



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Percepción de la cultura organizacional y la motivación  
laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal,  
Chocope 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORAS:**

Br. María Elita Carrasco Lozada.  
Br. Yessica Carrasco Lozada.

**ASESORA:**

Dra. Kony Luby Duran Llano.

**SECCIÓN:**

Educación

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa.

**PERÚ- 2017**

## **Jurados**

---

### **PRESIDENTE**

Dr. Jorge Eduardo Neciosup Obando

---

### **SECRETARIA**

Dra. Patricia Del Pilar Moreno Torres

---

Dra. Kony Luby Duran LLaro  
**VOCAL**

## Dedicatoria

A Dios porque gracias a él hemos podido  
cumplir nuestra meta, por guiarnos y estar  
presente en nuestras vidas.

A nuestros padres Guzmán Carrasco y  
Edelmira Lozada por su apoyo incondicional  
y constante.

A nuestra asesora de tesis que fue nuestra guía en la  
investigación, dándonos los últimos conocimientos para  
nuestro buen desenvolvimiento en la investigación.

## **Agradecimiento**

Al creador guía de nuestro camino, a la Universidad César Vallejo y al personal docente de la Institución Educativa “Jesús Nazareno de Chocope”, por su valiosa colaboración para la elaboración del presente trabajo investigativo. A la Doctora Kony Luby Duran Llano por su ayuda incondicional en el desarrollo de nuestra tesis y por su asesoría en nuestro trabajo.

A los Doctores y maestrantes: Idrogo Mariño Misael Noe, Herrera Cáceres Ada Mrianela Díaz Alcántara, Ana Cecilia; por darse el tiempo para validar nuestro instrumento de evaluación.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, María Elita Carrasco Lozada, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado “Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral docente.”

Presentada, en folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo de 2018



---

María Elita Carrasco Lozada

DNI: 46038981

## Declaratoria de autenticidad

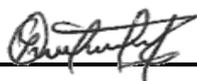
Yo, Yessica Carrasco Lozada, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado “Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral docente.”

Presentada, en folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo de 2018



---

Yessica Carrasco Lozada

DNI:46546631

|

## **Presentación**

Estimados y respetados señores miembros del jurado a continuación les presento la Tesis: Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes, cuyo objetivo es determinar la correlación existente entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo-2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Magíster en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Las autoras**

## ÍNDICE

Páginas de Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas y gráficos .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN. ....	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos .....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	19
1.4. Formulación del problema .....	40
1.5. Justificación del estudio.....	41
1.6. Hipótesis.....	42
1.7. Objetivos .....	42
II. MATERIAL Y MÉTODOS .....	44
2.1. Diseño de investigación.....	44
2.2. Variables, Operacionalización .....	45
2.3. Población y muestra .....	46

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	46
2.5. Métodos de análisis de datos .....	50
2.6. Aspectos éticos .....	50
III. RESULTADOS .....	52
IV. DISCUSIÓN .....	63
V. CONCLUSIONES .....	67
VII. RECOMENDACIONES .....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	69
ANEXOS .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope.....	51
Figura 1. Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	51
Tabla 2. Dimensiones de la Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	52
Figura 2. Dimensiones de la Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	53
Tabla 3. Motivación laboral según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	54
Figura 3. Motivación laboral según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	54
Tabla 4. Prueba de Bondad de Ajuste de los Puntajes sobre cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope – 2017.....	55
Tabla 5. Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	57
Figura 4. Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.....	57
Tabla 6. Lo cotidiano del comportamiento observable y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	58
Figura 5. Lo cotidiano del comportamiento observable y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	58

Tabla 7. Reglas que influyen en el grupo y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	59
Figura 6. Reglas que influyen en el grupo y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	59
Tabla 8. Los valores defendidos por la organización y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	60
Figura 7. Los valores defendidos por la organización y su relación con el desempeño docente de la I. E. Santa Teresita de Jesús, Trujillo - 2017.....	60
Tabla 9. Las reglas del juego y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017. ....	61
Figura 8: Las reglas del juego y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017 .....	61

## RESUMEN

La presente investigación estudió el problema ¿Existe correlación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017? La hipótesis que se formuló establece que existe correlación directa entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017. La población de estudio estuvo conformada por 35 docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno de Chocope que laboraban en el año 2017. Se administraron dos cuestionarios, utilizando un diseño correlacional, a 35 docentes.

Los resultados indican que lo cotidiano del comportamiento observable se relaciona significativamente con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,804 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa. También, se relaciona significativamente las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,811 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa. Además, los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,806 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa. En conclusión, la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo, mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,809 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa

Palabras clave: Cultura organizacional, motivación

## ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the correlation between organizational culture and teaching motivation. The study was done with a sample of 35 teachers from the educational institution Jesús Nazareno de Chocope, 2017. The type of research we used was correlational design. Two test questionnaires were used as a data collection tool to measure organizational culture and job motivation.

We observed a correlation of Spearman of 0.809 for  $p < 0.001$  between organizational culture and work motivation, considered for it highly significant. We also observed correlation levels of Spearman of 0.804, 0.811, 0.806 and 0.830 for the correlation of labor motivation with the dimensions of organizational culture to know "the everyday behavior observable", "rules influencing the group and Their behaviors ", " the values defended by the organization "and" the rules of the game "respectively.

It is suggested to design according to the values, paradigms and customs of the collaborators strategies of work motivation and promotion of an organizational culture acceptable by the majority of them.

**Keywords: organizational culture, work motivation**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La cultura organizacional en el ámbito educativo es singularmente importante debido a que esta implica las condiciones de interacción existentes entre sus integrantes para favorecer la formación académica del estudiantado. Solé (2016) ha señalado que debe cuidarse minuciosamente el entorno del estudiante, especialmente dentro de los centros de formación, llámense escuelas, colegios, academias, institutos, o universidades, porque de este cuidado depende los niveles de rendimiento académico, al implicar ello las condiciones en que se desarrollan las actividades pedagógicas.

Asimismo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017), la motivación laboral resulta importante sea observada y cuidada con acuciosidad, porque resulta ella la capacidad que tiene la organización para inducir al trabajador hacia fines específicos al estar debidamente orientada o tremendamente dañina si no está bien administrada y genera impactos negativos sobre el ánimo del trabajador. Si estos fueren docentes, resulta aún más impactante y trascendente sus implicancia, ya que ellas repercutirán favorable o negativamente sobre los educandos.

Múltiples estudios como los de Hayes (2017), o los de Solé (2016), Carranza (2014) señalan que la cultura organizacional en las instituciones pedagógicas de los países desarrollados suele ser una variable totalmente controlada y sus niveles de aceptación y adaptación altos o muy aceptables según los indicadores que se midan en cada caso. Molinares (2018) y Barraza (2009) señalan coincidentemente, que en Latinoamérica no existe el mismo énfasis ni importancia que se observa en países desarrollados. Los niveles de percepción siendo altos, no llegan a ser óptimos en países como Chile, Argentina y Brasil. En países como Ecuador y Paraguay es más bien de regular a buena y en lugares como Venezuela y Bolivia es mayormente regular.

También, la motivación laboral dentro de las instituciones pedagógicas es otra variable sumamente estudiada y monitoreada por los gestores pedagógicas. Así, Bandura (1988) Peña (2015), Jaén (2010) coinciden en observar que evolutivamente se ha avanzado significativamente en modular y aplicar estrategias y técnicas motivacionales, las cuales se orientan a desarrollar en los individuos el interés por una determinada actividad.

Pese a reconocer la trascendencia de ambas variables, no se revisa frecuente, ni exhaustivamente las relaciones entre cultura organizacional y motivación laboral, quizás debido a la pre-concepción de que exista una relación significativa entre ambas variables, lo cual parece evidente, pero no está suficientemente documentado científicamente. Además, en cada caso, las dimensiones de motivación laboral y de cultura organizacional son distintas, ya que partiendo de unas u otras teorías, y prefiriendo uno u otro punto de vista se obtendrá distintas relaciones, las cuales ameritan estudiarse, para diseñarse sobre dichos resultados, políticas institucionales motivadoras, adecuadas a cada situación o patrón perceptivo de la cultura organizacional y sus componentes así como de los efectos más motivadores en cada grupo o colectivo humano de una organización en particular.

En el entorno de la Institución Educativa “Jesús Nazareno de Chocope” se aprecia se han producido fuertes cambios normativos, naturales, sociales, económicos y políticos, todos los cuales desarrollan una cultura organizacional peculiar y de la que se desconoce en la actualidad como es percibida por los propios docentes, así como por el resto del personal institucional.

Todos estos cambios asociados a los problemas propios de cada docente, sea de naturaleza intrafamiliar, intralaboral, amical o profesional, han impactado sobre ellos, variando sus niveles y estados de motivación, hecho que también amerita ser evaluado para lograr un completo diagnóstico y

valorar consecuentemente, la interacción que subyace entre ambas variables.

Por ello, los cambios que se aprecian cotidianamente en la Institución Educativa “Jesús Nazareno de Chocope”, producto de los problemas naturales, sociales, económicos, normativos y políticos hacen que sea importante evaluar la percepción de la cultura organizacional con el conjunto de sus componentes y los efectos y nivel de motivación que pueden presentar colectivamente el grupo humano que compone la plana docente de dicha organización pedagógica.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. A nivel internacional**

**Silenis (2006)** en su investigación, estableció la conexión de la cultura organizacional y la motivación laboral del personal docente de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Se apreciaron condiciones de compromiso, identificación, disposición del profesorado para cumplir normas, valores, estabilidad laboral, y pautas de conducta académica, son indicadores de una organización capaz de contar con un personal comprometido, para esto debe propiciar la participación con el fin de mejorar la calidad del ambiente laboral y la actitud de compromiso del personal con la institución y obtener una ventaja de ello que es reforzar la imagen corporativa. Además, se identificó algunas falencias en cuanto al escaso apoyo institucional para mejorar las condiciones de vida, procesos, estímulos para que participen en las decisiones de trabajo, difusión sobre la estructura, reglas, normas y políticas de la institución.

**Rivas y Samra (2013)** en su tesis, concluyeron que existe influencia de la cultura organizacional significativa sobre el desempeño laboral. Se observó la cultura institucional burocrática, la débil, debido a que la institución da mucha importancia a temas formales, cumplimiento de reglas y el respeto por los procedimientos operativos, que son

establecidos como norma para el centro clínico más que aspectos morales de valor o esenciales. Se aprecia poca difusión de la cultura organizacional entre el personal, ya que la mayoría son nuevos colaboradores. Una de las principales características es que la que tiene la cultura organizacional está orientada a los resultados y por tanto es valorada ex-post y no en el continuo laboral.

**Morales (2011)** investigó la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre el bienestar de los servidores de una Institución Educativa en Valle del Cauca; realizado para la Universidad Nacional de Colombia. La entidad cuenta con una dinámica variada y compleja, y en algunas ocasiones el bienestar de los servidores se halla sujeto a incentivos y/o recompensas que éstos puedan recibir. La carencia de incentivos influye de manera importante en el bienestar de los trabajadores, lo cual redundaría en la Cultura Organizacional. Además, ciertos trabajadores indican que se debería mejorar la comunicación al interior del establecimiento a los efectos de fortalecer la dinámica y hacer que incida en el bienestar de manera permanente.

### **1.2.2. A nivel nacional**

**Palma (2009)** estudió la motivación y el clima laboral en personal que labora en universidades; trabajo perteneciente a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Concluyó que las características detectadas en la motivación y en el clima laboral ponen de manifiesto la importancia de optimizar el funcionamiento de cada una de ellas, con una correcta orientación hacia aquellas metas que se pretende alcanzar y tomando en cuenta las fortalezas del grupo de trabajo y de la misma institución. Por este motivo plantea la elaboración de un programa de reestructura del área de recursos humanos de modo que se optimice el proceso administrativo y funcional de dicha área.

**Álvarez (2001)** investigó la cultura y el clima organizacional del Instituto de Oftalmología como factores claves para la eficacia; este

trabajo pertenece a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se encontró que a partir de un análisis acerca de teorías y conceptos sobre clima y cultura organizacional, concluyendo que estos conceptos son de mucha importancia en la práctica de distintas organizaciones, ya que de estos dependerá su eficacia y productividad. La cultura es un campo magnético que aglutina a toda la organización y a todos los laboran en ella, lo que los trabajadores realizan en sus distintas labores, hace referencia a: los valores, principios, rituales, ceremonias e incluso a la alta dirección de la organización. Si los trabajadores asumen su compromiso y cumplen a cabalidad sus funciones, es debido a que la cultura les permite hacerlo y por ende los climas laborales son mucho más favorables.

**Esteban (2014)** cuyo trabajo fue establecer el vínculo que presentan la cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Peruana Unión. En conclusión, encontró que la teoría de la equidad explica que, para la mayor parte de los trabajadores, la motivación recibe una poderosa influencia en función de las recompensas relativas y absolutas, aunque ciertos aspectos aún no están claros.

### **1.2.3. A nivel local**

**Sánchez (2013)** investigó la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral en una empresa Textil para la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Halló que la cultura organizacional tiene una influencia alta en el desempeño de los colaboradores resaltando que en la organización prevalece el tipo de cultura débil (Robbins, 2010) ya que el grado de identificación con la institución no es significativo pues un 70% indica no sentirse identificado con la empresa.

**Sáenz (2014)** que estudió cómo se relacionan el clima con la motivación laboral en distintas instituciones educativas del centro poblado de Miramar y Alto Salaverry; este trabajo pertenece a la Universidad Nacional de Trujillo. En este caso se rechazó la hipótesis

mediante un análisis con el coeficiente Rho de Spearman que dio como resultado 0.656 y un p-valor de  $<0.05$  por lo que llegó a la conclusión de que no existe una relación significativa entre las variables de clima organizacional con la motivación laboral en las entidades educativas estudiadas.

**Vallejos (2014)** que estudió a la cultura organizacional y como se encuentra relacionada con el compromiso organizacional del personal de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar; para la Universidad Nacional de Trujillo, observó que la Cultura Organizacional con el Compromiso Organizacional muestran una relación directa, ya que el incremento de una influye igualmente en la otra. Por componentes de compromiso organizacional, los evaluados presentan un nivel medio en cuanto a compromiso afectivo con la entidad donde laboran. Asimismo presentan un nivel de compromiso de continuidad medio-alto y un nivel de compromiso normativo medio.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Motivación**

##### **1.3.1.1. Conceptos**

El concepto de motivación es sumamente complejo, por la cantidad de vertientes y variados criterios para su abordaje. La motivación puede ser vista desde el simple interés del jefe porque el trabajador haga lo necesario para la empresa, o que este se sienta a gusto con el centro de trabajo, e inclusive puede ser concebida como la herramienta para lograr mayor productividad empresarial. Como señala Morán (2012), existen múltiples niveles y estadios en los que se estudia la motivación con interés laboral o productivo. Motivación de naturaleza social, individual, filosófica o fisiológica, además de cuestiones emocionales y/o afectivas.

La idea general de la motivación es que ella es un impulso que nos orienta hacia una meta determinada, dándonos la justificación o sustento para lograrla o culminarla de manera satisfactoria (Arrieta-Salas, C. y Navarro-Cid, J.; 2010).

#### **1.3.1.2. Teorías de la motivación**

La calidad de un servicio educativo siempre estará en función a los comportamientos de las personas que integran la institución, para lo que la motivación es el factor generador de dicha disposición. La motivación se constituye en la energía interna o externa que impulsa a las personas a actuar o una propensión hacia un comportamiento específico.

Según Sánchez, C. (2008) la motivación podemos verla reflejada en el accionar o reacciones de los docentes y el personal administrativo dentro y fuera de la institución. Teniendo en cuenta el grado de entusiasmo que se da en dicha institución evidenciándose de esta manera su creatividad, el sentido de pertenencia, compartir criterios y obtención de resultados satisfactorios en relación a la armonía y al buen funcionamiento de la cultura institucional.

#### **Concepto de motivación**

Para Naranjo (2009) la motivación es el impulso que orienta, dirige y mantiene el comportamiento y quehacer humano. En el terreno laboral se relaciona al afán del trabajador de realizar una tarea lo mejor posible. Este impulso origina que se desarrolle el proceso de la motivación, consistente en un estímulo externo o una reflexión. Dado el estímulo determinado a una persona, ésta reaccionará de alguna forma dependiendo ello de su patrón de comportamiento.

El modelo de conducta varía significativamente de uno a otro individuo, aun cuando el proceso por el cual se llega a él es esencialmente igual para todos.

Según Sánchez, C. (2008) cuando alguien no consigue el objetivo anhelado, se llega a un estado de frustración correspondiente al interés perdido, lo cual genera ansiedad. Ante la falta de solución, la frustración permanece o agudiza, lo que genera un círculo nocivo ya que se vuelve incapaz de hallar otra solución.

#### **1.3.1.3. Proceso de motivación**

El proceso de la motivación nace de una necesidad insatisfecha, lo que estimula impulsos en el interior de las personas. Los impulsos generan comportamientos de búsqueda para hallar lo que se desea (Maslow, A, H.; 1991).

El mismo Maslow (1991) señala que frecuentemente los intereses de empleados y organización no coinciden y los directivos deben hacer que lo hagan. En una aproximación a eventos motivadores, podemos señalar que se agrupan en 03 grupos elementales, que impulsan a una persona a estar una jornada entera trabajando.

A saber:

- a) Amenaza de recibir castigos.
- b) Esperanza de obtener premios.
- c) Convencimiento de que vale la pena hacerlo, además de conseguir resultados provechosos para la organización.

El convencimiento es inducido por factores básicos como:

- a) Estructura de la organización. refleja en flujos de comunicación, toma de decisiones, funcionalidad, etc.
- b) Cultura organizacional. referente a actitudes frente a cambios, estándares de productividad, calidad, servicio, etc.
- c) Puesto de trabajo. identificación con funciones, autonomía, etc.

#### **1.3.1.4. Factores influyentes sobre la motivación laboral**

La conducta humana se ve afectada por varios factores diferentes.

- 1) Roles y normas: determinan un patrón de conducta esperada o una función determinada
- a) Sentimientos, actividades e interacciones. Son manifestaciones del comportamiento físico. Las interacciones son una especie de relaciones sociales.
- 2) Las tradiciones, usos y costumbres. Son experiencias, sentires, doctrinas y prácticas que se transmiten de una generación a otra, sea de forma oral o escrita.

Los factores podemos dividirlos en externos e internos a su vez (Sánchez; 2008):

##### **A) Los factores externos:**

Proceden del entorno (compañeros, mandos, la organización, etc.). Influyen indirectamente, de manera consciente o inconsciente. Los más importantes son:

- a) Autonomía. Es la búsqueda de ocupaciones laborales más significativas sucesivamente, que permitan expresar creatividad, iniciativa e ideas. Se busca con ello realización y trascendencia.
- b) Retribución económica. Siendo importante suele desplazarse en la escala de prioridades por cuestiones de valor.
- c) Ventajas sociales. Son beneficios que contribuyen a generar climas de bienestar y mayor satisfacción.
- d) Seguridad en entorno laboral. Asociada al menor riesgo de enfermar, accidentarse, etc.
- e) Desarrollo profesional y promoción. aspiración natural de todo empleado para crecer profesional y humanamente.

- f) Estabilidad en el empleo. Debido a que la inseguridad que crea la inestabilidad en el empleo es muy estresante.
- g) Prestigio profesional. Obtención de cuotas de éxito dentro de la organización y fuera de ella.
- h) Comunicación: información facilitada por la organización, vigencia de feedback, recepción de procedente de los empleados, cohesión a mensajes.
- i) Estilo de liderazgo. Tanto más vertical menos positivo para la organización.

#### **B) Los factores internos:**

Derivan de la personalidad, nacen del mismo configuran la forma de reacción ante los externos (Sánchez; 2008). Algunos son:

- a) Estados de ánimo. Que justifican la adopción de conductas según la predisposición a reacción de una u otra manera.
- b) Tendencia a la creatividad. Capacidad de responder autónomamente y con seguridad ante los eventos.
- c) Situaciones de estrés. Capacidad de respuesta alerta y rápida antes procesos o eventos.
- d) Afán de logro. Interés y pretensión de logro.

#### **1.3.1.5. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

Para Morán (2012), la teoría de Maslow se concibe dentro de la psicología humanista, dado que es una visión positiva y optimista de la humanidad. Parte de la libertad que tiene el hombre para el uso libérrimo de sus capacidades superiores, empleando símbolos y pensar en términos abstractos con capacidad de discernir, pudiendo realizar elecciones inteligentes, además de ser responsables de sus acciones y de autorrealización. Las principales son:

- a) Fisiológicas: las más básicas, necesaria para la supervivencia e implica la continuidad de la especie: agua, comida y sexo.
- b) Seguridad: protección ante el peligro, amenazas, y carencias. Estas necesidades ahora se satisfacen razonablemente, salvo las amenazas de desastres como terremotos, huracanes, etc.
- c) Amor y pertenencia: constituido por el deseo de amar y ser amado, estar en compañía, vivir en asociación y sentir pertenencia a un grupo.
- d) Autoestima: respeto y aprecio a sí mismo, autoconfianza, reconocimiento.
- e) Conocer y aprender: necesidad de saber, investigar, conocer, entender y organizar el mundo que nos circunda según nuestros intereses.
- f) Estéticas: necesidad de buscar orden, simetría y belleza en aquello que observamos.
- g) Autorrealización: Alcanzar el desarrollo más alto de potencial humano que tiene cada uno.

#### **1.3.1.6. Dimensiones de la motivación laboral**

Del estudio desarrollado por Moran (2012) podemos deducir que hay tres elementos fundamentales que componen la motivación de los individuos, especialmente en el ámbito laboral: motivación por necesidades de aprecio, por necesidades sociales y lograr relaciones interpersonales.

Siendo la principal fuente de motivación de todo trabajador, lograr el máximo compromiso de la empresa con él, para obtener los mayores beneficios que implica el desarrollo de una actividad laboral, podemos señalar que el estímulo que pueda recibir de la institución, el respeto institucional, de sus compañeros, brindado y recibido, constituyen elemento fundamental. Comprender cuanto cubren sus relaciones

laborales sus necesidades de aprecio, a través de estímulos institucional recibido directamente, muestras de respeto de sus compañeros y autoridades son los componentes que se medirán para valorar la dimensión de necesidades de aprecio personal.

Un segundo aspecto relativo a la motivación radica en el potencial que tiene el centro laboral para desarrollar y formar amistades, por lo cual las relaciones de este tipo cobran especial trascendencia al momento de medir la motivación. Esta situación está asociada a la capacidad de desarrollar un entorno que satisfaga las necesidades sociales, las cuales se fundan en dos pilares: la capacidad de desarrollar amistades y la capacidad de socializar con su entorno. Según Bandura (1988) medir la calidad de los vínculos amicales forjados en el centro laboral, la calidad de las relaciones sociales que aparecen con los compañeros del trabajo y sus repercusiones en la vida laboral y personal como son autorrealización, satisfacción, reconocimientos y felicitaciones son los elementos a medir para comprender y valorar la capacidad de cubrir necesidades sociales a partir de las relaciones laborales en los individuos.

Un tercer elemento, no menos importante, es la capacidad de generar relaciones interpersonales apropiadas y bien enraizadas. Por ello, la capacidad de generar empatías, interactuar con sus compañeros e intercambiar información con los demás colaboradores con un sentido de equipo, son elementos básicos que permiten asegurar un ambiente motivador en la percepción del trabajador. Determinar la forma en que se dan estas relaciones dentro del trabajo pasa a ser el tercer elemento a medir para valorar adecuadamente las relaciones interpersonales en la actividad laboral (Hellriegel D. y Slocum J.; 2004).

## **1.3.2. Cultura organizacional**

### **1.3.2.1. Definiciones de cultura organizacional**

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional es el conjunto de los valores, entendimientos y creencias comunes y de importancia que muestran en los integrantes de una institución. Es la manera tradicional de hacer las cosas, vivir, pensar, compartida por los integrantes, y que los entrantes aprenden y acatan para ser integrados a ella.

Entre otras definiciones que hay de ella, se tienen las siguientes: Conjunto de elementos fundamentales, generados y compartidos que interactúan entre sí, y coparticipan con los miembros de una organización en pro de la misión que da sentido a la organización como empresa. Es un sistema de valores, de tradiciones, normas, hábitos, creencias, actitudes y conductas que forman una identidad o personalidad y marcan el destino de una organización para lograr determinados fines económicos y sociales (Stephens, R., 1996).

La identidad es la conciencia, es decir, el reconocerse y saberse de cada uno, de manera personal o colectivamente, hereditario de una memoria procedente del pasado y responsable autónomo de decisiones que afectarán el presente y modelarán su futuro. La identidad de conciencia comunica una cultura institucional tanto más arraigada esté, generando sinergias en el entorno de un grupo culturalmente bien amalgamado (Aguirre y Morales; 2000).

Los fines económicos y sociales de toda cultura organizacional implican el reconocimiento de que la organización es mucho más que un fenómeno económico. Los modelos de comportamiento procedentes de la cultura de la empresa comprometen la manera de relacionarnos dentro y en el

entorno de ella, e influyen en nuestro modo de hacer las cosas. Estas pautas se aprenden dentro del grupo laboral, y se transmiten a las generaciones futuras (Stephen R., 1996).

Una característica atribuible a la cultura organizacional o a las unidades de información es su lenta evolución y su reticencia a la adopción de cambios. Puede decirse que estas son características relevantes de la cultura organizacional de muchas unidades de información. La cultura organizacional puede definirse como el sistema de valores, normas y comportamientos fundamentales que predomina en una empresa (Amado, 1997). En forma simple, puede decirse que la cultura es la forma como se hacen las cosas.

Lo importante del reconocimiento y análisis de la cultura organizacional es que ésta es una poderosa fuerza que afecta el rendimiento de la empresa. El comportamiento de los empleados es el resultado de lo que creen, valoran, respetan o rechazan. La cultura organizacional determina en gran medida la forma que toman las relaciones interpersonales en la empresa, pero lo más importante es que también influye con gran fuerza en la forma en que se relaciona con sus clientes.

Para Chiavenato (1999) la cultura organizacional es una forma de vida, un conjunto de creencias, valores y esperanzas, es decir, una forma única de interactuar y de relacionarse de una organización con otras. Todo este grupo de variables deben ser observadas, analizadas e interpretadas de manera continua, ya que influye en el clima que existe en la organización.

Hofstede (2010) hace referencia a un programa mental conformado por modelos de sentimientos, pensamientos y actuación potencial de los individuos, que se adquieren del entorno social en el que ha crecido y donde ha acumulado

diversas experiencias de vida. La programación se inicia en la familia, luego en el barrio, la escuela, los grupos de pares, el trabajo y la sociedad en la que vive. Con esta noción de cómo se percibe una cultura organizacional, es viable intentar un acercamiento hacia algunos conceptos con el propósito de precisar su definición.

Jelinkek Smircich y Hirsh (1983) definieron a la cultura organizacional como una estructura llena de significados que dura en el tiempo, delimitando la percepción, la interpretación y la conducta de los individuos.

La cultura organizacional ha atravesado por distintas fases y ha trascendido hasta volverse un sistema enmarañado dentro de la organización; no obstante, en la actualidad se hace mayor hincapié en las prácticas de una excelente gestión desde la perspectiva del talento humano, propiciando óptimas relaciones y un mayor sentido de pertenencia con respecto a la organización (Hobbs, Poupart y Firsirotu; 2009).

Este tema es fundamental para que la organización alcance sus objetivos a corto y a largo plazo, además permite instaurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La experiencia, compromiso, nivel educativo y pertenencia a la organización por parte del talento humano constituye un elemento trascendental de la cultura de la empresa (Serna, 2000).

#### **1.3.2.2. Los elementos de la Cultura Organizacional**

Según Hobbs, Poupart, & Firsirotu (2009) en la cultura institucional u organizacional se observan un conjunto de elementos como son los valores, las costumbres, los ritos, historias, nuestros héroes, y otros.

- **Los valores:** constituidos por las convicciones fundamentales que norman nuestra conducta. Establecen

el modo de conducta o estado final de existencia, es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia, dando argumento fundamental a cada uno de nuestros actos y diseñando nuestras respuestas sociales, morales y éticas.

- **Costumbres:** Concebidas como los hábitos o conjunto de usos de un país y sus integrantes, que les permite diferenciarse de los demás u otras regiones.
- **Ritos:** Similares a las costumbres, pero con la condición de repetitividad de determinadas actividades, expresando y reforzando valores centrales de la organización. En su ejercicio se enraízan y transmiten los valores más importantes quedan sustento a las metas más relevantes, indicando las personas por sus roles, más imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias:** Elementos contruidos a partir de experiencias de vida de nuestros antepasados, que se transmiten en cuentos o anécdotas, y circulan por las empresas, en el cual se narran hechos referentes a fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).
- **Héroes:** Que reconocidos en las historias, aluden a las personas especiales que con su ejemplo y conducta moral y ética sublime simbolizan los valores, transmiten y mantienen viva una cultura determinada.

### 1.3.2.3. Los tipos de Cultura Organizacional

Los autores Hellriegel D. y Slucum J. (2004), describen los siguientes tipos:

- **Cultura burocrática:** Se le reconoce porque es formal y valora las reglas, procedimientos, normas, aun por encima de aspectos éticos o valores morales Sus integrantes valoran productos y servicios estandarizados. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la

informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como coordinadores y organizadores, establecidos para vigilar el cumplimiento de reglas y normas más que aspectos esenciales. Las tareas, responsabilidades y autoridad están bien definidas y delimitadas para todos los empleados de la jerarquía organizacional. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. La naturaleza de los actos está en la norma, no en si mismos.

- **Cultura de clan:** Mediante ésta, se considera a la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto-administración y la influencia social como los atributos de una cultura de este tipo. Sus integrantes acatan una obligación que va más allá del intercambio laboral por la paga, llevándolo a extremos místicos por el concepto de grupo. Esta cultura logra la unidad e integridad a través de un profundo y extenso proceso de socialización. Los integrantes más antiguos del clan se constituyen en mentores y modelos para los más nuevos que se adapta.
- **Cultura del emprendedorismo:** Reconocida y caracterizada por los elevados niveles de toma de riesgos, mucho dinamismo y gran creatividad para afrontar los retos más exigentes. Existe en ella un gran compromiso con la experiencia, la innovación y buscan siempre estar a la vanguardia de los acontecimientos. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio por si misma. Las culturas emprendedoras se asocian con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por sus fundadores.

- **Cultura de mercado:** Esta caracterizada por el logro de objetivos cuantificables y más exigentes, especialmente en aquellos casos que no son negocios financieros y se basan en las dinámicas del mercado. Se basan en la competitividad enérgica y su orientación hacia las ganancias prevalecen como en toda la organización con intereses económicos. En la cultura de mercado, las relaciones entre el trabajador y la empresa es de tipo contractual, regida por normas muchas de ellas establecidas por el uso en el tiempo más que en leyes emitidas públicamente. Bajo esta premisa, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte y su cumplimiento es usualmente muy fidedigno. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable, basada principalmente en la confianza entre las partes.

El trabajador es responsable de un nivel específico de desempeño y la empresa promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa denominado sueldo, salario o jornal. A mayores niveles de desempeño se ofrecen mayores remuneraciones, según se señalen en el acuerdo, lo que no deja de ser otra cosa que la aplicación del concepto de productividad al contrato laboral. Ambas partes reconocen el derecho recíproco de no exigir más de lo acordado. El contrato es renovable según se pacte y su renovación se basa en cumplimiento, ello le confiere una categoría de utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas.

#### **1.3.2.4. Factores moldeadores de la cultura organizacional**

La cultura organizacional no es producto del azar ni se produce en unas cuantas semanas. Por lo tanto, tampoco puede transformarse en poco tiempo o con sólo las buenas

intenciones de un líder deseoso de brindar nuevas alternativas y metas a su organización.

La cultura organizacional es un complejo producto de la interacción de sus líderes, de la forma como se evalúa el desempeño individual y organizacional, de las prácticas de recursos humanos (cómo se recluta, selecciona, desarrolla, evalúa, compensa y promueve d personal), de la visión, propósito y estrategia de la empresa, de la estructura de la organización y de su contexto competitivo (Amado, 1997).

Los empleados, el clima organizacional existente en el ambiente laboral y las costumbres que siguen los docentes en la institución educativa. (Chiavenato, 2012).

#### **1.3.2.5. Componentes**

De acuerdo con Chiavenato (2002) toda cultura organizacional presenta tres distintos niveles, estos son: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

- a. Artefactos:** son aquellos elementos concretos que cada uno observa, escucha y siente cuando se encuentra en una empresa. Hace referencia al modo como se viste el personal de la empresa, como se expresan y de qué comentan, cuál es su conducta; también son los eventos, íconos, historias, héroes, eslogan, ritos, etc.
- b. Valores compartidos:** son los valores que las personas consideran importantes y lo toman para sí mismos. Estos valores son definidos por las personas en su modo de actuar; estos valores inicialmente son establecidos por los fundadores de la empresa.

- c. **Presupuestos básicos:** es el nivel más profundo, intrínseco y subrepticio de la cultura de una empresa.

#### 1.3.2.6. Características

La cultura organizacional es un modelo complejo de prejuicios, opiniones, conductas, crónicas, mitos y otras percepciones que en conjunto, reflejan la forma particular en que una organización funciona.

Chiavenato (2007), presenta seis características para describir la cultura organizacional:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los integrantes de una organización se caracterizan por emplear un lenguaje común, pues usan términos propios y emplean ceremonias relacionadas con determinados comportamientos.
- **Normas:** son guías de comportamiento sobre el modo de hacer las cosas al interior de una organización.
- **Valores predominantes:** son aquellos que primordialmente establece la organización y que espera que sus miembros los hagan.
- **Filosofía:** son principios adoptados por la organización que apuntan a reforzar las creencias o convicciones sobre el modo de tratar a los empleados y clientes.
- **Reglas:** son disposiciones establecidas y relacionadas con la forma de actuar o de comportarse al interior de la empresa. Los nuevos

integrantes de la organización deberán aprender esas normas para poder ser incorporados y aceptados como miembros del grupo empresarial.

- **Clima organizacional:** es la sensación percibida por el trabajador en su ambiente laboral, así por ejemplo: la forma cómo interactúan los miembros de la organización, el modo cómo se relacionan las personas entre sí, cómo es la atención al cliente, cómo es la relación con su grupo de proveedores, etc.

### 1.3.2.7. Tipos de cultura organizacional

Charles Handy (1976) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia:

- a) **Cultura del poder:** Esta dirigida y controlada por personas claves desde un centro de poder ejecutivo y bien determinado.
- b) **Cultura de roles:** sustentada en una detallada descripción de responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto dentro de la institución.
- c) **Cultura de tareas:** Se basa en proyectos realizados por la organización; orientada a la obtención de resultados determinados en tiempos concretos
- d) **Cultura de personas:** Basada en los integrantes de la organización.

### 1.3.2.8. Niveles de la cultura organizacional

Siguiendo el modelo propuesto por Chiavenato (2007) podemos señalar que la formación de la cultura organizacional se basa en una jerarquía de objetivos cumplidos a partir del uso y logro de metas determinadas. Así tenemos los siguientes niveles:

- a) **Artefactos.** Constituye el primer nivel de la cultura empresarial, siendo el más superficial, visible y perceptible en la organización. Los artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con la organización. En esta categoría se incluyen todos los productos, servicios y estándares de comportamiento de la misma.
  
- b) **Valores compartidos.** Constituyen el segundo nivel de la cultura institucional. Se integra por los valores destacados que se toman importancia para las personas, las cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.
  
- c) **Presupuestos básicos.** Según Chiavenato (1987) vienen a constituir el nivel más íntimo, interior y profundo de la cultura institucional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe de manera de hacer las cosas en la organización.

#### **1.3.2.9. Dimensiones de la cultura organizacional**

- a. **Lo cotidiano del comportamiento observable.** Se comprenden acá en cómo interactúan las personas, el lenguaje empleado y los gestos mostrados, los rituales practicados y los procedimientos corrientes empleados. Para Aguirre, A. y Morales, J. F. (2000) la conducta cotidiana es la más perfecta transparencia de los valores y paradigmas de los individuos, con los cuales es posible formar una escala perfectamente medible de

un aspecto central de la cultura organizacional, que no viene a ser otra cosa sino que la suma de las culturas de sus integrantes.

- b. **Reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos.** Se observa en los miembros libres, en los cafetines, en las actividades informales, en los servicios oclaterales dentro dse la organización. Las cuales estan constituidas por los usos y las costumbres que se practican en la actividad cotidiana, y que Hofstede, G. (2010) considera que son los elementos que conforman los aspectos culturales de la organización, al establecer en las interacciones diarias los patrones de actuación aceptados rutinariamente.
- c. **Los valores defendidos por una organización.** Como la ética, los valores morales, dentro de los que cabe resaltar el respeto por las personas, la honestidad y puntualidad, la calidad de sus productos en el caso de la educacion la calidad del servicio. El conjunto de estos señala Schein, E. H. (1988) son por lo general los más difundidos y los propios trabajadores instan a su práctica, sin necesidad de manuales u ordenanzas institucionales.
- d. **La filosofía administrativa que orienta las políticas de la organización.** Orienta la forma de ser y actuar de la organización ante los clientes o usuarios. Stephen R. (1993) ha señalado que la práctica y los hábitos conductuales se establecen en tanto se hallan monitoreado, inducidos y se basan en el respeto a normas más amplias de respeto y conducta bajo paradigmas comunes.
- e. **Las reglas de juego.** Cómo funcionan las cosas, qué debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado en la organización. Que según Chiavennato (2007) no son otra cosa que las ordenanzas y manuales

que rigen la vida institucionales, norman las jerarquías, privilegios y denotan las acciones respectivas ante cada situaicon o evento en que puedan exitir dudas sobnre su tratamiento.

- f. **El clima organizacional.** Los sentimientos de las personas y la manera como interactúan entre si con los clientes y con los elementos externos. La suma de los elementos señalados van a determinar el grado de compromiso, la conducta y la forma en que se conduce la organización conh respecto a cada trabajador y de éste con la misma, así como reciprocamente de cada uno de los trabajadores con sus pares, subalternos y jefes. Este conjunto se denomina el “clima organizacional” y constituye la mayor respuesta de la cultura organizacional.

#### **1.3.2.10. Principios de la cultura organizacional en instituciones educativas**

Según Gordon, J. (1999) la cultura organizacional, como una organización viva de aprendizaje, es capaz de autoevaluar y reflexionar constantemente. Las instituciones educativas necesitan identificar y aplicar una serie de principios que faciliten y promuevan no sólo el cumplimiento de la visión y misión de las mismas. Entre los principios básicos de la cultura organizacional, más adecuados a la actividad docente y/o pedagógica, además útil para la gestión administrativa de centros pedagógicos, tenemos

- a. **Principio de la misión educativa.** El objetivo principal de la organización educacional es de servicio a la comunidad. Los objetivos secundarios son los valores que adquieren los individuos de grupos de trabajo de la institución. Para obtener eficacia institucional es necesario jerarquizar los objetivos de la organización.

Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto y largo plazo.

- b. Principio de unidad.** La organización debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzo y propósitos, que las energías de cada uno pueden ser aprovechadas en una misma dirección, con vista a un fin común. Tal unidad de esfuerzos es la que va a permitir una eficacia mayor en la actividad que realiza.
- c. Principio de coordinación.** Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizadamente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente; las operaciones se realizan en orden y seguridad; cada área está debidamente informada de la actividad que le corresponde y actúan sincrónicamente con el orden y el ritmo respectivo asegurando la visión institucional.
- d. Principio de la participación.** Un alto grado de participación y responsabilidad del personal incrementan la eficacia de la organización. Para mejorar el grado de participación en una organización educativa se debe elaborar programas de capacitación y satisfacer las necesidades de los distintos estamentos de la institución.
- e. Principio de la rectitud de conducta, la veracidad, honestidad y transparencia.** La verdad como la base de todas las virtudes humanas posee una ponderación fundamental en la vida de la institución. La rectitud de la conducta, con sus referencias de justicia, equidad, veracidad, honestidad, imparcialidad, confiabilidad, integridad y transparencia deben distinguir cada fase de

la vida individual y grupal de la institución sea esta administrativa o académica.

La transparencia tanto en el ámbito pedagógico como administrativo manifestará la congruencia y coherencia entre la filosofía, misión y la vida diaria de la institución.

- f. Principio de autoridad y liderazgo eficaz.** Estos principios incluyen el deber de las autoridades a hacerse acreedores a la confianza, respeto y respaldo genuino de las personas cuyos actos pretenden gobernar. A sopesar objetivamente y aspiraciones reales de las personas a las que sirven.

El liderazgo eficaz debe ser dinámico, responsable y comprometido con una escuela de valores. Los líderes no sólo deben motivar a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también a la realización de los objetivos deseados por la organización (Farro, 2007).

#### **1.3.2.11. ¿Cómo cambiar la cultura organizacional?**

Chiavenato (2012) expone algunas condiciones que se deben dar en las organizaciones para que sea más fácil un cambio. Estas son:

- **Una crisis dramática:** es el shock que impacta en el statu quo (mantenimiento del estado actual) que permite concederle mayor importancia a la cultura actual de la empresa. Así tenemos, que empresas como Ameritechy Pepsi-Cola admiten crear crisis internas para promover cambios en la cultura de sus organizaciones.
- **Modificaciones en el liderazgo:** un nuevo líder en la alta dirección de la empresa que proponga

nuevos valores que sean capaces de responder con éxito frente a una crisis.

- **Organización pequeña y joven:** cuando una empresa es nueva, es más fácil cambiar su cultura organizacional. Cuando la empresa es pequeña, es más fácil para la gerencia divulgar los nuevos valores.
- **Cultura débil:** cuanto más fuerte sea la cultura de la empresa, el compromiso del personal frente a los valores, es mayor. En consecuencia, será más difícil de modificar.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema:**

- ¿Existe correlación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017?

##### **1.4.2. Preguntas Específicas:**

- ¿Existe correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017?
- ¿Existe correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017?
- ¿Existe correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017?
- ¿Existe correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal, Chocope 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Desde el punto de vista teórico y académico, la investigación se justifica porque analiza teórica y doctrinariamente dos elementos de vital importancia para la competitividad empresarial con lo que demuestra la trascendencia de la aplicación del conocimiento teórico en la solución de problemas cotidianos de los negocios locales.

De modo práctico es importante y plenamente justificada esta investigación, ya que sus resultados revelan debilidad en la formulación y promoción de una cultura organizacional acorde con los valores, paradigmas y costumbre de los colaboradores, y la motivación laboral es igualmente deficitaria, con lo que esta investigación cobra plena utilidad alertando sobre dos deficiencias importantes que deben resolverse en breve plazo.

El uso de metodología y procedimientos científicos nos demuestran la importancia que tiene resolver los problemas cotidianos de las organizaciones educativas con métodos científicos que aseguren una eficaz solución y no se estén dando medidas en calidad de prueba que no resultaran apropiadas y empeoran las relaciones intralaborales.

Para lograr lo mencionado nos hemos propuesto realizar esta investigación con el fin de mejorar esta correlación.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

- Hi: Existe correlación directa entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.

### **1.6.2. Hipótesis Nula**

- Ho: No existe relación directa entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.

### **1.6.3. Hipótesis Específicas**

- Existe correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.
- Existe correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.
- Existe correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.
- Existe correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General:**

- Determinar la correlación existente entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.

### **1.7.2. Específicos:**

- Determinar la correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.
- Determinar la correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope 2017.
- Establecer la correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope.
- Analizar la correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral

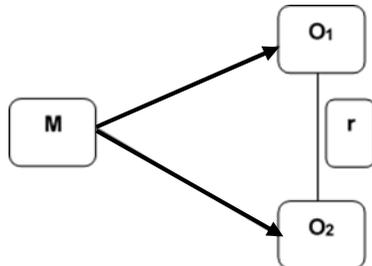
docente de una Institución Educativa Estatal, Chocope.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

Diseño correlacional: Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M : Muestra (docentes de la institución educativa Jesús Nazareno).

O1: Observación de la variable independiente (cultura organizacional).

O2: Observación de la variable dependiente (motivación laboral docente).

r : Relación de causalidad de las variables (cultura organizacional y motivación laboral docente).

#### 2.1.1. Variables

**Variable 1:** cultura organizacional

**variable2:** motivación laboral

### 2.1.2. Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala medición
CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional es el conjunto de los valores, entendimientos y creencias comunes y de importancia que muestran en los integrantes de una institución. Es la manera tradicional de hacer las cosas, vivir, pensar, compartida por los integrantes, y que los entrantes aprenden y acatan para ser integrados a ella (Chiavenato; 2007)	Se constituye por la medición cualitativa de la conducta docente, el respeto a reglas, la observación de valores compartidos, y el cumplimiento de manuales así como paradigmas y modelos sociales comunes. Para medirlo se aplicó un cuestionario de 40 ítems, conformada de 4 dimensiones: lo cotidiano del comportamiento observable, reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos, valores defendidos por la organización, y reglas de juego.	Lo cotidiano del comportamiento observable	Analizar y observar el comportamiento de los docentes.	Ordinal
			Reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos	Señalar la influencia de las reglas.	
			Valores defendidos por la organización	Priorizar los valores de la organización.	
			Reglas de juego	Respetar las reglas de la organización.	
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala medición
MOTIVACIÓN LABORAL	La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (Morán; 2012).	Se constituye por la valoración cualitativa de los estímulos, respeto, relaciones amicales, sociales empatía y capacidad de escucha con su entorno.  Para medirlo se aplicó un cuestionario de 21 ítems, conformada por 3 dimensiones: Necesidades de aprecio, necesidades sociales y relaciones interpersonales.	Necesidades de aprecio	-Estímulo institucional -Respeto y autorespeto al trabajo docente	ORDINAL
			Necesidades sociales	-Relaciones amicales. -Buenas relaciones sociales.	
			Relaciones interpersonales	- Empatía. - Capacidad de escucha.	

## **2.2. Población y muestra**

### **2.2.1. Población o universo**

La población objeto de estudio está constituida por 35 docentes de la Institución Educativa Jesús Nazareno de Chocope, quienes integran la totalidad de la plana académica de personal de dicha organización educativa.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.3.1. Validez**

Para proceder a la validación de nuestros instrumentos procedimos a seleccionar un grupo de profesionales que actuaron como jurados, por su experticia en la materia abordada en nuestra investigación.

Luego, para validar nuestro instrumento se aplicó la técnica juicio de expertos con dicho grupo de profesionales, docentes de la Universidad César Vallejo. La plana de profesionales que la constituyó fueron los siguientes docentes:

- ✓ Idrogo Mariño, Misael Noe.
- ✓ Díaz Alcántara, Ana Cecilia.
- ✓ Yache Cuenca, Eduardo Faver.

En el anexo 05 se pueden observar los documentos emitidos por el jurado de validación, tanto de la matriz de validación como de los instrumentos elaborados por las investigadoras.

### **2.3.2. Confiabilidad**

Se realizó mediante la aplicación de pruebas piloto a 15 docentes de otra institución educativa diferente a la seleccionada como población-muestral.

De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo para el instrumento total

un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.833$  ( $\alpha > 0.70$ ) para el instrumento que evalúa la cultura organizacional y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.876$  ( $\alpha > 0.70$ ) para el instrumento que evalúa la motivación laboral, lo cual indica que los instrumentos que evalúan la cultura organizacional y la motivación laboral son confiables por ser consistentes internamente. (Ver anexo N° 3-A y 3-B).

La tabulación y cálculos estadísticos de confiabilidad se realizaron con el Dr. Eduardo Yache Cuenca, quien tiene título de Ingeniero Estadístico; habilitado en el Colegio de Estadísticos del Perú (COESPE 428).

**A) Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa la cultura organizacional “ $\alpha$ ” de Cronbach.**

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

$\alpha$ : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

$\Sigma$ : Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

$$K = 40 \qquad \sum S_i^2 = 37.276 \qquad S_t^2 = 198.552$$

**Reemplazando:**

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \times \left( 1 - \frac{37.276}{198.552} \right) = 0.833 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

**Confiabilidad por ítems:**

ÍTEMS	LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	ÍTEMS	REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS	ÍTEMS	LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN	ÍTEMS	LAS REGLAS DE JUEGO
Ítem 1	0.825	Ítem 11	0.818	Ítem 21	0.836	Ítem 31	0.839
Ítem 2	0.825	Ítem 12	0.835	Ítem 22	0.837	Ítem 32	0.824
Ítem 3	0.826	Ítem 13	0.833	Ítem 23	0.822	Ítem 33	0.833
Ítem 4	0.838	Ítem 14	0.822	Ítem 24	0.833	Ítem 34	0.819
Ítem 5	0.825	Ítem 15	0.832	Ítem 25	0.828	Ítem 35	0.835
Ítem 6	0.830	Ítem 16	0.831	Ítem 26	0.838	Ítem 36	0.833
Ítem 7	0.827	Ítem 17	0.837	Ítem 27	0.836	Ítem 37	0.829
Ítem 8	0.830	Ítem 18	0.828	Ítem 28	0.830	Ítem 38	0.823
Ítem 9	0.822	Ítem 19	0.829	Ítem 29	0.821	Ítem 39	0.823
Ítem 10	0.837	Ítem 20	0.830	Ítem 30	0.839	Ítem 40	0.816

**B) Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa la motivación laboral “α” de Cronbach.**

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

K = 21                       $\sum S_i^2 = 11.238$                        $S_t^2 = 67.810$

### Reemplazando:

$$\alpha = \frac{21}{21-1} \times \left( 1 - \frac{11.238}{67.810} \right) = 0.876 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

### Confiabilidad por ítems:

ÍTEMS	NECESIDADES DE APRECIO	ÍTEMS	NECESIDADES SOCIALES	ÍTEMS	RELACIONES INTERPERSONALES
Ítem 1	0.868	Ítem 8	0.870	Ítem 15	0.883
Ítem 2	0.878	Ítem 9	0.876	Ítem 16	0.870
Ítem 3	0.869	Ítem 10	0.878	Ítem 17	0.878
Ítem 4	0.856	Ítem 11	0.864	Ítem 18	0.859
Ítem 5	0.869	Ítem 12	0.878	Ítem 19	0.858
Ítem 6	0.869	Ítem 13	0.867	Ítem 20	0.869
Ítem 7	0.872	Ítem 14	0.877	Ítem 21	0.867

### 2.3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Motivación laboral	Encuesta	Cuestionario	Medición de la motivación laboral
Cultura organizacional	Encuesta	Cuestionario	Medición de la cultura organizacional.

### 2.4. Métodos de análisis de datos

#### **2.4.1. Estadística descriptiva**

- Elaboración del registro de resultados sobre Cultura organizacional y motivación laboral
- Construcción de tablas de distribución de frecuencia.
- Calculo de promedios, desviación y frecuencias en los resultados
- Elaboración de gráficos.

#### **2.4.2. Estadística inferencial**

El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS versión.

Se realizó la Prueba de Bondad de ajuste de los puntajes sobre cultura organizacional y motivación laboral a la Distribución Normal. De los resultados de la Prueba Kolmogorov-Smirnov a un nivel de significancia al 5% (Ver Tabla 4).

De acuerdo a los resultados obtenidos se decide trabajar con la Prueba Chi cuadrado para variables categóricas.

#### **2.5. Aspectos éticos**

En esta investigación se protegió la identificación de los sujetos de estudio, tomando en consideración los aspectos éticos correspondientes, como son la confidencialidad, el consentimiento informado, la libre participación y el anonimato de la información.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 1:

**Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

VARIABLE 1	Escala	N°	%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Desfavorable	00 - 42	18	51
Medio	43 - 81	14	40
Favorable	82 - 120	3	9
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 1 se observa que el 51% de los docentes perciben nivel desfavorable la cultura organizacional, el 40% tienen nivel medio, en tanto que el 9% de los docentes perciben nivel favorable la cultura organizacional. Determinándose que la cultura organizacional que perciben los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, de Chocope es de nivel desfavorable (52%).



Fuente: Tabla 1

**Figura 1. Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

**Tabla 2.**

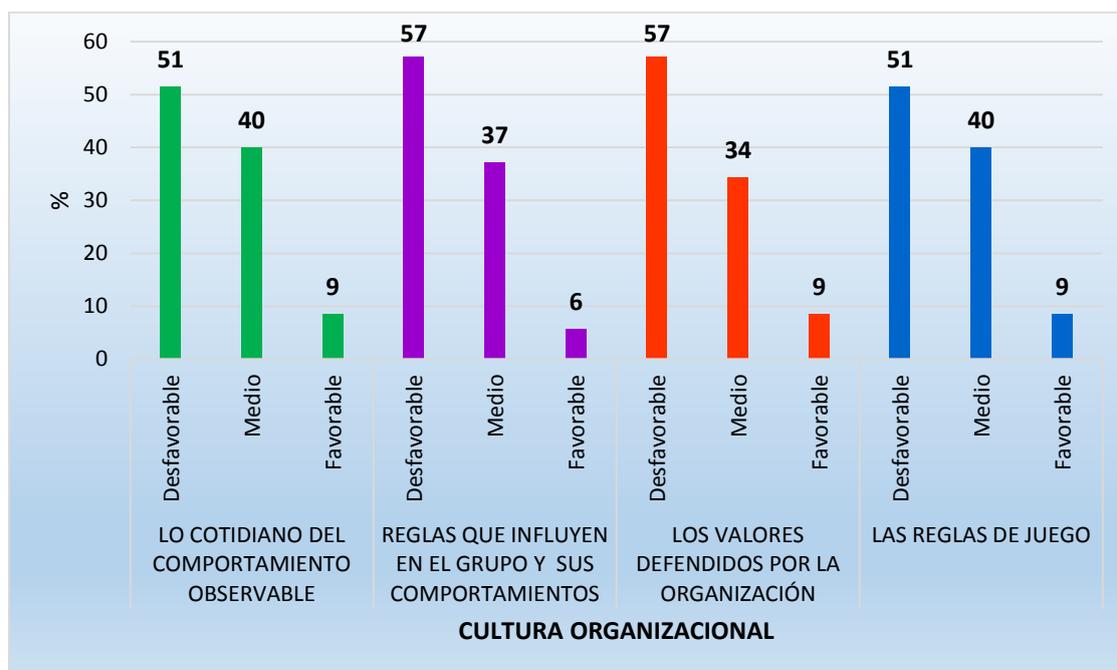
***Dimensiones de la Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.***

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>			
Desfavorable	0 - 10	18	51
Medio	11 - 20	14	40
Favorable	21 - 30	3	9
<b>REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS</b>			
Desfavorable	0 - 10	20	57
Medio	11 - 20	13	37
Favorable	21 - 30	2	6
<b>LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN</b>			
Desfavorable	0 - 10	20	57
Medio	11 - 20	12	34
Favorable	21 - 30	3	9
<b>LAS REGLAS DE JUEGO</b>			
Desfavorable	0 - 10	18	51
Medio	11 - 20	14	40
Favorable	21 - 30	3	9
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 2 se observa que el 51% de los docentes perciben nivel desfavorable lo cotidiano del comportamiento observable y el 40% perciben nivel medio, el 57% de los docentes perciben nivel desfavorable las reglas que influyen en el grupo así como su comportamiento y el 37% perciben nivel medio, el 57% de los docentes perciben nivel desfavorable los valores defendidos por la organización y el 34% perciben nivel medio, el 51% de los docentes perciben nivel desfavorable las reglas del juego y el 40% perciben nivel medio. Determinándose que las

dimensiones de la cultura organizacional que perciben los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, de Chocope es en promedio de nivel desfavorable (54%).



Fuente: Tabla 2.

**Figura 2. Dimensiones de la Cultura organizacional según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

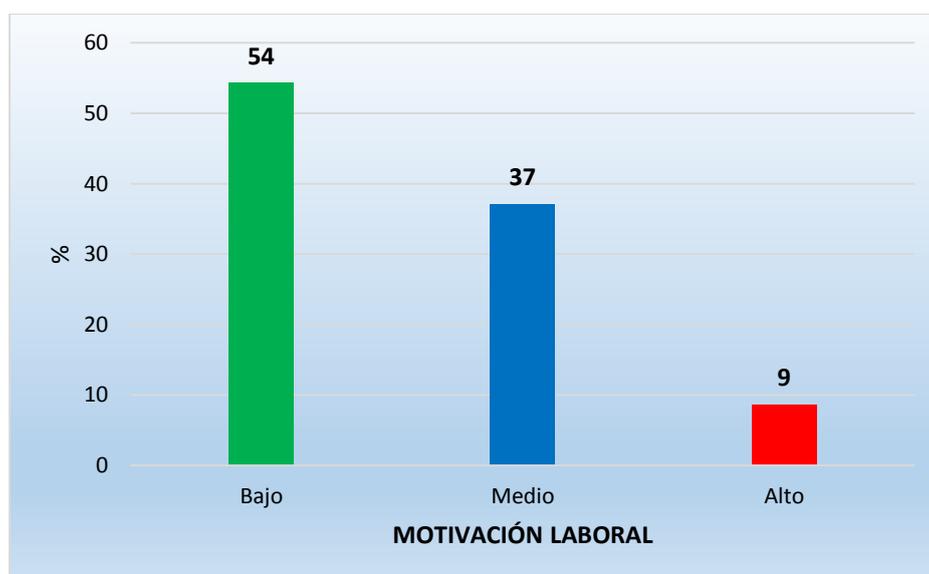
Tabla 3.

**Motivación laboral según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

VARIABLE 2	Escala	N°	%
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>			
Bajo	21 - 35	19	54
Medio	36 - 49	13	37
Alto	50 - 63	3	9
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de la Motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 3 se observa que el 54% de los docentes obtienen nivel bajo de motivación laboral, el 37% tienen nivel medio, en tanto que el 9% de los docentes obtienen nivel alto de motivación laboral. Determinándose que la motivación laboral que tienen los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, de Chocope es de nivel bajo (54%).



Fuente: Tabla 3

**Figura 3. Motivación laboral según la perspectiva de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

### 3.2. Pruebas de normalidad

**Tabla 4**

**Prueba de Bondad de Ajuste de los Puntajes sobre cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017**

		Cultura organizacional					Motivación laboral			
		Lo cotidiano del comportamiento observable	Reglas que influyen en el grupo y su comportamiento	Los valores defendidos por la organización	Las reglas de juego	<b>Cultura organizacional</b>	Necesidad de aprecio	Necesidades sociales	Relaciones inter-personales	<b>Motivación laboral</b>
		D1.1	D2.1	D3.1	D4.1	<b>V1</b>	D1.2	D2.2	D3.2	<b>V2</b>
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	11.8857	11.5143	10.9143	11.1143	45.4286	11.9429	11.5714	11.8286	35.3429
	Std. Deviation	5.60342	5.07805	6.07972	5.72287	22.33473	3.32498	2.81054	3.21289	9.31142
Most Extreme Differences	Absolute	.211	.189	.138	.158	.161	.155	.149	.154	.129
	Positive	.211	.189	.138	.158	.161	.155	.141	.154	.129
	Negative	-.081	-.110	-.099	-.086	-.081	-.118	-.149	-.117	-.112
Test Statistic		.211	.189	.138	.158	.161	.155	.149	.154	.129
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,003 <sup>c</sup>	,090 <sup>c</sup>	,026 <sup>c</sup>	,022 <sup>c</sup>	,033 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>	,036 <sup>c</sup>	,149 <sup>c</sup>

Fuente: SPSS – Tabulación de datos 2018

**Comentario:** Se aprecia en la tabla 4 que la distribución de la muestra es normal en todos los casos para  $p < 0,001$  (*Asymp. Sig. (2-tailed)*), siendo el valor con menor significancia el de la variable motivación laboral 0,00149, es decir ligeramente  $p > 0,001$  lo que implica que, en todos los casos debe aceptarse para cada una de las dimensiones de las dos variables estudiadas como válidos la totalidad de los datos obtenidos y por tanto sus resultados.

Para el caso de las dimensiones que componen la variable Cultura organizacional, el valor  $p = 0,0009$  es el más elevado, y aun éste se halla dentro del rango  $p < 0,001$ .

Asimismo, para la variable motivación laboral, si bien los tres resultados correspondientes a las dimensiones que componen dicha variable son significativamente inferiores a  $p < 0,001$  la variable muestra un valor equivalente, es decir  $p = 0,001$ .

Estos resultados muestran resultados bastantes consistentes y normales para los estándares recogidos.

### 3.3. Análisis ligado a la hipótesis

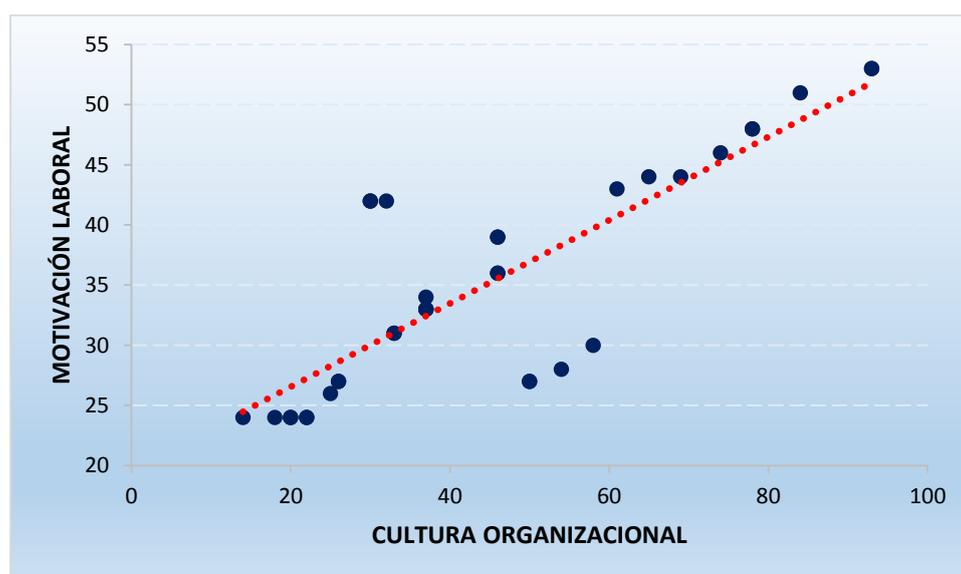
Tabla 5.

**Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		CULTURA ORGANIZACIONAL
	Correlación de Spearman	<b>0.809**</b>
MOTIVACIÓN LABORAL	Sig. (bilateral)	0.000
	N	35

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional y la motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $R = 0.809$  (existiendo relación alta directa o positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.



Fuente: Figura 4.

**Figura 4. Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

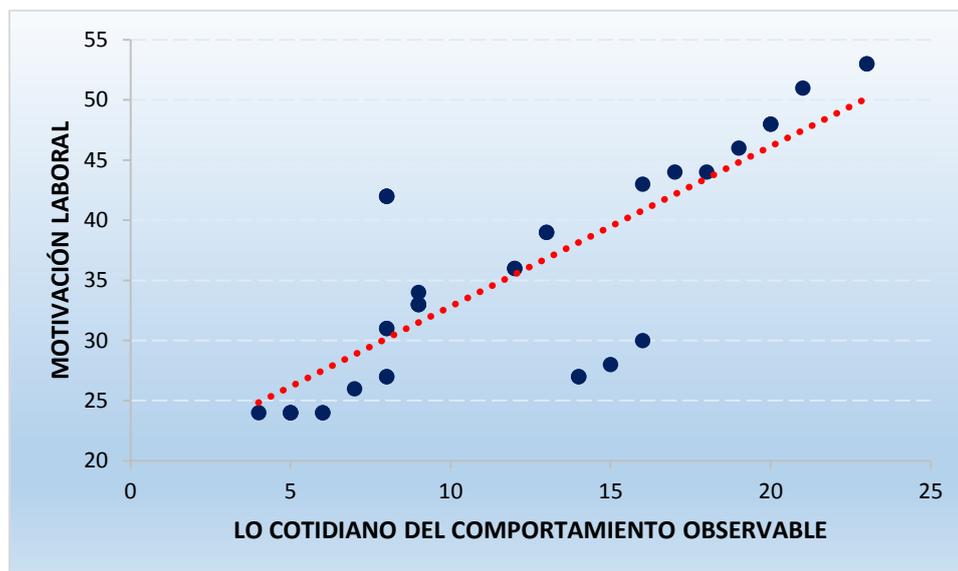
Tabla 6.

**Lo cotidiano del comportamiento observable y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
MOTIVACIÓN LABORAL	Correlación de Spearman	<b>0.804**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	35

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional y la motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de p Spearman es  $R = 0.804$  (existiendo relación alta directa o positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que lo cotidiano del comportamiento observable se relaciona significativamente con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.



Fuente: Figura 10.

**Figura 5. Lo cotidiano del comportamiento observable y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

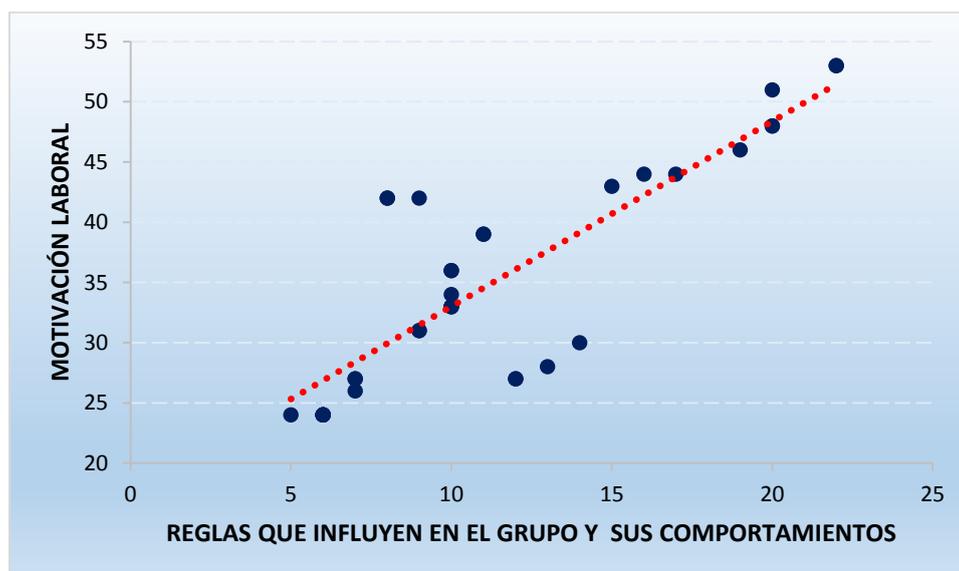
Tabla 7.

**Reglas que influyen en el grupo y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS
MOTIVACIÓN LABORAL	Correlación de Spearman	0.811**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	35

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional y la motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $R = 0.811$  (existiendo relación alta directa o positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que las reglas que influyen en el grupo así como sus comportamiento se relaciona significativamente con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.



Fuente: Figura 6.

**Figura 6. Reglas que influyen en el grupo y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

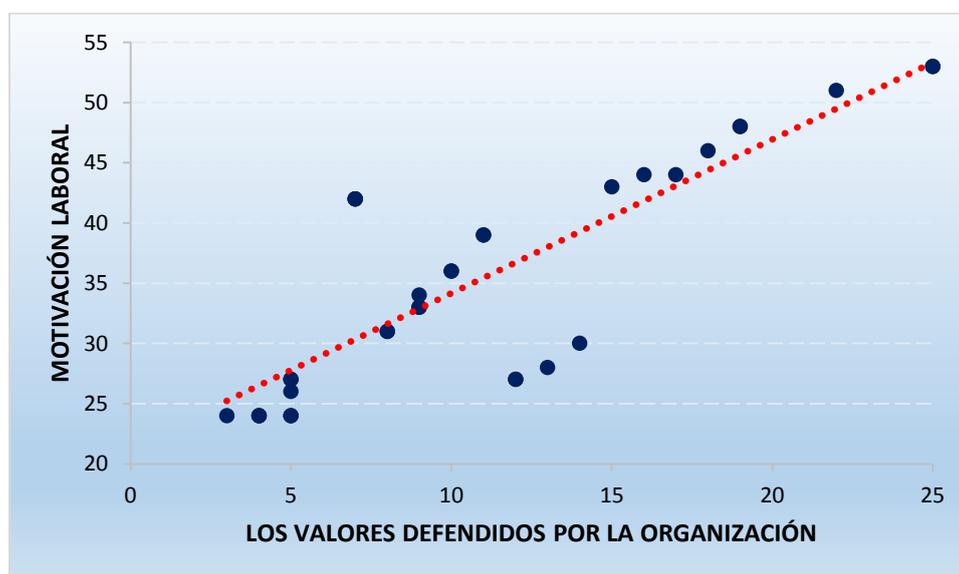
Tabla 8.

**Los valores defendidos por la organización y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN
MOTIVACIÓN LABORAL	Correlación de Spearman	<b>0.806**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	35

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional y la motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $R = 0.806$  (existiendo relación alta directa o positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que los valores defendidos por la organización se relaciona significativamente con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.



Fuente: Figura 7.

**Figura 7. Los valores defendidos por la organización y su relación con el desempeño docente de la I. E. Santa Teresita de Jesús, Trujillo - 2017.**

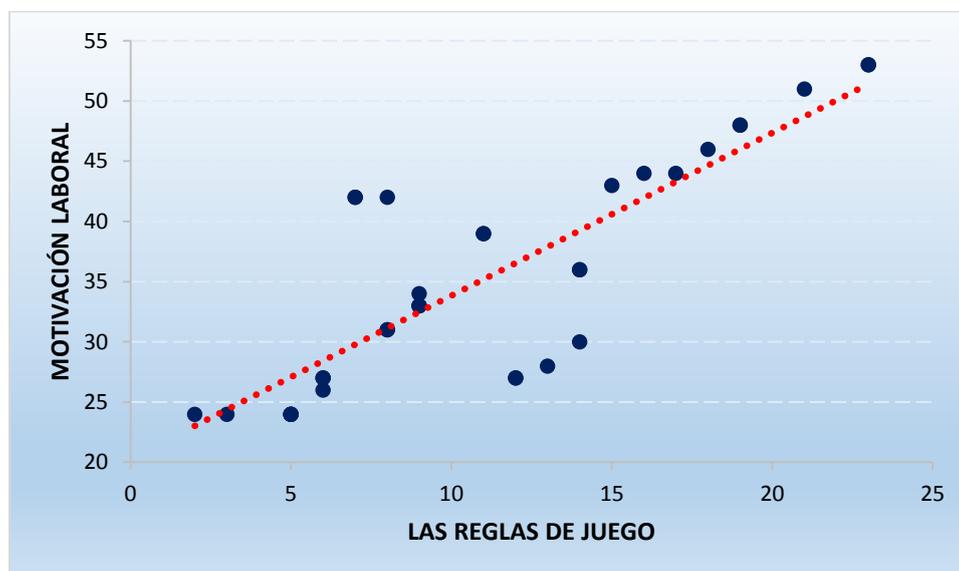
Tabla 9.

**Las reglas del juego y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

CORRELACIÓN DE SPEARMAN		LAS REGLAS DE JUEGO
MOTIVACIÓN LABORAL	Correlación de Spearman	<b>0.830**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	35

Fuente: Cuestionario de la Cultura organizacional y la motivación laboral, Chocope - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es  $R = 0.830$  (existiendo relación alta directa o positiva) con nivel de significancia  $p = 0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que las reglas de juego se relaciona significativamente con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.



Fuente: Figura 8.

**Figura 8: Las reglas del juego y su relación con la motivación laboral de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno, Chocope - 2017.**

#### **IV. DISCUSIÓN**

Como se observa en la tabla 01, el 51% percibe la cultura organizacional como desfavorable para sus intereses, en tanto un 40% de nivel medio y únicamente un 9% la ve como favorable, situación que se contrasta con el concepto mismo de cultura organizacional, como la suma de las culturas de sus componentes que propugna Hofstede (2010), y por tanto, alude a una controversia consigo mismo entre los docentes.

Estos resultados se contradicen con los de Álvarez (2001) para quien la cultura es un elemento aglutinante y se percibe que en este caso es desintegradora mas bien, ya que más del 50% no la percibe como favorable, o con las de Esteban (2014), para quien la cultura de la Universidad Unión es totalmente satisfactoria para más del 91% de su población. En el ámbito local Vallejos (2014) observó también que más del 65% de la población comparte satisfactoriamente la cultura organizacional en la municipalidad estudiada, señalando que ello es consecuencia de su propia naturaleza y que esta genera un nivel de compromiso organizacional medio-alto entre los trabajadores.

A nivel del análisis por dimensiones de la variable cultura organizacional, tal como se revela en la tabla 2, las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos y los valores defendidos por la organización son los elementos que muestran una situación más negativa, es decir desfavorable, ya que el 57% de los colaboradores tienen dicha percepción.

Ello puede explicar el por qué la dicotomía en una variable que siendo propia e inherente de los mismos trabajadores, muestra una tan baja calificación, dado que las reglas que impone la organización así como los valores que ella impone en su defensa, pueden ser anacrónicas o contrastar gravemente con los valores, usos y costumbres de los trabajadores, generando se esta manera la situación controversial. Entre los autores revisados a nivel de antecedentes, no se han observado resultados similares que puedan servir de base para sostener, confirmar o rechazar estos hallazgos. Siguiendo el concepto de Stephens, R., (1996), precisamente la mayor contradicción que puede presentarse en una organización es que se pretendan imponer valores, paradigmas y costumbres

anacrónicas con las propias de sus integrantes, ya que entonces serán mal percibidas e inclusive rechazadas.

En nuestra tabla 3 se pueden apreciar los resultados sobre los niveles de motivación laboral existentes entre los trabajadores, observándose que el 54% lo percibe como bajo y un 37% como regular o medio. Solamente un 9% lo asigna un nivel alto. Esta situación revela una importante carencia de técnicas, estrategias y propuestas de manejo de la motivación entre los trabajadores, dejándose este aspecto a la deriva y por tanto sosteniendo una situación que puede generar gran malestar en la propia organización.

Estos resultados son contrarios a políticas implementadas en otras latitudes u organizaciones de distinto tipo, donde se relaciona la motivación laboral con la cultura organizacional. Así, los estudios de Silenis (2006) mostraron que al diseñar normas, decálogos de valores, propuestas de estabilidad laboral, y pautas de conducta académica se negoció con los propios trabajadores buscando instrumentos que fuesen aceptados y percibidos como motivadoras, sin imposición ni abuso de las jerarquías. Se logró con ello que sus rangos de motivación percibida fuesen altos para más del 78% de la población y negativa para menos del 7% de ella.

En la tabla 4 se aprecia la revisión de las condiciones de normalidad de los datos recabados, los cuales se presentan por cada dimensión y variable sucesivamente. En ellos se puede apreciar el valor  $p$ , el cual está en la fila "*Asymp. Sig. (2-tailed)*", donde se puede observar en todos los casos un valor  $p < 0,001$ , excepto en la última columna referida al valor  $p$  de la motivación laboral es igual a 0,00149, es decir, ligeramente superior a 0,001 por apenas 0,49%, lo cual demuestra la total normalidad de los datos y por tanto permite confirmar la validez de nuestros resultados, por su consistencia bajo la prueba de Kolmogorov-Smirnov, realizada para la muestra.

En la tabla 05, referida a la Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral podemos apreciar un valor de Correlación de Spearman de 0,809 para  $p < 0,001$  lo cual nos señala una relación alta, directa o positiva, con lo que se

establece una relación muy significativa entre cultura organizacional y motivación laboral. Al relacionar estos resultados con los valores de normalidad correspondientes para V1 y V2, estamos en condiciones de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna en el sentido que “Existe correlación directa entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Chocope”.

Estos hallazgos son equivalentes a los de Silenis (2006), estableció la conexión de la cultura organizacional y la motivación laboral, indicando su relación directa y recíprocamente dependiente, lo que viene a confirmar nuestros hallazgos favorablemente.

En la tabla 6 podemos apreciar los resultados de la relación entre la dimensión de la motivación sobre “lo cotidiano del comportamiento observable” con la motivación laboral, en la cual se ha obtenido un coeficiente de correlación de Spearman de 0.804 asociado a un valor  $p < 0.001$  con lo que puede confirmar la correlación directa y altamente significativa entre el primer indicador de la cultura organizacional con la motivación laboral. Mediante estos resultados podemos dar por aceptada la hipótesis específica 01 en el sentido que “Existe correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope”.

En la tabla 7 podemos apreciar los resultados de la relación entre la dimensión de la motivación sobre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral, en la cual se ha obtenido un coeficiente de correlación de Spearman de 0.811 asociado a un valor  $p < 0.001$  con lo que puede confirmar la correlación directa y altamente significativa entre el segundo indicador de la cultura organizacional con la motivación laboral. Mediante estos resultados podemos dar por aceptada la hipótesis específica 02 en el sentido que “Existe correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope”.

En la tabla 8 podemos apreciar los resultados de la relación entre la dimensión de la motivación sobre los valores defendidos por la organización con la motivación

laboral, en la cual se ha obtenido un coeficiente de correlación de Spearman de 0.806 asociado a un valor  $p < 0.001$  con lo que puede confirmarse la correlación directa y altamente significativa entre el tercer indicador de la cultura organizacional con la motivación laboral. Mediante estos resultados podemos dar por aceptada la hipótesis específica 03 en el sentido que “Existe correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope”.

En la tabla 9 podemos apreciar los resultados de la relación entre la dimensión de la motivación sobre las reglas de juego con la motivación laboral, en la cual se ha obtenido un coeficiente de correlación de Spearman de 0.830 asociado a un valor  $p < 0.001$  con lo que puede confirmarse la correlación directa y altamente significativa entre el cuarto indicador de la cultura organizacional con la motivación laboral. Mediante estos resultados podemos dar por aceptada la hipótesis específica 04 en el sentido que “Existe correlación entre las reglas de juego con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope”.

## V. CONCLUSIÓN

- Se determinó la correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,804 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa.
- Se determinó la correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,811 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa.
- Se estableció la correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,806 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa.
- Se determinó la correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope, mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,830 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa.
- Se determinó la correlación existente entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo, mediante el indicador de correlación de Spearman de 0,809 para  $p < 0,001$  considerándose por ello altamente significativa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda organizar actividades inclusivas y coparticipes con todos los trabajadores, planear y aplicar estrategias que mejoren la percepción de la cultura organizacional, al reflejar esta con mayor fidelidad los valores, paradigmas, usos y costumbres de los trabajadores y puedan estos sentirse identificados en el nuevo modelo de cultura organizacional que resulte.
  
- 2) Se recomienda establecer estrategias y técnicas de motivación laboral acordes a parámetros y paradigmas de los colaboradores para mejorar los niveles de motivación y con ello la predisposición de los trabajadores a mejorar sus niveles de compromiso con la organización.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, A. & Morales, J. F. (2000). Identidad cultural y social. Barcelona: Bardenas.
- Álvarez (2001) "Cultura y el clima organizacional del Instituto de Oftalmología como factores claves para la eficacia". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Arrieta-Salas, C. & Navarro-Cid, J. (2010) Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes. Revista P@psic. Vol.22, N° 109.
- Bandura, D. (1988) "La motivación laboral: Técnicas y procedimientos". Editorial San Carlos. Lima, Perú.
- Barraza, C. (2009) "Tendencias administrativas en el sector educación en Latinoamérica". Editorial interna. Cali, Colombia.
- Cameron & Quinn (1999) "Diagnostico y evaluación de la cultura organizacional basada en la competencia y productividad". EE.UU. Editorial Addison-Wesley INC.
- Carranza, Z. (2014) "Competencias y capacidades administrativas de centros de investigación" Editorial Romances. Barcelona, España.
- Castañeda Nassi, José (2004) Tesis de grado de Maestría "La cultura organizacional y el diseño de la estrategia para mejorar la toma de decisiones estratégicas en la U.P.A.O. de Trujillo, Universidad Antenor Orrego.
- Chiavenato (2007) Administración de recursos humanos. (5ta ed.) México, DF: McGraw Hill.
- Chiavenato (2012) Gestión del talento humano. México, DF: McGraw Hill.
- Colegio Humboldt (s.f.) Actividades extracurriculares. Recuperado de <http://www.colegiohumboldtcaracas.com/site/index.php?sec=21>. Consulta: noviembre, 2017
- Consejo Universitario (2004) "Lineamientos para la emisión de la normativa institucional. En línea:

[http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/emision\\_normativa.pdf](http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/emision_normativa.pdf).

Consulta:

diciembre, 2017

El Blog Salmón (2011) ¿Qué es la pirámide de las necesidades de Maslow?

Recuperado de [http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-](http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow)

[economia/que-es-la-piramide-de-maslow](http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow). Consulta: diciembre, 2017

García (2012) La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. (Trabajo de investigación) Universidad de Valladolid, España.

Gordon, J. (1999) Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw Hill. D.F. México.

Hayes, P. (2017) “Pedagogía y administración: dos entornos comprometidos con la calidad educativa”. Editorial Mundo Nuevo. UNMSM. Lima, Perú.

Hellriegel D. y Slocum J. (2004) Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 2ª edición. Editorial Mc Graw – Hill, México, Junio 1999.

Hobbs, Poupart, & Firsirotu (2009) Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Colombia: Legis Editores S.A. pp. 11.

Hofstede, G. (2010). Cultura y organizaciones. 7ª edición. Madrid: Alianza.

Jaén, Ch. (2010) “Perspectivas y nuevos horizontes pedagógicos en la universidad peruana”. Universidad del Pacífico. Lima. Perú.

Jelinek, Smircich y Hirsch (1983) Introduction: A code of many colours Administrative Science Quarterly. Administrative Science Quarterly. (28) pp. 331-338.

Jones (1995) Motivation and work behavior. (5ta ed.) USA: McGraw Hill. pp. 229.

Maslow (1943) A Theory of Human Motivation, Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Maslow, A. H. (1991) Motivación y personalidad. 3ª edición (Original 1994) . Madrid. Editorial Días de Santos. España.

- Morales (2011) "Incidencia de la cultura organizacional en el bienestar de servidores Educativos en Valle del Cauca". Universidad Nacional de Colombia.
- Morán (2012) Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos. Salamanca: Amaru. pp.26.
- Mosquera Castillo, Juan (2004). Tesis Grado de Maestría. "Actitud del docente del aula ante la cultura organizacional en una unidad educativa La Glorieta de Valencia, Estado de Carabobo".
- Naranjo, P. (2009) Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación, 2009.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2017) "La motivación y el desempeño laboral: tareas pendientes en la mejora de procesos productivos". Cuadernos de trabajo. Edición Chile. Cumbre de gerentes corporativos.
- Palma (2009) "Motivación y clima laboral en personal que laboran en universidades". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Peña, G. (2015) "Mejorando el rendimiento del docente universitario". Editorial San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Rivas G. Mayra A. C.I: 15.509.133 BR. Samra A. ARIETT J. C.I: 12.538.156. Tesis Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la universidad peruana unión de la ciudad de lima, Perú, 2013. Instituto Felipe Reynaldo Esteban Silva. Lima, Perú.
- Sáenz (2014) "Relaciones entre clima y motivación laboral en instituciones educativas en Alto Salaverry" Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Sánchez (2013) "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa Textil. Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Perú.
- Sánchez, C. (2008) Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? Textos de Psicología, Vol 5. 9-28.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. 2ª edición. Barcelona: Plaza y Janés.

Solé (2016) “Mejorando las condiciones laborales en los entornos pedagógicos”  
Editorial Libertad. La Habana. Cuba.

Stephens Robbins (1996) Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. 7ª  
edición. Editorial Prentice Hall, México.

Vallejos (2014) “Cultura organizacional y su relación con el compromiso  
organizacional en personal de municipalidad del Centro Poblado de  
Miramar” Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

# ANEXOS

## ANEXO 01

### 01-A: CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado docente, a continuación, se muestra una serie de enunciados, que tiene como finalidad medir la cultura organizacional que hay dentro de su institución educativa, leerlo detenidamente y marcar con un (X) según considere conveniente. La encuesta es anónima, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Trate de ser sincero en sus respuestas y utilice las escalas de estimación según corresponda.

0	=	Nunca
1	=	A veces
2	=	Casi siempre
3	=	Siempre

Nº	Ítems	0	1	2	3
<b>I. LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>					
01	El trato social entre los docentes es cordial y afable.				
02	La comunicación de los docentes es asertiva y cordial.				
03	El lenguaje gestual de los docentes tiene características de cordialidad.				
04	Me intereso por conocer las costumbres de lugar donde trabajo.				
05	Conozco y me identifico con los personajes ilustres del lugar donde trabajo.				
06	Al momento de ingresar a la institución es común el saludo entre docentes.				
07	Al culminar la jornada laboral del día, los docentes hacen de conocimiento su retiro de la institución.				
08	Asisten debidamente uniformados a la institución educativa.				
09	Existe solidaridad entre los docentes que sufren un accidente o enfermedad.				
10	En la institución educativa existen lemas que refuerzan la filosofía de la institución.				

<b>II. REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS</b>		0	1	2	3
01	Mi director (a) toma en cuenta mi iniciativa en el trabajo.				
02	Estoy de acuerdo con los deberes y responsabilidades asignados por mi director.				
03	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros.				
04	El reglamento interno de la institución establece reconocimientos o estímulos al esfuerzo de los docentes en el ejercicio de sus funciones.				
05	Saludo o felicito cordialmente por el onomástico a cualquiera de mis compañeros de trabajo.				
06	Felicito con sinceridad el logro o triunfo de un compañero de trabajo.				
07	Se practica el valor de la solidaridad en la institución educativa.				
08	En la hora de refrigerio los docentes se reúnen para tomar alimentos.				
09	Participamos activamente en las actividades internas y externas que organiza la institución.				
10	Me agrada trabajar en equipo y nos es fácil ponerse de acuerdo.				

	<b>III. LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01	Los recursos se administran de manera adecuada y transparente.				
02	En la institución educativa los padres de familia son atendidos de manera cordial.				
03	Ante una injusticia reclaman el respeto a sus derechos.				
04	9. Me agrada trabajar en equipo.				
05	Mis superiores monitorean y acompañan mi labor pedagógica.				
06	Percibo presión laboral en mi centro de trabajo.				
07	Tengo flexibilidad para adaptarme a las innovaciones pedagógicas.				
08	Has sido testigo de la sanción arbitraria de un docente en la institución.				
09	Las responsabilidades son asignadas de acuerdo a tus habilidades.				
10	Los docentes que reclaman sus derechos son objeto de venganza.				

	<b>IV. LAS REGLAS DE JUEGO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01	Los docentes que ingresan a trabajar fácilmente se adaptan a la institución.				
02	En mi centro de trabajo existe compañerismo.				
03	Resolvemos los conflictos internos de la institución como equipo de trabajo.				
04	Me siento comprometido con las metas de la institución.				
05	Percibo que en mi ambiente de trabajo existen conflictos interpersonales que no se resuelven.				
06	A los nuevos docentes se les informa oportunamente los fines, metas y políticas de trabajo de la institución.				
07	Todos los docentes trabajan de manera organizada para lograr los objetivos y metas.				
08	El director informa de la labor destacada de algún docente.				
09	La institución logra durante el año las metas y objetivos propuestos.				
10	Se evalúa anualmente el desempeño de cada docente.				

Gracias por su colaboración

## Ficha técnica del instrumento 01

- Nombre : Cuestionario sobre cultura organizacional
- Autoras : María Elita Carrasco Lozada.  
Yessica Carrasco Lozada.
- Bases teóricas : Aguirre, A. y Morales, J. F. (2000), Hofstede, G. (2010), Schein, E. H. (1988), Stephen R. (1993) y Chiavennato (2007). Identifica la percepción que tienen de la cultura organizacional, calificándola cualitativamente.
- Duración : 12-15 minutos
- Forma de aplicación : individual o colectiva
- Utilidad : Permite identificar la percepción de la cultura organizacional como favorable, desfavorable o media, globalmente y por cada una de sus dimensiones.
- Validez y Confiabilidad:
- Validez:** para su validez se sometió a un juicio de expertos.
- Confiabilidad:** se midió mediante la aplicación de una prueba piloto, a 15 docentes y se calculó mediante el Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,7 indicando éste una alta consistencia interna.
- Puntuación : El participante asigna una puntuación de 0 a 3 mediante las respuestas que da a cada ítem. La puntuación fluctuará entre 0 y 120 puntos.
- Calificación : Se calificarán gradualmente de 0 a 120 puntos, en la escala siguiente:
- |              |                  |
|--------------|------------------|
| Favorable    | 82 a 120 puntos. |
| Medio        | 43 a 81 puntos.  |
| Desfavorable | 0 a 42 puntos.   |

## 01-B: CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

**Indicaciones:** Responder a cada afirmación que se presenta a continuación, dónde debe indicar su punto de vista sobre éstas. Escriba una "X" en el cuadro que refleje su percepción personal, conforme la presente escala:

**1 = Definitivamente No 2 = Probablemente 3 = Definitivamente sí**

<b>Necesidades de aprecio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. ¿Una remuneración alta indica el valor que tiene el empleado para una institución?			
2. ¿Un reconocimiento o estímulo de la institución donde laboro haría que mi trabajo sea más productivo?			
3. ¿Me incomoda que alguna persona trate de adjudicarse el logro que yo he obtenido?			
4. ¿Te motiva el trato entre tus compañeros de trabajo?			
5. ¿Tus objetivos alcanzados te brindan una sensación de satisfacción personal?			
6. ¿Influye en tu conducta el reconocimiento de tu trabajo por parte de la I.E.?			
7. ¿Influye en ti el saber que es importante el trabajo que realizas?			

<b>Necesidades sociales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. ¿Crees que es importante para ti desarrollar una relación de amistad con tus compañeros de trabajo?			
2. ¿Trabajar en equipo es muy importante para ti?			
3. ¿Te motivan los ascensos que está haciendo el sector educativo?			
4. ¿Participas activamente en las actividades institucionales extracurriculares?			
5. ¿Produce en ti, deseos de trabajar el ambiente donde laboras todos los días?			
6. ¿Produce en ti la autorrealización personal el trabajo que realizas?			
7. ¿Crees que es importante que tu director te felicite delante de tus compañeros cuando haces las cosas bien?			

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. ¿Prefieres trabajar de manera independiente?			
2. ¿Tienes apertura para escuchar a los demás?			
3. ¿Demuestras empatía con tus compañeros de trabajo?			
4. ¿Percibes que trabajas en un ambiente conflictivo?			
5. ¿Te provoca seguir trabajando cuando estás sometido a supervisión constante?			
6. ¿Influye en tu labor diaria el trato con tus demás compañeros?			
7. ¿Mantienes buenas relaciones sociales con mis compañeros de trabajo?			

Gracias por su colaboración

## Ficha técnica del instrumento 02

- Nombre : Cuestionario sobre Motivación Laboral
- Autoras : María Elita Carrasco Lozada.  
Yessica Carrasco Lozada.
- Bases teóricas : Morán (2012), Bandura (1988) y Hellriegel D. y Slocum J.; (2004).  
Identifica el grado de motivación que tiene cada colaborador a partir de la satisfacción de sus necesidades afectivas, sociales y de realización personal.
- Duración : 10-12 minutos
- Forma de aplicación : individual o colectiva
- Utilidad : Permite medir necesidades de aprecio, sociales y relaciones interpersonales, con las cuales mide el grado de motivación de uno mismo.
- Validez y Confiabilidad:
- Validez:** para su validez se sometió a un juicio de expertos.  
**Confiabilidad:** se midió mediante la aplicación de una prueba piloto, a 15 docentes y se calculó mediante el Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,7 indicando éste una alta consistencia interna.
- Puntuación : El participante asigna una puntuación de 1 a 3 mediante las respuestas que da a cada ítem. La puntuación fluctuará entre 21 y 63 puntos.
- Calificación : Se calificarán gradualmente de 21 a 63 puntos, en la escala siguiente:
- |       |                 |
|-------|-----------------|
| Bajo  | 21 a 35 puntos. |
| Medio | 36 a 49 puntos. |
| Alto  | 50 a 63 puntos. |

### 01-C: MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** La cultura organizacional y su relación con la motivación laboral docente I.E.P. Jesús Nazareno de Chocope – 2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	Opción de respuestas					Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
				Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Cultura Organizacional</b> La cultura organizacional puede definirse como el sistema de valores, normas y comportamientos fundamentales que predomina en una empresa (Amado, 1997).	Lo cotidiano del comportamiento observable	Analizar y observar el comportamiento de los docentes.	1															
			2															
			3															
			4															
			5															
			6															
			7															
			8															
			9															
			10															

Reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos	Señalar la influencia de las reglas	15																	
		16																	
		17																	
		18																	
		19																	
		20																	
		21																	
		22																	
	Los valores defendidos por la organización	Priorizar los valores de la organización	23																
			24																
			25																
			26																
			27																
			28																
29																			

			30																
	Los valores defendidos por la organización	Respetar las reglas de la organización	31																
			32																
			33																
			34																
			35																
			36																
			37																
			38																
			39																
			40																

## 01-D: MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** La cultura organizacional y su relación con la motivación laboral docente I.E.P. Jesús Nazareno de Chocope – 2017

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuestas					Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Motivación Laboral</b> La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (Moran, 2012)	Necesidades de aprecio	-Estímulo institucional -Respeto y autorespeto al trabajo docente	1														
			2														
			3														
			4														
			5														
			6														
			7														
	Necesidades sociales	-Relaciones amicales. -Buenas relaciones sociales.	8														
			9														
			10														
			11														
			12														
			13														
			14														

	Relaciones interpersonales	Empatía. Capacidad de escucha.	15																
			16																
			17																
			18																
			19																
			20																
			21																

## ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

**Título:** Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral docente de los docentes de la I. E. Jesús Nazareno de Chocope de 2017

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p><b>Problema general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe correlación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa Estatal de Chocope 2017?</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hi: Existe correlación directa de la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar la correlación existente entre la cultura organizacional con la motivación laboral de los docentes de una Institución Educativa Estatal de Trujillo-2017.</li> </ul>	<p><b>V1:</b> <b>Cultura organizacional</b></p>	<p><b>1. Cultura organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición</li> <li>1.2. Factores</li> <li>2.3. Componentes</li> <li>2.4. Características</li> <li>.2.5. Niveles</li> <li>2.6. Elementos</li> <li>2.7. tipos</li> </ol>	<p>Lo cotidiano del comportamiento observable</p>	<p><b>Diseño:</b> Correlacional causal</p> <p><b>Población:</b> 35 Docentes</p> <p><b>Muestra:</b> 35 Docentes</p> <p><b>Técnicas:</b> <b>Instrumentos:</b> Cuestionarios</p>
<p><b>Problemas Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope?</li> <li>• ¿Existe correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope?</li> <li>• ¿Existe correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope?</li> <li>• ¿Existe correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope?</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>2. Existe correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>3. Existe correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>4. Existe correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> </ol>	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Determinar la correlación entre lo cotidiano del comportamiento observable con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>-Determinar la correlación entre las reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>•Establecer la correlación entre los valores defendidos por la organización con la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> <li>•Analizar la correlación entre las reglas de juego y la motivación laboral docente de la Institución Educativa Estatal de Chocope.</li> </ul>			<p><b>V2:</b> <b>Motivación laboral</b></p>	
			<p>Los valores defendidos por la organización.</p>	<p>Las reglas de juego</p>		<p>Necesidades de aprecio</p>
						<p>Relaciones inter-personales</p>

**ANEXO Nº 03-A**

**MUESTRA PILOTO PARA EL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

N°	LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE										REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS										LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN										LAS REGLAS DE JUEGO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	1	1	2	0	1	1	2	0	2	1	1	0	0	2	2	0	2	1	1	2	0	0	2	
2	3	0	2	0	2	2	2	0	2	3	1	0	1	2	2	2	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	3	2
3	1	0	1	2	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
4	2	2	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	0	1	3	2	3	0	3	2	1	3	2	0	0	3	0	0	1	1	3	3	0	3	2	2	2	
5	0	0	2	1	0	1	2	0	2	2	0	1	2	0	1	1	0	1	2	1	0	1	0	0	2	2	1	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
6	2	2	3	0	2	1	0	2	3	0	3	3	1	0	2	3	0	1	1	0	2	1	3	0	1	2	1	3	2	0	3	2	3	3	0	3	2	3	1	3	
7	0	0	2	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	0	0	2	2	1	1	2	1	0	2	0	0	2	0	1	0	1	1	
8	1	0	1	1	0	2	1	3	3	2	1	1	3	1	3	0	2	2	3	2	0	0	3	3	1	0	1	3	2	1	0	0	0	3	0	0	3	1	2	2	
9	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	2	1	0	1	2	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	0	0	
10	3	2	3	2	3	2	2	1	0	0	3	0	3	3	1	2	1	2	0	1	2	0	3	2	1	0	1	3	3	2	1	3	0	1	0	2	2	1	2	3	
11	2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	2	1	0	1	1	1	0	1	2	1	0	2	1	1	1	2	2	0	1	0	1	2	2	1	0	0	
12	0	3	3	0	2	0	3	1	2	1	2	2	0	2	0	3	2	2	2	3	0	1	2	3	1	1	0	0	1	2	1	0	3	1	0	1	3	1	3	2	
13	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	0	0	2	2	1	1	0	2	0	1	1	1	2	0	1	0	1	1	1	0	2	1	
14	2	0	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3	0	2	1	1	0	0	2	1	0	1	0	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	0	0	1	2	3	0	1	
15	0	1	1	1	2	2	1	0	0	1	1	1	0	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	0	2	2	2	1	0	2	1	1	1	1	1	2	1	0	2	2	2

Fuente: Muestra Piloto.

**ANEXO Nº 03-B**

**MUESTRA PILOTO PARA EL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

Nº	NECESIDADES DE APRECIO							NECESIDADES SOCIALES							RELACIONES INTERPERSONALES						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2
3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1
4	1	3	1	2	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	1	1	3	1	2	1	2
5	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2
6	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	1	2	3	1	3	2	3	3	2	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
8	3	1	2	3	3	3	3	2	2	1	3	1	3	1	2	3	1	3	3	2	2
9	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
10	3	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	3
11	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
12	2	1	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3
13	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2
14	2	1	3	2	2	1	1	3	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1
15	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2

Fuente: Muestra Piloto.

## Anexo 04

### Resultados de la tabulación de los cuestionarios aplicados a la muestra

#### 04-A: CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	LO COTIDIANO DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE												REGLAS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO Y SUS COMPORTAMIENTOS										LOS VALORES DEFENDIDOS POR LA ORGANIZACIÓN													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Ptje	Nivel	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Ptje	Nivel
1	1	0	2	0	2	0	1	1	2	0	9	DFV	0	3	0	0	2	1	0	3	1	0	10	DFV	0	1	2	1	0	2	0	0	2	1	9	DFV
2	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	6	DFV	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	6	DFV	0	1	0	0	0	1	1	0	0	2	5	DFV
3	1	1	0	0	1	1	1	0	1	2	8	DFV	0	2	0	0	0	1	0	2	1	1	7	DFV	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	5	DFV
4	1	0	2	1	1	1	0	0	0	2	8	DFV	2	0	1	0	1	1	0	2	0	2	9	DFV	2	0	1	2	0	0	0	0	3	0	8	DFV
5	0	2	3	3	0	1	0	2	2	0	13	MD	1	0	2	1	2	0	2	0	1	2	11	MD	0	3	1	1	0	1	1	0	1	3	11	MD
6	3	0	0	0	3	3	2	0	0	3	14	MD	0	0	1	1	1	2	1	2	2	2	12	MD	1	0	2	0	0	3	3	0	1	2	12	MD
7	2	0	3	0	0	0	1	2	2	2	12	MD	2	0	2	0	1	1	1	2	0	1	10	DFV	0	0	1	2	2	0	1	2	2	0	10	DFV
8	0	3	3	3	2	2	1	3	3	0	20	MD	3	3	0	2	2	3	0	3	2	2	20	MD	1	3	3	3	1	0	1	3	1	3	19	MD
9	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	5	DFV	2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	6	DFV	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4	DFV
10	1	0	3	3	3	2	3	3	2	3	23	FV	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	22	FV	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	25	FV
11	2	1	0	0	1	0	2	2	0	0	8	DFV	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8	DFV	2	0	0	0	2	0	2	0	0	1	7	DFV
12	1	0	1	1	0	0	0	0	2	0	5	DFV	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	6	DFV	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4	DFV
13	3	3	1	1	1	1	3	1	3	2	19	MD	3	1	0	3	3	2	2	0	3	2	19	MD	1	0	3	2	3	2	2	2	0	3	18	MD
14	2	3	2	2	3	0	2	2	3	2	21	FV	2	2	3	0	2	3	2	3	3	0	20	MD	3	3	1	1	3	3	2	3	0	3	22	FV
15	3	2	3	0	1	0	1	3	1	3	17	MD	0	3	2	1	2	1	1	0	3	3	16	MD	2	3	3	2	2	3	0	0	0	1	16	MD
16	3	0	1	3	1	1	1	0	3	3	16	MD	3	2	0	1	1	3	3	0	1	0	14	MD	3	1	0	0	1	3	2	1	2	1	14	MD
17	2	3	3	0	0	2	3	3	0	2	18	MD	2	1	2	2	2	2	2	1	3	0	17	MD	2	3	0	1	0	2	3	3	0	3	17	MD
18	3	0	2	1	2	3	2	2	0	1	16	MD	3	2	2	0	2	1	0	0	3	2	15	MD	1	1	1	2	2	3	0	2	1	2	15	MD
19	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	4	DFV	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	5	DFV	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	DFV
20	1	1	0	2	0	1	2	0	0	2	9	DFV	0	1	0	1	1	0	2	2	0	3	10	DFV	1	0	2	1	2	2	0	1	0	0	9	DFV
21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8	DFV	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8	DFV	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	7	DFV

22	2	3	1	1	1	2	3	1	0	1	15	MD	2	0	3	0	3	1	1	0	3	0	13	MD	2	0	0	1	0	1	2	2	3	2	13	MD
23	0	0	2	2	0	0	1	2	1	1	9	DFV	2	1	2	2	0	0	0	1	2	0	10	DFV	2	2	0	1	0	2	0	0	2	0	9	DFV
24	1	1	0	0	2	2	1	1	0	0	8	DFV	2	1	1	0	1	0	0	1	1	2	9	DFV	1	2	0	0	2	1	0	0	0	1	7	DFV
25	1	0	2	0	2	0	1	1	2	0	9	DFV	0	3	0	0	2	1	0	3	1	0	10	DFV	0	1	2	1	0	2	0	0	2	1	9	DFV
26	1	0	0	2	0	1	0	0	0	2	6	DFV	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	6	DFV	0	1	0	0	0	1	1	0	0	2	5	DFV
27	1	1	0	0	1	1	1	0	1	2	8	DFV	0	2	0	0	0	1	0	2	1	1	7	DFV	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	5	DFV
28	1	0	2	1	1	1	0	0	0	2	8	DFV	2	0	1	0	1	1	0	2	0	2	9	DFV	2	0	1	2	0	0	0	0	3	0	8	DFV
29	0	2	3	3	0	1	0	2	2	0	13	MD	1	0	2	1	2	0	2	0	1	2	11	MD	0	3	1	1	0	1	1	0	1	3	11	MD
30	3	0	0	0	3	3	2	0	0	3	14	MD	0	0	1	1	1	2	1	2	2	2	12	MD	1	0	2	0	0	3	3	0	1	2	12	MD
31	2	0	3	0	0	0	1	2	2	2	12	MD	2	0	2	0	1	1	1	2	0	1	10	DFV	0	0	1	2	2	0	1	2	2	0	10	DFV
32	0	3	3	3	2	2	1	3	3	0	20	MD	3	3	0	2	2	3	0	3	2	2	20	MD	1	3	3	3	1	0	1	3	1	3	19	MD
33	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	5	DFV	2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	6	DFV	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4	DFV
34	1	0	3	3	3	2	3	3	2	3	23	FV	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	22	FV	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	25	FV
35	1	1	0	0	1	0	1	1	2	0	7	DFV	0	2	1	3	0	0	1	0	0	0	7	DFV	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	5	DFV

N°	LAS REGLAS DE JUEGO											CULTURA ORGANIZACIONAL		
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	0	1	3	1	0	3	1	0	0	0	9	DFV	37	DFV
2	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	5	DFV	22	DFV
3	0	0	2	1	0	1	0	1	0	1	6	DFV	26	DFV
4	0	1	1	0	2	0	2	0	0	2	8	DFV	33	DFV
5	1	2	0	0	3	3	1	0	1	0	11	MD	46	MD
6	0	1	1	0	1	2	3	1	2	1	12	MD	50	MD
7	3	3	2	0	2	1	2	1	0	0	14	MD	46	MD
8	3	1	1	2	3	1	0	3	2	3	19	MD	78	MD
9	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	5	DFV	20	DFV

**Leyenda**

Siglas	Niveles
FV	Favorable
MD	Medio
DFV	Desfavorable

10	3	1	2	2	2	3	3	1	3	3	23	FV	93	FV
11	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7	DFV	30	DFV
12	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	DFV	18	DFV
13	3	3	3	2	3	2	0	1	1	0	18	MD	74	MD
14	2	2	2	3	3	0	3	3	1	2	21	FV	84	FV
15	3	2	0	3	3	0	1	1	2	1	16	MD	65	MD
16	1	1	2	2	3	1	2	0	0	2	14	MD	58	MD
17	1	2	3	3	3	1	0	1	0	3	17	MD	69	MD
18	2	3	3	3	0	0	2	1	1	0	15	MD	61	MD
19	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	DFV	14	DFV
20	0	1	2	2	0	0	1	1	0	2	9	DFV	37	DFV
21	0	0	1	0	1	2	0	0	1	2	7	DFV	30	DFV
22	1	1	1	1	1	3	0	2	3	0	13	MD	54	MD
23	1	1	2	0	0	2	1	0	2	0	9	DFV	37	DFV
24	0	1	0	0	0	1	2	2	2	0	8	DFV	32	DFV
25	0	1	3	1	0	3	1	0	0	0	9	DFV	37	DFV
26	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	5	DFV	22	DFV
27	0	0	2	1	0	1	0	1	0	1	6	DFV	26	DFV
28	0	1	1	0	2	0	2	0	0	2	8	DFV	33	DFV
29	1	2	0	0	3	3	1	0	1	0	11	MD	46	MD
30	0	1	1	0	1	2	3	1	2	1	12	MD	50	MD
31	3	3	2	0	2	1	2	1	0	0	14	MD	46	MD
32	3	1	1	2	3	1	0	3	2	3	19	MD	78	MD
33	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	5	DFV	20	DFV
34	3	1	2	2	2	3	3	1	3	3	23	FV	93	FV
35	0	0	0	2	1	0	2	0	1	0	6	DFV	25	DFV

**04-B: CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL**

	NECESIDADES DE APRECIO								NECESIDADES SOCIALES								RELACIONES INTERPERSONALES								MOTIVACIÓN LABORAL				
N°	1	2	3	4	5	6	7	Ptje	Nivel	8	9	10	11	12	13	14	Ptje	Nivel	15	16	17	18	19	20	21	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	2	1	1	1	2	2	11	Bajo	2	2	1	2	2	1	1	11	Bajo	1	1	1	1	2	3	2	11	Bajo	33	Bajo
2	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	2	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	24	Bajo
3	1	1	2	2	1	1	1	9	Bajo	1	1	1	1	2	2	1	9	Bajo	1	2	1	1	1	1	2	9	Bajo	27	Bajo
4	2	2	1	2	1	2	1	11	Bajo	1	2	2	1	1	2	1	10	Bajo	1	2	2	2	1	1	1	10	Bajo	31	Bajo
5	1	1	3	2	2	2	2	13	Medio	1	2	1	3	2	1	3	13	Medio	1	1	3	1	3	2	2	13	Medio	39	Medio
6	1	2	1	1	2	1	1	9	Bajo	2	1	1	1	1	2	1	9	Bajo	2	2	1	1	1	1	1	9	Bajo	27	Bajo
7	2	1	2	2	2	1	2	12	Medio	2	1	1	2	2	2	2	12	Medio	1	1	3	2	1	3	1	12	Medio	36	Medio
8	3	2	2	1	3	3	3	17	Alto	2	3	3	2	1	2	2	15	Medio	3	3	3	1	1	3	2	16	Medio	48	Medio
9	2	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	1	1	1	1	1	1	2	8	Bajo	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	24	Bajo
10	3	2	2	2	3	3	3	18	Alto	3	3	2	1	3	2	3	17	Alto	3	3	3	3	1	2	3	18	Alto	53	Alto
11	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	42	Medio
12	1	1	1	1	2	1	1	8	Bajo	1	1	1	1	1	2	1	8	Bajo	1	1	2	1	1	1	1	8	Bajo	24	Bajo
13	2	2	3	3	2	1	3	16	Medio	3	3	1	1	2	3	1	14	Medio	1	2	3	2	3	3	2	16	Medio	46	Medio
14	3	3	3	3	2	1	3	18	Alto	3	1	3	3	1	2	3	16	Medio	2	3	3	3	2	2	2	17	Alto	51	Alto
15	2	2	2	3	2	2	2	15	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	3	2	1	3	3	1	15	Medio	44	Medio
16	2	2	2	1	1	1	1	10	Bajo	1	1	1	2	1	2	2	10	Bajo	1	1	1	1	3	1	2	10	Bajo	30	Bajo
17	1	3	2	1	3	3	2	15	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	3	1	3	2	3	1	15	Medio	44	Medio
18	2	2	3	3	2	1	1	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	3	2	2	2	2	2	15	Medio	43	Medio
19	1	2	1	1	1	1	1	8	Bajo	2	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	1	1	1	1	2	1	1	8	Bajo	24	Bajo
20	2	1	2	2	1	2	1	11	Bajo	2	1	1	1	3	2	1	11	Bajo	1	1	2	2	1	2	2	11	Bajo	33	Bajo
21	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	42	Medio
22	1	1	2	2	1	1	1	9	Bajo	1	1	1	3	1	1	2	10	Bajo	2	1	2	1	1	1	1	9	Bajo	28	Bajo

<b>23</b>	1	1	2	2	2	2	2	12	Medio	2	1	2	1	1	2	2	11	Bajo	2	2	1	2	1	2	1	11	Bajo	34	Bajo
<b>24</b>	2	2	1	3	2	3	1	14	Medio	2	2	2	2	2	2	2	14	Medio	3	2	2	1	3	2	1	14	Medio	42	Medio
<b>25</b>	2	2	1	1	1	2	2	11	Bajo	2	2	1	2	2	1	1	11	Bajo	1	1	1	1	2	3	2	11	Bajo	33	Bajo
<b>26</b>	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	2	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	24	Bajo
<b>27</b>	1	1	2	2	1	1	1	9	Bajo	1	1	1	1	2	2	1	9	Bajo	1	2	1	1	1	1	2	9	Bajo	27	Bajo
<b>28</b>	2	2	1	2	1	2	1	11	Bajo	1	2	2	1	1	2	1	10	Bajo	1	2	2	2	1	1	1	10	Bajo	31	Bajo
<b>29</b>	1	1	3	2	2	2	2	13	Medio	1	2	1	3	2	1	3	13	Medio	1	1	3	1	3	2	2	13	Medio	39	Medio
<b>30</b>	1	2	1	1	2	1	1	9	Bajo	2	1	1	1	1	2	1	9	Bajo	2	2	1	1	1	1	1	9	Bajo	27	Bajo
<b>31</b>	2	1	2	2	2	1	2	12	Medio	2	1	1	2	2	2	2	12	Medio	1	1	3	2	1	3	1	12	Medio	36	Medio
<b>32</b>	3	2	2	1	3	3	3	17	Alto	2	3	3	2	1	2	2	15	Medio	3	3	3	1	1	3	2	16	Medio	48	Medio
<b>33</b>	2	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	1	1	1	1	1	1	2	8	Bajo	1	1	1	2	1	1	1	8	Bajo	24	Bajo
<b>34</b>	3	2	2	2	3	3	3	18	Alto	3	3	2	1	3	2	3	17	Alto	3	3	3	3	1	2	3	18	Alto	53	Alto
<b>35</b>	1	1	1	1	2	1	1	8	Bajo	2	1	1	2	1	1	1	9	Bajo	1	1	1	2	1	1	2	9	Bajo	26	Bajo

## **Anexo 05**

Documentos adjuntados:

Autorizaciones para realizar prueba piloto y toma de datos a la población seleccionada.

Documentos emitidos por expertos procediendo a validar los instrumentos de la investigación:

**"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"**

Solicitamos permiso para aplicar el instrumento  
de evaluación – Proyecto de tesis - MAE-2017

Señor Director de la Institución Educativa:

Lic. Wilmer Herrera García

Por medio de la presente y, de la manera más atenta, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar el permiso pertinente para la aplicación de instrumentos de evaluación de proyecto de tesis titulado: "PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES".

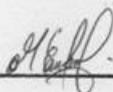
La población de la presente investigación estará conformada por 35 docentes colaboradores de institución educativa "Ramón Castilla de Ascope".

La técnica que se utilizará es un cuestionario, el cual está elaborado de manera sistemática

Considerando los indicadores de las dimensiones propuestas para nuestras variables.

Trujillo, 13 de diciembre de 2017

Atentamente



Prof, María Elita Carrasco Lozada

DNI 46038981



Mg. Wilmer Herrera García  
DIRECTOR



**"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"**

Solicitamos permiso para aplicar el instrumento  
de evaluación – Proyecto de tesis - MAE-2017

Señor Director de la Institución Educativa:

Lic. Carlos Enriquez Sánchez Solar.

Por medio de la presente y, de la manera más atenta, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar el permiso pertinente para la aplicación de instrumentos de evaluación de proyecto de tesis titulado: "PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES".

La población de la presente investigación estará conformada por 35 docentes colaboradores de la institución educativa "Jesús Nazareno de Chocope".

La técnica que se utilizará es un cuestionario, el cual está elaborado de manera sistemática

Considerando los indicadores de las dimensiones propuestas para nuestras variables.

**Trujillo, 13 de diciembre de 2017**

Atentamente

Prof, María Elita Carrasco Lozada

DNI 46038981

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Somos estudiantes del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente nos encontramos en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estamos realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estamos evaluando, recurro a usted a fin de que pueda apoyarnos como experto en este caso.

Agradecemos de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre Cultura organizacional y motivación laboral docente"

**OBJETIVO:** "Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y la motivación laboral docente."

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

JACHE CENCO EDUARDO JAVIER

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor GP6

### VALORACIÓN:

<del>MUY BUENO</del>	BUENO	REGULAR	MALO
----------------------	-------	---------	------

JACHE  
41645161

ANEXO 02

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario sobre motivación laboral.

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno- 2017

**DIRIGIDO:** Docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno-2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

DÍAZ ALCÁNTARA, Ana Cecilia

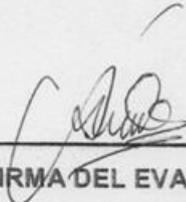
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Magister en Gestión Educativa

**VALORACIÓN:**

Adecuado

No adecuado

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 24152123

ANEXO 01

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario sobre cultura organizacional.

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno- 2017

**DIRIGIDO:** Docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno-2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Díaz Alcántara, Ana Cecilia

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Magister en Gestión Educativa

**VALORACIÓN:**

Adecuado



No adecuado



  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 27152123

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADO DR/MG:

Somos estudiantes del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente nos encontramos en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estamos realizando.

Concedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estamos evaluando, recorro a usted a fin de que pueda apoyarnos como experto en este caso.

Agradecemos de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre Cultura organizacional y motivación laboral docente"

**OBJETIVO:** "Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y la motivación laboral docente."

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

DÍAZ ALCÁNTARA, Ana Cecilia

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Gestión Educativa

### VALORACIÓN:

BUENO  BUENO  REGULAR  MALO



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 27152123



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**ESTIMADO DR/MG:**

Somos estudiantes del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente nos encontramos en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estamos realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estamos evaluando, recurro a usted a fin de que pueda apoyarnos como experto en este caso.

Agradecemos de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario sobre Cultura organizacional y motivación laboral docente"

**OBJETIVO:** "Determinar la relación que existe entre Cultura organizacional y la motivación laboral docente."

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

          IDROGO MARINO MISAEL NOE          

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

          MAGISTER CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y DOCENCIA          

**VALORACIÓN:**

MUY BUENO     BUENO     REGULAR     MALO

  
Mg. M. Noé Idrogo Marino  
CPPe. - MATEMATICA

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**DNI:** 18835543



"Año del Buen Servicio del Ciudadano"

Chocope, 28 de Diciembre de 2017

### CONSTANCIA

Que el director de la I.E.P. Jesús Nazareno

HACE CONSTAR:

Que las Srtas. María Elita Carrasco Lozada y Yessica Carrasco Lozada , previa autorización del suscrito, han realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación: "Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes".

Se expide el presente documento a petición de las interesadas para los fines que estime conveniente.

Atentamente

Lic. Carlos Enriquez Sánchez Solar  
Director



"Año del Buen Servicio del Ciudadano"

Ascope, 28 de Diciembre de 2017

## CONSTANCIA

Que el director de la I.E.P. Ramón Castilla

### HACE CONSTAR:

Que las Srtas. María Elita Carrasco Lozada y Yessica Carrasco Lozada , previa autorización del suscrito, han realizado la aplicación del Cuestionario como instrumento de investigación; asimismo se le ha brindado facilidades de acceso de información en el desarrollo de su investigación: "Percepción de la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes".

Se expide el presente documento a petición de las interesadas para los fines que estime conveniente.

Atentamente



Wilmer Herrera García

Director

ANEXO 02

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario sobre motivación laboral.

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno- 2017

**DIRIGIDO:** Docentes de la I.E.P. Jesús Nazareno-2017

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

  IDROGO MARIÑO MISAEL NOE  

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

  MAGISTER CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y DOCENCIA  

**VALORACIÓN:**

Adecuado

No adecuado

  
Mg. M. Noé Idrogo Mariño  
CPPs - MATEMÁTICA

**FIRMA DEL EVALUADOR**

DNI:   18835543