



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **TESIS**

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA**  
**MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA**  
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE**  
**CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DELICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**AUTORES:**

**JULON IRIGOIN ELVA EDHIT**

**MANAYAY CAJO CECILIA PASCUALA**

**PIMENTEL, PERÚ- 2016**

Título de la Tesis

RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015

**Aprobación de la Tesis.**

---

Mg. Guerrero Millones Ana María

**Asesor Metodólogo**

---

Lic. Castro Vergara Daniel

**Asesor Especialista**

---

Mg. Villanueva Calderón Juan Amílcar

**Presidente del Jurado de tesis**

---

Mg. Deza Barrantes Jolber Marino

**Secretaria(o) del Jurado de tesis**

---

M g . Guerrero Millones Ana María

**Vocal del Jurado**

## DEDICATORIA

A mis queridos padres y hermanos que son la fuerza que me impulsa el deseo de superación en el logro de un profesional.

Julon Irigoin Elva Edhit

A mis padres, hermanos y seres queridos que son la fuerza que me impulsa el deseo de superación en el logro de un profesional.

Manayay Cajo Cecilia Pascuala

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial al Director de la Escuela de Administración Pública, y a todos los docentes, profesionales y personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán, que hicieron posible la realización y culminación de la presente investigación.

Julon Irigoín Elva Edhit  
Manayay Cajo Cecilia Pascuala

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Situación problemática .....	13
1.2. Formulación del problema .....	21
1.3. Delimitación de la Investigación .....	21
1.4. Justificación e importancia de la Investigación .....	21
1.5. Limitaciones de la Investigación .....	23
1.6. Objetivos .....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	25
2.1. Antecedentes del Estudio .....	26
2.2. Estado del arte .....	31
2.3. Bases teórico científica .....	32
2.4. Definición de la terminología .....	65
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	68
3.1. Tipo y diseño de la Investigación .....	69
3.3. Hipótesis .....	70
3.4. Variables .....	71
3.5. Operacionalización .....	72
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	73
3.7. Procedimiento para la recolección de datos .....	74
3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	75
3.9. Criterios éticos .....	75
3.10. Criterio de rigor científico .....	76
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	77
4.1. Resultados en Tablas y Gráficos .....	78
4.2. Discusión de resultados .....	97
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	101
5.1. Fundamentación .....	102
5.2. Actividad de la empresa .....	103
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	114
6.1. Conclusiones. ....	115
6.2. Recomendaciones .....	117
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	118
<b>ANEXOS</b> .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Contraste entre cultura organizacional y clima organizacional.....	34
<b>Tabla 2.</b> Población. ....	70
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de variables.....	72
<b>Tabla 4.</b> Sexo.....	78
<b>Tabla 5.</b> Edad.....	79
<b>Tabla 6.</b> Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riegos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos.....	80
<b>Tabla 7.</b> Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.....	81
<b>Tabla 8.</b> Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la tomas de decisiones.....	82
<b>Tabla 9.</b> Los Colaboradores de la Institución sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la tomas de decisiones.....	83
<b>Tabla 10.</b> Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga y ordena la institución.....	84
<b>Tabla 11.</b> Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.....	85
<b>Tabla 12.</b> En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas.....	86
<b>Tabla 13.</b> En la institución los colaboradores son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.....	87
<b>Tabla 14.</b> La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.....	88
<b>Tabla 15.</b> Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia.....	89
<b>Tabla 16.</b> Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.....	90
<b>Tabla 17.</b> Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral.....	91
<b>Tabla 18.</b> Los colaboradores de la institución, el cumplimiento de sus funciones realizados.....	92
<b>Tabla 19.</b> ¿Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa?.....	93
<b>Tabla 20.</b> Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño laboral.....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Sexo .....	78
Gráfica 2. Edad de los participantes .....	79
Gráfica 3. Evaden riesgos y desarrollo de actividades en ambiente muy cotidiano .....	80
Gráfica 4. Comodidad en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como reto. ....	81
Gráfica 5. Trato y toma de decisiones .....	82
Gráfica 6. Tensión al finalizar sus actividades y ser tomados en cuenta en la toma de decisiones .....	83
Gráfica 7. Cumplimiento de normas y esperan que todo lo que haga la institución .....	84
Gráfica 8. Cumplimiento de funciones y concentración en el futuro para lograr los objetivos .....	85
Gráfica 9. Adaptación de nuevos colaboradores y rotaciones .....	86
Gráfica 10. Colaboradores extremadamente unidos .....	87
Gráfica 11. Control de costos y cumplimiento de actividades .....	88
Gráfica 12. Aplicación de las normas para satisfacción de estudiantes y padres de familia. ....	89
Gráfica 13. Centrado en los resultados más que en el procedimiento y las normas .....	90
Gráfica 14. Esfuerzo de los colaboradores para ejecutar un buen desempeño laboral .....	91
Gráfica 15. Cumplimiento de funciones realizadas por los colaboradores .....	92
Gráfica 16. Buen desempeño y recompensa. ....	93
Gráfica 17. Recompensas recibidas .....	94
Gráfica 18. Incentivos recibidos ayudaron a conseguir metas .....	95

## RESUMEN

Esta investigación fue orientada al campo del problema de la relación entre la Cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar; siendo el objetivo general determinar el grado de relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de la Institución Educativa, verificándose la hipótesis que existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral, se utilizó el método inductivo, la técnica de la encuesta y se aplicó el cuestionario para recoger la información, siendo los resultados del 71% evaden responsabilidades y el 64% reciben un mal trato en cuanto a la motivación un 71% no cree en el buen desempeño, existiendo una relación del 0.704 a través del estadígrafo de Pearson, para superar esta deficiencias se plantea la propuesta para la mejora de la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, motivación, usuario.



## ABSTRACT

This research was oriented field problem of the relationship between organizational culture and work motivation of workers in the I.E.S. Javier Perez de Cuellar; being the general objective to determine the degree of relationship between organizational culture and work motivation of the educational institution, verifying the hypothesis that there is a relationship between organizational culture and work motivation, the inductive method was used, technical survey and he applied the questionnaire to collect information, being the results of 71% evade responsibilities and 64% receive a bad treatment in terms of motivation 71% do not believe in the good performance, existing one relationship of 0.704 through statistician Pearson to overcome this deficiencias the proposal for improving organizational culture and work motivation of workers arises.

**Key words:** organizational culture, motivation user.

## INTRODUCCIÓN

La pertinencia de las instituciones y empresas en la sociedad, está en relación directa con las expectativas de generar puestos de trabajo, es por ello que a estas organizaciones hay que estudiarlas no solo por sus funciones, sus impactos, sino también por la calidad de sus recursos humanos y en particular por la de su personal.

El presente estudio fue dirigido a la cultura organizacional y la motivación laboral de la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar, con el fin de contribuir a la discusión y al análisis de la problemática institucional, como paso indispensable para tomar acciones pertinentes en aras del mejoramiento de la atención a sus estudiantes.

La problemática: Fue orientado a establecer el grado de relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.

El objeto de estudio, fue la cultura organizacional y la motivación laboral en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.

El campo de acción. La I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.

El Objetivo General. Fue determinar el grado de relación entre cultura organizacional y la motivación laboral en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar; la hipótesis, La verificación de la hipótesis estuvo orientada a la existencia de la relación motivación laboral.

Para lograr el objetivo general la presente investigación planteada se desarrollaron tareas específicas, descritas en cinco capítulos:

En el Capítulo I: “El Problema de Investigación”, se hace una recolección y un análisis de las tendencias del objeto de estudio, dónde se ubica, cómo surge el problema, sus características, la justificación, los objetivos generales y específicos.

En el Capítulo II: “Marco Teórico”, se detalla los antecedentes, las

bases teóricas científicas de las variables Cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores, la definición de los términos básicos considerados en la presente investigación.

En el Capítulo III: “Marco Metodológico”, se describe la metodología utilizada como el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, se detalla la hipótesis la operacionalización de las variables, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

En el Capítulo IV: “Análisis e Interpretación de los resultados”, se realiza un análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de tablas y gráficos, comparándolas con las teorías detalladas en el marco teórico.

En el Capítulo V: “La Propuesta”, se propone un plan de capacitación en cuanto a cultura organizacional que conlleve a la mejora de la motivación de los trabajadores, siendo el objetivo final disminuir la brecha entre cultura organizacional y motivación en la I.E.S. Javier Prez de Cuellar.

En el Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, se detallan las conclusiones y recomendaciones producto del estudio y análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Situación problemática**

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones, este término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Entonces esta expresión cultura organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

La motivación, es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Desde esta óptica la motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona pueda encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

## **En el Contexto internacional.**

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y, por lo tanto, se les ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Este autor observa la cultura desde tres niveles de conocimiento o perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana), valores (que forma parte de los principios, normas, modelos, ideales y objetivos que dirige el camino y comportamiento del grupo que conforman la organización) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social, que son los resultados obtenidos de la acción de la organización).

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. La cultura organizacional tiene las siguientes características, en casi todos los autores (Hall, Harding, Deal); es holístico, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y es difícil de modificar. Marín (2009).

Para Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesionan al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de

conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Este mismo autor, establece que las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las que se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

Las personas por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. “La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva” Monserrat (s/f) Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

La motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta. Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Ambas se van haciendo más complejas a medida que nos interrelacionamos. “Existe una relación entre la productividad-

rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo". Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención "sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos "de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento especial, este impulso a acatar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo".

### **En el Contexto Nacional.**

Teniendo como escenario internacional se puede establecer que la cultura organizacional que según las definiciones clásicas tiene un nivel superficial o artefactos que puede ser observable (forma de vestirse, comportamiento, códigos orales y escritos, símbolos, ritos y otros), un nivel de normas y valores (filosofías, formas de hacer las cosas) y un nivel más profundo donde se encuentran las asunciones básicas más cercanas al inconsciente y a los sentimientos; es un concepto complejo al cual los autores se han acercado utilizando elementos de la antropología, la psicología y el comportamiento organizacional.

La cultura organizacional está fuertemente relacionada con el conjunto de personas que tiene la empresa y que comparten ciertos códigos y sobre todo una forma de hacer las cosas. Con esta manera particular de gestionar el negocio han logrado obtener éxito y por lo tanto reforzar estos comportamientos, convirtiéndolos en algún momento en normas y valores seguidos por todos. El líder o fundador de la empresa tiene



una influencia fuerte en las características que va adquiriendo la cultura. Morales (2011).

En consecuencia, los cambios culturales tienden a ser lentos y por lo general requieren de largos procesos de adquisición de nuevos valores. En casos especiales estos cambios pueden acelerarse recurriendo a medidas extremas como el recambio de personas a niveles masivos y en puestos claves de la organización.

Considerando que el entorno es el conjunto de fuerzas competitivas que intervienen en el mercado, bajo este parámetro están comprendidos los clientes, los proveedores, los competidores y el Estado. Desde la perspectiva de la gestión de las organizaciones con un enfoque de responsabilidad social, una empresa logrará rentabilidad en el corto plazo y permanencia en el mercado en el largo plazo, en la medida en que genere valor, en primera instancia, para el cliente y, en un enfoque amplio, para los otros actores del mercado. Bajo esta perspectiva, las organizaciones podrán centrar sus ofertas de valor en tres elementos centrales: calidad, eficiencia e innovación. La calidad del producto se convierte en un requisito básico para mantenerse en el mercado. El cliente exige una oferta casi a la medida, excelencia en el servicio y bajos precios. Por otro lado, la velocidad con la que los productos maduran en los mercados es cada vez mayor, lo que implica que la organización esté en constante desarrollo y que haga propuestas innovadoras que la mantengan a la vanguardia. Estas nuevas exigencias llevan a la empresa hacia una gestión basada en el aprendizaje y la adaptación continua y hacia la generación de productos o servicios constantemente superados por su propia oferta.

Evidentemente, en el centro de esta dinámica está el talento de la organización, capaz de responder a las demandas del mercado e incluso a adelantarse a ellas; y, como sujeto de este talento, encontramos a los colaboradores.

Poder ver que, en el Perú, como en gran parte de los países en desarrollo, las empresas que lideran las buenas prácticas en la gestión de personas son, en su mayoría, las grandes corporaciones que tienen acceso a diversos canales de vinculación con organizaciones destacadas a nivel internacional en el tema. En muchos casos, estas empresas siguen las políticas definidas por su casa matriz o asisten en forma permanente a reuniones en las que se presentan los últimos avances en la especialidad, lo que les permite adaptar y proponer prácticas innovadoras a nivel local. Por otro lado, muchas de ellas utilizan los servicios de empresas consultoras y de empresas especializadas en los diversos procesos de la gestión de personas, complementando así, mediante la tercerización de ciertos servicios, una gestión altamente profesional del capital humano.

Esta situación, sin embargo, resulta lejana para la gran masa de organizaciones que operan en la mayor parte de países latinoamericanos, que no cuentan con la posibilidad de acceder en gran escala a servicios que permitan mejorar la calidad de su gestión del equipo.

### **En el Contexto Local**

Según Zapata (2007) la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través que las personas enriquecen sus entornos; en tanto la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo

menos que origina una propensión hacia un comportamiento especial, este impulso a acatar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Desde esta óptica se puede observar la cultura de los trabajadores de la Institución educativa materia de investigación como una manera de adaptación al escenario y se cohesiona al interior en la cual todos los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas, donde la institución debe ejecutar acciones que motiven a los colaboradores, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos en el mediano plazo; para conocer esta realidad problemática se investigará algunos elementos de la organización institucional.

De acuerdo al diagnóstico preliminar y la observación metódica que se ha ejecutado en relación a la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-la Victoria-Chiclayo.

Se observa que la Institución Educativa no cuenta con una estructura orgánica, o si lo tiene, los directivos no hacen conocer al personal docente y administrativo, acción que no permite tomar decisiones gerencial acorde con los avances de la ciencia y técnica administrativa, que le permita ubicarse como institución líder en la zona, de la misma forma las funciones que desarrollan los directivos, docentes y personal administrativo, están detalladas en el Manual de organización y funciones las mismas que no están actualizadas, situación que se percibe que el personal desarrolla sus funciones de acuerdo como el director de la Institución o los jefes de áreas administrativas disponen,

generando situaciones administrativas desfavorables en la atención a los estudiantes y padres de familia.

En lo que respecta a los procesos de matrícula, reservas de matrícula, ingreso de notas, llenada actas y libretas, los costos están detallados en el TUPA de la Gerencia de Educación, por ser un sector que mucho depende de centralización administrativa, no existe procesos internos propias de la institución educativa que generen acciones tendientes a mejorar los servicios educativos, también se puede observar una débil coordinación entre autoridades, docentes y personal administrativo, ello deviene en una comunicación entre los involucrados del servicio educativo poco fluida y fértil, en cuanto a la tecnología de información y comunicación, se aprecia que no existe computadoras, los registros se hacen manualmente, careciendo de programas informativos que agilicen la atención a los usuarios.

En cuanto a la administración de los recursos humanos, no se cuenta con área encargada de las funciones técnicas de personal, que oriente el ingreso, salida, y permanencia del personal en su centro de trabajo, así como ejecutar los demás procesos técnicos de personal, ya que en la actualidad este sistema de control de personal es realizada por el director de la institución, firmando pequeños listados de asistencia de personal que no garantizan un eficiente sistema de personal.

Considerando este pronóstico se puede indicar que la atención a los usuarios, así como la mejora de los servicios educativos en esta Institución, no mejora en un futuro inmediato, prestando un servicio educativo deficiente en la zona y por ende perdiendo mercado e imagen institucional.

Para superar este problema se propuso estudiar la relación de la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores de esta institución, una vez concluida la investigación se sugirió mejorar el servicio según los resultados de la encuesta previa constatación con las teorías existentes.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el grado de relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la Institución Educativa Secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo?

### **1.2.1. Problemas específicos**

¿Qué características tiene la cultura organizacional en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo?

¿Qué características tiene la motivación de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo?

¿Qué factores influyen en la relación entre cultura organizacional y la motivación de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo?

## **1.3. Delimitación de la Investigación**

El desarrollo de esta investigación se realizó en la I.E. Javier Pérez de Cuellar, ubicada en el Distrito de la Victoria, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque –Chiclayo.

## **1.4. Justificación e importancia de la Investigación**

Considerando que toda investigación implica determinar los fundamentos y las razones por las cuales se desarrolla esta investigación para ellos seguiremos lo establecido por Ñaupá

(2014:164), quien indica que estas razones pueden agruparse en teóricas, metodológicas y sociales.

Teórica. La presente investigación servirá como antecedentes para futuras investigaciones. Se tomará la teoría de Hofstede (1997) que establece que la cultura organizacional es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. En cuanto a la motivación esta la Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo.

Metodológica. En nuestra investigación se aplicó el cuestionario, de la cual se obtuvo información básica que nos ayudó a tener información de la realidad que se vive dentro de la institución educativa ubicada en el distrito de la Victoria de Chiclayo.

Se aplicó la encuesta, las cuales son un método de recolección que consta de preguntas cuyas respuestas se obtienen en forma escrita, ya que como sabemos es un método en que se estudian determinados hechos o fenómenos por medio de lo que expresan los sujetos sobre ellos; generalmente es utilizada para obtener información a escala masiva y en su mayoría son anónimas. Estos cuestionarios fueron aplicados a los docentes y personal administrativo, que labora en la institución educativa.

Social. La necesidad existente y la utilidad de esta investigación en una época de cambios como lo que atravesamos actualmente, hace que la motivación de los colaboradores de una institución educativa, es muy importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales, permitiendo dar un servicio y satisfacción a las necesidades, exigencias

y expectativas de los involucrados y de la sociedad en común. Como sabemos la institución educativa, se dedica a la prestación de servicios educativos en el ámbito secundario, la cual no están aplicando estrategias adecuadas de motivación de personal, con la finalidad de mejorar los servicios educativos, con la presente investigación se estará determinado el grado de motivación o desmotivación de los colaboradores, para detallar algunas recomendaciones para la mejora de los servicios educativos.

#### **1.4.1. Importancia**

Será una información novedosa de la actualidad el cual permitirá a las instituciones educativas mantener un servicio eficiente a los usuarios.

Con la determinación de la cultura organizacional y la motivación de la institución investigadas, estaremos aplicando los principios técnicos de la motivación de personal, orientada a mejorar los servicios educativos

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación.**

Las limitaciones se pueden enumeran a continuación:

Los colaboradores de la Institución Educativa, personal administrativo y docente proporcionaron una información restringida debido a que es una institución del Estado, por lo tanto, la información es reservada.

Siendo casi generalizada la falta de tiempo del personal para suministrar la información de la institución educativa.

Hubo poca atención y trato inadecuado al momento de recoger la información en la aplicación del cuestionario sobre todo por el personal administrativo, manifestando que la información que se está recogiendo es poco relevante para la institución, ya que dicha institución cuenta

con muchos años de experiencia para mejorar éste servicio en forma interna.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Determinar el grado de relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.

### **1.6.2. Específicos**

- Identificar las características que tiene la cultura organizacional en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.
- Identificar las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.
- Identificar los factores influyentes en la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.



# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del Estudio**

#### **2.1.1. A Nivel Internacional.**

Martínez y Robles (2009) en cuya investigación se planteó la pregunta de investigación: las características de la cultura organizacional del personal que interviene en el sistema de gestión de calidad, son adecuados a los requerimientos para su operación, planteándose como objetivos: analizar las bases teóricas de la cultura organizacional, diagnóstico de las variables persona, organización, cliente y cultura organizacional y análisis de las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional, las personas, clientes y la organización, aplicando el método de traducción-re traducción, con un estudio descriptivo-correlacional, no experimental y de corte transversal, concluyendo que los resultados sugieren una incidencia directa en la participación del personal para la implantación de la normas ISO 9000-2000 y, por lo tanto, en la homogenización de la cultura de la organización. El sentido de pertenencia e identidad respecto de una cultura organizacional, permite a los integrantes de los sistemas de gestión mantener y generar compromisos con la calidad y con los clientes, y lograr estabilidad y unidad entre ellos mismos, al establecer ritos, valores, héroes, símbolos, competencia, estructuras y sistemas que sostienen la implantación y mantenimiento de los sistemas de calidad.

Bauza (2005) señala que las universidades cubanas tienen como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación, así como ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continúa respondiendo a las necesidades de nuestro entorno. Pero lograr tales propósitos no resulta tarea fácil, pues para ello es imprescindible realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño de sus principales directivos y del resto del personal; o sea, que garanticen, en definitiva, explotar al máximo el enorme

potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los miembros de la organización, para lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde lo más importante, el cambio cultural, mediante el cual se generen, creencias, valores y comportamientos que hagan coherente la cultura de la Institución con los requerimientos que impone su compromiso social. Por ello, constituye un problema a considerar en esta investigación, las insuficiencias en el proceso de desarrollo y mejora continua de la gestión en las Instituciones de Educación Superior que pueden limitar la calidad de sus procesos universitarios acorde a las demandas de la educación superior cubana y la sociedad en general.

Por ello concluye que la necesidad de preservar desarrollar y difundir cultura por las instituciones de la educación superior como un imperativo de la sociedad, hace que esta última condicione la dinámica del proceso de formación y desarrollo de una cultura organizacional que responda a esos imperativos. El proceso de gestión de la cultura organizacional concretiza el objeto de investigación para que el proceso de formación y desarrollo asuma un carácter consciente y dirigido y sea coherente la cultura organizacional con los propósitos de la institución.

Ancona (2012), Establece que el objetivo central propuesto es determinar los factores motivacionales del personal administrativo, para lo cual se seleccionó como informantes clave únicamente a dos de las cinco divisiones académicas que cuentan con el mayor número de

personal administrativo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT, 2008 b, p. 244). Que concluye con los resultados que muestran una población homogénea, aunque sean dos divisiones distintas y se puede observar que la dimensión con mayor valor es la realización personal, siendo la más baja el incentivo económico. En el estudio se puede ver que el empleado establece como primer factor motivacional el incentivo económico después la estabilidad económica, las relaciones interpersonales y el más consistente es la realización personal, pues coincide para las dos divisiones académicas y para los resultados generales que es la dimensión con la media más alta, lo que significa que para la mayor parte de la población bajo estudio, perciben que se sienten realizados, aun cuando sus labores administrativas sean en muchas de las ocasiones rutinarias o de atención al público, pero no necesariamente están de acuerdo a su ingreso económico.

## **2.12. A Nivel Nacional.**

La cultura organizacional en la actualidad no es una novedad, pues es un tema importante en el desarrollo de toda empresa o institución, esto implica comunicación, creencias, valores, toma de decisiones, motivación, dirección, objetivos y metas que toda empresa o institución educativa maneja y gerencia. Se tienen algunas investigaciones como la de Alvares (2001) quien realizó una investigación en el instituto de Oftalmología sobre cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del personal, planteó tres problemas básicos: la importancia del análisis de la cultura y clima organizacional para el personal del instituto de oftalmología; la influencia que ejerce el clima organizacional en la atención que se brinda a los pacientes y los demás beneficiarios y la vinculación que existen entre la satisfacción laboral (motivación) con la productividad en el Instituto Nacional de Oftalmología. El estudio fue aplicado a 137 trabajadores del INO (nivel interno) y 303 pacientes (nivel externo), de los 137 son 80 damas (58.4%) y 52 hombres (38%) y 5 no se identificaron (3.6%). En relación al resultado obtenido Alvares concluyó que existe una

culturainstitucional que se halla debilitada por la falta de un sistema de comunicación adecuada y por la desatención que se ha tenido en los últimos años con los recursos humanos que forman parte de la institución. En cuanto a los elementos de la cultura institucional; como es la identidad, encontró que el 54% de sujetos se hallan identificados de forma natural con la institución; el 28% manifestaron estar muy identificado y un 24% se abstuvo o simplemente no se identificó con la institución.

Referente al conocimiento y la práctica de la misión institucional hallo que el 50% conoce y un 50% desconoce y por lo tanto no se involucran en el desarrollo institucional. En cuanto a los resultados sobre valores el 22.6% Manifestaron que, si reflexionan previamente, podrían precisarlo, el 18.2% es muy difícil precisar y el 14.6% no podrían precisar. Y los que posteriormente precisaron afirman que los valores oficiales son la unión, el compañerismo, la calidad de servicio, el deseo de superación, el esfuerzo y la perseverancia; pero que más ha quedado en el plano teórico. Referente al clima institucional, la falta de estabilidad laboral es una causante de su falta de involucramiento e identificación pues según los resultados las necesidades básicas de seguridad aún no están satisfechas, por lo tanto, produce una baja en el nivel de dedicación laboral. En relación a la comunicación concluye que no es muy óptima ya que la mayor cantidad de información recibida es producto del rumor.

Llegando a determinar que la cultura y el clima organizacional son de relevada importancia en todas las organizaciones, de ello depende la eficacia y productividad de las mismas; así también concluyo que la cultura del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o

explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-protectoras identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a ser reprendido, oportunismo, control, entre muchos otros. Finalmente, afirmo que si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente hay un clima favorable, en el que la conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; es decir, la cultura y el clima organizacional perfilan las características positivas o negativas del personal.

Rivera (2000), investigó sobre clima organizacional y puesta en marcha de la Reforma Educativa obteniendo indicios descriptivos del comportamiento específico de dichas variables en las Universidades Educativas Liceo José Santos Ossa y Colegio Antonio Endic. El Clima organizacional del Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Así también la correlación entre las variables clima organizacional y puesta en marcha de la reforma Educativa es de 0.98, correlación muy alta, este coeficiente de correlación entre clima organización y Reforma Educativa le permitió comprobar su hipótesis de trabajo en el Liceo José Santos Ossa ya que determinó que existe correlación entre clima - organización y puesta en Marcha de la Reforma Educativa.

El clima organizacional del Colegio Antonio Rendic obtuvo una calificación de 4,0 y la clasifiqué en la teoría de Rensis Likert como Sistema Paternalista Benevolente. En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se caracteriza el control, pero en él hay una mayor delegación, el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relación a la confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y escurrido y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecido en la cumbre. En el colegio Antonio Rendic la correlación entre las variables Clima organizacional y puesta en marcha de la reforma educativa es de 0.31, correlación baja. Esto no indica una relación de causa-efecto. Este coeficiente de correlación entre clima organizacional y reforma educativa le permitió comprobar su hipótesis de trabajo en el Colegio Antonio Rendic, ya que determinó que existe correlación entre clima organizacional y puesta en marcha de la reforma educativa.

## **2.2. Estado del arte**

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” y la Motivación laboral con la Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una

expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo.

## **2.3. Bases teórico científica**

### **2.3.1. A Nivel Internacional.**

#### **2.3.1.1. A Nivel Internacional.**

#### **2.3.1.2. Diferencia y semejanzas entre clima y cultura organizacional**

Denison (1996), este indica que los climas organizacionales normalmente han trabajado con métodos cuantitativos mientras la cultura organizacional ha trabajado con métodos cualitativos. Otra diferencia es que las investigaciones sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional es un constructo sobre la evolución del sistema social en el tiempo. Además, la cultura organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización mientras el clima organizacional enfatiza sobre las percepciones de las prácticas y los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

Cultura requiere estudiar los métodos de investigación cualitativos y una apreciación para los aspectos de las escenas sociales individuales. En contraste clima organizacional requiere estudiar los métodos de investigación cuantitativos y la asunción generalizada por las escenas sociales. Si en las investigaciones se realizan notas de campo, citas, o historias y se presentan datos cualitativos para apoyar sus ideas, se estaba estudiando cultura, en cambio si los investigadores llevan copias impresas de encuestas en la computadora y presentan análisis cuantitativos para apoyar sus ideas se estaba estudiando el clima.

Cultura se preocupa por la evolución social en el tiempo (Mirvis & De



ventas. 1990; Mohr. 1982; Pettigrew. 1979; Rohlen. 1974, Schein. 1985, 1990, Van Maanen. 1979). En su enfoque cognoscitivo Denison (1996-623), ejemplifica a cultura como la representación, coordinación, y apoyo de la tripulación de un portaviones. Cultura se refiere a la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización, Significado establecido a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo, la interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción.

El clima, en contraste, retrata los ambientes organizacionales de como estar arraigados en el sistema de valor de la organización, pero tiende a presentar estos ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un (y ampliamente aplicable), juego fijo de dimensiones. Así, el clima es considerado a menudo como relativamente temporal, sujeto al control directo, y principalmente limitado a esos aspectos del ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización.

La Tabla 1, presenta un resumen de estas vistas ampliamente aceptada de estas dos literaturas señalando los contrastes en la epistemología, punto de vista, metodología, nivel de análisis, orientación temporal, fundaciones teóricas, y la base disciplinaria de la cultura y perspectivas del clima.

**Tabla 1.** Contraste entre cultura organizacional y clima organizacional

CONTRASTE ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL		
INVESTIGACIÓN DE PERSPECTIVAS		
DIFERENCIAS	LITERATURA DE CULTURA	LITERATURA CLIMA
Epistemología	Contextualización e Ideografía	Comparativo y Homotético
Punto de vista	Étnico (punto de vista nativo)	Ético (el punto de vista de investigador)
Metodología	Valores Subyacentes y Asunciones	Nivel Superficial de manifestaciones
Orientación Temporal	Evolución Histórica	Instantánea No Histórico
Fundaciones Teóricas	Construcción Social; Teoría Crítica	Teoría del Campo Letwiniano
Disciplina	Sociología y Antropología	Psicología

*Fuente:* (Denison, 1996)

### **2.3.1.3. El concepto de cultura**

La cultura organizacional al ser un valor intangible y principalmente cualitativo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, según la manera en que sea gestionada por la dirección de la empresa.

La percepción del hombre en el siglo XVIII es observada como un ser exclusivamente razonador cuando se le sustrae de la cultura (García, 2007).

La palabra cultura es de origen latino y hace referencia al cultivo de la tierra según la real academia de la lengua española.

Ahora bien, desde el punto de vista sociológico de Durkheim & Mauss (citados por Podestá, 2006) describen la cultura como un compuesto de acontecimientos sociales. Desde una perspectiva psicológica es “aquello que permite que el individuo se integre a una sociedad dada y se exprese a través de conductas y actitudes típicas” (1997, Cucho citado por Podestá, 2006).

El término cultura realmente nace en la antropología y contiene tres elementos que son hábitos, origen social y educación (Bourdieu, 1998). El enfoque constructivista de la cultura establece “la experiencia de los actores sociales, afirmando que la realidad no se descubre sino se construye” (2002, Vélez y Galeano citado por Podestá, 2006). De aquí surge el sentido del lenguaje y la interacción social.

En la antropología social la palabra cultura se emplea para los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación (Hofstede, 1997).

Lévi-Strauss precisa la cultura como “aquello que obedece a reglas de construcción comunes que son estructuras mentales universales de carácter abstracto” (1997, Cucho citado por Podestá, 2006). Además, Lévi-Strauss desarrolla la expresión de relativismo cultural la cual especifica que una cultura carece de criterio para juzgar a otras como mejores o peores. Pero lo que, si debe hacer la propia cultura, es decir, los miembros que pertenecen a ella, valorar sus prácticas ya que ellos mismos son a la vez actores y observadores.

Se indica la cultura natural como la aprehensión de la cultura de forma natural mediante su origen social, es decir, todas las personas nos desarrollamos en una cultura de una manera no consciente para luego llegar a una cultura adquirida a través del capital escolar (Podestá, 2006). De esta forma se puede afirmar que la articulación entre estas dos culturas se da en cada persona de manera particular.

La cultura es la consecuencia de los acontecimientos que se construyen a través de la “interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas” (1990 Aktouf citado por Podestá, 2006).

La cultura vista por Geertz (1973, citado por García, 2007) “no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”. La cultura se comprende mejor dice Geertz “no complejos de esquemas concretos de conducta - costumbres, usanzas, tradiciones, conjunto de hábitos-, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control, planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones, que gobiernan la conducta”.

Muy pocos autores habían dado tal grado de importancia a los significados de subjetividad, símbolos y comportamientos del grupo, como lo realiza este autor. La cultura no es sólo el comportamiento observable, medible y cuantificable sino como acción simbólica que conlleva a examinar el sentido y el valor de la misma.

Según la antropología cognitiva, (Geertz, 1973) la cultura consiste en lo que cada miembro debe saber y creer para ser aceptado dentro del grupo.

Hofstede (1997) instaure la cultura como “la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro” En esta definición se trasluce que la cultura se aprende y no se hereda ya que viene del entorno social y no de la parte genética.

La cultura se manifiesta en símbolos, héroes, rituales y valores. A continuación, se van a delimitar estos cuatro conceptos, según Hofstede (1997):

**Símbolos:** “son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura” Hofstede (1997). El lenguaje, palabras, jerga particular, banderas, símbolos que identifican posición social, así como el vestido y el peinado, hacen parte de esta condición.

**Héroes:** “son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta” Hofstede (1997). Estos héroes pueden ser personajes de la televisión reales o en dibujos animados, para colocar un ejemplo.

**Rituales:** “son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por lo tanto, se llevan a cabo por sí mismas” Hofstede (1997). Las ceremonias, el saludo, el modo de respetar a los demás, entre otros.

Estas tres categorías según Hofstede (1997) son observables y hacen parte de las prácticas, pero el significado cultural, y aquí toma fuerza la definición de Geertz, es imperceptible, lo interesante es como son comprendidas por los miembros del grupo.

**Valores:** “son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado positivo y otro negativo” Hofstede (1997). En otras palabras, son sentimientos sobre lo que está bien y lo que está mal. Por ejemplo, en la cultura norteamericana el gasto a crédito y no el ahorro podría considerarse un valor, además de lo bueno-malo, hermosa-fea, normal-anormal, natural-antinatural, entre otros.

Los valores se adquieren en los primeros años de infancia y después es complicado modificarlos. Los valores son inobservables sólo se pueden vislumbrar mediante la conducta de las personas.

En los valores hay que distinguir con claridad entre lo deseable y lo deseado porque algunos autores lo confunden o no lo toman en cuenta. Lo deseable se relaciona con las personas en general y se manifiestan en lo correcto o incorrecto. Los hombres se expresan en línea a la virtud y en contravía del pecado. Mientras lo deseado, es lo que pretendemos para nosotros. La diferencia entre lo deseable y lo deseado son las normas implicadas. Las normas son las ponderaciones para los valores que se encuentran dentro del grupo. Lo deseable se refiere a la ética y a la ideología, lo deseado concierne a lo que dice la mayoría y asuntos pragmáticos Hofstede (1997).

El planteamiento de Hofstede en relación a los valores es interesante porque dice que símbolos, héroes y rituales son las prácticas visibles como un iceberg, pero lo fundamental son los valores en la cultura lo que es inobservable. Sus investigaciones muestran que los valores de los creadores de la empresa forman las culturas organizacionales, sin embargo, es mediante las experiencias compartidas como las culturas impactan en los colaboradores. Los valores de los promotores de la empresa se cristianizan en las prácticas de los colaboradores. Dentro del proceso de selección se incorporan los valores, pero es por medio de su posterior socialización donde se aprenden las prácticas (símbolos, héroes y rituales).

#### **2.3.1.4. Cultura organizacional**

Es muy reciente el término cultura al interior de las empresas, ya que se observaba el concepto de la teoría económica racional donde primero es la coordinación y control de los colaboradores (Robbins, 1991). Además, las organizaciones son sistemas sociales que propenden por alcanzar las metas estipuladas donde se interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente (Amaya & Castillo, 2006).

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo -orden social- y lo creado -organización- (García, 2007).

La concepción tayloriana de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma ya que se despoja de la concepción del ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y por tanto de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos.

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta Porter se refirió a la diferenciación que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado, sin embargo, el mismo autor habla hoy día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional.

Según Garcia (2007) las escuelas institucionalistas, interaccionismo simbólico y la etnometodología hacen referencia de la cultura como una ordenación de interpretaciones, significantes y significados compartidos por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven. De esta manera se puede deducir que la cultura organizacional moldea la identidad de la empresa haciéndola única e irrepetible.

Hofstede afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos es más que la suma de las partes, históricamente

determinada refleja el pasado organizacional, relacionada con antropología, símbolos y rituales, construcción social la interacción entre los colaboradores forman la organización, es blanda y difícil de modificar.

#### **2.3.1.5. Definiciones de Cultura Organizacional**

Se presentan diversos conceptos de cultura organizacional con el fin de observar su evolución.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y, por lo tanto, se les ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).



La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. La cultura organizacional tiene las siguientes características, en casi todos los autores (Hall, Harding, Deal); es holístico, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y es difícil de modificar.

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ahora bien, Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los

valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

La definición de cultura que suministra Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006) según la cual es “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aquí podemos resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se está interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

Un estudio muy completo denominado estudio GLOBE en el cual se analiza la cultura y el liderazgo en 62 sociedades, en el cual se define cultura como “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas o significados de eventos importantes que resultan de experiencias comunes de miembros de colectivos que son transmitidas a través de las generaciones” Es de resaltar que existen atributos psicológicos y que esta definición aplica tanto en sociedades como en organizaciones.

Para cerrar este apartado, indicaremos como lo señala Geertz, que algunos en el mundo empresarial creen que el control es creado por los directivos o gerentes de las empresas, pero realmente son la consecuencia de las interacciones de las personas pertenecientes a un colectivo y ellos mismos son los que se poseionan de la construcción que llevan a cabo.

### **2.3.1.6. Dimensiones culturales**

“La dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas” Hofstede (1997). Este mismo autor propone seis dimensiones de prácticas y no de valores.

- a) Orientación al proceso frente orientación a resultados: Según su investigación las culturas organizacionales encaminadas al proceso generan colaboradores que evaden el riesgo y laboran en un ambiente muy cotidiano. Al contrario, las culturas encauzadas hacia los resultados, los colaboradores se sienten más cómodos en situaciones de incertidumbre, se esfuerzan con más ahínco y ven el futuro como un reto. Pareciera que es mejor orientar la cultura hacia resultados, pero eso depende de la operación de la compañía. Por ejemplo, una compañía de fabricación de pinturas debe escapar al riesgo y además es una actividad monótona.
- b) Orientación al empleado frente a orientación al trabajo: Los resultados muestran que las culturas organizacionales encaminadas hacia el empleado se sienten como seres humanos, donde son tenidos en cuenta dentro del proceso de toma de decisiones y se interesan por su bienestar personal, familiar y calidad vida. De otro lado, las culturas encaminadas hacia el trabajo, los colaboradores sienten tensión por finalizar las actividades, a la empresa sólo le interesa el trabajo que realizan ellos y la toma de decisiones sólo la hacen individuos.
- c) Corporativismo frente a profesionalidad: Las culturas organizacionales que tienen identidad con la empresa (corporativismo) creen que las normas del trabajo también se aplican en su casa y no se preocupan por el futuro quizás porque esperan que lo haga la organización. Por ejemplo, empresas japonesas son las que desarrollan este modelo y generalmente los

colaboradores tienen escasa educación. Las culturas organizacionales profesionales creen que su vida privada sólo les pertenece a ellos y que contratan a personas en su estricto ámbito laboral y suelen concentrarse en el futuro.

- d) Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados: Las culturas organizacionales con sistemas abiertos son empresas que adoptan fácilmente a colaboradores externos o que vienen de otra área. En las culturas de sistemas cerrados los colaboradores extremadamente unidos y es muy difícil que alguien externo o que no pertenezca al grupo pueda ingresar y ser aceptado por los mismos. Se da mucho el rumor y el secreto es un elemento típico.
- e) Control laxo frente a control estricto: La cultura organizacional que tiene una estructuración interna de control relajado los colaboradores creen que nadie está pendiente de los costos y los chistes de la empresa se presentan habitualmente. Las culturas que tienen control riguroso se observa interés por los costos y las burlas son muy eventuales.
- f) Normativo frente a pragmático: Las culturas organizacionales normativas se comportan hacia el mercado (satisfacción del cliente) desarrollando las reglas intocables, lo que prima es la ejecución de los procedimientos. La cultura pragmática su carta de navegación es el mercado, donde los resultados son más importantes que la parte procedimental.

Deshpandé & Webster (1989, citados por Trillo & Espejo, 2008) reconocen cuatro arquetipos de la cultura en misión a los procesos organizacionales: Cultura tipo clan (perspectiva interna y orgánica); adhocrática (perspectiva externa y orgánica), jerárquica (perspectiva interna y mecanicista) y de mercado (perspectiva externa y mecanicista).

Ahora bien, el proyecto GLOBE (2004, House y colaboradores) se originó en 1993 y ha medido y analizado a más de 64 países, entre ellos Colombia. Se tomaron nueve dimensiones, las cuales surgen de autores como Hofstede (seis dimensiones), McClelland, Kluckhohn and Strdtbeck. Las siguientes fueron las dimensiones de dicho estudio:

- a) Distancia del poder: Grado en el cual los miembros de un colectivo esperan que el poder sea distribuido equitativamente
- b) Evitación de la incertidumbre: El grado en el cual una sociedad, organización o grupo confía en las normas sociales, reglas y procesos que alivian la impredecibilidad de eventos futuros. De la misma manera, los miembros del colectivo buscan orden, consistencia, estructura, procesos formales y leyes que cubran situaciones en su diario vivir.
- c) Orientación humana: grado en el cual un colectivo fomenta y premia a individuos justos, altruistas, generosos, y que cuida de otros.
- d) Colectivismo I (Colectivismo institucional): grado en el cual organizaciones e instituciones sociales fomentan prácticas y premios de distribución colectiva de recursos, así como recompensan acciones colectivas
- e) Colectivismo II (Colectivismo grupal): Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias.
- f) Asertividad: Grado en el cual los individuos son asertivos, confrontacionales y agresivos en sus relaciones con los otros.
- g) Equidad de género: grado en el cual un colectivo minimiza la

inequidad de género.

- h) Orientación a futuro: grado en el cual los individuos se comprometen en conductas orientadas al futuro tales como retraso de gratificaciones, planeación e inversión en el futuro.
- i) Orientación en el desempeño: grado en el cual un colectivo fomenta y premia a miembros del grupo por la mejora en el desempeño y la excelencia.

#### **2.3.1.7. Cultura fuerte**

Harrison & Carroll (2006) proponen que la cultura fuerte en las organizaciones es cuando existe homogeneidad. Los valores principales de la organización son mantenidos y compartidos por la mayoría de sus miembros. De esta manera se desprende el comportamiento de los colaboradores que puede ser predecible debido al control que el equipo ejerce sobre lo aceptado e inaceptado. En otras palabras, es un acuerdo aceptado, interior y exteriormente por la mayoría de los miembros, del significado y significado de la organización que conlleva al compromiso, cohesión y lealtad de los colaboradores (Mowday, Porter & Steers 1982).

Hofstede (1997) en su libro *Cultures and organizations software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* señala a Peters y Waterman que escribieron al respecto:

“Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes.

Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua”.

## **232 Motivación**

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004).

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2001):

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2001).

#### **2.3.2.1. Teorías de la Motivación**

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Así también existen otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación (Robbins, 2004; Davis Newstrom, 2000; Schein, 2004).



### **2.3.2.2. Teoría de Maslow**

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades, pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias). Dicha escala está constituida de la siguiente forma (Arias, Heredia, 2004):

#### **- Necesidades Primarias**

Necesidades Fisiológicas: Conocidas también como necesidades biológicas o básicas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.

Necesidades de Seguridad: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- **Necesidades Secundarias:**

Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado, sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.

Necesidad de Autorrealización: El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo.

### **2.3.2.3. Teoría de Herzberg**

La teoría de los dos factores también conocida como Teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004):

Factores Higiénicos: Se considera la perspectiva ambiental es decir las

condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: 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 las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

**Factores Motivacionales:** Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Hezberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción

profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

#### **2.3.2.4. Teoría de Alderfer**

Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

En las necesidades de Existencia se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de Relación, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. La necesidad de Crecimiento constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse (Robbins, 2004).

Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins, 2004).

Es así que la teoría ERC se considera más congruente con las diferencias individuales que poseen las personas. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, pueden modificar la importancia o el impulso de las necesidades de los individuos (Robbins, 2004).

### **2.3.2.5. Teoría de las necesidades de McClelland**

McClelland enfoca su teoría básicamente en tres necesidades (Robbins, 2004):

**Necesidades de Logro (nLog):** Algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.

**Necesidad de Poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

**Necesidad de Afiliación (nAfi):** Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca, ya que impera el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

### **2.3.2.6. Teoría de Víctor Vroom**

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione

cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones (Robbins, 2004):

- Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación de Desempeño Recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de la meta individual (Robbins, 2004).

#### **2.3.2.7. Teoría de Skinner**

La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los

reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004).

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2004).

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada (Robbins, 2004).

#### **2.3.2.8. Teoría de Locker**

La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locke (Schultz; 1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. Según Locker propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo, la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004; Schultz; 1991).

Considerando las diferentes teorías y siendo la Teoría de las Necesidades de Maslow una de las precursoras y parte de los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; se recurre a ésta teoría y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona desde la división de las necesidades representada en su pirámide, motivo por el cual se consideró tomar como base para la determinación de la Motivación Laboral en la presente investigación.

#### **2.3.2.9. Programas para la Motivación**

Existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados (Chiavenato, 2001):

Administración por Objetivos (APO). Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales (Chiavenato, 2001).



Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño (Chiavenato, 2001).

Programas de Reconocimiento a los Empleados: Se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo (Robbins, 2004).

Programa de Participación de los Empleados: Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante (Robbins, 2004):

a. Administración Participativa

Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos.

b. Participación Representativa

Este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, en donde cuentan con leyes que les exigen a las Compañías practicarla. Se caracteriza porque los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados que constituye así una participación representativa, logrando así una redistribución del poder dentro de la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Se puede lograr mediante Consejos Laborales que son un grupo de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; y mediante Consejos de Representantes en donde algunos empleados tienen un lugar en el Consejo Directivo y representan los intereses de los trabajadores.

c. Círculos de Calidad

Están integrados por un grupo de empleados y supervisores que comparten una responsabilidad, que se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad e investigar las causas, así como recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

- Programa de Pago variable

Los planes a destajo, incentivos salariales, participación de utilidades, bonos y utilidades comparativas son formas de Programas de Compensación Flexible, como también se les llama. Se caracterizan porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago, éste puede variar en base al desempeño individual o grupal. Los cuatro programas de pagos variables más utilizados son (Robbins, 2004):

a. Planes de Pago a Destajos:

Son una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.

b. Planes de Participación de Utilidades:

Son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno a las ganancias de la compañía.

c. Ganancias Compartidas:

Se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.

En la actualidad se considera que el pago por desempeño tiene aproximadamente unos 15 años a la práctica, motivo por el cual se ha iniciado un rediseño de los sistemas de compensaciones para motivar a los empleados, ésta corriente también abarca a las Instituciones Educativas donde los docentes reciben incentivos por el desempeño que presentan sus grupos, así como también por su propio desempeño, donde los directivos tratan de forjar una sólida ética de grupo, al vincular las recompensas con el desempeño de equipo,

despertando así el interés en realizar bien su trabajo y brindar a sus alumnos un mejor servicio.

### **2.3.2.10. Motivación Laboral**

Se sabe que la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional.

### **a. Elementos que influyen en la Motivación Laboral:**

#### **- Ambiente Laboral:**

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

#### **- Comunicación:**

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación (Chiavenato, 2001). La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización (Koontz, et Al., 1996).

La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización como (Robbins, 2004):

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros, ya que, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

La comunicación como un medio de expresión emocional, para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye su fuente principal de trato social, ya que, la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.

Por último, la comunicación de información, es la que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

- Cultura Organizacional:

La Cultura Organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998).

Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son (Robbins, 2004):

Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad. Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

- Incentivos:

La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, los individuos cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos.

Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro (Chiavenato, 2001).

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, es importante señalar que la aplicación adecuada de un programa de incentivos se refleja en el equilibrio de la organización, debido a que las personas y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, las personas encuentran las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran a las personas más adecuadas a sus expectativas. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como también al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales (Chiavenato, 2001).

- La Satisfacción en el Trabajo:

Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.



En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores (Robbins, 2004):

Trabajo mentalmente estimulante. Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

Remuneraciones equitativas. Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

Condiciones laborales de apoyo. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

Compañeros que los respalden. Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

#### **2.4. Definición de la terminología**

**Cultura organizacional** "... es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra..." ...dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos. Según Robbins Stephen (1987: 439-440).

**Motivación:** es el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. Frederick Herzberg.

**Personalidad del individuo:** hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio.

**Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente). (Santos, 2005, p. 8).

**Motivación obtenida:** sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes. (Santos, 2005, p. 8).

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de la Investigación**

#### **3.1.1. Tipo de Investigación**

La presente Investigación es Descriptiva - Correlacional, porque es un tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables, como es la cultura organizacional y la motivación laboral

#### **3.1.2. Diseño de la Investigación.**

Es una investigación no experimental - transversal porque ésta recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151).

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población:**

La población se determinó teniendo en cuenta un personal directivo, 10 docentes, un auxiliar de educación y 2 trabajadores administrativos, haciendo un total general de 14 personas, la misma que será nuestra población, cuya base de datos se registran en las planillas de control de asistencia que firman diariamente, el personal directivo, docente y auxiliar.

**Tabla 2.** Población.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
Directivo	01
Docentes	10
Auxiliar de Educación	01
Personal Administrativo	02
<b>TOTAL, POBLACIÓN</b>	<b>14</b>

### **3.2.2 Muestra**

Acorde a LEVIN & RUBIN (1996), "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".

Sin embargo, en el caso del presente proyecto de tesis, aplica una muestra finita, ya que la población dispone de menos (<) de cien (100) individuos, con lo cual el tamaño de la muestra representa el mismo de la población.

La muestra es igual a la población ya que ésta es reducida desde un punto de vista cualitativo, se requiere entrevistar a la totalidad de la población o sea 14 elementos, con el fin de obtener información de los requerimientos, procesos, procedimientos, normas y actividades relacionados con la gestión actual.

### **3.3. Hipótesis**

H1. Existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.

H0.- No Existe relación entre la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo.

### **3.4. Variables**

**Variable Independiente:** Cultura organizacional.

La cultura organizacional para Hofstede (1997), es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra, la cultura organizacional tiene las siguientes características, en casi todos los autores, es holística, o sea el todo es más que la suma de las partes, manifestó la historia de la empresa, está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos, se construye y conserva mediante la interacción social, es blanda y es difícil de modificar.

**Variables Dependiente:** Motivación de los trabajadores

La motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional, Monserrat (s/f), México)

### 3.5. Operacionalización

**Tabla 3.** Operacionalización de variables.

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores Ítems	Índice	Instrumento Recolección de datos
	Orientación al proceso frente orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores que evaden los riesgos y laboran en ambiente muy cotidiano.</li> <li>- Colaboradores se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto</li> </ul>	Siempre A veces Nunca	<b>Cuestionario</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	Orientación al empleado frente a orientación al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores tienen un buen trato y son tomados en cuenta en la toma de decisiones.</li> <li>- Colaboradores sienten tensión por finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la tomas de decisiones</li> </ul>	Siempre A veces Nunca	
	Corporativismo frente a profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores que cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga la institución</li> <li>- Colaboradores que cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro</li> </ul>	Siempre A veces Nunca	
			Si No	
	Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la institución se adaptarán fácilmente los colaboradores externos o que vienen de otras áreas</li> <li>- Colaboradores extremadamente unidos, difícil que alguien externo pertenezca e ingrese al grupo.</li> </ul>	Si No	
			Muy fuerte Fuerte Débil Muy débil	
			Muy fuerte Fuerte Débil Muy débil	
			Muy fuerte Fuerte Débil Muy débil	
	Control laxo frente a control estricto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores</li> </ul>	Muy fuerte Fuerte Débil Muy débil	
			Muy fuerte Fuerte Débil Muy débil	
	Normativo frente a pragmático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia</li> <li>- Colaboradores centrados en los resultados más que en los procedimientos</li> </ul>	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho	
			Si NO	



Variable Dependiente Víctor Vroom	Dimensiones	Indicadores Ítems	Índice	Instrumento de recolección de datos
<b>Motivación laboral</b>	Relación de esfuerzo y desempeño	Los trabajadores realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral	Siempre	Cuestionario
			A veces	
			Nunca	
	Relación de Desempeño y Recompensa	Como considera el desempeño realizado por los colaboradores	Muy bueno	
			Bueno	
			Malo	
			Cree que el buen desempeño tiene una recompensa	
	Relación de recompensa y metas personales:	Qué tipo de recompensa ha recibido de la in situación	Económica	
			Felicitación	
			Descanso	
			Ninguna	
		La recompensa recibida la ayudo a conseguir sus metas personales	Si	
No				

### 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Métodos

**Método inductivo:** en la presente investigación se utilizó el método inductivo donde fueron considerados los enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de las observaciones o experiencias donde se planteó enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (Cegarra, J. (2012, p.83).

### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos**

**La encuesta:** Se utilizó esta Técnica donde se recogió datos mediante el cuestionario que consistió en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas. (Ñaupas, H. Mejía, M. Novoa, E. & Villagómez, A. 2014, p. 211).

Se utilizó la técnica de encuestas mediante la cual se elaboró el cuestionario que se recolectó datos importantes con respecto a las variables que fueron aplicadas a los directivos, docentes y personal administrativo.

### **3.6.3. Instrumentos de recolección de datos**

**Cuestionario:** Cédula de preguntas escritas relacionadas a la hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de la investigación. Por lo que el cuestionario se aplicó en forma personal a los 14 elementos tales como docentes y administrativos. (Ver anexo N° 02)

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

**Cuestionario:** El cuestionario fue diseñado de la siguiente manera:

Se validó el cuestionario por los expertos en el tema de la escuela de administración Pública de la universidad Señor de Sipan.

Luego se imprimió el cuestionario de acuerdo a la muestra de la investigación, finalmente aplicándose a los 14 elementos de la muestra ver anexo N° 2.

### **3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Toda la información estadística que se obtuvo de la aplicación del instrumento como es el cuestionario, fue procesado mediante el programa SPSS versión 22, con su respectivo orden de tabulación y luego se representó en cuadros y en gráficos, con las interpretaciones pertinentes.

### **3.9. Criterios éticos**

**Claridad en los objetivos de investigación:** En la presente investigación se ha determinado los objetivos generados de acuerdo a la problemática detallado en el diagnóstico, pronóstico, control del pronóstico.

**Transparencia:** Se desarrollaron y aplicaron las encuestas según el número de encuestados, tal como se han detallado en la muestra, donde se recogieron la versión de cada uno de los docentes y administrativos.

**Confidencialidad:** Los datos obtenidos a través del cuestionario y demás instrumentos de recolección, fueron revisados y aplicados única y exclusivamente para los fines de la presente investigación.

**Profundidad en el desarrollo del tema:** Para el desarrollo del tema se revisaron la literatura necesaria con respecto a los temas de la investigación.

### **3.10. Criterio de rigor científico**

**Validez:** la investigación está de acuerdo al esquema cuantitativo, que a través de las variables se determinaron las dimensiones y por lo tanto se elaboraron las preguntas del cuestionario.

**Fiabilidad:** Se consideró en grado en que un instrumento de recolección de datos produjo resultados consistentes y coherentes.

**Replicabilidad:** Se demostró la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

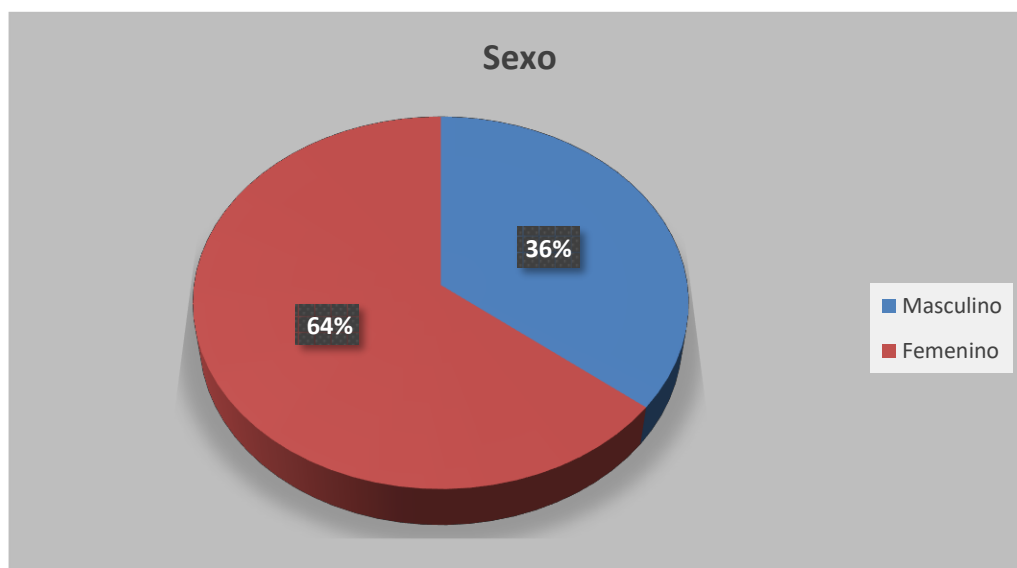
### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados en Tablas y Gráficos

**Tabla 4. Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	5	36.0
	Femenino	9	64.0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 1. Sexo.

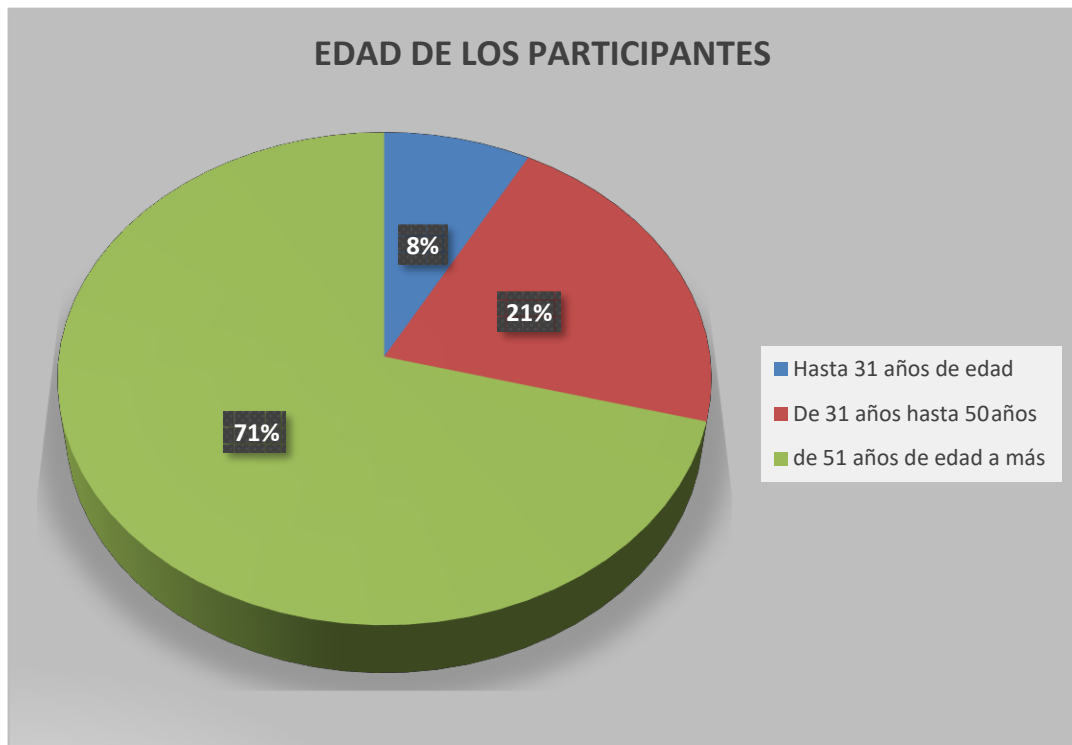
Análisis. El 64% de los encuestados fueron femeninas y el 36% fueron masculinos.

Fuente: Tabla N° 1

**Tabla 5. Edad**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Hasta 31 años de edad	1	8.0
	De 31 años hasta 50 años	3	21.0
	de 51 años de edad a más	10	71.0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



*Gráfica 2. Edad de los participantes*

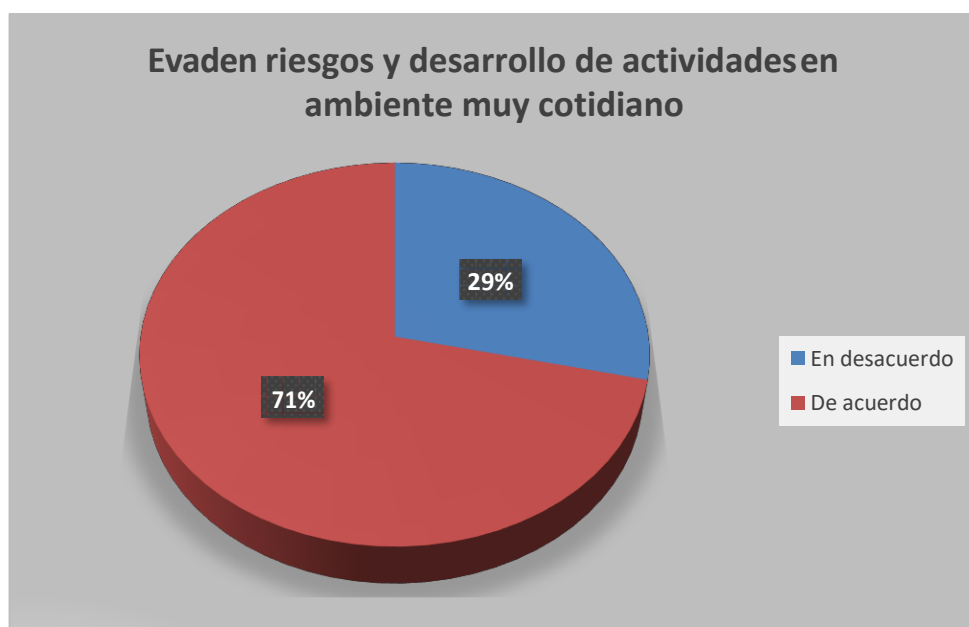
*Análisis.* Muestra que el 71% de los trabajadores son mayores de 51 Años, el 21% son trabajadores que oscilan entre los 31 y 50 años de edad, mientras que el 8% son menores a 30 años de edad.

*Fuente:* Tabla N° 5

**Tabla 6.** Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riesgos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	4	29.0
	De acuerdo	10	71.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



**Gráfica 3.** Evaden riesgos y desarrollo de actividades en ambiente muy cotidiano.

**Análisis.** Muestra que el 71% de los trabajadores evaden riesgos y que desarrollan sus actividades en ambiente muy cotidiano y rutinario y el 29% están en desacuerdo.

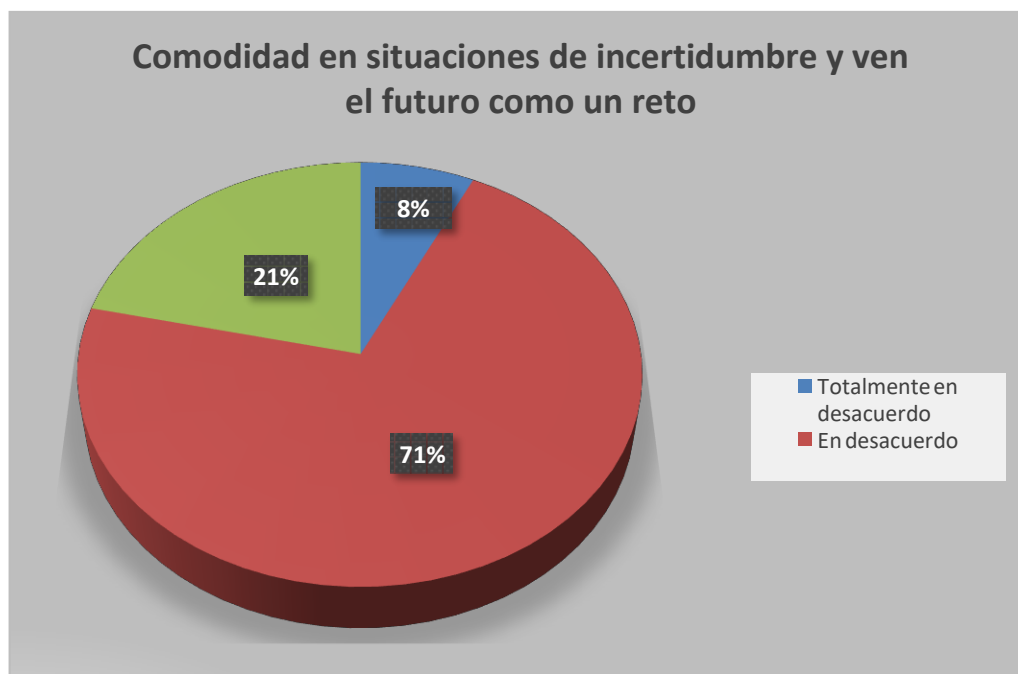
Fuente: Tabla N° 6



**Tabla 7.** Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	8.0
	En desacuerdo	10	71.0
	De acuerdo	3	21.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015



Gráfica 4. Comodidad en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como reto.

Análisis. El 21% se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y consideran el futuro como un reto en tanto que el 79% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Fuente: Tabla N° 7

**Tabla 8.** Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	14.0
	En desacuerdo	9	64.0
	De acuerdo	3	22.0
	Total	14	100.0

Fuente: cuestionario aplicado en diciembre del 2015.



*Gráfica 5. Trato y toma de decisiones.*

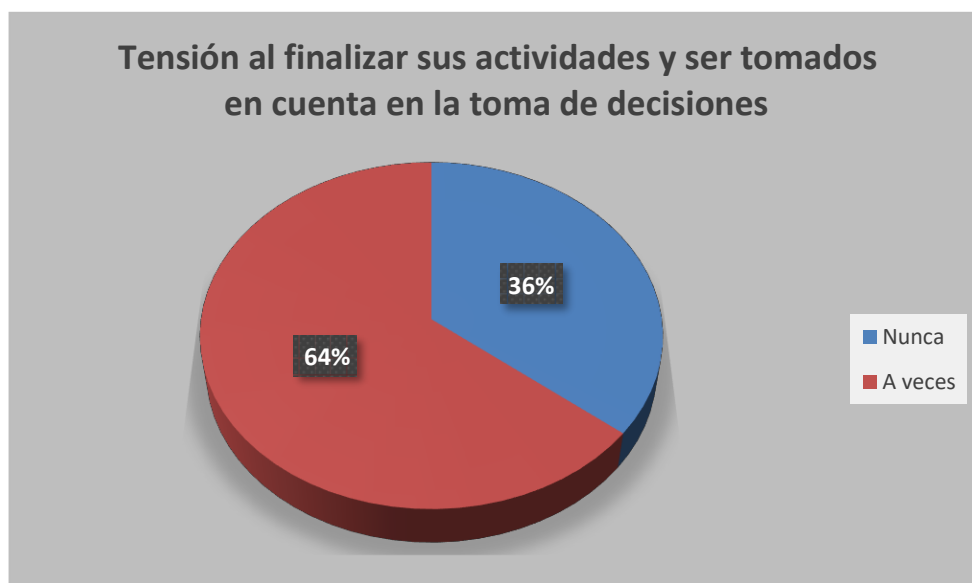
*Análisis.* El 22% establece que hay un buen trato y son considerados en la toma de decisiones mientras que el 78 % considera que no existe un buen trato y no son tomados en cuenta en la toma de decisiones.

*Fuente:* Tabla N° 8

**Tabla 9.** Los Colaboradores de la Institución sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	5	36.0
	A veces	9	64.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015



Gráfica 6. Tensión al finalizar sus actividades y ser tomados en cuenta en la toma de decisiones.

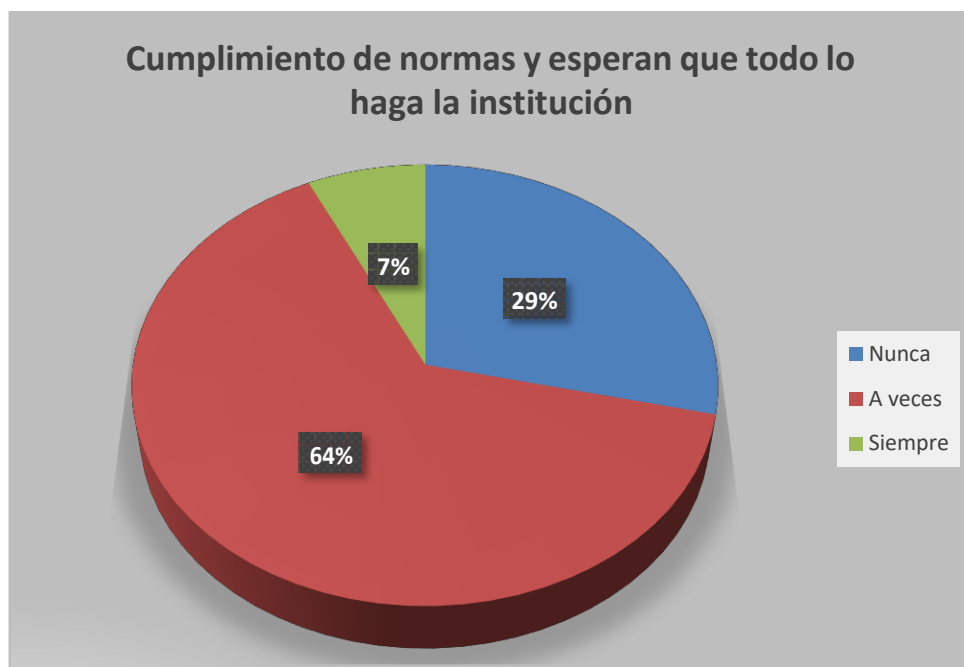
Análisis. El 64% a veces siente tensión al finalizar sus tareas y son tomadas en cuenta, pero el 36 %, no sienten tensión ni son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

Fuente: Tabla N° 9

**Tabla 10.** Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga y ordena la institución.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	4	29.0
	A veces	9	64.0
	Siempre	1	7.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 7. Cumplimiento de normas y esperan que todo lo que haga la institución.

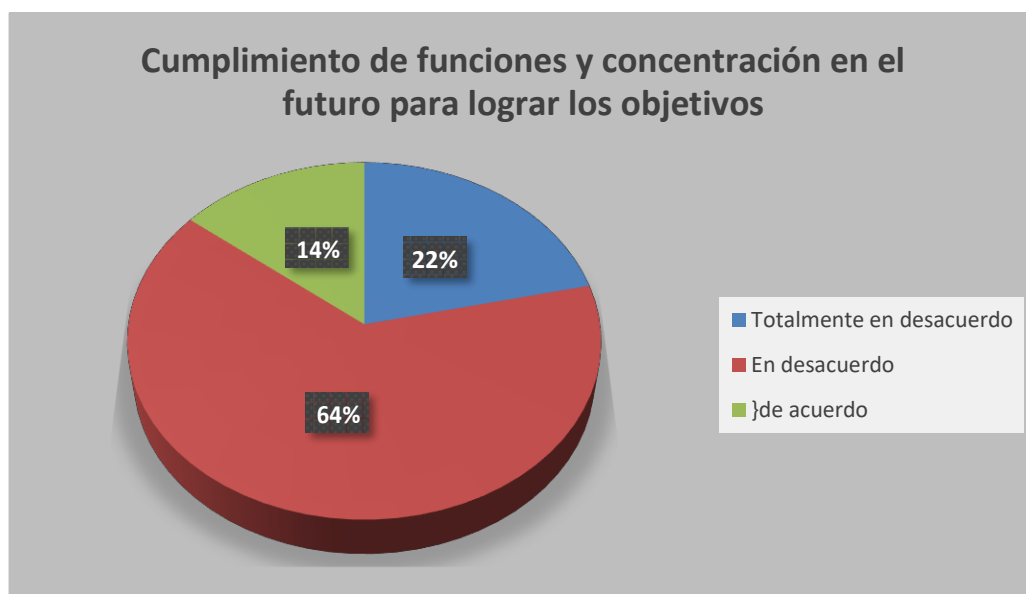
Análisis. En cuanto al cumplimiento de normas y esperan que todo lo haga y ordene la institución, el 64% opino que a veces, el 29% nunca y el 7 % siempre.

Fuente: Tabla N° 10

**Tabla 11.** Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	22.0
	En desacuerdo	9	64.0
	De acuerdo	2	14.0
	Total	14	100.0

Fuente: cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



**Gráfica 8.** Cumplimiento de funciones y concentración en el futuro para lograr los objetivos.

Análisis. En cuanto al cumplimiento de funciones y concentración en el futuro para lograr los objetivos, el 64% opino estar en desacuerdo, el 22% totalmente en desacuerdo y el 14 % de acuerdo.

Fuente. Tabla N° 11

**Tabla 12.** En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy débil	1	7.0
	Débil	8	58.0
	Fuerte	3	21.0
	Muy fuerte	2	14.0
	Total	14	100.0

Fuente: cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 9. Adaptación de nuevos colaboradores y rotaciones.

Análisis. En cuanto a la adaptación de los nuevos colaboradores y o rotaciones el 57% opina que es débil y el 7% muy débil, en tanto el 22% opina que es fuerte y el 14% muy fuerte.

Fuente: Tabla N° 12

**Tabla 13.** En la institución los colaboradores son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	1	7.0
	A veces	7	51.0
	Siempre	6	42.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario realizado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 10. Colaboradores extremadamente unidos.

Análisis. En cuanto a la unidad de los colaboradores y difícil que un nuevo colaborador ingrese y pertenezca al grupo el 51% opina que a veces, el 42% opina que siempre y el 7 % nunca.

Fuente. Tabla N° 13

**Tabla 14.** La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	14.0
	A veces	7	50.0
	Siempre	5	36.0
	Total	14	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 11. Control de costos y cumplimiento de actividades.

Análisis. En cuanto al control de costos y cumplimiento de actividades el 50% opina que a veces, el 36% opina que siempre y el 14 % nunca.

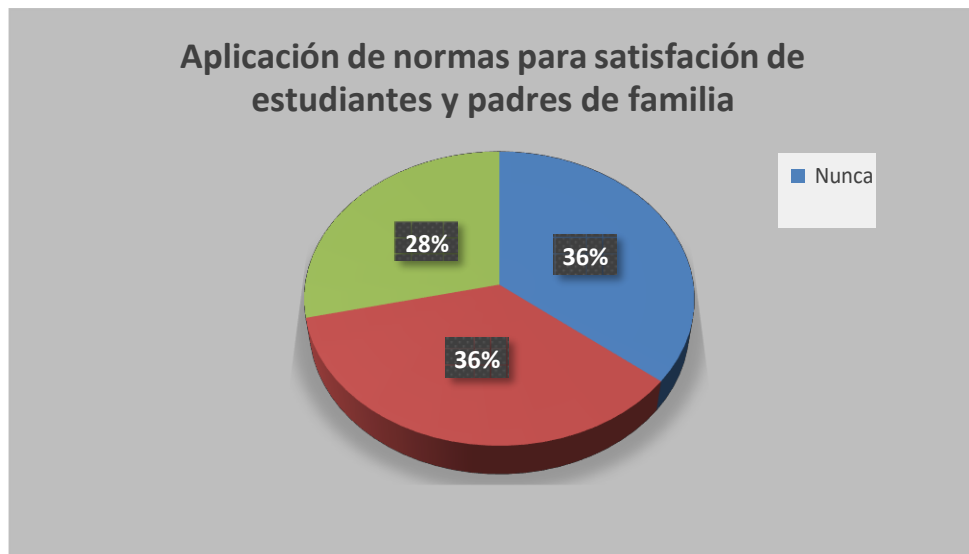
Fuente. Tabla N° 14



**Tabla 15.** Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	5	36.0
	A veces	5	36.0
	Siempre	4	28.0
	Total	14	100.0

Fuente. Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



*Gráfica 12. Aplicación de las normas para satisfacción de estudiantes y padres de familia.*

*Análisis.* En cuanto a la aplicación de normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia, el 36% opina que a veces y nunca, el 28% opina que siempre.

*Fuente:* Tabla N° 15

**Tabla 16.** Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	1	7.0
	A veces	4	28.0
	Siempre	9	65.0
	Total	14	100.0

Fuente. Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



**Gráfica 13.** Centrado en los resultados más que en el procedimiento y las normas.

Análisis. En cuanto a resultados y aplicación de normas y procedimientos el 65% opina que la dirección está centrada en los resultados, el 28% opina que a veces y el 7% nunca.

Fuente: Tabla N° 16

**Tabla 17.** Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	1	7.0
	A veces	9	65.0
	Siempre	4	28.0
	Total	14	100.0

Fuente. Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 14. Esfuerzo de los colaboradores para ejecutar un buen desempeño laboral.

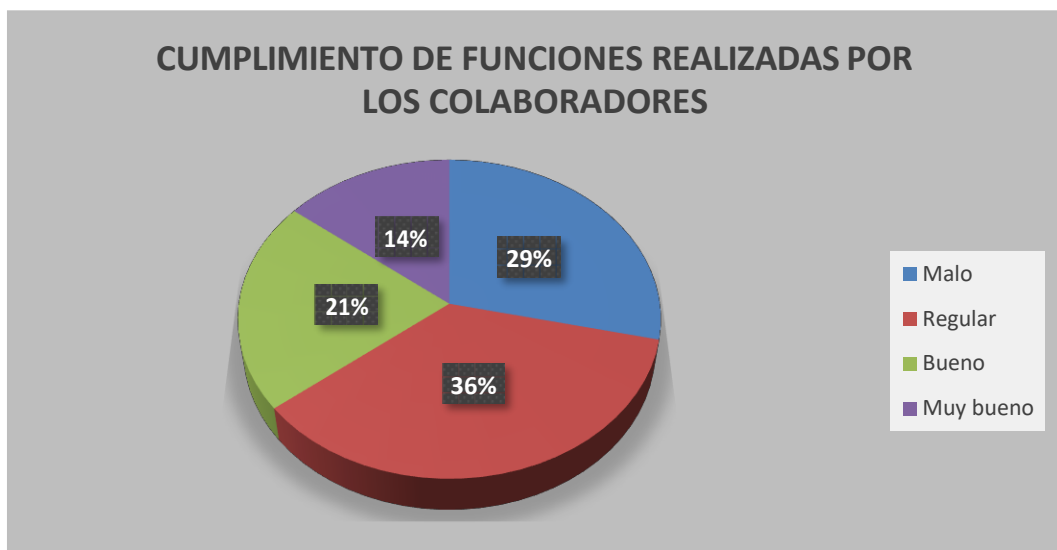
Análisis. En cuanto al esfuerzo que realizan los colaboradores para ejecutar un buen desempeño laboral el 65% opina que a veces, el 28 % siempre y el 7% nunca.

Fuente: Tabla N° 17

**Tabla 18.** Los colaboradores de la institución, el cumplimiento de sus funciones realizados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	4	29.0
	Regular	5	36.0
	Bueno	3	21.0
	Muy bueno	2	14.0
	Total	14	100.0

Fuente. Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



**Gráfica 15.** Cumplimiento de funciones realizadas por los colaboradores

Análisis. En cuanto al cumplimiento de funciones de colaboradores el 36% opina que es regular y el 29% malo, en tanto el 21 % opina que es bueno y el 14% muy bueno.

Fuente. Tabla N° 18

**Tabla 19.** ¿Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	10	71.0
	Si	4	29.0
	Total	14	100.0

Fuente. Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



Gráfica 16. Buen desempeño y recompensa.

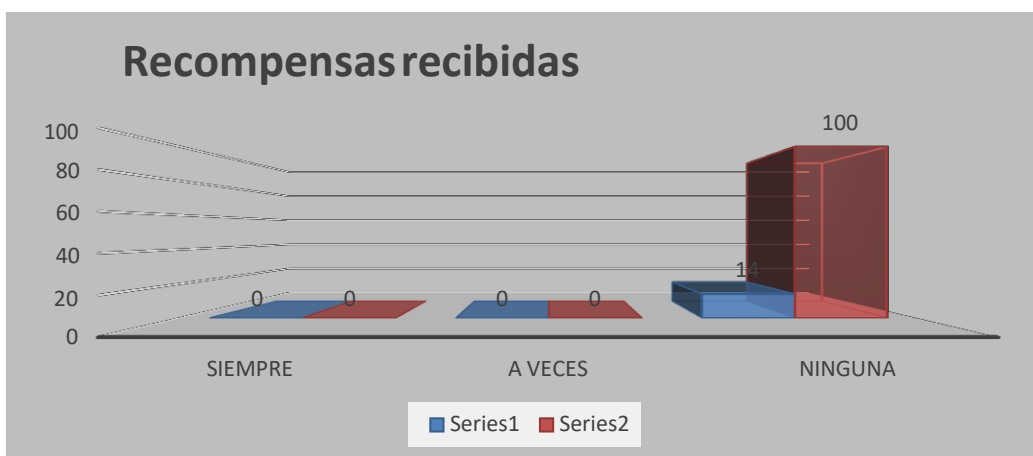
Análisis. El 71% opina que buen desempeño y recompensa no es tomada en cuenta, mientras que el 29% opina que si es tomada en cuenta.

Fuente: Tabla N° 19

**Tabla 20.** Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	0	0
	A veces	0	0
	Ninguna	14	100

*Fuente.* Cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



*Gráfica 17. Recompensas recibidas.*

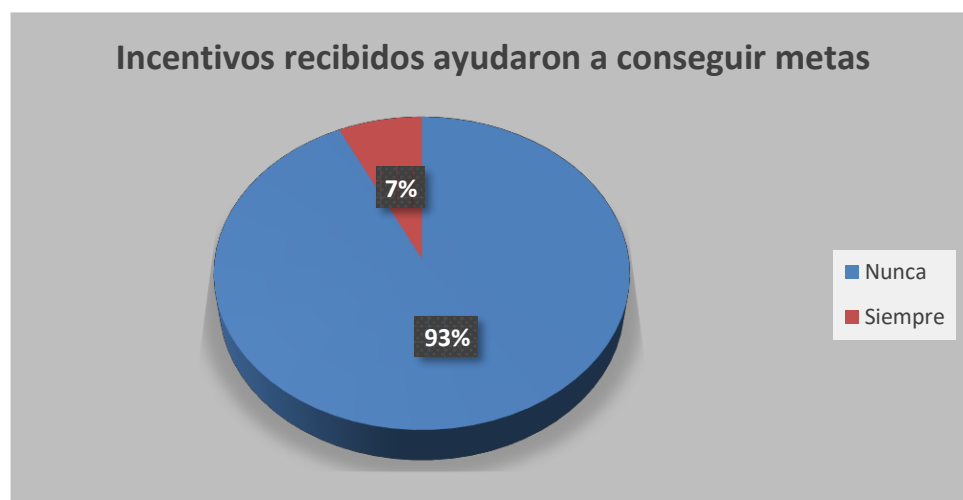
**Análisis.** El 100% de los colaboradores no han recibido ningún tipo de incentivos.

*Fuente:* Tabla N° 20

**Tabla 21.** Las recompensas recibidas ayudan a los colaboradores de la institución a conseguir sus metas personales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	13	93.0
	Siempre	1	7.0
	Total	14	100.0

Fuente: cuestionario aplicado en el mes de diciembre del 2015.



*Gráfica 18. Incentivos recibidos ayudaron a conseguir metas.*

*Análisis.* En cuanto a los incentivos recibidos ayudaron a conseguir metas personales el 93% opina que nunca, el 7% opina que siempre.

*Fuente:* tabla N° 21

Tabla 22. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)			Sig. de Monte Carlo (unilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	,431 <sup>a</sup>	2	,806	1,000 b	1,000	1,000			
Razón de verosimilitudes	,703	2	,704	1,000 b	1,000	1,000			
Estadístico exacto de Fisher	1,661			1,000 b	1,000	1,000			
Asociación lineal por lineal	,077 <sup>c</sup>	1	,782	1,000 b	1,000	1,000	,786 <sup>b</sup>	,778	,794
N de casos válidos	14								

- a. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.  
 b. Basada en 10000 tablas muestreadas con la semilla de inicio 1216981036.  
 c. El estadístico tipificado es -,277.

Se establece que el chi-cuadrado es de 0.806, siendo confiable la prueba de hipótesis.



## **4.2. Discusión de resultados**

Según Hofstede (1997), la cultura es “la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro”. En esta definición se trasluce que la cultura se aprende y no se hereda ya que viene del entorno social y no de la parte genética, de acuerdo al autor con cara a la cultura organizacional de la institución materia de investigación, agregado a la motivación de los colaboradores que es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva; puesto que algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

La presente investigación reviste especial importancia y de acuerdo al análisis y los resultados de la información contenida en el cuestionario, según la muestra de estudio de 14 elementos (encuestados) en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar del Distrito de la Victoria Chiclayo, presentamos la discusión de los resultados, referente al aspecto general como sexo el 64% fueron mujeres, mientras el 36% fueron hombres, (tabla N° 4); referente a la edad el 71% son mayores de 51 años de edad, el 21% están en el rango entre 31 y 50 años de edad, y el 8% son menores de 30 años (Tabla N° 5); apreciándose que la población laboral cuenta con más de 51 años de edad.

En cuanto a la variable independiente Cultura organizacional, relacionado con el objetivo específico 01, se ha clasificado en 6 dimensiones, siendo la primera dimensión, orientado al proceso frente a los resultados, se estableció que el 71% (tabla 6), están de acuerdo que los colaboradores evaden los riesgos, no asumen retos y que desarrollan sus actividades en ambiente muy cotidiano y rutinario;

como también se observa que los colaboradores se sienten muy cómodos en su centro de trabajo, pero que no asumen retos para mejorar la gestión institucional (tabla 7),

En cuanto a la dimensión orientación al empleado frente a orientación al trabajo, en cuanto al trabajo que reciben los colaboradores indicaron que el 64% (tabla 8), están en desacuerdo, percibiendo que no reciben un buen trato y tampoco son tomados en cuenta en la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como el 64% (tabla 9), indican que no hay presión no siente tensión al culminar sus tareas o el cumplimiento de metas, estableciéndose que a los directivos de la institución les interesa que el trabajo se realice de acuerdo a las órdenes impartidas.

En cuanto a la dimensión de corporativismo frente a profesionalidad, los colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que la institución ordene y haga todo, el 64% (tabla 10), en tanto que el 86% de los colaboradores solo cumplen con sus funciones y no se concentran en el futuro, mostrándose que los colaboradores solamente realizan labores operativas en forma administrativa, existiendo un sentido de pertenencia y compañerismo pero no existe el desarrollo profesional tendiente a mejorar el servicio educativo.

La dimensión de sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, se estableció que el 65% (tabla 12), los trabajadores nuevos o que son rotados a otros puestos de trabajo no se adaptan fácilmente, existiendo una adaptación débil y muy débil, mientras que un 42% (tabla 13), se estableció que si existe una extremadamente unidad de compañerismo.

En cuanto a la dimensión de control laxo frente a control estricto, se estableció que el 36% (tabla 14) existe un control estricto en la institución, pero un 50% indicó que a veces existe control y un 14% manifestó que no existe control; en cuanto a lo normativo frente a

programático, se estableció que 72% (tabla 15), a veces y nunca se aplican las normas y procedimientos para satisfacer las necesidades de los estudiantes y padres de familia, frente a un 65% (tabla 16), que están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos

Según la teoría de Hofstede (1997), establece que las instituciones encauzadas a los resultados los colaboradores se sienten más cómodos y desafían el futuro como reto, en tanto que las organizaciones encauzadas hacia los empleados estos se sienten motivados, si existe un cierto grado de profesionalismo es mucho más ventajoso, las empresa con sistemas abiertos existe una mayor adaptación al trabajo y la tarea, existe poco control o control laxo, la aplicación de las normas y procedimientos permite cumplir los objetivos institucionales. Situaciones que la institución investigada no aplica a profundidad las dimensiones de la cultura organizacional propuestas por el autor.

En cuanto a la variable independiente o también objetivo específico 02, referente a la motivación laboral, considerando la dimensión relación de esfuerzo y desempeño, se determinó que el 65% (tabla 17), a veces realizan esfuerzos para ejecutar un buen desempeño laboral, y el 7% no realizan estos esfuerzos.

La dimensión relación de desempeño y recompensa, el desempeño de los colaboradores el 65% (tabla 18), consideran que el desempeño de los colaboradores de la I.E.S, Javier Pérez de Cuellar es regular y malo, y el 35% consideran que el cumplimiento de sus funciones es bueno y muy bueno; mientras que el 71 % (tabla 19), de los colaboradores no creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa.

La dimensión relación de recompensa y metas personales, los colaboradores de la institución investigada el 100% (tabla 20) no han recibido ningún tipo de recompensas, por lo tanto, la institución no ha contribuido al logro de las metas personales de los colaboradores.

Según la teoría de Chiavenato, (2001), existen tres premisas que explican el comportamiento humano: El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", "un deseo", una "necesidad", expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior los colaboradores de la institución investigada, realizan poco esfuerzo para realizar un buen desempeño laboral, el cumplimiento de sus funciones es regular no han recibido recompensa alguna y por lo tanto las metas personales e institucionales tienen algunos problemas para su cumplimiento.

Siendo confiable la prueba de hipótesis, según el estadígrafo tabla N° 19, chi cuadrado es de 0.806.

**CAPÍTULO V**

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **Plan de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos para mejorar la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.**

#### **5.1. Fundamentación**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el año 2016, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los trabajadores de la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar del Distrito de la Victoria Provincia de Chiclayo.

Se debe tener en cuenta que la capacitación, consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una institución se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la institución un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones.

Consideramos también que, como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación ayudara a que se satisfacen necesidades presentes y se prevean necesidades futuras, asimismo buscara lograr la integración del trabajador a su puesto en la I.E.S Javier Pérez de Cuellar, la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución educativa. Y, por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de

acciones específicas de la institución educativa para su normal desarrollo.

Es por ello que la capacitación constituye un factor importante para que el trabajador pueda identificar las necesidades reales de la institución, ya que es un proceso que le permitirá ser más eficiente y productivo en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador cuyos elementos son parte de la motivación laboral.

Este Plan de Capacitación incluye a todos los trabajadores del I.E.S. Javier Pérez de Cuellar los temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios trabajadores, identificados en el cuestionario y el resultado del análisis de la información en la discusión de resultados.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programadas en la presente investigación ayudarán a cumplir los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.

## **5.2. Actividad de la empresa**

La Institución Educativa Secundaria Javier Pérez de Cuellar, es una Institución de derecho público, dedicada a la prestación de servicios educativos en el Distrito de la Victoria, Provincia de Chiclayo Departamento de Lambayeque, Perú.

## **5.3. Justificación**

Es necesario recalcar que el recurso más importante en cualquier organización está conformado por el personal comprometido e identificado en las actividades laborales de la institución.

La innovación exige de una institución una conciencia cada vez más seria y comprometida con su perfil, es por eso que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Lamentablemente, en la mayoría de las organizaciones del Perú, ni la motivación, ni el trabajo en equipo se orienta al aporte y aprovechamiento significativos de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayor eficiencia y ganar posiciones más competitivas en el mercado laboral y educativo.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones en general, direccionado a la optimización de los servicios educativos en el nivel secundario que brinda la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.



En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio educativo a los estudiantes.

#### **5.4. Alcance**

Este plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Institución Educativa Secundaria Javier Pérez de Cuellar de la Victoria-Chiclayo.

#### **5.5. Fines del plan de capacitación**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a: Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la Institución educativa.

Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio educativo.

Estimular las habilidades de los trabajadores de la Institución educativa, incentivándolos al cumplimiento de sus funciones y compromiso para el cumplimiento de los objetivos.

Desarrollar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así el pago que asume la institución para su participación en programas de capacitación.

Conservar la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Implementar materiales tecnológicos que ayuden a las labores de los trabajadores de la institución educativa, alentando así la iniciativa y la creatividad de los mismos.

## **5.6. Objetivos del plan de capacitación**

### **5.6.1. Objetivos Generales**

Preparar al personal para el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades en sus respectivos puestos de trabajo.

Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo personal para los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado.

Modificar actitudes para ayudar a crear un clima de trabajo satisfactorio, mejorar la comunicación e incrementar la motivación del trabajador.

### **5.6.2. Objetivos Específicos**

Proveer orientación e información referente a los objetivos de la Institución Educativa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Facilitar conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

Actualizar e incrementar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad de la institución.

Disminuir los reclamos que puedan plantear los padres de familia, por la mala atención que se pueda dar.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Institución.

## **5.7. Metas**

Capacitar a todo el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Secundaria Javier Pérez de Cuellar.

## **5.8. Estrategias**

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos en forma continua.
- Presentación de casos casuísticos de cada área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

## **5.9. Tipos, modalidades y niveles de capacitación**

### **5.9.1. Tipos de Capacitación**

**Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo trabajador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

**Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo institucional.

**Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño que debe realizarse en la Institución, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

**Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la Institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la Institución puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## **5.9.2. Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

**Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

**Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

**Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **5.9.3. Niveles de Capacitación**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

**Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

**Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

**Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Institución.

## 5.10. Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los conocimientos, y el esfuerzo realizado para mejora de la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

### Temas de capacitación

ACTIVIDAD	TEMAS	Sub temas	Responsable	Meta
SISTEMA INSTITUCIONAL	Planeamiento Estratégico	Objetivos y plan estratégico		Seminario
	Administración y organización	Proceso administrativo: planificación, organización, Dirección y control		Seminario
	Cultura Organizacional	Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad		Conferencia
	Gestión del Cambio	Elementos y gestión sensible al cambio		Curso
IMAGEN INSTITUCIONAL	Relaciones Humanas	Importancia de la relación humana en el trabajo		Taller
	Relaciones Públicas	Las relaciones publicas en el trabajo		Conferencia
	Administración por Valores	La ApV para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica del futuro		Taller
	Mejoramiento del Clima Laboral	Factores que influyen en el mejoramiento del clima laboral		Seminario
MOTIVACIÓN LABORAL:	Trabajo en equipo	10 claves para trabajar en equipo		Taller
	Mejora continua	Mejora continua ciclo de Deming PDCA		Taller
	Orientación al usuario	Competencias de orientación al usuario		Taller
	Equipos de alto rendimiento	Como pertenecer a un equipo de alta rendimiento		Taller

## 5.11. Recursos

### 5.11.1. Humanos:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, Psicólogos, etc.

### **5.11.2. Materiales:**

Infraestructura. - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la Institución educativa.

Mobiliario, equipo y otros. - está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Documentos técnicos – Educativo. - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

### **5.12. Financiamiento**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

### 5.13. Presupuesto

<b>Actividades propuestas</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unit</b>	<b>Costo total</b>
Seminario Planeamiento Estratégico	Seminario	1	1,200	1,200
Seminario Administración y organizaciones	Seminario	1	1200	1200
Conferencia Cultura organizacional	Conferencia	1	500	500
Curso Gestión del cambio	Curso	1	2000	2000
Taller Relaciones humanas	Taller	1	500	500
Conferencia Relaciones Publicas	Conferencia	1	500	500
Curso Administración por valores	Curso	1	2000	2000
Seminario mejoramiento del clima laboral	Seminario	1	1200	1200
Taller Trabajo en equipo	Taller	1	500	500
Taller mejora continua	Taller	1	500	500
Taller orientación al usuario	Taller	1	500	500
Taller Equipos de alto rendimiento	Taller		500	500
TOTAL				11100





## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones.**

Considerando los resultados se han llegado a las siguientes conclusiones.

Que las características de la cultura organizacional en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar, el 71% evaden responsabilidades y se sienten cómodos con los resultados, en tanto que el 64% reciben un mal trato de los superiores y están tensos en el cumplimiento de sus funciones, no hay compañerismo y solo cumplen con las normas, el 65% en cuanto a rotaciones o trabajadores nuevo no se adaptan fácilmente, existiendo un control estricto del 36% y el 64% no existe control, finalmente un 72% aplican las normas y procedimientos solo un 28% de los trabajadores están centrados en los resultados.

Que la motivación laboral, en cuanto a la relación esfuerzo recompensa el 65% a veces realizan esfuerzos para ejecutar un buen desempeño y el 7% nunca realizan estos esfuerzos, la relación desempeño recompensa el 65% creen que el desempeño es bueno, mientras que un 71% no cree en el buen desempeño, finalmente la relación recompensa y el cumplimiento de metas finales el 100% de los trabajadores no ha recibido recompensa alguna por lo tanto ello no ayuda a conseguir las metas personales.

Se establece que los factores de la cultura organizacional como aplicación de procesos frente a resultados, el empleado frente a su trabajo, cooperativismo frente a profesionalismo tipos de control y normatividad frente a pragmatismo influyen en la motivación laboral relacionada al esfuerzo y desempeño, recompensa y metas personales de los trabajadores de la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar.

## **6.2. Recomendaciones**

La teoría de la cultura organizacional y motivación laboral establece dimensiones que deben aplicarse en las organizaciones en este caso en la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar, tales como orientación a los procesos y resultados, tener en cuenta al empleado frente a su puesto de trabajo, el corporativismo y profesionalismo, los sistemas de control, factores que influyen notablemente en la motivación sobre todo en la relación de esfuerzo de desempeño, recompensa y cumplimiento de metas personales de los colaboradores de una organización

Que la I.E.S Javier Pérez de Cuellar, elabore y ejecute un plan de capacitación orientado a todos los trabajadores, para que conozcan y apliquen las normas y los procesos administrativos teniendo en cuenta los controles, con cara a mejorar la atención a los usuarios; para ello debe tenerse en cuenta la propuesta presentada que ésta orientada al aporte de la mejora del proceso administrativo.

Las investigaciones futuras deberán abordar los temas de corporativismo y profesionalismo, sistemas de control, los mismos que son complementos para una administración por resultados que en la actualidad viene aplicando el sector público.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, A. (2006). *Estudios de cambios en la cultura organizacional de las clínicas Federmán y Fundadores, a partir de la demografía organizacional*. Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.
- Alvares, V. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*, Tesis UNMSM Lima-Perú.
- Arias, F. y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.
- Barón, M. (2006). *Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional*, Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.
- Bauzá, V. y Enrique, M. (2005). *Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior*, Centro Universitario de las Tunas-Cuba.
- Castillo. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora* Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. [http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0804%20-%20del%20Castillo\\_Yamada.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0804%20-%20del%20Castillo_Yamada.pdf), consultado 02-08-2015.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

- García, O. (2007). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional*. Pensamiento & Gestión Universidad del Norte. No. 22.
- Koontz, H. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. 11ª Edición. México: Editorial Me Graw Hill. México.
- Marín. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*, Bogotá, Colombia, p. 2
- Marintes, R., Robles, A. (2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de Educación-superior (DES) valle de México*, Gestión y estrategia N° 36. p. 54.
- Morales, O. (2011). *La cultura organizacional sí importa, profesor de maestría en organización y Dirección de personas de ESAN*.  
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/11/la-cultura-organizacional-si-importa/>, consultado 02-08-15.
- Montserrat, V. y Horacio, B.(s/f). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de tanto yuca*".
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (s/f). *La motivación en el mundo del trabajo*.
- Schein, E. (1999). *La guía de supervivencia cultura corporativa: sentido y sinsentido sobre el cambio de cultura*. San Francisco Jossey-Bass

Schein, H. Edgar. (2004). *Psicología de la Organización*. 3ª Edición.  
México: Editorial Prentice Hall.

Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. 3ª Edición. México: Editorial  
McGraw Hill.

Trillo, H. (2008). *Propuesta metodológica para establecer un índice de  
cultura organizacional a través del capital intelectual*. Estudios de  
economía aplicada. Vol 26 - 2.

Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional Cali*, Colombia: Ediciones  
Universidad del Valle.



# **ANEXOS**

ANEXOS

**Anexo N° 01. Matriz de consistencia. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUELLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿Cuál es el grado de relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la Institución Educativa Secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria - Chiclayo?	Determinar el grado de relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo	H1. Existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria - Chiclayo	V.I: Cultura organizacional
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
¿Qué características tiene la cultura organizacional en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo?	Identificar las características que tiene la cultura organizacional en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo	H0.- No Existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria - Chiclayo	V.D: Motivación laboral de los trabajadores
¿Qué características tiene la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria - Chiclayo?	Identificar las características que tiene la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo		
¿Qué factores influyen en la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria –Chiclayo?	Identificar los factores influyentes en la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores en la institución educativa secundaria Javier Pérez de Cuellar-La Victoria -Chiclayo		

ANEXO N° 02: CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES  
DE LA I.E.S. JAVIER PÉREZ DE CUELLAR.



**CUESTIONARIO N° 01**

Señor colaborador de la I.E.S. Javier Pérez de Cuellar - la Victoria, agradeceremos su colaboración con proporcionar la información en la presente encuesta, marcando la respuesta correcta la misma que servirá para proponer alternativas de mejora de las relaciones entre colaboradores de la institución.

Le aseguramos que la información que proporcione es reservada y será utilizada única y exclusivamente para fines de la investigación que concluirá con la propuesta de mejora de la cultura organizacional.

1. Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riegos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos.

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

2. Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.

- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

3. Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Siempre  A veces  nunca

4. Los Colaboradores de la Institución sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la toma de decisiones

Siempre  A veces  nunca

5. Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que

todo lo haga y ordena la institución

Siempre  A veces  nunca

6. Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.

Siempre  A veces  nunca

7. En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. En la institución los colaboradores son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.

Muy fuerte  Fuerte  débil  muy débil

10. Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia

Siempre  A veces  nunca

11. Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.

Siempre  A veces  nunca

12. Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral

Siempre  A veces  nunca

**13.** Los colaboradores de la institución, el cumplimiento de las funciones

realizado es:

Muy bueno     bueno     regular     malo

**14.** Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño

tiene una buena recompensa

Si                       no

**15.** Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño laboral

Económica     felicitación     descanso     ninguno

**16.** Las recompensas recibidas ayudan a los colaboradores de la institución a conseguir sus metas personales

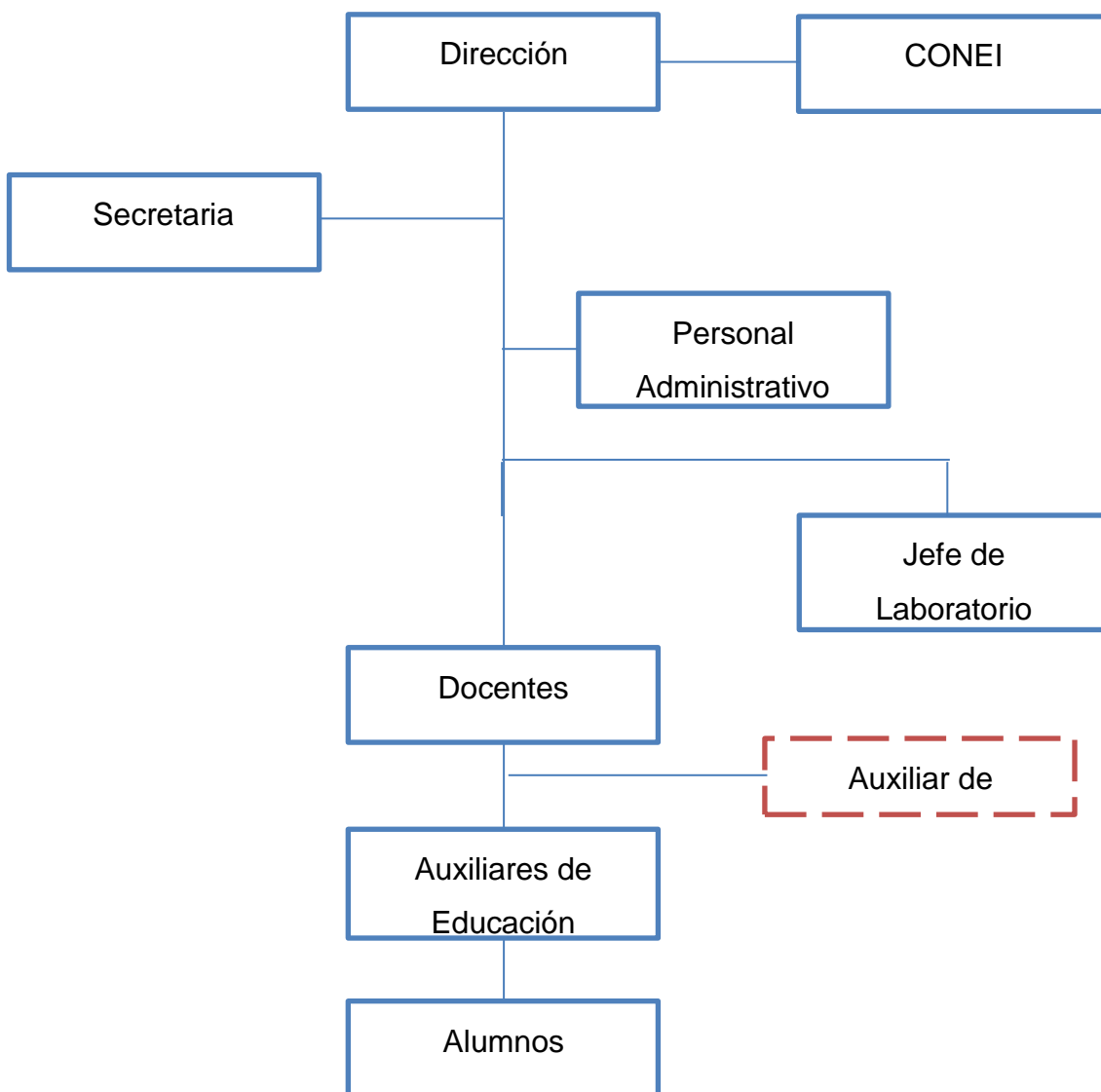
Siempre                       A veces                       nunca

SUGERENCIAS.....  
.....  
.....  
.....

La victoria, diciembre del 2015

**Anexo N° 03.**

**Organigrama de la I.E.S. JAVIER PÉREZ DE CUELLAR**



**Anexo N° 04: Fotografías que evidencian la aplicación del cuestionario**







## ANEXOS DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración Pública

### CARTILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Valera Aredo, Julio Cesar
2	Profesión	Licenciado en Administración
	Mayor Grado Académico obtenido	MA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
	Experiencia Profesional(en años)	35 AÑOS
	Institución donde labora	USS - COORDINADOR PROYECCION Y EXTENSION - FACEM
	Cargo	
<b>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</b>		
RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015		
Autores: Julon Irigoien Elva Edhit Manayay Cajó Cecilia Pascuala		
Asesor Metodólogo : Mg. Ana María Guerrero Millones		
<b>Instrumento evaluado</b>	Cuestionario	
<b>Objetivo del instrumento</b>	Recoger información para el desarrollo de la investigación RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015	
<b>Detalle del instrumento:</b> el Cuestionario ha sido diseñado considerando las variables, dimensiones e indicadores, cuyas preguntas se detallan a continuación		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riesgos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos?	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la tomas de decisiones.	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los Colaborares de la Institución sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la tomas de decisiones	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga y ordena la institución	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
En la institución los colaborares son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.	A ( )	D ( )	Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia	A ( )	D ( )	Sugerencias.....



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPÁN"  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración Pública

### CARTILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	Juan Amilcar Villanueva Calderón
2	Profesión	Lic. Administración Pública
	Mayor Grado Académico obtenido	Magister
	Experiencia Profesional(en años)	04 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	DTC - EAP. Administración Pública.
<b>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</b>		
RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015		
Autores: Julon Irigoín Elva Edhit Manayay Cajo Cecilia Pascuala		
Asesor Metodólogo: Mg. Ana María Guerrero Millones		
Instrumento evaluado	Cuestionario	
Objetivo del Instrumento	Recoger información para el desarrollo de la investigación RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015	
Detalle del Instrumento: el Cuestionario ha sido diseñado considerando las variables, dimensiones e indicadores, cuyas preguntas se detallan a continuación		

  
**Juan A. Villanueva Calderón**  
INGENIERO INFORMÁTICO Y DE SISTEMAS  
REG. CIP. 137366

Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.	A ( )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral	A ( )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución el cumplimiento de las funciones realizado es:	A ( )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa	A ( )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño labora	A ( )      D ( ) Sugerencias.....
Las recompensa recibidas ayudan a los colaboradores de la institución a conseguir sus metas personales	A ( )      D ( ) Sugerencias.....



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

M.A. JULIO CESAR VALERA ARELLANO

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°18121994

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

¿Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riesgos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos?	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la tomas de decisiones.	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los Colaborares de la Institución sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la tomas de decisiones	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga y ordena la institución	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
En la institución los colaborares son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	
Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia	A (X)      D ( )
Sugerencias.....	

  
**Juan A. Villanueva Calderón**  
 INGENIERO INFORMÁTICO Y DE SISTEMAS  
 REG. CIP. 137366

Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución el cumplimiento de las funciones realizado es:	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño labora	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....
Las recompensa recibidas ayudan a los colaboradores de la institución a conseguir sus metas personales	A( <input checked="" type="checkbox"/> ) D ( ) Sugerencias.....

Juan A. Villanueva Calderón  
INGENIERO INFORMÁTICO Y DE SISTEMAS  
REG. CIP. 137366



FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°41400923

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración Pública

### **CARTILLA DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTO**

<b>1</b>	<b>Nombre del Juez</b>	Onésimo Mego Núñez
<b>2</b>	<b>Profesión</b>	Licenciado en Administración
	<b>Mayor Grado Académico obtenido</b>	Doctor en Administración
	<b>Experiencia Profesional(en años)</b>	8 años
	<b>Institución donde labora</b>	USS
	<b>Cargo</b>	Director del CICINTEC-FACEM
<b><u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u></b>		
RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015		
<b>Autores:</b> Julon Irigoín Elva Edhit Manayay Cajo Cecilia Pascuala		
<b>Asesor Metodólogo :</b> Mg. Ana María Guerrero Millones		
<b>Instrumento evaluado</b>		Cuestionario
<b>Objetivo del Instrumento</b>		Recoger información para el desarrollo de la investigación RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JAVIER PÉREZ DE CUÉLLAR-LA VICTORIA-CHICLAYO-2015
<b>Detalle del Instrumento:</b> el Cuestionario ha sido diseñado considerando las variables, dimensiones e indicadores, cuyas preguntas se detallan a continuación		

**I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS**

<p>¿Los colaboradores de la Institución educativa, evaden riesgos y desarrollan sus actividades en ambientes muy cotidianos?</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los Colaboradores de la Institución se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ven el futuro como un reto.</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los Colaboradores de la institución reciben un buen trato y son tomados en cuenta en la tomas de decisiones.</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los Colaborares de la Institución se sienten tensión para finalizar sus actividades y no son tomados en cuenta en la tomas de decisiones</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los Colaboradores cumplen con las normas de trabajo y esperan que todo lo haga y ordena la institución</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los Colaboradores de la institución cumplen con sus funciones y se concentran en el futuro para el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>En la institución la adaptación es fácilmente de los colaboradores nuevos o que vienen de otras áreas</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>En la institución los colaborares son extremadamente unidos difícil que algún trabajador nuevo pertenezca e ingrese al grupo.</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>La Institución ejerce control sobre los costos y el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>
<p>Los colaboradores de la institución aplican las normas y procedimientos para satisfacción de los estudiantes y padres de familia</p>	<p align="center">A (X)      D ( )</p> <p>Sugerencias.....</p>



Los directivos de la institución están centrados en los resultados más que en la aplicación de los procedimientos y normas.	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución realizan esfuerzo para ejecutar un buen desempeño laboral	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución el cumplimiento de las funciones realizado es:	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la institución creen que el buen desempeño tiene una buena recompensa	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....
Los colaboradores de la Institución que tipo de recompensas han recibido por el buen desempeño labora	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....
Las recompensa recibidas ayudan a los colaboradores de la institución a conseguir sus metas personales	A( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( ) Sugerencias.....



FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°16451057

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado