones donde se les explicará de manera detallada los objetivos de la investigación y la manera de proceder al momento de aplicar los instrumentos.

3.9 Materiales y Métodos

3.9.1 Los materiales

Para ejecutar la presente investigación, se hará uso de los siguientes materiales:

Instrumentos

1. Cuestionarios
2. Herramientas propias de los cuestionarios

De impresión

1. Papel bond
2. Lapiceros

3. Liquid paper
4. Impresora laser
5. Fotocopiadora
6. Encuadernación

Los métodos

El método que guiará la presente investigación será experimental e Inductivo-Deductivo, ya que nuestro propósito es establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.

Presupuesto

A. Materiales

Denominación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Papel bond	1 millar	25 soles	25 soles
Cuestionarios socioeconómicos	250	0.20 soles	50 soles
Test lingüístico	250	0.40 soles	100 soles
Lapiceros	20	0.50 soles	10 soles
Liquid paper	10	3.50 soles	35 soles
Encuadernación	5	7 soles	35 soles
Total			355 soles

B. Recursos humanos

Denominación	Nº	Costo	Días	Costo
Digitadores	1	10 soles	2	20 soles
Encuestadores	3	30 soles	5	150 soles
Total	4	40 soles	7	170 soles

C. Bienes y servicios

Denominación	Cantidad	Costo unidad	Costo total
Uso de computadora	1	20 soles	20 soles
Uso impresora	1	15 soles	15 soles
Energía eléctrica y	30	5 soles	150 soles
Movilidad	20	2 soles	40 soles
Total	52	42 soles	225 soles

IV. Cronograma de trabajo

Tiempo Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1, Elaboración del proyecto	X	X	X													
2. Desarrollo del proyecto				X	X	X	X									
Recolección de datos								X	X	X	X					
Conclusiones sugerencias												X	X	X		
3. Elaboración del informe															X	X

ANEXO N° 2

INSTRUMENTO

Instrumento

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

Edad.....Estado civil:.....

Departamento donde labora:.....

Condicion laboral:.....

Tiempo de servicio:.....

Indica si coincide (5) o discrepa (1) a cada una de las siguientes afirmaciones. Usando la escala numérica de 1 al 5:

	1	2	3	4	5
1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
2. Me gusta trabajar en competencia y ganar					
3. A menudo me encuentro hablando con otras personas de la Corte en temas que no forman parte del trabajo					
4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la corte					
7. Me gusta ser programado en tareas complejas					
8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo					
10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo					
12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
14. Frecuentemente me esfuerzo por tener mas control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo.					

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener su valiosa colaboración sobre el tema de Cultura Organizacional, sus respuestas serán de gran utilidad en la medida que dejen en camino abierto para aflorar sentimientos ocultos o necesidades que están ansiosos de comunicar y que por cualquier razón son difíciles de comunicar.

Instrucciones:

1. El cuestionario será entregado por el investigador, quien será previamente identificada.
2. El cuestionario será respondido de manera anónima.
3. Marque con una "X" la respuesta seleccionada.

Item	Pregunta	Sí	No
	Características dominantes		
1	Considera usted que el Poder Judicial es una organización extensa, donde la gente compromete mucho de sí		
2	Cree Usted que el Poder Judicial es un lugar dinámico y activo donde la gente está dispuesta a correr riesgos		
3	Considera Usted que el Poder Judicial es un lugar muy formal y estructurado		
4	Cree Usted que el Poder Judicial tiene una orientación muy competitiva, donde la gente está orientada hacia los logros.		
	Cohesión Organizacional		
5	Lo que mantiene unido al personal que labora en el Poder Judicial es la lealtad y el compromiso		
6	Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial es el enfoque en la innovación y el desarrollo. Se pone énfasis en estar lo más actualizado posible.		
7	Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial son los procedimientos, las reglas y las políticas formales.		
	Clima organizacional		
8	Considera Usted que el clima del poder Judicial es participativo y agradable, existiendo un alto grado de confianza y apertura		
9	Considera Usted que el Clima del Poder Judicial es dinámico, capaz de enfrentar nuevos desafíos		
10	Considera Usted que el Clima del Poder Judicial es enfática en la estabilidad y la permanencia		
11	Considera Usted que el clima del Poder Judicial es competitivo		
	Criterios de éxito		
12	En el Poder Judicial se define el éxito con base a su desarrollo de recursos humanos		
13	En el Poder Judicial se define el éxito con base a la efectividad (programado/ejecutado)		
14	En el Poder Judicial se define el éxito con la eficiencia (uso		

	racional de sus recursos)		
15	En el Poder Judicial se define el éxito con base a la calidad (satisfacción del recurso humano y de la comunidad que se atiende)		
	Opinión sobre el Recurso Humano en general		
16	Considera Usted que el personal que labora en los juzgados y salas tiene Vocación de Servicio para con el Poder Judicial		
17	Considera Usted que el personal que colabora con usted en el normal desempeño de la actividad jurisdiccional, es responsable de y en sus funciones		
18	Considera Usted que el principio de honradez es completamente aplicado en las funciones de quienes junto a Usted laborales en los tribunales de la nación.		
	¿Cómo cree Usted que han ingresado la mayoría de los Funcionarios Judiciales?		
19	Por su experiencia y capacidad laboral		
20	Porque tiene algún familiar o amigo		
21	Por recomendación e influencia política o persona con poder		

ANEXO N° 3

MATRIZ DE DATOS

Anexo N° 3

MATRIZ DE DATOS

MOTIVACION LABORAL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
2	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
3	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
4	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57
5	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
6	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49
7	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
8	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
9	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
10	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
11	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
12	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
13	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
14	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64
15	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
16	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
17	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
18	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
19	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
21	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
22	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56

23	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
24	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
25	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
26	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
27	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
28	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
29	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
30	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
31	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
32	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
33	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
34	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
35	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
36	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
37	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
38	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
39	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
40	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
41	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
42	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
43	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
44	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
45	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
46	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
47	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
48	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
49	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
50	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57

51	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
52	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49
53	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
54	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
55	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
56	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
57	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
58	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
59	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
60	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64
61	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
62	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
63	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
64	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
65	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
66	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
67	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
68	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
69	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
70	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
71	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
72	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
73	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
74	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
75	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
76	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
77	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
78	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60

79	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
80	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
81	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
82	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
83	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
84	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
85	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
86	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
87	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
88	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
89	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
90	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
91	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
92	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
93	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
94	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
95	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
96	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57
97	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
98	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49
99	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
100	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
101	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
102	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
103	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
104	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
105	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
106	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64

107	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
108	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
109	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
110	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
111	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
112	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
113	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
114	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
115	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
116	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
117	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
118	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
119	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
120	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
121	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
122	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
123	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
124	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
125	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
126	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
127	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
128	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
129	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
130	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
131	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
132	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
133	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
134	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64

135	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
136	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
137	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
138	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
139	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
140	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
141	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
142	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57
143	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
144	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49
145	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
146	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
147	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
148	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
149	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
150	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
151	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
152	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64
153	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
154	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
155	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
156	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
157	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
158	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
159	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
160	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
161	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
162	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59

163	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
164	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
165	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
166	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
167	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
168	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
169	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
170	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
171	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
172	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
173	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
174	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
175	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
176	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
177	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
178	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
179	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
180	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
181	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
182	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
183	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
184	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
185	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
186	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
187	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
188	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57
189	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
190	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49

191	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
192	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
193	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
194	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
195	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
196	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
197	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
198	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64
199	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
200	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
201	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
202	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
203	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
204	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
205	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
206	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
207	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
208	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
209	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
210	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
211	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
212	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
213	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
214	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
215	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
216	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
217	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
218	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57

219	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
220	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
221	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
222	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
223	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
224	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
225	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
226	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
227	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
228	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
229	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
230	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
231	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
232	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
233	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
234	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
235	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
236	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
237	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
238	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
239	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
240	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
241	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
242	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
243	5	2	1	3	1	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	42
244	5	4	2	5	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	54
245	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	59
246	5	3	1	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	57

247	5	1	3	3	1	5	3	2	5	5	1	2	5	1	3	45
248	5	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	5	3	2	49
249	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	1	3	5	4	5	59
250	5	4	1	4	2	4	5	5	4	5	1	3	5	3	3	54
251	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	63
252	5	5	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	5	4	3	50
253	5	4	1	5	4	1	4	1	1	5	1	1	5	4	1	43
254	5	5	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	57
255	5	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	5	3	50
256	5	4	2	5	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	64
257	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	59
258	5	5	2	5	2	1	5	3	5	5	1	3	5	3	5	55
259	5	5	1	2	2	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	58
260	5	3	1	3	3	5	4	3	3	4	3	1	5	5	4	52
261	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3	5	4	4	55
262	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	57
263	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	53
264	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
265	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
266	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
267	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
268	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
269	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
270	4	1	1	4	4	5	4	3	5	5	1	2	5	5	5	54
271	5	1	2	4	1	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	56
272	5	3	2	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	5	4	59
273	5	5	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	5	4	3	53
274	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60

275	4	4	2	4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	60
276	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57
277	5	1	4	3	2	4	4	1	1	4	1	3	5	4	4	46
278	5	4	1	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	61
279	3	1	2	5	2	1	1	4	3	3	1	5	5	3	3	42
280	5	1	2	4	1	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	53
281	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
282	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
283	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
284	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
285	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
286	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
287	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
288	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59
289	5	5	2	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	64
290	4	4	2	3	2	5	3	3	5	3	3	2	4	4	5	52
291	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	65
292	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	64
293	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	3	5	4	4	57
294	5	3	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	4	3	4	47
295	1	1	5	1	2	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	28
296	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	5	2	5	59

MATRIZ DE DATOS

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
5	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
7	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
8	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
9	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
11	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
12	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
13	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
14	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
15	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
16	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
17	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
19	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
20	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
21	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
22	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
23	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
24	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
25	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
26	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1

27	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
28	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2
29	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
30	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
31	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
32	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
33	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
34	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
35	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
37	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
38	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
39	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
40	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
41	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
43	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
44	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
45	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
47	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
48	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
49	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
50	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
51	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
53	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
54	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
55	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1

56	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
57	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
58	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
59	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
60	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
61	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
62	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
63	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
65	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
66	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
67	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
68	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
69	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
70	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
71	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
72	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
73	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
74	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2
75	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
76	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
77	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
78	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
79	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
80	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
81	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
82	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
83	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
84	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1

85	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
86	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
87	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
89	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
90	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
91	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
93	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
94	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
95	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
96	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
97	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
98	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
99	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
100	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
101	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
102	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
103	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
104	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
105	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
106	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
107	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
108	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
109	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
110	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
111	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
112	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
113	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1

114	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
115	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
116	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
117	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
118	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
119	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
120	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
121	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
122	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
123	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
124	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
125	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
126	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2
127	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
128	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
129	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
130	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
131	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
132	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
133	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
135	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
136	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
137	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
138	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
139	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
140	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
141	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
142	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1

143	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
144	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
145	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
146	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
147	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
148	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
149	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
150	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
151	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
152	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
153	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
154	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
155	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
156	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
157	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
158	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
159	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
160	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
161	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
162	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
163	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
164	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
165	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
166	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2
167	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
168	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
169	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
170	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
171	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1

172	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
173	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
174	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
175	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
176	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
177	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
178	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
179	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
180	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
181	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
182	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
183	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
184	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
185	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
186	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
187	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
188	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
189	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
190	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
191	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
192	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
193	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
194	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
195	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
196	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
197	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
198	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
199	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
200	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1

201	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
202	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
203	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
204	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
205	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
206	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
207	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
208	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
209	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
210	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
211	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
212	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2
213	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
214	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
215	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
216	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
217	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
218	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
219	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
220	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
221	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
222	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
223	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
224	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
225	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
226	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
227	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
228	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
229	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2

230	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
231	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
232	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
233	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
234	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
235	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
236	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
237	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
238	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
239	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
240	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
241	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
242	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
243	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
244	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
245	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
246	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
247	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
248	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
249	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
250	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
251	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
252	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
253	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
254	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
255	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
256	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
257	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
258	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2

259	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
260	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
261	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
262	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
263	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
264	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
265	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
266	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
267	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
268	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1
269	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
270	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
271	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1
272	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
273	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
274	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
275	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
276	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
277	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
278	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
279	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
280	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
281	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
282	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
283	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
284	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
285	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
286	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
287	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1

288	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
289	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
290	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
291	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
292	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
293	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
294	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
295	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
296	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1

