



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

**Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de  
Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel  
Iturregui de Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Educación

**AUTOR:**

Saavedra Carrasco, José Gerardo (ORCID: 0000-0003-4098-2566)

**ASESOR:**

Dr. Montenegro Camacho, Luis (ORCID: 0000-0002-8696-5203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Dedicado a Dios en su infinita misericordia y a nuestra madre la Virgen María.

A mis padres, hermanos, cuñadas, sobrinos y a toda la familia Carrasco Pintado y Saavedra Vásquez.

En especial a la memoria de mi tía Lucha y mi tío Oscar.

El autor.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo y a sus docentes.

Un agradecimiento especial al Dr. Luis Montenegro por su apoyo constante.

El autor.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	17
3.2. Variables y operacionalización.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5. Procedimientos.....	23
3.6. Método de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS.....	26
V. DISCUSIÓN.....	35
VI. CONCLUSIONES.....	44
VII. RECOMENDACIONES.....	45
VIII. PROPUESTA.....	46
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	54

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Alpha de Cronbach .....	23
Tabla 2 Estadística Descriptiva de la Percepción Actual de la Cultural .....	26
Tabla 3 Porcentaje de Datos Agrupados en el Intervalo de Confianza de la Media al 95% de Confianza para la Cultura Organizacional Actual.....	28
Tabla 4 Estadística Descriptiva de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión .....	29
Tabla 5 Porcentaje de Datos Agrupados en el Intervalo de Confianza de la Media al 95% de Confianza para la Cultura Organizacional Deseada .....	31
Tabla 6 Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales .....	60
Tabla 7 Matriz de Componentes Rotados.....	61

### **Índice de figuras**

Figura 1. Gráfico de sedimentación de todas las muestras para el OCAI .....	22
Figura 2. Perfil de la cultura actual percibida por los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.....	27
Figura 3. Perfil de la cultura deseada por los docentes del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. ....	30

## **Resumen**

La presente investigación titulada “Modelo motivacional para la cultura organizacional nivel de educación secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque” tuvo por objetivo general proponer un modelo motivacional para la cultura organizacional de la I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui en el nivel secundario. Por el tipo de enfoque, fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. En esta investigación la población estuvo compuesta por 80 docentes del nivel secundario; y la muestra estuvo integrada por 30 docentes del nivel secundario. El instrumento usado para la recolección de los datos fue el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desarrollado por Cameron y Quinn (2006). El estudio concluye que la percepción de la cultura actual de los docentes de secundaria en dicha institución educativa fue la Jerarquizada mientras que la cultura deseada fue la cultura tipo Clan. Por otro lado tanto en la cultura actual y deseada no hubo consenso en las muestras analizadas. Asimismo, este estudio propuso un modelo motivacional validado por tres expertos en el tema.

**Palabras clave:** Modelo motivacional, cultura organizacional, OCAI

## **Abstract**

The present research entitled "Motivational model for the organizational culture of secondary education in the Educational Institution Juan Manuel Iturregui de Lambayeque" had the general objective of proposing a motivational model for the organizational culture of the I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui at the secondary level. Due to the type of approach, it was a quantitative approach and a non-experimental design. In this research, the population was made up of 80 secondary school teachers; and the sample consisted of 30 secondary level teachers. The instrument used for data collection was the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) developed by Cameron and Quinn (2006). The study concludes that the perception of the current culture of secondary school teachers in said educational institution was Hierarchized while the desired culture was Clan-type culture. On the other hand, both in the current and desired culture, there was no consensus in the samples analyzed. Likewise, this study proposed a motivational model validated by three experts on the subject.

**Keywords:** Motivational model, organizational culture, OCAI

## **I. INTRODUCCIÓN**

Dentro de las razones de mayor frecuencia que hacen que las corporaciones fracasen es por la desatención en su cultura organizacional que no lo ven como estrategia dentro de su negocio para la buena atención de sus clientes (Herrera, 2018), por lo que se evidencia la importancia de este concepto. Los años 80 representó una época de grandes cambios y dentro de esos cambios se comienza a hablar de cultura organizacional. Estos cambios se encuentran desde el comienzo de las economías lo que impulsó a las industrias a enfocarse y orientarse a ser competitivos, con este nuevo conocimiento el concepto de cultura organizacional fue asimilado rápidamente, es a partir de este momento que este concepto comenzó a estudiarse como una variable importante dentro de la gestión y dirección de las compañías, lo cual permitió que pudiera ser relacionada con la calidad, productividad, efectividad (Olarde, 2020).

En este contexto se debe enfatizar que la cultura organizacional está influenciada tanto a nivel macro (región o país) y a nivel meso (ciudad o estado). A nivel macro, tomando como base las respuestas de 17,000 gerentes alrededor del mundo determinaron que el área geográfica impacta en las distintas dimensiones de la creación de la cultura organizacional, coincidiendo que la cultura que posean las compañías manifiesta el entorno en la que estas organizaciones se desarrollan más que de su contexto industrial; es así como las sociedades de alto rendimiento están conformadas por organizaciones de alto rendimiento (Lázaro et al., 2017)

Por otro lado, a nivel meso, Rueda et al. (2018) determinaron que las diferencias culturales entre compañías en una misma región, se ven sustentadas de alguna forma por el origen étnico de los colaboradores que trabajan en ellas, por lo que resulta importante que las empresas puedan identificar las particularidades de su cultura, puesto que esto le proporciona información más confiable para dirigir eficientemente y seleccionar las ventajas de acción en las mismas. Es por ello que el valor de identificar las fortalezas que caracterizan a la cultura, sosteniendo que si no logramos entender cómo funcionan estas fuerzas, nos vamos a convertir en sus víctimas (Roche, 2020).

Algunas investigaciones dan cuenta de ciertas variables que impactan en la cultura de una compañía, entre estas tenemos el área donde se desarrollan las labores, el género, la antigüedad en el trabajo, etc.



Por otro lado, Ochoa (2016) indicó que las compañías tienen una serie de actividades que deben ser ejecutadas en grupo para cumplir con los objetivos de la compañía. En este sentido cada compañía establece su estructura, la cual está en relación con sus áreas funcionales utilizando la tecnología. Las distintas áreas poseen determinadas tareas que se ejecutan como apoyo y aportan a cumplir el objetivo común de la organización. En el contexto de la antigüedad laboral es aquella que corresponde al tiempo que un colaborador viene laborando en una empresa ejecutando distintas actividades. Para Denning (2016) indica que un colaborador permanezca más tiempo en el mismo trabajo, impacta en la mejora de los indicadores de su productividad laboral, y a su vez en los indicadores de la compañía y en su cultura; teniendo en cuenta la interrelación del colaborador, equipo y empresa.

Según los resultados obtenidos en la evaluación censal educativa del 2019, las instituciones educativas de educación secundaria tienen 600,158 estudiantes, 4,192 docentes y 2,594 secciones dentro del departamento de Lambayeque, (ESCALE, 2020). Con respecto a los indicadores de clima de la institución educativa podemos indicar que las relaciones entre los docentes y los directivos no llegan a 100%, y esto debido a que no manejan adecuadamente las reglas de convivencia escolar, teniendo una inadecuada planificación y en consecuencia carecen de un adecuado manejo de su cultura organizacional (ESCALE, 2020).

A partir de lo descrito anteriormente, el problema de estudio que se planteó es conocer cuáles son los atributos de la cultura organizacional en los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Asimismo conocer el consenso que existe de la cultura en cuanto a la percepción actual y la que los profesores desearían se establezca en la institución educativa con el propósito de establecer un modelo motivacional para ayudar a llegar a dicha cultura.

La pregunta de investigación en función de lo descrito anteriormente es ¿cómo debe ser un modelo motivacional para la cultura organizacional de los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui que pertenecen al nivel secundario a la luz de sus percepciones?

Esta investigación tiene implicaciones prácticas, teóricas, metodológicas y sociales en el contexto del estudio de la cultura. En cuanto a la justificación teórica, se recogen distintas definiciones de la cultura y en esa línea estos hallazgos pueden

establecer un aporte para futuros debates. La justificación práctica de este estudio podría servir para nuevas investigaciones referidas al estudio de la cultura organizacional, por otro lado este estudio establecerá un modelo motivacional con el propósito de llevar a la cultura actual hacia la deseada por los docentes de la institución educativa en estudio (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, este documento tiene justificación metodológica porque en su desarrollo utiliza el método científico con el objetivo de comprender los problemas que está causando un inadecuado manejo de la cultura organizacional, además este planteamiento, puede ser el modelo referencial de antecedente para otras investigaciones futuras Finalmente, la presente investigación tiene justificación social pues permite caracterizar la cultura organizacional de las instituciones educativas en estudio y establecer las recomendaciones necesarias para su mejor gestión en beneficio de la organización y su entorno (Hernández et al., 2014).

El propósito general de esta investigación fue proponer un modelo motivacional para la cultura organizacional de la I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui en el Nivel Secundario. Del objetivo general se plantearon los objetivos específicos: (1) determinar si existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui; (2) determinar si existe consenso en la percepción deseada de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui; (3) diseñar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario; y (4) validar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario mediante el juicio de expertos.

## II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordarán diversos estudios referentes a cultura organizacional, de los cuales se han seleccionado los más importantes y relevantes que sirva para la discusión de la presente investigación. Este análisis se hizo de manera organizada y sistemática revisando los estudios realizados por ubicación geográfica, también por sectores industriales detallando los instrumentos que se usaron en cada uno de estos estudios.

Al relacionar con la *parte geográfica*, en Hawái, los investigadores Morris y Schindehutte (2005) tomaron como muestras a empresarios de seis grupos étnicos diferentes. Su objetivo fue evaluar los valores de los empresarios tomados en la muestra, de esa manera comparar dichos valores que se encuentran relacionados con la cultura y la manifestación de estas, permitiéndoles desarrollar un cuestionario estructurado con características que se relacionan con los valores, la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, las descripciones de carácter personal, las prácticas de negocio, los planes de futuro y las creencias. Posteriormente fue aplicado a diez organizaciones que no se encontraban tomadas dentro de la muestra y fue evaluado en trabajadores de organizaciones de los países asiáticos y hawaianos. En los resultados arrojaron que las empresas ubicadas en Hawái tienen diferencias culturales; evidenciando la existencia de la interrelación de la cultura y los tipos de etnias. (Citado en Lázaro et al., 2017)

En los Países bajos y Dinamarca, Hofstede (2011) indican dentro de su resultado que la definición de cultura se relaciona con los aspectos antropológicos, la cual se considera intangible y difícil de cambiar; encontrando diferencias importantes en los valores compartidos, referentes a los aspectos demográficos y los valores dentro de los miembros de las organizaciones.

Asimismo en China, Cheung et al. (2012) implementaron y aplicaron un modelo que les permitió precisar la relación entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones correspondientes al rubro de la construcción. El instrumento utilizado fue un cuestionario que se aplicó de manera virtual por email a diferentes colaboradores; el resultado concluye con la existencia de un vínculo positivo entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones.

En los diferentes *sectores industriales*, podemos encontrar investigaciones sobre cultura organizacional, en este contexto Dastmalchian et al. (2000) midieron la cultura organizacional de diferentes empresas ubicadas en Corea del sur y Canadá; la medición lo hicieron mediante el enfoque MCV. Como resultado indican que solo algunos aspectos de la cultura organizacional están relacionados con las diferentes culturas nacionales dentro de la industria y también con las variables contextuales. (Citado en Lázaro et al., 2017)

Asimismo, Al-Khalifa & Aspinwall (2001) realizaron una investigación en Qatar, cuyo objetivo fue el tener un perfil adecuado sobre cultura para poder implementar la gestión de la calidad. Se aplicó cuestionarios teniendo en cuenta el MCV lo cual les permitió diagnosticar la cultura actual con la que desean los colaboradores para poder implementar la gestión de la calidad. Teniendo como resultado que las empresas ubicadas en Qatar encontrarán problemas para implementar la gestión de la calidad porque se encuentran sometidos por una cultura con jerarquía predominante, y además por la existencia de diversidad cultural en cada organización (Citado en Lázaro et al., 2017)

En Japón, Miyake & Osumi (2020). elaboró un análisis a través de la técnica observación dentro del Banco de Tokyo-Mitsubishi, teniendo en cuenta características de cultura desarrollados por Schein (2010). Tuvo como resultado un mal funcionamiento de la cultura, encontrándose deteriorada debido a los diferentes cambios de ambiente, pudiendo tener una recaída en la rentabilidad de la entidad bancaria. (Citado en Lázaro et al., 2017)

En Estados Unidos, los investigadores Helfrich et al. (2007) evaluaron las propiedades psicométricas de un cuestionario que fue elaborado utilizando el MVC, el cual fue aplicado a una gran cantidad de colaboradores de una determinada empresa, ninguno de los colaboradores tenía roles y funciones de supervisión. Como resultado les permitió definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización.

Por otro lado, Cheng y Liu (2007) emplearon el MVC en su investigación dentro de compañías constructoras en Hong Kong, teniendo como resultado la relación entre el éxito de la organización y la cultura clan; permitiéndole a las compañías con dicha cultura aplicar con éxito el Total Quality Management (TQM)

Por último, en Turquía, Aktas et al. (2012) en su investigación en el sector salud, aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la eficiencia organización. Se obtuvo como resultado la relación de los tipos de cultura con las dimensiones de la eficiencia empresarial. Debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

En resumen, la cultura organizacional se complementa con el comportamiento de las organizaciones, debido a que se tiene en cuenta los valores y diferentes creencias que cada una de ellas y sus integrantes comparten y viven.

En cuanto a la aplicación del OCAI en diferentes instituciones educativas a nivel mundial tenemos en Colombia a Ortega y García (2020) que elaboran un estudio que tuvo como propósito estudiar el vínculo que hay entre el clima y la cultura organizacional en cinco colegios privados de ese país. Los resultados indicaron que en cuanto al primer colegio analizado la cultura que predominó es la cultura adhocracia, para el segundo colegio la cultura que predominó fue la de mercado, para la tercera institución la cultura que predominó fue la de mercado, en la cuarta institución no se encontró una cultura predominante, mientras que para el quinto colegio la cultura que predominó fue la de mercado. Por otro lado, los investigadores concluyeron que existe un vínculo positivo entre los diferentes tipos de cultura y el clima organizacional excepto para la cultura tipo clan.

Por otro lado, en Chile, Ibarra (2019) estudió la cultura organizacional y su vínculo con los estilos de liderazgo en profesores de instituciones educativas de alto rendimiento en ese país. En la primera institución analizada se determinó una predominancia a la cultura de mercado mientras que en la segunda institución analizada se determinó una cultura tipo clan. Si hubo una coincidencia en cuanto al tipo de liderazgo. Asimismo este estudio determinó que la cultura que desean ambas instituciones es la cultura tipo clan.

En México, la investigadora Sánchez (2017) en su investigación buscaron determinar la cultura en Instituciones de Educación Superior de ese país. El estudio concluye que existen cuatro tipos de culturas dentro de estas instituciones así mismo no se encontró un consenso en las mismas, por otro lado en cuanto a la labor que desempeñan, hubo diferencias significativas en la percepción que tuvieron los

docentes de la cultura. Por otro lado, en Ecuador, la investigadora Pita (2021) estudió la cultura organizacional de un grupo de docentes de una universidad de ese país. El estudio concluye que la cultura actual y deseada por los profesores fue la cultura tipo jerarquizada.

Asimismo en Huancayo, los investigadores Meza et al. (2015) estudiaron los diferentes tipos de cultura en una selección de instituciones educativas privadas de ese departamento. Dentro de los resultados encontraron que la cultura actual en primaria fue la cultura de mercado mientras que la cultura deseada fue la clan. Para el nivel secundario la cultura actual estuvo marcada por la de mercado, mientras que la cultura deseada por la clan. También concluyeron que no existe consenso sobre la predominancia de la cultura actual más si hubo consenso en cuanto a la cultura deseada.

Por otro lado, en Arequipa, Escobedo (2019) en su investigación buscó establecer la cultura organizacional en los profesores de inicial, primaria y secundaria de las colegios inicial, primarios y secundarios de un centro poblado en Arequipa. El estudio evidencia la predominancia de la cultura tipo clan entre los docentes asimismo, este estudio determina que dichos docentes no tienen el perfil idóneo en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Asimismo, en Lima, Apaza (2017) tuvo como fin estudiar el vínculo entre el desempeño laboral y la cultura organizacional de los profesores de un colegio en el distrito de Lurigancho en Lima. Los hallazgos ubicaron un relación moderada, por otro lado el tipo de cultura actual percibida por los docentes de dicha institución fue la de tipo Clan.

En cuanto al *marco teórico* lo primero que se ha considerado es desarrollar cuales son los conceptos más importantes de la cultura organizacional, con la finalidad de determinar el impacto que genera esta definición en el desarrollo de las organizaciones, implementando las formas de medición y finalmente describir el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

En cuanto a las definiciones más típicas de cultura organizacional se tomaron cinco definiciones tienen en común dar a saber la forma de desenvolverse de una compañía en cuanto a la cultura organizacional. El pionero en hablar de cultura organizacional fue Pettigrew (1979) conceptualizándola como el sistema de significados aceptados pública y colectivamente trabajando para un conjunto dado

de personas en un tiempo determinado. Luego de esta definición, gran número de investigaciones y literatura se realizó en relación con la cultura.

Otro de los conceptos fue propuesto por Schein (2010) conceptualizándolo como un patrón de supuestos básicos adquiridos y compartidos por una compañía que resuelve sus problemas de integración y adaptación, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y pueden ser enseñados a los nuevos colaboradores como la manera correcta de pensar, percibir y sentir en relación con esos problemas.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2006) indicaron que define los valores básicos y supuestos, así como las interpretaciones y los diferentes enfoques que identifican a una compañía. Así mismo, Alvesson y Svingsson (2008) indicaron que es un sistema coherente de símbolos y significados, en términos del cual la interacción social tiene lugar. Finalizando, Lunenburg (2011) indicó que es la agrupación de valores, normas y creencias que comparten los colaboradores de una compañía, que ayudan a que los colaboradores de una organización piensen, sientan y se comporten. Para la creación de la cultura se debe tener en cuenta los valores, rituales y ritos, héroes y redes de comunicación.

Con respecto al *impacto de la cultura* en el eficiente desempeño de las organizaciones; esta repercute en los procesos, resultados y relaciones dentro de una empresa (Neagu y Nicula, 2012); la cultura organizacional ayuda a optimizar el desempeño de los colaboradores y en como resultado lograr los objetivos trazados (Chuc, 2018); las organizaciones inteligentes giran alrededor de su cultura organizacional (Fuentes, 2012); analizar la cultura organizacional de los trabajadores genera una gran cantidad de aportaciones en lo material como en el servicio, con el propósito de ayudar a resolver principalmente las necesidades humanas (Patlan, 2013); indico que dentro de sus funciones de la cultura organizacional debe generar compromiso, sentido de identidad, estabilidad y una adecuada guía del comportamiento de los colaboradores, permitiéndole obtener el rendimiento que se desea dentro una organización. (Cheung et al., 2012).

Las organizaciones deben administrar su cultura estratégicamente, implementando normas culturales adaptables, constructivas y flexibles, muy independiente de la estrategia a implementar (Klein, 2011). Asimismo, Santana y Cabrera (2007) determinaron tres características de la cultura en las

organizaciones: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

Para cuantificar la cultura organizacional se presentan tres enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixtos. En el cuantitativo se aplican herramientas para obtener la validez de las pruebas psicométricas, dando a conocer los aspectos que no se lograron observar como las creencias, actitudes, valores, etc., de manera objetiva. En el cualitativo, se tiene en cuenta los aspectos que no se pueden tocar y profundos de la cultura organizacional, como lo son las percepciones, sentimientos, valores, supuestos que sean de manera subjetiva de la cultura. En el enfoque mixto, la cultura organizacional se tiene en cuenta la mezcla de los enfoques mencionados (Bellot, 2011).

Dado que esta investigación se focaliza detalladamente en la medición de la cultura organizacional bajo el enfoque cuantitativo, describiremos algunas investigaciones representativas. Taras, et al. (2009) investigaron y analizaron 121 instrumentos cuantitativos que miden la cultura y que fueron aplicados en varios estudios, donde se buscaba la fiabilidad y validez de estos, como resultado mencionaron que es difícil crear un modelo eficiente para la medición de la cultura siendo cada modelo diferente en cada aplicación.

Por otro lado, Schwartz, S. (2014) encuestaron a gerentes a nivel mundial, donde se determinó que las regiones geográficas intervienen en la construcción de la cultura. Propusieron nueve atributos para la cultura: (a) orientación en el desempeño; (b) evasión de la incertidumbre; (c) orientación humana; (d) colectivismo institucional; (e) colectivismo grupal; (f) equidad de género; (g) asertividad; (h) orientación a futuro; e (i) distancia del poder.

En este mismo sentido, Bellot (2011) en su investigación revisó bibliografía de definiciones de cultura organizacional en sociología, psicología y negocios, donde indicaron que las culturas si existen, los atributos de la cultura son difusos, la construcción de la cultura depende de la sociedad, son intangibles, únicas y flexibles, con la existencia de subculturas dentro de las organizaciones.

Asimismo, Zafer (2012) menciona que la cultura en las organizaciones tiene cuatro elementos importantes a través de niveles visibles y menos visibles, es



compartido, cada integrante que ingresa aprende la cultura actual de la compañía, y por último la cultura cambia lentamente en el tiempo.

El concepto de cultura es muy complejo, debido a eso existen diferentes métodos que permiten evaluarla y describirla. Diversos sociólogos indican que los métodos cualitativos son cruciales, en tanto los psicólogos dicen que la cultura en las organizaciones es algo que una empresa tiene y por lo tanto puede ser medida cuantitativamente. Asimismo, por la gran cantidad de dimensiones en las investigaciones consultadas, se debe tomar nota que no todos los modelos son únicos para capturar las diferentes características de la cultura, inclusive de manera conjunta. En este contexto de la variedad de instrumentos para evaluar la cultura en las organizaciones se ahondará más en un enfoque cuantitativo aplicando el instrumento del Marco de Valores que Compiten [MCV] propuesto por Cameron y Quinn (2006).

El MCV ha sido aplicado en investigaciones de cultura de diferentes países tales como: (a) Turquía (Demir, Ayyildiz, Unnu, & Erturk, 2011); (b) Canadá y Corea del Sur (Dastmalchian, Lee, & Ng, 2000); (c) Australia (Martin, 2011); Qatar (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001); así como otros. De manera representativa empresas australianas aplicaron el instrumento MCV a un gran número de gerentes para medir la percepción de la cultura dentro de las organizaciones, teniendo como resultado que la aplicación del instrumento es válida. Así mismo, Heritage et al. (2014) investigaron la aplicación del instrumento OCAI en empresas deportivas ubicadas en Korea indicando que el OCAI evalúa las dimensiones de la cultura dentro de una organización, teniendo en cuenta seis atributos: el liderazgo organizacional, las características dominantes de la organización, el énfasis estratégico, el estilo de supervisión y gestión, el cohesionador común y el criterio de éxito.

El modelo de Cameron y Quinn (2006) tiene un propósito, el cual es determinar la cultura organizacional, indicando cuatro tipos de cultura dominantes: la jerarquía, la adhocracia, el clan, y el mercado; es por ello que debemos destacar que cada uno de estos componentes culturales forman parte de la cultura organizacional. El instrumento propuesto permite obtener flexibilidad en los cambios del entorno haciendo frente a los cambios. A continuación, definiremos cada uno de los componentes culturales propuestos por Cameron y Quinn (2006).

*Cultura clan.* tiene similitud con una empresa tipo familiar, donde destaca la integración de los colaboradores, el trabajo en equipo, así como el compromiso. Permitiéndole a este tipo de empresa poder premiar a sus colaboradores. Los líderes que pertenecen a este tipo de empresas son considerados mentores y son leales a las tradiciones con un compromiso elevado. La empresa da énfasis a los beneficios en el largo plazo en el desarrollo del capital humano y brinda más importancia a la moral y cohesión. El éxito organizacional se define en términos de consideración por las personas y la satisfacción del cliente.

*Cultura adhocracia.* Caracterizada por tener un centro de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, donde los trabajadores se encuentran con la disposición para asumir riesgos. En cuanto al liderazgo este es innovador, orientado al riesgo e imaginativo, permitiéndole a la organización permanecer unida en todo momento, siempre teniendo en cuenta los nuevos conocimiento, servicios y productos. Es de suma importancia indicar que en este tipo de cultura se preparan para los nuevos desafíos y para el cambio, por lo que el énfasis a largo plazo de estas compañías está enfocado en la adquisición de nuevos recursos y el rápido crecimiento.

*Cultura jerarquía.* Caracterizada por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, dentro de sus problemas a largo plazo se encuentra la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia de la empresa. Así mismo sus claves del éxito con las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar. (Cameron & Quinn, 2006).

*Cultura mercado.* Se caracteriza por orientarse a resultados. En este tipo de cultura los líderes de las organizaciones son duros competidores y productores, asimismo son demandantes y fuertes. Lo que mantiene unida a la empresa es el énfasis en ganar debido al ingreso y participación del mercado. Dentro de sus debilidades a largo plazo se orienta a las metas, acciones competitivas y objetivos sobre el rendimiento. Principalmente se orienta hacia el cliente y los grandes ingresos de los activos. Las suposiciones básicas en este tipo de cultura son consumidores selectivos e interesados en los productos, un ambiente externo hostil y servicios de valor (Cameron & Quinn, 2006).

Corresponde ahora establecer la conceptualización de la *modelo motivacional*, en este contexto Robbins (2017) indicó que un modelo motivacional

está constituido por estructuras organizadas estructurada en grupos de procedimientos, sucesos, herramientas, procedimientos, bienes y estrategias que ordenados de forma adecuada permiten a las personas encontrar significados (p.12).

Dentro de las teorías a citar tenemos a la *Teoría de la Motivación de Maslow* (1963) llamada también jerarquía de las necesidades, la cual tiene dos características: las distintas carencias que siente la persona se observan de manera dinámica en tiempos diferentes y solamente las necesidades no satisfechas podrán influir en su comportamiento; en segundo lugar el autor manifiesta que las necesidades se establecen siguiendo una jerarquía (p.134).

En ese sentido, Ivancevich (1996) sugiere en concordancia con la teoría de Maslow que la conducta del ser humano se da por una por una deficiencia en una necesidad que genera en la persona un incremento de tensiones que se originan por esa deficiencia o carencia (p.30). En ese contexto tenemos que las condiciones a las que es sometido el trabajador impactaran de manera significativa en la manera como esa persona va a satisfacer sus necesidades. Por ejemplo tenemos que la autorrealización y el autoestima se adquieren por los objetivos logrados en el desarrollo del trabajo; el salario cubre una necesidad de tipo fisiológica; y la seguridad se adquiere en la medida que mejora la comunicación y la interacción empleado y compañía. Así pues, cuando el ser humano satisface sus necesidades de tipo primario se manifiestan otras necesidades que también deben ser satisfechas.

Corresponde a la actitud para cubrir una necesidad lo que motiva a los empleados a manifestar respuestas participativas y conductuales, esto significa que los colaboradores en todo momento buscan sentir una satisfacción laboral y un clima favorables cuando ven que son atendidas sus necesidades de tipo fisiológica (salud, vivienda, etc.); posteriormente las de seguridad (desempeño profesional, personal, etc.); en seguida las necesidades de orden social (armonía, trabajo en equipo, etc.). Las necesidades de autoestima deben ser satisfechas también pues permite de alguna manera reforzar el vínculo con sus compañeros de trabajo, pues se sienten de alguna manera valiosos para la institución, finalmente consolidar su autorrealización de manera que sientan que se han enriquecido y desarrollado de

manera personal aprovechando de alguna manera sus competencias en favor de ellos mismos y de la organización (Ivancevich, 1996, p.11).

Por otro lado, Fischman y Matos (2014) aportó que la teoría de Maslow en referencia a la motivación humana determina que el ser humano en cuanto más logra satisfacer sus necesidades empieza la búsqueda de satisfacer otras dejando de lado incluso las necesidades básicas. En ese contexto es importante que el ser humano se cuestione en todo momento su día a día con la finalidad de descubrir sus necesidades más altas y encontrar la forma de satisfacerlas, en ese sentido, se logrará de alguna manera premiar la dedicación y el esfuerzo tanto profesional como personal (p.32)

Otra de las teorías a tomar en cuenta es la *Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal* de Fischman y Matos (2014) estableciendo que la eficacia a nivel gerencial se obtiene en la medida que se desarrolla un liderazgo a nivel personal e interpersonal. Todo individuo interactúa de manera constante con el medio que lo rodea, de esta manera se ve influenciado en su conducta y en su personalidad en la sociedad. Así pues, cuando este individuo ingresa a laborar en una compañía, este trae consigo todas sus peculiaridades de conducta y personales, las cuales cuando entran en contacto con las que ya existen en la organización pueden probar rechazo, aceptación, indiferencia, etc., situación que puede afectar seriamente el clima y cultura de la compañía.

En este escenario, Fishman indicó que el liderazgo personal llega a consolidarse cuando la persona logra desarrollar aspectos como su imaginación, autoestima, etc., por otro lado, el liderazgo interpersonal llega a alcanzarse en el momento que la persona logra comunicarse de manera eficaz, cuando lograr dirigirse adecuadamente con sus compañeros, cuando logra delegar funciones, etc. (p.61).

Por otro lado, Fischman y Matos (2014) indicó que un aspecto clave en liderazgo personal es la autoestima, la cual es considerada con la base del liderazgo, esta autoestima corresponde a autoconocerse, identificando sus potencialidades, sus mentas, sus deficiencias, etc. En este contexto la autoestima está compuesta en primer lugar por la confianza y las competencias y en segundo lugar por la autorealización y la autoevaluación. Es así pues que una baja autoestima puede producir celos profesionales, una ineficiente comunicación,

ansias de sobresalir, etc., así también incapacidad para innovar y generar cambios en la compañía.

El liderazgo de tipo personal solamente será alcanzable si se desarrolla una opinión favorable de uno mismo. Si la opinión de uno mismo no fuera positiva entonces esto limitaría de alguna manera el potencial de la persona para que progrese. La persona con baja autoestima o autoestima negativa no aprovecha las oportunidades que el entorno le ofrece, no se atreve a tomar riesgos, sus relaciones interpersonales con sus compañeros son deficientes (Fischman y Matos, 2014, p.23)

Asimismo, Ruesta (2014) afirmó que una adecuada visión gerencial con alta autoestima otorga una mayor responsabilidad y poder de decisión a los trabajadores. En este sentido resulta de vital importancia poder establecer en la compañía un buen clima laboral entre los empleados con la finalidad que puedan trabajar de manera cooperativa y se pueda generar una cultura de calidad y de innovación constante. Esto no sería posible si la gerencia o los directivos tuviesen una baja autoestima, lo que hace necesario fortalecer la autoestima de la parte directiva de una organización (p.11).

Toda persona dentro de su visión personal debe establecer lo que quiere lograr, esas metas u objetivos personales los debe alinear con los objetivos empresariales en el sentido de establecer algunos puntos en común en cuanto a objetivos comunes, valores, etc., y que de alguna manera lleguen a justificar la transformación que se ha propuesto con la finalidad de cumplir y obtener los objetivos empresariales y los objetivos personales (Fischman y Matos, 2014, p.41). Bennis y Nanus (1996) indicaron que la mirada de una compañía debe ser simple, pero con ideales, con una visión y misión inspiradores para los empleados. y debe encaminar sus decisiones y acciones.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (2018) resulta importante que sea tomada en cuenta en este estudio pues afirma que cada persona es única, sin embargo, se ve influenciada de las personas que lo rodean, y en ese contexto buscará adaptarse a ellos con la finalidad de sentirse valorado y comprendido. Asimismo, esta persona llega a recibir una fuerte influencia de las normas sociales impuestas por su grupo alrededor y de la sociedad en general. Por lo descrito anteriormente en toda compañía deben tener especial prioridad las

relaciones humanas, considerando que el ser humano es el activo más importante de la organización y se debe prestar especial atención a sus intereses, necesidades, etc., con la finalidad de poder satisfacer sus expectativas y en conjunto llevar al éxito a la compañía (p.12).

Asimismo, Moar (2021) indicó que un clima organizacional y una motivación adecuadas son las herramientas de gestión más poderosas que van a ayudar a liberar el máximo potencial de todo ser humano, por lo tanto, los gerentes y jefes deben en todo momento promover dentro de la organización una motivación óptima, actitudes positivas, un clima favorable y apoyar las relaciones humanas (p.13).

Para Chiavenato (2018) la motivación va a depender del ser humano y su interacción con el medio ambiente en el que vive, en ese sentido la motivación es individual por lo que cada persona tiene sus necesidades innatas por lo tanto, esta resulta ser individual, cada ser humano tiene sus propias necesidades lo que generan diferentes tipos de comportamiento y conducta (p.31). Existen tres proposiciones que explican las conductas de una persona, la primera de estas proposiciones es que el comportamiento es causado, lo que significa que el factor ambiental y hereditario impactan en la conducta de la persona. La segunda proposición es la que dice que el comportamiento es motivado, eso quiere decir que este se da a partir de una necesidad, deseo o impulso. Y la última proposición indica que el comportamiento está orientado a objetivos en el sentido de que éste está guiado a un objetivo o meta.

Por otro lado, Ruesta (2014) estableció que la Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg está orientada por dos factores: Factores higiénicos (factores extrínsecos), dentro de estos tenemos al salario, los beneficios sociales, el clima laboral, etc. Estos factores son controlados por la compañía y están fuera del control por parte del trabajador, en ese contexto hay una insatisfacción de por medio. En este sentido las organizaciones establecieron estímulos externos, recompensas, etc. para que los colaboradores sean más productivos.

El segundo factor a considerar es el Factor motivacional (factor intrínseco) el cual está asociado al puesto que desempeña la persona y la labor que éste realiza. A diferencia de los factores higiénicos, este tipo de factor si es controlado por el trabajador y se vincula a su desarrollo personal, emociones, etc. En ese sentido

cuando la labor del empleado se limita a un tema solo económico, la labor puede resultar ser desmotivante y esto merma su desempeño (p.15).

El investigador Rensis Likert (1993) también desarrolló los factores motivacionales indicando que si estos factores son los óptimos producen satisfacción en los empleados. En este contexto existe una fuerte relación entre la actitud del colaborador y la labor que realiza, vale decir, que si su actitud es positiva, su labor será productiva y exitosa para la compañía. Es así como la satisfacción de un trabajador se cuantifica por el cargo que tiene en la compañía, por su calidad de vida, su entorno social, etc. Un colaborador realizado nunca se sentirá insatisfecho (p.23).

Otra teoría importante a ser descrita es la Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos de Locke (2006) que indicó que el logro de metas es la primordial motivación para el desarrollo de las tareas del empleado. Dentro de las razones para motivar la conducta de un empleado en una compañía tenemos en primer lugar al establecimiento formal de las metas, mientras más clara y precisa sea la meta mayor será la motivación del empleado. Como segunda razón tenemos a la participación de los empleados en el sentido que mientras más hagamos participe a los empleados en las decisiones de la compañía, esto hace mejorar las cantidades que se producen. Finalmente la tercera razón es la dificultad de los objetivos, en este sentido mientras más difíciles de alcanzar sean los objetivos esto genera una actitud positiva hacia los mismo por parte de los colaboradores, obteniendo mejores resultados (p.9).

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **Tipo de investigación**

Enfoque: Cuantitativo

Para Hernández et al (2014) en este enfoque no podemos eludir pasos, el orden en el estudio debe ser riguroso. Se recolectará datos numéricos que ayudan a evaluar las dimensiones y atributos de la cultura en las organizaciones, estos datos estuvieron sujetos a un análisis descriptivo e inferencial. En este sentido, esta investigación utiliza el enfoque cuantitativo porque los datos recolectados de los informantes del estudio en función del diagnóstico de la cultura en la organización se procesará y presentará en Figuras y Tablas lo cual incluye un análisis estadístico completo mediante cuadros estadísticos y porcentajes.

Tipo: Descriptiva propositiva

Los investigadores Hernández et al. (2014) afirman que las investigaciones descriptivas buscan determinar las características de un objeto o problema motivo del estudio con el objetivo de conocer cuál es su comportamiento. Asimismo es propositiva puesto que aporta actividades de índole práctico con la finalidad de encontrar la solución a un problema planteado. Por lo descrito anteriormente, esta investigación es descriptiva porque buscó describir cuáles eran las características de la cultura actual y la que desean los profesores del nivel secundario la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui, en un determinado momento, a través del instrumento OCAI. Por otro lado, esta investigación propuso un modelo motivacional para dichos colaboradores a fin de llevar la cultura actual a la deseada en la I.E. Juan Manuel Iturregui en el nivel secundario.

Alcance: Explicativo

Hernández et al. (2014) indicaron que las investigaciones de alcance explicativo están caracterizados porque no existe mucha información entorno al tema que se está investigando, en referencia al marco teórico y los antecedentes, por lo que se concentra en estudiar los efectos y las causas. En ese sentido en las investigación de alcance explicativo se busca exponer el porqué de las cosas o en todo caso comparar las teorías que ya existen. Por lo descrito anteriormente, la



cultura organizacional ha sido poco estudiada a nivel de las instituciones educativas, por lo que esta investigación buscará constatar las teorías ya existentes sobre cultura en las organizaciones, contrastarlas y caracterizar los atributos de la misma. Asimismo explicar el dominio que ejerce la teoría de la motivación con el propósito de llevar la percepción actual de la cultura a la deseada en la I.E. Juan Manuel Iturregui en el nivel secundario.

### **Diseño de investigación**

Diseño: No experimental transversal

Los investigadores Hernández et al. (2014) afirman que los estudios no experimentales son los que se elaboran sin manipular las variables. Se observan los hechos en su contexto natural, con la finalidad de posteriormente analizarlos. Por otro lado, estos autores definen a los estudio transversales como aquellos estudios en los que se recolectan la información o datos en un tiempo único, en un solo momento.

Por lo descrito anteriormente el presente estudio fue no experimental porque no se manipularon adrede las variables y fue transversal porque la toma de datos y el análisis de estos se hizo en un tiempo único según el cronograma propuesto para este estudio en la I.E. Juan Manuel Iturregui en el nivel secundario. Su esquema es el siguiente:

M ----- O-----P

Donde:

M = Muestra.

O = Información recolectada.

P = Propuesta

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **Variables**

Una variable es un atributo que tiene la capacidad de fluctuar y cuya fluctuación puede observarse o medirse (Hernández et al., 2014). En este sentido, esta tiene la capacidad de cambiar rotundamente dependiendo en función de que acciones se implementan para medirla como también para mejorarla.

Para esta investigación, con la finalidad de realizar la operacionalización, en primer lugar se identificó las dimensiones de las variables, posteriormente se establecieron sus indicadores. El marco teórico de Cameron y Quinn (2006) proporcionó a los investigadores el instrumento para medir la cultura en las organizaciones, el cual ha sido usado a nivel mundial en diversos estudios.

### **Definición conceptual**

#### **Variable independiente: Modelo motivacional**

Robbins (2017) indicó que un modelo motivacional está constituido por estructuras organizadas estructurada en grupos de procedimientos, sucesos, herramientas, procedimientos, bienes y estrategias que ordenados de forma adecuada permiten a las personas encontrar significados (p.12).

#### **Variable dependiente: Cultura organizacional**

Cameron y Quinn (2006) indicaron que define los valores básicos y supuestos, así como las interpretaciones y los diferentes enfoques que identifican a una compañía.

### **Definición operacional**

#### **Variable independiente: Modelo motivacional**

El modelo motivacional abarcará aspectos como la motivación, las relaciones humanas, comunicación, reconocimiento – estímulo y liderazgo.

#### **Variable dependiente: Cultura organizacional**

El cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (2006) medirá la percepción de la cultura en la organización con la finalidad de describir sus atributos.

### **Operacionalización de las variables**

Con la finalidad de observar el resultado de la operacionalización remitirse al Anexo 1.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Los investigadores Reyes y Sánchez (2017) determinaron que está constituida por una agrupación de miembros de cualquier clase bien determinada (programas, individuos o casos) de cualidades semejantes, los cuales forman parte de un estudio como objeto de estudio. Para esta investigación la población fue de 80 profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui (SCALE, 2021).

#### **Muestra**

Para Reyes & Sánchez (2017) está constituida por una parte de la población, este subconjunto corresponde al objeto de estudio en un tema de estudio. La muestra para este estudio fue de 30 profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

#### **Muestreo**

El muestreo que se utilizó para este estudio fue no probabilístico por conveniencia. En este contexto, Reyes & Sánchez (2017) indicaron que se usa para seleccionar la muestra anteponiendo la conveniencia de los investigadores. Dentro de los criterios de inclusión se consideró a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui nombrados de ambos géneros, mayores de 18 años y que no tuvieran personal a su cargo.

#### **Unidad de análisis**

Los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica: Encuesta**

Según los autores Reyes & Sánchez (2017), la encuesta es una técnica paramétrica que recolecta información cuantitativa para ser analizada en los programas de índole estadístico.

#### **Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario**

Se usó el *cuestionario* desarrollado por Cameron y Quinn (2006) y denominado por los autores como el OCAI. Los autores dividieron este instrumento en dos partes, en ese contexto la primera parte busca describir la percepción actual

que tienen los empleados de su compañía como un todo, por otro lado, la segunda parte busca determinar la cultura deseada por estos colaboradores y que consideran debe prevalecer sobre su compañía.

El contexto y propósito de evaluar la cultura en las organizaciones determinan la selección del instrumento de investigación puesto que el que funciona adecuadamente para un tipo de compañía puede que no sea el adecuado para otra. Para este estudio se usó el OCAI por las razones siguientes: (a) las estimaciones se pueden hacer considerando a la compañía como áreas funcionales o como un todo, (b) permite diagnosticar y evaluar la percepción de la cultura deseada y la actual, (c) se ha utilizado por diferentes compañías de distintas industrias de manera exitosa (Cameron & Quinn, 2006).

El origen del OCAI fue una traducción del investigador. Aunque todo instrumento para investigar un tema específico debe tener doble traducción, cuando es desarrollado en un idioma diferente al de los informantes, la traducción fue revisada por tres investigadores expertos en cultura organizacional quienes además de la traducción literal tomaron en cuenta las particularidades de la zona geográfica. Adicionalmente, en las pruebas piloto realizadas por el investigador se verificó que las preguntas se entendían correctamente, logrando de esta manera ajustar convenientemente el cuestionario.

## **Validez**

### **Validez interna**

El OCAI es un instrumento que ha sido elaborado teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006 en Estados Unidos. La versión en inglés del OCAI cumple con los criterios de confiabilidad y validez. La tracción al español fue validada por juicio de expertos tomando como referencia la validez de la traducción desarrollada por el DBA José A. Espinoza. Posteriormente, el entendimiento del instrumento se validó a través de una prueba piloto, lo que garantizó que el formato del cuestionario pudiera ser entendible por la muestra de la investigación.

### **Validez del constructo**

La validez del constructo ha sido confirmado a través el análisis factorial confirmatorio y del gráfico de sedimentación. La validez de constructo se refiere al

grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. El análisis factorial indica cuantas dimensiones tiene una variable y qué ítems conforman cada dimensión.

La Figura 1 muestra que después del cuarto componente no se aprecia alguno adicional que proporcione una explicación de la varianza de las respuestas significativa. La cantidad de factores a conservar se basó en el criterio de conservar aquellos valores mayores que uno. Tomando como base a las correlaciones ítem - componente del Anexo 3 (Tabla 6 y Tabla 7), se definió cuatro dimensiones conformados por los ítems: Dimensión 1: 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A; Dimensión 2: 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B; Dimensión 3: 1C, 2C, 3C, 4C, 5C, 6C; y Dimensión 4: 1D, 2D, 3D, 4D, 5D, 6D.

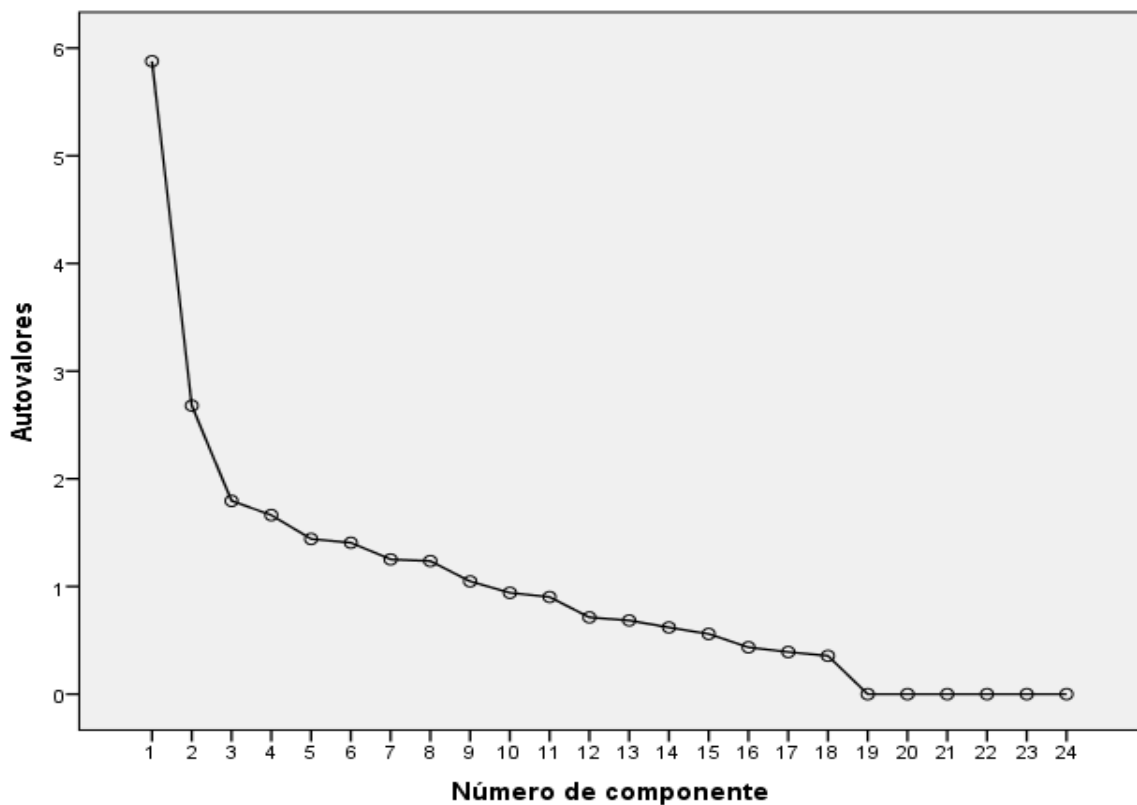


Figura 1. Gráfico de sedimentación de todas las muestras para el OCAI

## Confiabilidad

Con la finalidad de evaluar la confiabilidad del OCAI se aplicó el Alpha de Cronbach y para esto se aplicó un piloto a 10 docentes de educación secundaria de distintas instituciones. En este contexto, Pallant (2016) expresó que idealmente el coeficiente Alpha de Cronbach debía ser superior a 0.7. Sin embargo, los valores del Alpha de Cronbach son muy sensibles al número de ítems de la escala. Con escalas cortas (escalas con menos de diez ítems) es común encontrar valores bajos (por ejemplo 0.5). Los resultados calculados aseguran que el instrumento presenta confiabilidad interna (ver Tabla 1).

Tabla 1

### *Alpha de Cronbach*

Dimensión	Cultura Percibida	Cultura
	Actual	Deseada
Clan	0.884	0.915
Ad-Hoc	0.755	0.789
Mercado	0.663	0.689
Jerarquizada	0.828	0.908

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Procedimientos

El proceso se inició enviando una carta dirigida a la alta dirección de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui, para que autorice la toma de datos en sus docentes del nivel secundario. Es así como luego de recibir la carta de autorización se procedió a enviar via WhatsApp el OCAI y un video introductorio de cómo debían responder el cuestionario. Los Docentes fueron informados y tuvieron la libertad de decidir participar en este estudio.

Durante la recopilación de datos se recalcó la confidencialidad de cada docente que aceptó participar de esta investigación. A través del WhatsApp se envió de la encuesta para su llenado, esto debido al confinamiento social por la pandemia, y fue a través de esta red social que se recibió el cuestionario debidamente llenado.

En todo instante se garantizó que las afirmaciones del cuestionario se comprendan, a fin de que los docentes entiendan a la perfección la metodología OCAI y poder disminuir los sesgos en la investigación. Finalmente, se aplicó el cuestionario a 30 docentes de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Los datos recolectados de las dimensiones del OCAI, fueron procesados en el software SPSS 24 y Excel, se presentaron en cuadros y diagramas con la finalidad de examinar de modo más sencillo los resultados de los datos obtenidos. Se analizará los datos más frecuentes, los porcentajes de las respuestas con respecto a lo que respondieron los docentes.

El OCAI se dividió en dos partes, la primera parte evaluó la cultura tal como la perciben los docentes y la segunda parte diagnosticó la cultura deseada por la institución. Evalúa cuatro tipos de cultura: (a) clan, (b) adhocracia, (c) mercado, y (d) jerarquía; en función a seis grupos: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión de la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito (ver Anexo 2).

Los métodos estadísticos que se usaron en esta investigación fueron:

- Medidas de dispersión y de tendencia central: como la media, mediana, desviación estándar, etc.
- Análisis de la validez mediante el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, y el gráfico de sedimentación.
- Análisis de confiabilidad a través del Alpha de Cronbach.
- Diagramas de araña para conocer el tipo de cultura.
- Validación de las hipótesis, mediante el T-test (prueba paramétrica que se usa para comparar la media entre dos grupos).

### **3.7. Aspectos éticos**

Esta investigación cumplió con garantizar los aspectos éticos que se deben tener en cuenta en todo estudio de índole científico, dentro de dichos aspectos tenemos:

- Empleo de datos: La identidad de los participantes y los datos recolectados de la muestra fueron de índole confidencial y sólo se usaron para fines académicos.
- Validez científica: Se utilizó el método científico y las investigaciones consultados fueron correctamente referenciados
- Consentimiento informado de los participantes: Los docentes participaron de este estudio con toda libertad.
- Consentimiento informado de la institución: La I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui dio su consentimiento y autorización a través de un oficio para la realización del presente estudio.



## IV. RESULTADOS

**Objetivo específico 1:** Determinar si existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

1.  $H_0$ : No existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
2.  $H_1$ : Existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui

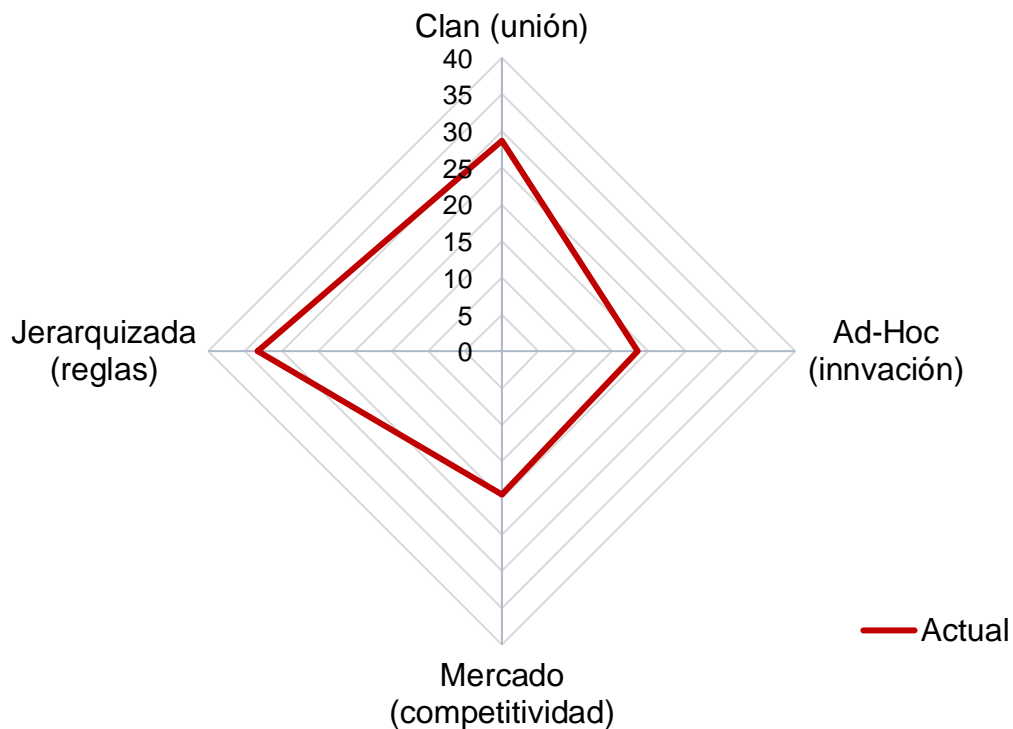
Para dar respuesta a las hipótesis planteadas para este objetivo, en primer lugar se determinaron las medidas estadísticas descriptivas como la moda, desviación estándar, media, mediana, etc., de las respuestas recibidas a cada dimensión y según la cultura organizacional percibida actualmente (ver Tabla 2). En función a los promedios de cada grupo se elaboró la Figura 2 que ayuda a describir el perfil de la cultura organizacional que perciben actualmente los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Tabla 2

*Estadística Descriptiva de la Percepción Actual de la Cultural*

		ClanA	AdhocA	MercadoA	JerarqA
Estadístico	Media	28.57	18.67	19.53	33.30
	95% de intervalo de confianza para la media				
	Límite inferior	23.85	16.27	16.88	28.12
	Límite superior	33.29	21.07	22.19	38.48
	Mediana	23.00	19.00	17.50	34.00
	Desviación estándar	12.64	6.42	7.10	13.88
	Mínimo	12	10	10	8
	Máximo	48	27	35	55
	Rango intercuartil	24	12	13	13
	Asimetría	0.41	-0.11	0.84	-0.14
	Curtosis	-1.55	-1.66	-0,29	-0,39
	Porcentaje de Consenso	17%	13%	23%	37%

Fuente: Datos recolectados



*Figura 2.* Perfil de la cultura actual percibida por los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Como resultado se obtuvo que en la Figura 2 la cultura percibida actual que predomina en los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui es del tipo Jerarquizada con una media de 33.30, le sigue la cultura del tipo Clan con una media de 28.57, posteriormente la cultura del tipo Mercado con una media de 19.53 y finalmente la cultura tipo Adhocrática con una media de 18.67.

Para la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas se tuvo en cuenta en primer lugar definir los intervalos de confianza al 95% para cada una de las medias, al ser la muestra menor o igual a 30 dichos intervalos se calcularon con la tabla t student, posteriormente se tabuló el porcentaje de respuestas que caían dentro de dicho intervalo. El criterio que se utilizó para aceptar o rechazar la hipótesis nula fue que si el porcentaje de encuestados que cae dentro del intervalo

de confianza es igual o mayor al 70% podemos considerar que existe consenso en esa dimensión de la cultura.

Finalmente, al observar la Tabla 3 se afirma con un 95% de confianza que en ningún caso hubo consenso, puesto que en la percepción actual de la cultura todas las dimensiones de la cultura estuvieron muy por debajo del 70%; la cultura Clan obtuvo 17%, la cultura Adhocrática 13%, la cultura Mercado 23% y la cultura Jerarquizada 37%. Entonces, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada afirmándose que no existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Tabla 3

*Porcentaje de Datos Agrupados en el Intervalo de Confianza de la Media al 95% de Confianza para la Cultura Organizacional Actual*

Estadísticos	ClanA (%)	AdhocA (%)	MercadoA (%)	JerarqA (%)
Media	28.57	18.67	19.53	33.30
Desviación estándar	12.64	6.42	7.10	13.88
n	30	30	30	30
t (29;0.05)	2.05	2.05	2.05	2.05
95% de intervalo				
de confianza para la media				
Límite inferior	22.85	16.27	16.88	28.12
Límite superior	33.29	21.07	22.19	38.48
Datos agrupados				
en el intervalo de confianza	5	4	7	11
Porcentaje de Consenso	17%	13%	23%	37%

*Fuente: Datos recolectados*

**Objetivo específico 2:** Determinar si existe consenso en la percepción deseada de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

1.  $H_0$ : No existe consenso en la percepción de la cultura deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
2.  $H_1$ : Existe consenso en la percepción de la cultura deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas para este objetivo, en primer lugar se determinaron las medidas estadísticas descriptivas como la moda, desviación estándar, media, mediana, etc., de las respuestas recibidas a cada dimensión y según la cultura organizacional deseada (ver Tabla 4). En función a los promedios de cada grupo se elaboró la Figura 2 que ayuda a describir el perfil de la cultura organizacional que desearían tener los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui de la ciudad de Lambayeque.

Tabla 4

*Estadística Descriptiva de la Cultura Organizacional Deseada según Dimensión*

		ClanD	AdhocD	MercadoD	JerarqD
Estadístico	Media	36.53	26.30	19.90	17.37
	95% de intervalo de confianza para la media				
	Límite inferior	32.26	23.37	17.68	12.56
	Límite superior	40.81	29.23	22.12	22.18
	Mediana	39.00	27.00	20.00	11.50
	Desviación estándar	11.44	7.84	5.96	12.89
	Mínimo	7	10	10	5
	Máximo	52	38	33	50
	Rango intercuartil	15	7	5	14
	Asimetría	-1.01	-0.49	0.07	1.43
	Curtosis	1.13	-0.15	0.48	1.04
	Asimetría	0.43	0.43	0.43	0.43
	Curtosis	0.83	0.83	0.83	0.83
	Porcentaje de Consenso	13%	50%	57%	13%

Fuente: Datos recolectados

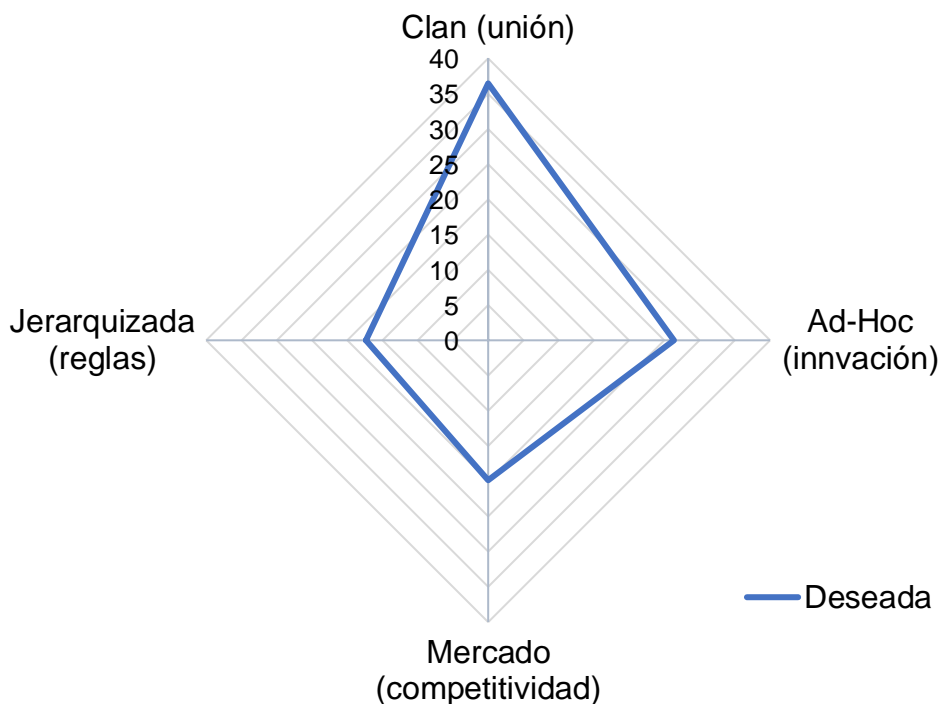


Figura 3. Perfil de la cultura deseada por los docentes del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Como resultado se obtuvo que en la Figura 3 la cultura organizacional deseada que predomina en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui es del tipo Clan con una media de 36.53, le sigue la cultura del tipo Adhocrática con una media de 26.30, posteriormente la cultura del tipo Mercado con una media de 19.90 y finalmente la cultura tipo Jerarquizada con una media de 17.37.

Para la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas se tuvo en cuenta en primer lugar definir los intervalos de confianza al 95% para cada una de las medias, al ser la muestra menor o igual a 30 dichos intervalos se calcularon con la tabla t student, posteriormente se tabuló el porcentaje de respuestas que caían dentro de dicho intervalo. El criterio que se utilizó para aceptar o rechazar la hipótesis nula fue que si el porcentaje de encuestados que cae dentro del intervalo

de confianza es igual o mayor al 70% podemos considerar que existe consenso en esa dimensión de la cultura.

Finalmente, al observar la Tabla 5 se afirma con un 95% de confianza que en ningún caso hubo consenso, puesto que en la percepción de la cultura deseada en todas sus dimensiones estuvieron muy por debajo del 70%; la cultura Clan obtuvo 13%, la cultura Adhocrática 50%, la cultura Mercado 57% y la cultura Jerarquizada 13%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada afirmándose que no existe consenso en la percepción de la cultura organizacional deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Tabla 5

*Porcentaje de Datos Agrupados en el Intervalo de Confianza de la Media al 95% de Confianza para la Cultura Organizacional Deseada*

Estadísticos	ClanA (%)	AdhocA (%)	MercadoA (%)	JerarqA (%)
Media	36.53	26.30	19.90	17.37
Desviación estándar	11.44	7.84	5.96	12.89
n	30	30	30	30
t (29;0.05)	2.05	2.05	2.05	2.05
95% de intervalo				
de confianza para la media				
Límite inferior	32.26	23.37	17.68	12.56
Límite superior	40.81	29.23	22.12	22.18
Datos agrupados				
en el intervalo de confianza	4	15	17	4
%	13%	50%	57%	13%

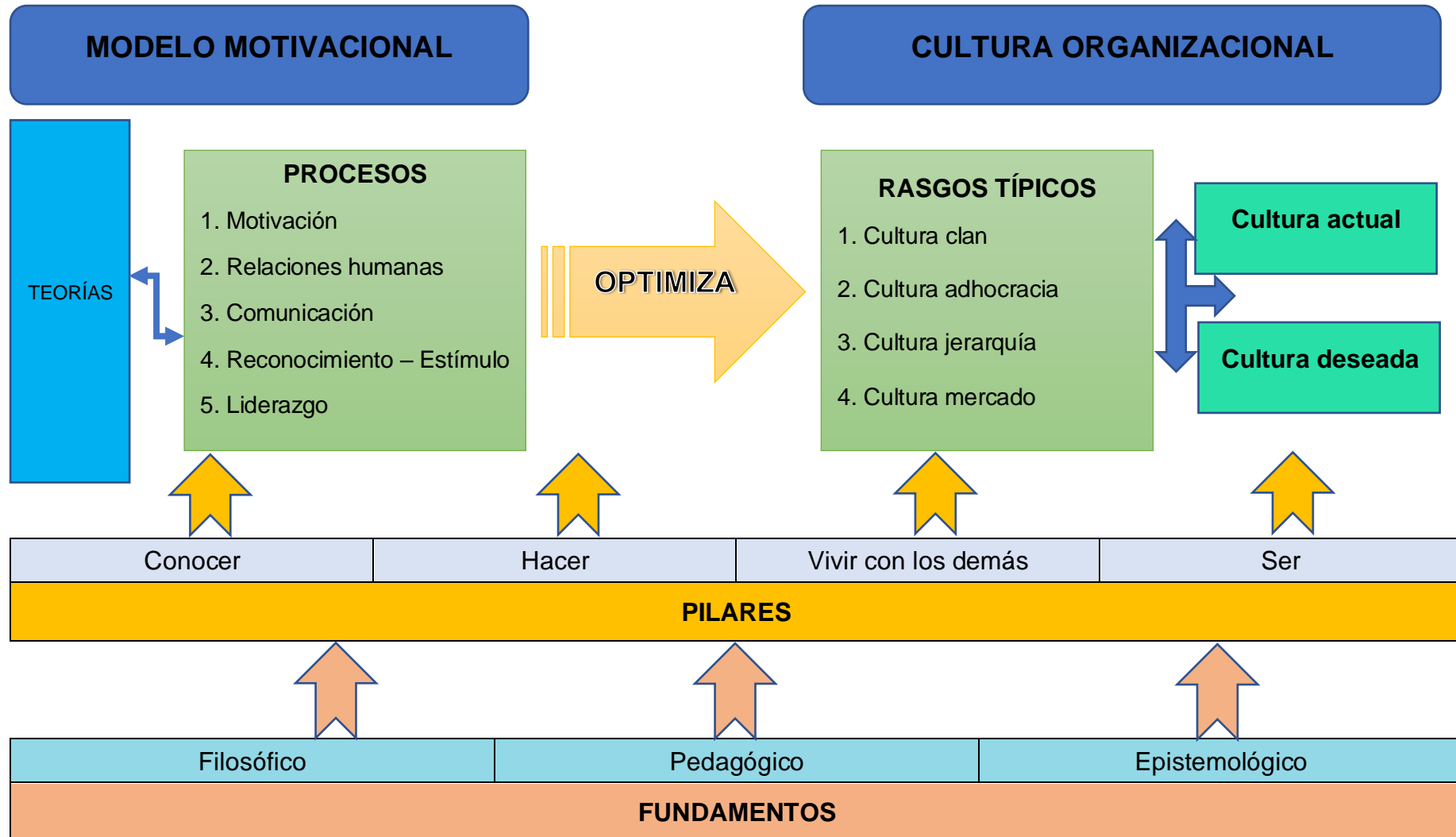
*Fuente: Datos recolectados*

**Objetivo específico 3:** Diseñar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario.

El bosquejo de la propuesta que se está presentado tiene como punto de partida el diagnóstico que se realizó en cuanto a la cultura tanto actual como deseada de los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario donde se pudo evidenciar que la cultura actual es la cultura Jerarquizada mientras que la que los profesores desean para su institución es una cultura tipo clan. En este contexto existe una necesidad de generar en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario una serie de actividades que permitan alcanzar la cultura deseada.

Es por esta razón que el modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.

## ESQUEMA: Modelo Motivacional de la Cultura Organizacional





**Objetivo específico 4:** Validar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario mediante el juicio de expertos.

La validación del modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario fue validada por juicio de expertos. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro de la Región Lambayeque, estos expertos tienen grado de doctores en educación, con gran experiencia en gestión y dirección en instituciones educativas de gran trayectoria en Lambayeque.

En el contexto de la validación del modelo motivacional, los expertos emitieron una opinión en torno a distintos aspectos y consideración sobre los cuales se evaluó el modelo, es así, que en los tres casos los expertos coincidieron asignando una calificación de MB (Muy Bueno) que corresponde a un calificativo que va desde 18 a 20, esto proporciona la validez que necesita el modelo para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura desea por los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Los aspectos que evaluaron los tres expertos estuvieron relacionados con la estructura del modelo, la fundamentación teórica, la pertinencia con los objetivos de la investigación, la bibliografía utilizada, la viabilidad del desarrollo del modelo, entre otros (Ver Anexo 5)

## V. DISCUSIÓN

La discusión se ha efectuado en función a los resultados del desarrollo de los objetivos, su vínculo con los antecedentes de esta investigación y su relación con las teorías que se han tomado para este estudio, en una triangulación perfecta. En ese contexto con respecto al primer objetivo fue determinar si existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui, se obtuvo lo siguiente:

La cultura percibida actual que predomina en los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui es del tipo Jerarquizada con una media de 33.30, le sigue la cultura del tipo Clan con una media de 28.57, posteriormente la cultura del tipo Mercado con una media de 19.53 y finalmente la cultura tipo Adhocrática con una media de 18.67. Se afirma con un 95% de confianza que en ningún caso hubo consenso, puesto que en la percepción actual de la cultura todas las dimensiones de la cultura estuvieron muy por debajo del 70%; la cultura Clan obtuvo 17%, la cultura Adhocrática 13%, la cultura Mercado 23% y la cultura Jerarquizada 37%. Entonces, se aceptó la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada afirmándose que no existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Este primer resultado se puede comparar con el resultado obtenido en Colombia por los investigadores Ortega y García (2020) quienes elaboran un estudio que tuvo como propósito estudiar el vínculo que hay entre el clima y la cultura organizacional en cinco colegios privados de ese país. Los resultados indicaron que en cuanto al primer colegio analizado la cultura que predominó es la cultura adhocracia, para el segundo colegio la cultura que predominó fue la de mercado, para la tercera institución la cultura que predominó fue la de mercado, en la cuarta institución no se encontró una cultura predominante, mientras que para el quinto colegio la cultura que predominó fue la de mercado. Por otro lado, los investigadores concluyeron que existe un vínculo positivo entre los diferentes tipos de cultura y el clima organizacional excepto para la cultura tipo clan. Como se puede apreciar este resultado difiere al encontrado en este estudio, donde los profesores perciben una cultura Jerarquizada mientras que en los colegios privados colombianos analizados la cultura que predominó fue de tipo Mercado.

Asimismo en México, la investigadora Sánchez (2017) en su investigación concluyó que existen cuatro tipos de culturas dentro de instituciones de educación superior así mismo no se encontró un consenso en las mismas. Por otro lado, en Ecuador, la investigadora Pita (2021) estudió la cultura organizacional de un grupo de docentes de una universidad de ese país, concluyendo que la cultura actual y deseada por los profesores fue la cultura tipo jerarquizada

Asimismo podemos argumentar estos resultados con los siguientes fundamentos teóricos entendiendo que una *Cultura jerarquizada* está caracterizada por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, dentro de sus problemas a largo plazo se encuentra la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia de la empresa. Así mismo sus claves del éxito son las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar. (Cameron & Quinn, 2006).

En cuanto a la *Cultura mercado* está se caracteriza por orientarse a resultados. En este tipo de cultura los líderes de las organizaciones son duros competidores y productores, asimismo son demandantes y fuertes. Lo que mantiene unida a la empresa es el énfasis en ganar debido al ingreso y participación del mercado. Dentro de sus debilidades a largo plazo se orienta a las metas, acciones competitivas y objetivos sobre el rendimiento. Principalmente se orienta hacia el cliente y los grandes ingresos de los activos. Las suposiciones básicas en este tipo de cultura son consumidores selectivos e interesados en los productos, un ambiente externo hostil y servicios de valor (Cameron & Quinn, 2006).

Esto pone de manifiesto que la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui se orienta más a trabajar bajo la normativa que ha establecido el Ministerio de Educación, trabajando en función del marco de buen desempeño docente, mientras las instituciones educativas colombianas analizadas se orientan más a la competitividad, rendimiento y resultados y posicionarse en el mercado en base a la innovación como los mejores del mercado educativo en el que se desenvuelven. Esto toma relevancia con lo expuesto en China, por los investigadores Cheung et al. (2012) quienes implementaron y aplicaron un modelo que les permitió precisar la relación entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones correspondientes al rubro de la construcción, el resultado concluye con la existencia de un vínculo positivo entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones.

Por otro lado al comparar instituciones educativas de diferentes áreas geográficas y culturales (Perú, México, Ecuador y Colombia), Dastmalchian et al. (2000) midieron la cultura organizacional de diferentes empresas ubicadas en Corea del sur y Canadá, como resultado indican que sólo algunos aspectos de la cultura organizacional están relacionados con las diferentes culturas nacionales dentro de la industria y también con las variables contextuales. Asimismo, en los Países bajos y Dinamarca, Hofstede (2011) indica dentro de su resultado que la definición de cultura se relaciona con los aspectos antropológicos, la cual se considera intangible y difícil de cambiar; encontrando diferencias importantes en los valores compartidos, referentes a los aspectos demográficos y los valores dentro de los miembros de las organizaciones. Así también en Hawái, los investigadores Morris y Schindehutte (2005) tomaron como muestras a empresarios de seis grupos étnicos diferentes. Su objetivo fue evaluar los valores de los empresarios tomados en la muestra, de esa manera comparar dichos valores que se encuentran relacionados con la cultura y la manifestación de estas, en los resultados arrojaron que las empresas ubicadas en Hawái tienen diferencias culturales; evidenciando la existencia de la interrelación de la cultura y los tipos de etnias.

Con respecto al segundo objetivo que fue determinar si existe consenso en la percepción deseada de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui se obtuvo que la cultura organizacional deseada que predomina en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui es del tipo Clan con una media de 36.53, le sigue la cultura del tipo Adhocrática con una media de 26.30, posteriormente la cultura del tipo Mercado con una media de 19.90 y finalmente la cultura tipo Jerarquizada con una media de 17.37. Asimismo, se afirma con un 95% de confianza que en ningún caso hubo consenso, puesto que en la percepción de la cultura deseada en todas sus dimensiones estuvieron muy por debajo del 70%; la cultura Clan obtuvo 13%, la cultura Adhocrática 50%, la cultura Mercado 57% y la cultura Jerarquizada 13%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada afirmándose que no existe consenso en la percepción de la cultura organizacional deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Este segundo resultado se puede comparar con el resultado obtenido en Chile por el investigador Ibarra (2019) quien estudió la cultura organizacional y su

vínculo con los estilos de liderazgo en profesores de instituciones educativas de alto rendimiento en ese país, su estudio determinó que la cultura que desean ambas instituciones es la cultura tipo clan. Asimismo en Huancayo, los investigadores Meza et al. (2015) estudiaron los diferentes tipos de cultura en una selección de instituciones educativas privadas de ese departamento, dentro de los resultados encontraron que la cultura actual en primaria fue la cultura de mercado mientras que la cultura deseada fue la clan; para el nivel secundario la cultura actual estuvo marcada por la de mercado, mientras que la cultura deseada por la clan; también concluyeron que no existe consenso sobre la predominancia de la cultura actual más si hubo consenso en cuanto a la cultura deseada. Por otro lado, en Arequipa, Escobedo (2019) en su investigación evidenció la predominancia de la cultura tipo clan entre los docentes. Asimismo, en Lima, Apaza (2017) dentro de sus hallazgos indicó que el tipo de cultura actual percibida por los docentes de un colegio en el distrito de Lurigancho en Lima fue la de tipo Clan.

Por lo descrito por las investigaciones citadas es importante para las instituciones educativas identificar cuál es cultura actual así como cuál es la cultura que los docentes desean en sus organizaciones como punto de partida para modelar la cultura y mejorar diferentes indicadores en la misma. En este contexto Al-Khalifa & Aspinwall (2001) realizaron una investigación en Qatar, cuyo objetivo fue el tener un perfil adecuado sobre cultura para poder implementar la gestión de la calidad; se aplicó cuestionarios teniendo en cuenta el MCV lo cual les permitió diagnosticar la cultura actual con la que desean los colaboradores para poder implementar la gestión de la calidad. Teniendo como resultado que las empresas ubicadas en Qatar encontrarán problemas para implementar la gestión de la calidad porque se encuentran sometidos por una cultura con jerarquía predominante, y además por la existencia de diversidad cultural en cada organización.

Asimismo, Cheng y Liu (2007) emplearon el MVC en su investigación dentro de compañías constructoras en Hong Kong, teniendo como resultado la relación entre el éxito de la organización y la cultura clan; permitiéndole a las compañías con dicha cultura aplicar con éxito el Total Quality Management (TQM). Por otro lado, en Turquía, Aktas et al. (2012) en su investigación en el sector salud, aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la

eficiencia organización; se obtuvo como resultado la relación de los tipos de cultura con las dimensiones de la eficiencia empresarial, debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

A la luz del resultado del segundo objetivo y su relación con los antecedentes preliminares, esto se puede argumentar con el marco teórico de la cultura clan, la cual tiene similitud con una empresa tipo familiar, donde destaca la integración de los colaboradores, el trabajo en equipo, así como el compromiso; permitiéndole a este tipo de empresa poder premiar a sus colaboradores. Los líderes que pertenecen a este tipo de empresas son considerados mentores y son leales a las tradiciones con un compromiso elevado. La empresa da énfasis a los beneficios en el largo plazo en el desarrollo del capital humano y brinda más importancia a la moral y cohesión. El éxito organizacional se define en términos de consideración por las personas y la satisfacción del cliente.

En cuanto al tercer objetivo de este estudio Diseñar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario, el bosquejo de la propuesta que se está presentado tiene como punto de partida el diagnóstico que se realizó en cuanto a la cultura tanto actual como deseada de los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario donde se pudo evidenciar que la cultura actual es la cultura Jerarquizada mientras que la que los profesores desean para su institución es una cultura tipo clan. En este contexto existe una necesidad de generar en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario una serie de actividades que permitan alcanzar la cultura deseada.

Es por esta razón que el modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.

Es claro la importancia de buscar una herramienta de gestión que nos permita modelar la cultura para llevar al máximo desempeño a la organización, en ese sentido en Japón, Miyake & Osumi (2020). elaboró un análisis a través de la técnica observación dentro del Banco de Tokyo-Mitsubishi, teniendo en cuenta características de cultura desarrollados por Schein (2016); tuvo como resultado un mal funcionamiento de la cultura, encontrándose deteriorada debido a los diferentes cambios de ambiente, pudiendo tener una recaída en la rentabilidad de la entidad bancaria. Asimismo, en Estados Unidos, los investigadores Helfrich et al. (2007) evaluaron las propiedades psicométricas de un cuestionario que fue elaborado utilizando el MVC, el cual fue aplicado a una gran cantidad de colaboradores de una determinada empresa, como resultado les permitió definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización.

Con respecto al impacto de la cultura en el eficiente desempeño de las organizaciones; esta repercute en los procesos, resultados y relaciones dentro de una empresa (Neagu y Nicula, 2012); la cultura organizacional ayuda a optimizar el desempeño de los colaboradores y en como resultado lograr los objetivos trazados (Chuc, 2018); las organizaciones inteligentes giran alrededor de su cultura organizacional (Fuentes, 2012); analizar la cultura organizacional de los trabajadores genera una gran cantidad de aportaciones en lo material como en el servicio, con el propósito de ayudar a resolver principalmente las necesidades humanas (Patlan, 2013); indico que dentro de sus funciones de la cultura organizacional debe generar compromiso, sentido de identidad, estabilidad y una adecuada guía del comportamiento de los colaboradores, permitiéndole obtener el rendimiento que se desea dentro una organización. (Cheung et al., 2012).

Las organizaciones deben administrar su cultura estratégicamente, implementando normas culturales adaptables, constructivas y flexibles, muy independiente de la estrategia a implementar (Klein, 2011). Asimismo, Santana y Cabrera (2007) determinaron tres características de la cultura en las organizaciones: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

Por lo argumentado con los estudios previos permite esclarecer la importancia de administrar estratégicamente la cultura en las organizaciones, es ahí que el modelo motivacional, será una herramienta potente para administrar la cultura en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, modelo que se puede argumentar con la definición conceptual y en ese sentido Robbins (2017) indicó que un modelo motivacional está constituido por estructuras organizadas estructurada en grupos de procedimientos, sucesos, herramientas, procedimientos, bienes y estrategias que ordenados de forma adecuada permiten a las personas encontrar significados (p.12).

En cuanto al modelo motivacional este se basa en teorías relacionadas al impacto de la motivación en el ser humano y en ese contexto tenemos a la Teoría de la Motivación de Maslow (1963) llamada también jerarquía de las necesidades, la cual tiene dos características: las distintas carencias que siente la persona se observan de manera dinámica en tiempos diferentes y solamente las necesidades no satisfechas podrán influir en su comportamiento; en segundo lugar el autor manifiesta que las necesidades se establecen siguiendo una jerarquía (p.134). Otra de las teorías a tomar en cuenta es la Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman y Matos (2014), estableciendo que la eficacia a nivel gerencial se obtiene en la medida que se desarrolla un liderazgo a nivel personal e interpersonal. Todo individuo interactúa de manera constante con el medio que lo rodea, de esta manera se ve influenciado en su conducta y en su personalidad en la sociedad. Así pues, cuando este individuo ingresa a laborar en una compañía, este trae consigo todas sus peculiaridades de conducta y personales, las cuales cuando entran en contacto con las que ya existen en la organización pueden probar rechazo, aceptación, indiferencia, etc., situación que puede afectar seriamente el clima y cultura de la compañía.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (2018) resulta importante que sea tomada en cuenta en este estudio pues afirma que cada persona es única, sin embargo, se ve influenciada de las personas que lo rodean, y en ese contexto buscará adaptarse a ellos con la finalidad de sentirse valorado y comprendido. Asimismo, esta persona llega a recibir una fuerte influencia de las normas sociales impuestas por su grupo alrededor y de la sociedad en general. Por lo descrito anteriormente en toda compañía deben tener especial prioridad las



relaciones humanas, considerando que el ser humano es el activo más importante de la organización y se debe prestar especial atención a sus intereses, necesidades, etc., con la finalidad de poder satisfacer sus expectativas y en conjunto llevar al éxito a la compañía (p.12).

Asimismo, Moar (2021) indicó que un clima organizacional y una motivación adecuadas son las herramientas de gestión más poderosas que van a ayudar a liberar el máximo potencial de todo ser humano, por lo tanto, los gerentes y jefes deben en todo momento promover dentro de la organización una motivación óptima, actitudes positivas, un clima favorable y apoyar las relaciones humanas (p.13).

Por otro lado, Ruesta (2014) estableció que la Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg está orientada por dos factores: Factores higiénicos (factores extrínsecos), dentro de estos tenemos al salario, los beneficios sociales, el clima laboral, etc. Estos factores son controlados por la compañía y están fuera del control por parte del trabajador, en ese contexto hay una insatisfacción de por medio. En este sentido las organizaciones establecieron estímulos externos, recompensas, etc. para que los colaboradores sean más productivos.

El segundo factor a considerar es el Factor motivacional (factor intrínseco) el cual está asociado al puesto que desempeña la persona y la labor que éste realiza. A diferencia de los factores higiénicos, este tipo de factor si es controlado por el trabajador y se vincula a su desarrollo personal, emociones, etc. En ese sentido cuando la labor del empleado se limita a un tema solo económico, la labor puede resultar ser desmotivante y esto merma su desempeño (p.15).

Otra teoría importante a ser descrita es la Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos de Locke (2006) que indicó que el logro de metas es la primordial motivación para el desarrollo de las tareas del empleado. Dentro de las razones para motivar la conducta de un empleado en una compañía tenemos en primer lugar al establecimiento formal de las metas, mientras más clara y precisa sea la meta mayor será la motivación del empleado. Como segunda razón tenemos a la participación de los empleados en el sentido que mientras más hagamos participe a los empleados en las decisiones de la compañía, esto hace mejorar las cantidades que se producen. Finalmente la tercera razón es la dificultad de los objetivos, en este sentido mientras más difíciles de alcanzar sean los objetivos esto

genera una actitud positiva hacia los mismo por parte de los colaboradores, obteniendo mejores resultados (p.9).

Y por último en cuanto al último objetivo Validar el modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario mediante el juicio de expertos. La validación del modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario fue validada por juicio de expertos. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro de la Región Lambayeque, estos expertos tienen grado de doctores en educación, con gran experiencia en gestión y dirección en instituciones educativas de gran trayectoria en Lambayeque.

En el contexto de la validación del modelo motivacional, los expertos emitieron una opinión en torno a distintos aspectos y consideración sobre los cuales se evaluó el modelo, es así, que en los tres casos los expertos coincidieron asignando una calificación de MB (Muy Bueno) que corresponde a un calificativo que va desde 18 a 20, esto proporciona la validez que necesita el modelo para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura desea por los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Los aspectos que evaluaron los tres expertos estuvieron relacionados con la estructura del modelo, la fundamentación teórica, la pertinencia con los objetivos de la investigación, la bibliografía utilizada, la viabilidad del desarrollo del modelo, entre otros.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. La cultura percibida actual que predominó en los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui fue del tipo Jerarquizada, asimismo con un 95% de confianza se afirmó que no existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
2. La cultura deseada que predominó en los maestros del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui fue del tipo Clan, asimismo con un 95% de confianza se afirmó que no existe consenso en la percepción de la cultura deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.
3. El modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.
4. La validación del modelo motivacional para la cultura organizacional en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario fue validada por juicio de expertos. En referencia a los expertos, se recurrió a tres expertos en el tema educativo dentro de la Región Lambayeque, los expertos coincidieron asignando una calificación de MB (Muy Bueno) que corresponde a un calificativo que va desde 18 a 20, esto proporciona la validez que necesita el modelo para ser aplicado en la muestra de estudio y llevar a la organización a la cultura deseada por los maestros de secundaria de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

## **VII. RECOMENDACIONES**

La cultura actual percibida por parte de los docentes fue la cultura jerarquizada, lo cual indica que la institución educativa tiene una adecuada estructura y formalidad para trabajar, y los directivos son buenos organizadores y coordinadores, dentro de sus problemas a largo plazo se encuentra la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia de la empresa. Sus claves del éxito deben estar enfocadas en las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas para controlar; asimismo la institución educativa deberá impulsar un ambiente agradable y familiar para trabajar. Esta recomendación tiene estrecho vínculo con los objetivos y la estrategia de largo plazo que se ha trazado la institución educativa.

La percepción de la cultura deseada por parte de los docentes es la clan, por lo que se recomienda que los directivos deben realizar continuamente el feedback y el mentoring a sus docentes para que estos estén alineados a las políticas, los principios, la visión y objetivos de largo plazo de la institución educativa. También se recomienda que la organización se oriente a trabajar buscando el bien común para todos sus docentes. Adicionalmente, se debe continuar fomentado integración de los docentes, el trabajo en equipo, así como el compromiso.

Aplicar el modelo motivacional en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui en el nivel secundario gestionando de forma adecuada las actividades diseñadas. Asimismo, se recomienda realizar una evaluación constante de los atributos de la cultura con el propósito que llegue a ser una ventaja competitiva en la institución educativa.

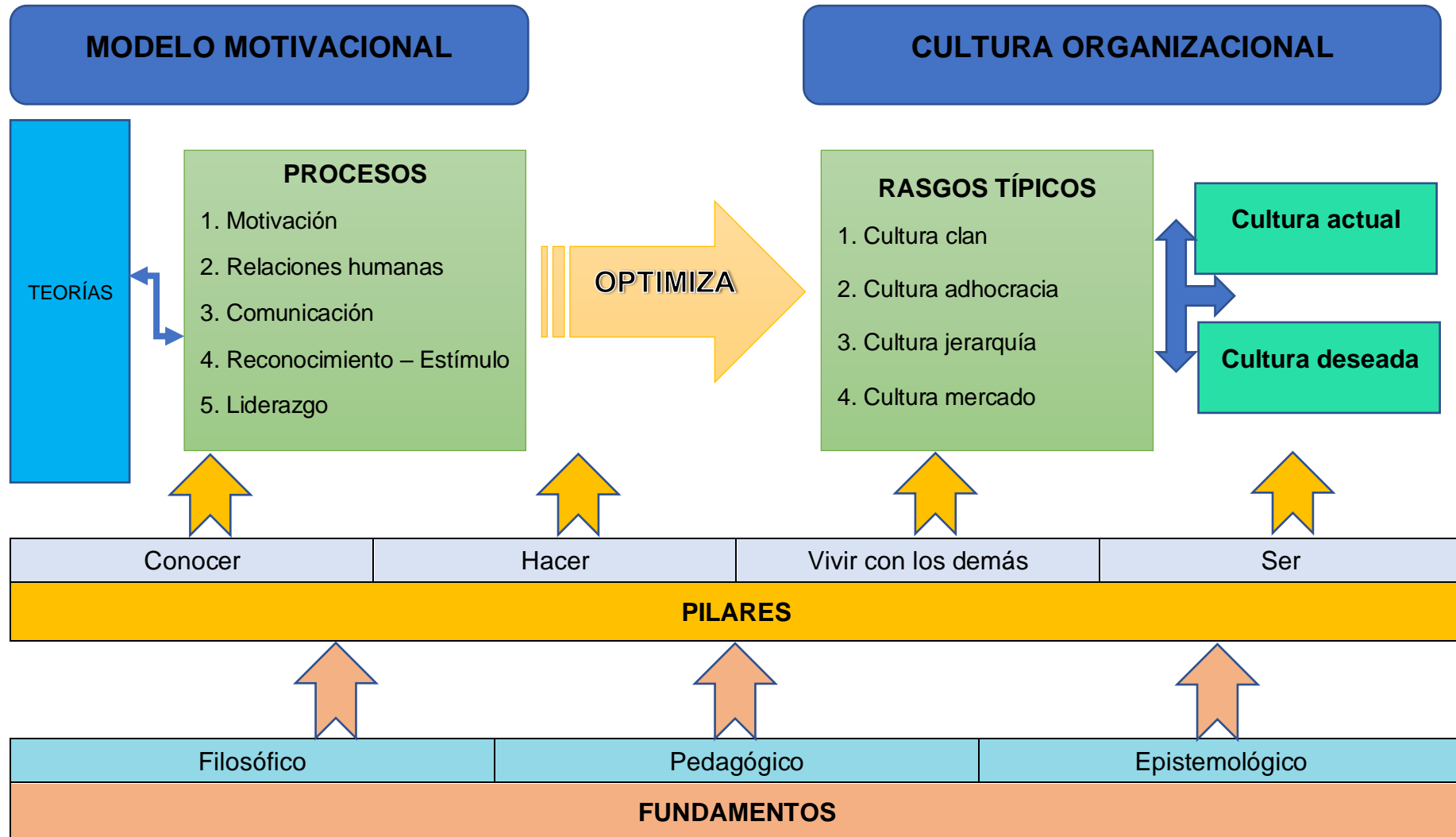
Por último, se recomienda de manera constante someter a evaluación de expertos el avance de la mejora de la cultura organizacional de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui en su nivel secundario.

## **VIII. PROPUESTA**

El bosquejo de la propuesta que se está presentado tiene como punto de partida el diagnóstico que se realizó en cuanto a la cultura tanto actual como deseada de los profesores de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario donde se pudo evidenciar que la cultura actual es la cultura Jerarquizada mientras que la que los profesores desean para su institución es una cultura tipo clan. En este contexto existe una necesidad de generar en la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui del nivel secundario una serie de actividades que permitan alcanzar la cultura deseada.

Es por esta razón que el modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.

## ESQUEMA: Modelo Motivacional de la Cultura Organizacional



## REFERENCIAS

- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573.
- Al-Awamleh, H. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486. Scopus. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.046>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in progress*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Apaza, R. (2017). *Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, 2016*. tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión. Lima: Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1139>
- Bao, C., & Nizam, I. (2015). The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in China. *International Journal of Accounting & Business Management*, 3(2), 29-45.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. doi: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, 18(1), 7 – 16.
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics & Management*, 13(4), 688-704.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

- Chuc, F. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. [https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14\\_45\\_59.pdf](https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf)
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Demir, C., Ayyildiz, Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is king: How culture contributes to innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358-360.
- Denning, Stephen (2016), "How to make the Whole Organization 'Agile'", *Strategy and Leadership*, vol. 44, nº 4, pp. 10-17. doi: 10.1108/SL-06-2016-0043
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: Knowledge sharing as mediator. *Benchmarking*, 27(4), 1571-1590. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Escobedo, G. (2019). *Cultura organizacional, percepción y preferencias laborales de los docentes en las instituciones educativas estatales del centro poblado de Mollehuaca, Caravelí- Arequipa 2019*. tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa: Perú. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11124>
- Feranita, N., Nugraha, A., & Sukoco, S. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú SA.
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del Siglo XX1*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia. <http://hdl.handle.net/11227/1856>



- Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99. [https://www.researchgate.net/publication/315116839\\_The\\_Influence\\_of\\_Motivation\\_on\\_Job\\_Performance\\_A\\_Case\\_Study\\_at\\_Universiti\\_Teknologi\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/315116839_The_Influence_of_Motivation_on_Job_Performance_A_Case_Study_at_Universiti_Teknologi_Malaysia)
- Helfrich, C., Yu-fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS one*, 9(3), e92879.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Ediciones.
- Herrera, R. (2018). La cultura organizacional como estrategia de atención al cliente- Empresa de terapia física y rehabilitación a domicilio-Physio New Life, Lima-Perú, 2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/1909>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. [http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/64591689/hofstede\\_dobre.pdf](http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/64591689/hofstede_dobre.pdf)
- Ibarra, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes*. Tesis de maestría, Universidad de Talca. Talca: Chile. <http://dspace.utalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf>
- Ivancevich, J (1996). *Gestión y Competitividad. I y II Tomos*. Primera Edición en Español de la Primera Edición en Inglés. Madrid-España.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. & Vásquez, M. (2017). *La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. [Tesis Maestral, PUCP]. Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8764>

- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.
- Madora, L. (2016). *The impact of motivation on employee's performance in an organization: a case of UNICEF Somalia support centre, Nairobi*. (tesis de maestría), United States International University . Nairobi: África.
- Manjarrez, N., Narcisa, J., & Mendoza, E. (2020). The motivation in the labor performance of hotel employees in the Quevedo Canton, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)
- Martin, J. (2011). Creative, intellectual and entrepreneurial resources for regional development through the lens of the Competing Values Framework: Four Australian case studies. In K. Kourtit, P. Nijkamp & R. R. Stough (Eds.), *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics* (pp. 291-306). New York, NY: Springer.
- Maslow, A. (2019). *Personality and Growth: A Humanistic Psychologist in the Classroom*. Barcelona-España
- Meza, E., Ventura, K., & Villaverde, O. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*. Tesis de maestría, Universidad Pontificia Católica del Perú. Lima: Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14967>
- Miyake, A., & Osumi, Y. (2020). Medium-Run Dynamics of Elasticity of Substitution and Labor Shares—Manufacturing and Service Sectors in the US and Japanese Economy—.
- Moar, A. (2021) *El pequeño libro de las Relaciones*. Alienta Editorial.
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479.
- Mulyana, Y. (2021). The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 99-108.

- Neagu, E., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academias Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- Ochoa, O. (2016). Cultura digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología/digital. *Boletín de estudios económicos*, 71(217), 71-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5427472>
- Olarte, E. (2020). Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados: *un proceso transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información* [Tesis Maestral, Universidad EAFIT]. Colombia: Medellín. <http://hdl.handle.net/10784/16008>
- Ortega, F., & García, M. (2020). *Relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios privados de Bogotá*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia. Bogotá: Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25058>
- Pallant, J. (2016). EBOOK: SPSS Survival Manual. McGraw-Hill Education (UK).
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pita, D. (2021). *Estudio de la cultura organizacional, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades en docentes, Facultad de Administración, periodo 2019-2020*. Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil. Guayaquil: Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54185>
- Reyes, C., & Sánchez, H. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Ediciones Bussines Support Aneth S.R.L.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roche, L. (2020). Identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa Cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis [Master's thesis, Universidad del Azuay]. Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10550>
- Rueda, G., Gonzales, J., Rodenes, M., & Moncaleano, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las

- pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42).  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394236.html>
- Ruesta, C. (2014) Programa motivacional en mejora del desempeño laboral de trabajadores de la Universidad Alas Peruanas Pimentel 2014
- Sánchez, M. (2017). Analysis on the differences of perception of the organizational culture in institutions of higher education of the south of Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100006&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100006&script=sci_arttext&tIng=en)
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM (p. 19). *Asociación española de dirección y economía (AEDEM)*, Madrid, España.
- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (2014). Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of cross-cultural Psychology*, 45(1), 5-13.
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373.
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, Leadership styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217 – 226.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M. y Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720.
- Ziaei, M., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3), 174.

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
Modelo motivacional	Robbins (2017) indicó que un modelo motivacional está constituido por estructuras organizadas estructurada en grupos de procedimientos, sucesos, herramientas, procedimientos, bienes y estrategias que ordenados de forma adecuada permiten a las personas encontrar significados (p.12).	El modelo motivacional abarcará aspectos como la motivación, las relaciones humanas, comunicación, reconocimiento – estímulo y liderazgo.	Motivación	Clima trabajo	Modelo
				Recursos y mecanismos	
				Autoestima	
			Beneficios		
			Trabajo en equipo		
			Relaciones humanas	Influencia en otros	
			Comunicación	Interrelación	
				Comunicación libre	
				Canales de comunicación	
			Reconocimiento - estímulo	Información	
Participación					
Labor realizada					
Liderazgo	Desarrollo personal				
	Autorealización				
	Toma de decisiones				
				Emprendimiento	

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
Cultura Organizacional	Cameron y Quinn (2006) indicaron que la cultura define los valores básicos, supuestos, así como las interpretaciones y los diferentes enfoques que identifican a una organización.	El cuestionario constará de 6 ítems para medir las dimensiones. Será aplicada para analizar la cultura organizacional actual y el análisis de la cultura organizacional deseada por los docentes encuestados.	Cultura clan Cultura adhocracia Cultura jerarquía Cultura mercado	Características dominantes de la organización. Estilo de supervisión y gestión Liderazgo organizacional Cohesionador común Énfasis estratégico Criterio de éxito	Razón

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Cultura Organizacional

Estimado(a) participante, la presente encuesta tiene por **objetivo** conocer las percepciones que los docentes tienen sobre su Institución Educativa como una entidad integradora de procesos formativos y de aprendizaje. Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la **cultura organizacional** de su I.E.

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificada con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y puede ponerle el puntaje que le parezca con tal que sumen 100. En los **primeros casilleros** usted debe responder pensando en **cómo es ahora la I.E.** En los **segundos casilleros** debe responder pensando en **cómo usted quisiera que fuese la I.E.** Puede haber empates y puede haber “ceros”.

Por ejemplo, podría quedar así:

Cómo es ahora	Cómo quisiera que fuese	1. Características dominantes	
Puntaje			
0	40	1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.
10	30	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
40	30	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros
50	0	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Piense desde el punto de vista de su I.E. como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo. Al final de la encuestas por favor llene los datos adicionales que se le piden, los cuales servirán para fines estadísticos. Al finalizar la encuesta remitirla al WhatsApp 939772861 o al correo [jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe).

Gracias por contribuir en esta investigación que será un aporte a la mejora de la educación en el Perú.

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	1. Características dominantes	
Puntaje			
		1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.
		1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
		1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros
		1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	2. Liderazgo en mi organización	
Puntaje			
		2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
		2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
		2.C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.
		2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la 100 coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	3. Estilo gerencial	
Puntaje			
		3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		3.B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.
		3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
		3.D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.
100	100		



Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	4. Unión en la organización	
Puntaje			
		4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
		4.B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.
		4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
		4.D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	5. Énfasis estratégico	
Puntaje			
		5.A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.
		5.B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.
		5.C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.
		5.D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	6. Criterio para el éxito	
Puntaje			
		6.A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.
		6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
		6.C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.
		6.D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.
100	100		

## Datos adicionales

1. Marque el área en la que trabaja en la organización

Nivel primario

Nivel secundario

2. Años que trabaja en la organización:

Menos de 1 año

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

De 10 a 15 años

Más de 15 años

3. Sexo:

Masculino

Femenino

4. Edad:

Menos de 30

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Más de 60

Muchas gracias!

### Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de datos

Tabla 6

*Varianza Total Explicada. Método de Componentes Principales*

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.88	24.49	24.49	5.88	24.49	24.49	4.36	18.18	18.18
2	2.68	11.16	35.66	2.68	11.16	35.66	2.99	12.45	30.62
3	1.79	7.48	43.13	1.79	7.48	43.13	2.97	12.38	43.01
4	1.66	6.93	50.06	1.66	6.93	50.06	1.69	7.06	50.06
5	1.44	6.01	56.07						
6	1.41	5.86	61.93						
7	1.25	5.22	67.14						
8	1.24	5.15	72.30						
9	1.05	4.36	76.66						
10	0.94	3.92	80.58						
11	0.90	3.76	84.34						
12	0.71	2.97	87.31						
13	0.68	2.85	90.16						
14	0.62	2.58	92.75						
15	0.56	2.33	95.08						
16	0.44	1.81	96.89						
17	0.39	1.63	98.52						
18	0.36	1.48	100.00						
19	0.00	0.00	100.00						
20	0.00	0.00	100.00						
21	0.00	0.00	100.00						
22	0.00	0.00	100.00						
23	0.00	0.00	100.00						
24	0.00	0.00	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

Tabla 7

*Matriz de Componentes Rotados*

Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1A	0.49	0.45	-0.10	-0.38
1B	0.20	0.35	-0.13	0.43
1C	-0.58	0.43	0.43	0.03
1D	-0.07	-0.31	0.76	0.11
2A	0.70	0.06	-0.30	-0.24
2B	-0.03	0.66	-0.09	0.02
2C	-0.66	-0.25	0.20	-0.40
2D	0.12	-0.21	0.11	0.73
3A	0.73	-0.24	-0.33	0.17
3B	0.11	0.53	0.01	-0.13
3C	-0.71	-0.11	0.29	0.04
3D	-0.14	0.06	0.68	0.16
4A	0.65	0.01	-0.36	-0.02
4B	0.01	0.46	-0.07	0.50
4C	-0.60	-0.27	0.28	-0.18
4D	0.01	-0.07	0.77	0.19
5A	0.50	0.40	-0.31	0.00
5B	0.25	0.35	-0.06	0.07
5C	-0.53	-0.59	0.02	-0.18
5D	-0.08	0.06	0.52	0.21
6A	0.48	0.29	-0.34	-0.06
6B	0.00	0.46	0.10	-0.09
6C	-0.27	-0.51	0.30	-0.14
6D	-0.25	-0.10	-0.04	0.33

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones



## CRITERIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luis Montenegro Camacho
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 41073751
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

## III. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021



Firma del experto

DNI N° 41073751

## CRITERIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Flor de María Campos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16629497
- 1.4. Centro de labores: Subdirectora I.E.N°11027 – Ciudad Eten
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

#### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

#### V. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021

  
 .....  
 Firma del experto  
 DNI 16629497



## CRITERIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Alicia Alarcón Díaz
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16780289
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

## VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

## VII. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021



DNI N° 16780289

## **Anexo 4. Propuesta Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque**

Investigador: José Gerardo Saavedra Carrasco

### **I. Introducción**

El modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.

### **II. Objetivos**

#### **2.1. General**

Optimizar la cultura organizacional de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui del nivel secundario.

#### **2.2. Específicos**

- Diseñar una programación motivacional para optimizar la cultura organizacional de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui del nivel secundario.
- Desarrollar talleres con todo el personal de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui del nivel secundario para mejorar la cultura organizacional.
- Direcccionar de una cultura organizacional tipo jerarquizada a una cultura organizacional tipo clan en los docentes de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui del nivel secundario.

### III. Teorías

Los resultados recogidos en el diagnóstico encontramos que la cultura percibida actual que predomina es del tipo Jerarquizada, asimismo se afirmó que no existe consenso en la percepción actual de la cultura en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Asimismo, la cultura organizacional deseada que predomina fue del tipo Clan afirmándose que no existe consenso en la percepción de la cultura organizacional deseada en los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui. Por lo descrito anteriormente resulta pertinente desarrollar una propuesta de un modelo motivacional enfocado en modelar la cultura actual percibida a la cultura deseada por los docentes del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui.

Según lo descrito líneas arriba se diseñó una propuesta centrada en diversas teorías que involucran la motivación del ser humano en diferentes contextos, es así que dentro de las teorías a citar tenemos a la *Teoría de la Motivación de Maslow* (1963) llamada también jerarquía de las necesidades, la cual tiene dos características: las distintas carencias que siente la persona se observan de manera dinámica en tiempos diferentes y solamente las necesidades no satisfechas podrán influir en su comportamiento; en segundo lugar el autor manifiesta que las necesidades se establecen siguiendo una jerarquía (p.134).

En ese sentido, Ivancevich (1996) sugiere en concordancia con la teoría de Maslow que la conducta del ser humano se da por una por una deficiencia en una necesidad que genera en la persona un incremento de tensiones que se originan por esa deficiencia o carencia (p.30). En ese contexto tenemos que las condiciones a las que es sometido el trabajador impactarán de manera significativa en la manera como esa persona va a satisfacer sus necesidades. Por ejemplo tenemos que la autorrealización y el autoestima se adquieren por los objetivos logrados en el desarrollo del trabajo; el salario cubre una necesidad de tipo fisiológica; y la seguridad se adquiere en la medida que mejora la comunicación y la interacción empleado y compañía. Así pues, cuando el ser humano satisface sus necesidades de tipo primario se manifiestan otras necesidades que también deben ser satisfechas.

Corresponde a la actitud para cubrir una necesidad lo que motiva a los empleados a manifestar respuestas participativas y conductuales, esto significa que

los colaboradores en todo momento buscan sentir una satisfacción laboral y un clima favorable cuando ven que son atendidas sus necesidades de tipo fisiológica (salud, vivienda, etc.); posteriormente las de seguridad (desempeño profesional, personal, etc.); en seguida las necesidades de orden social (armonía, trabajo en equipo, etc.). Las necesidades de autoestima deben ser satisfechas también pues permite de alguna manera reforzar el vínculo con sus compañeros de trabajo, pues se sienten de alguna manera valiosos para la institución, finalmente consolidar su autorrealización de manera que sientan que se han enriquecido y desarrollado de manera personal aprovechando de alguna manera sus competencias en favor de ellos mismos y de la organización (Ivancevich, 1996, p.11).

Por otro lado, Fischman y Matos (2014) aportó que la teoría de Maslow en referencia a la motivación humana determina que el ser humano en cuanto más logra satisfacer sus necesidades empieza la búsqueda de satisfacer otras dejando de lado incluso las necesidades básicas. En ese contexto es importante que el ser humano se cuestione en todo momento su día a día con la finalidad de descubrir sus necesidades más altas y encontrar la forma de satisfacerlas, en ese sentido, se logrará de alguna manera premiar la dedicación y el esfuerzo tanto profesional como personal (p.32)

Otra de las teorías a tomar en cuenta es la *Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal* de Fischman y Matos (2014), estableciendo que la eficacia a nivel gerencial se obtiene en la medida que se desarrolla un liderazgo a nivel personal e interpersonal. Todo individuo interactúa de manera constante con el medio que lo rodea, de esta manera se ve influenciado en su conducta y en su personalidad en la sociedad. Así pues, cuando este individuo ingresa a laborar en una compañía, este trae consigo todas sus peculiaridades de conducta y personales, las cuales cuando entran en contacto con las que ya existen en la organización pueden probar rechazo, aceptación, indiferencia, etc., situación que puede afectar seriamente el clima y cultura de la compañía.

En este escenario, Fishman indicó que el liderazgo personal llega a consolidarse cuando la persona logra desarrollar aspectos como su imaginación, autoestima, etc., por otro lado, el liderazgo interpersonal llega a alcanzarse en el momento que la persona logra comunicarse de manera eficaz, cuando lograr

dirigirse adecuadamente con sus compañeros, cuando logra delegar funciones, etc. (p.61).

Por otro lado, Fischman y Matos (2014) indicó que un aspecto clave en liderazgo personal es la autoestima, la cual es considerada con la base del liderazgo, esta autoestima corresponde a autoconocerse, identificando sus potencialidades, sus metas, sus deficiencias, etc. En este contexto la autoestima está compuesta en primer lugar por la confianza y las competencias y en segundo lugar por la autorealización y la autoevaluación. Es así pues que una baja autoestima puede producir celos profesionales, una ineficiente comunicación, ansias de sobresalir, etc., así también incapacidad para innovar y generar cambios en la compañía.

El liderazgo de tipo personal solamente será alcanzable si se desarrolla una opinión favorable de uno mismo. Si la opinión de uno mismo no fuera positiva entonces esto limitaría de alguna manera el potencial de la persona para que progrese. La persona con baja autoestima o autoestima negativa no aprovecha las oportunidades que el entorno le ofrece, no se atreve a tomar riesgos, sus relaciones interpersonales con sus compañeros son deficientes (Fischman y Matos, 2014, p.23)

Asimismo, Ruesta (2014) afirmó que una adecuada visión gerencial con alta autoestima otorga una mayor responsabilidad y poder de decisión a los trabajadores. En este sentido resulta de vital importancia poder establecer en la compañía un buen clima laboral entre los empleados con la finalidad que puedan trabajar de manera cooperativa y se pueda generar una cultura de calidad y de innovación constante. Esto no sería posible si la gerencia o los directivos tuviesen una baja autoestima, lo que hace necesario fortalecer la autoestima de la parte directiva de una organización (p.11).

Toda persona dentro de su visión personal debe establecer lo que quiere lograr, esas metas u objetivos personales los debe alinear con los objetivos empresariales en el sentido de establecer algunos puntos en común en cuanto a objetivos comunes, valores, etc., y que de alguna manera lleguen a justificar la transformación que se ha propuesto con la finalidad de cumplir y obtener los objetivos empresariales y los objetivos personales (Fischman y Matos, 2014, p.41). Bennis y Nanus (1996) indicaron que la mirada de una compañía debe ser simple,

pero con ideales, con una visión y misión inspiradores para los empleados. y debe encaminar sus decisiones y acciones.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (2018) resulta importante que sea tomada en cuenta en este estudio pues afirma que cada persona es única, sin embargo, se ve influenciada de las personas que lo rodean, y en ese contexto buscará adaptarse a ellos con la finalidad de sentirse valorado y comprendido. Asimismo, esta persona llega a recibir una fuerte influencia de las normas sociales impuestas por su grupo alrededor y de la sociedad en general. Por lo descrito anteriormente en toda compañía deben tener especial prioridad las relaciones humanas, considerando que el ser humano es el activo más importante de la organización y se debe prestar especial atención a sus intereses, necesidades, etc., con la finalidad de poder satisfacer sus expectativas y en conjunto llevar al éxito a la compañía (p.12).

Asimismo, Moar (2021) indicó que un clima organizacional y una motivación adecuadas son las herramientas de gestión más poderosas que van a ayudar a liberar el máximo potencial de todo ser humano, por lo tanto, los gerentes y jefes deben en todo momento promover dentro de la organización una motivación óptima, actitudes positivas, un clima favorable y apoyar las relaciones humanas (p.13).

Para Chiavenato (2018) la motivación va a depender del ser humano y su interacción con el medio ambiente en el que vive, en ese sentido la motivación es individual por lo que cada persona tiene sus necesidades innatas por lo tanto, esta resulta ser individual, cada ser humano tiene sus propias necesidades lo que generan diferentes tipos de comportamiento y conducta (p.31). Existen tres proposiciones que explican las conductas de una persona, la primera de estas proposiciones es que el comportamiento es causado, lo que significa que el factor ambiental y hereditario impactan en la conducta de la persona. La segunda proposición es la que dice que el comportamiento es motivado, eso quiere decir que este se da a partir de una necesidad, deseo o impulso. Y la última proposición indica que el comportamiento está orientado a objetivos en el sentido de que éste está guiado a un objetivo o meta.

Por otro lado, Ruesta (2014) estableció que la Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg está orientada por dos factores: Factores higiénicos (factores

extrínsecos), dentro de estos tenemos al salario, los beneficios sociales, el clima laboral, etc. Estos factores son controlados por la compañía y están fuera del control por parte del trabajador, en ese contexto hay una insatisfacción de por medio. En este sentido las organizaciones establecieron estímulos externos, recompensas, etc. para que los colaboradores sean más productivos.

El segundo factor a considerar es el Factor motivacional (factor intrínseco) el cual está asociado al puesto que desempeña la persona y la labor que éste realiza. A diferencia de los factores higiénicos, este tipo de factor si es controlado por el trabajador y se vincula a su desarrollo personal, emociones, etc. En ese sentido cuando la labor del empleado se limita a un tema solo económico, la labor puede resultar ser desmotivante y esto merma su desempeño (p.15).

El investigador Rensis Likert (1993) también desarrolló los factores motivacionales indicando que si estos factores son los óptimos producen satisfacción en los empleados. En este contexto existe una fuerte relación entre la actitud del colaborador y la labor que realiza, vale decir, que si su actitud es positiva, su labor será productiva y exitosa para la compañía. Es así como la satisfacción de un trabajador se cuantifica por el cargo que tiene en la compañía, por su calidad de vida, su entorno social, etc. Un colaborador realizado nunca se sentirá insatisfecho (p.23).

Otra teoría importante a ser descrita es la Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos de Locke (2006) que indicó que el logro de metas es la primordial motivación para el desarrollo de las tareas del empleado. Dentro de las razones para motivar la conducta de un empleado en una compañía tenemos en primer lugar al establecimiento formal de las metas, mientras más clara y precisa sea la meta mayor será la motivación del empleado. Como segunda razón tenemos a la participación de los empleados en el sentido que mientras más hagamos participe a los empleados en las decisiones de la compañía, esto hace mejorar las cantidades que se producen. Finalmente la tercera razón es la dificultad de los objetivos, en este sentido mientras más difíciles de alcanzar sean los objetivos esto genera una actitud positiva hacia los mismo por parte de los colaboradores, obteniendo mejores resultados (p.9).



#### **IV. Fundamentos**

**Filosóficos:** La propuesta está cimentada en los fines de la educación peruana, con pensamiento abierto y crítico, despertar interés por trabajar la cultura organizacional de las instituciones educativas y convertir esta herramienta de gestión en una ventaja competitiva de las mismas, en este contexto es importante considerar el rol orientador de los directivos de las instituciones educativas enfocados en crear una cultura organizacional enfocada en el marco del buen desempeño docente quien conduce prepara al educando para enfrentar los desafíos de una sociedad cada día más cambiante.

**Pedagógicos:** Uno de los propósitos del Proyecto Educativo Peruano al 2036 propone el bienestar socioemocional, estableciendo que la educación nos habilita para conocernos y valorarnos entre nosotros mismos, autorregular nuestras emociones y comportamientos, establecer relaciones humanas sanas, identificar propósitos y sentido en lo que hacemos y lidiar con retos diversos, tanto para alcanzar nuestro desarrollo personal como para la convivencia. Asimismo, toma en cuenta que la cognición, el estado físico, la emoción y el desarrollo espiritual son aspectos indisolubles para desarrollar todo nuestro potencial individual y colectivo.

**Epistemológicos:** Este fundamento busca que el conocimiento científico logrado sea analizado, produciéndose un conocimiento válido, confiable, objetivo, riguroso, fiable, metódico, produce evidencias propias antes de ser difundido a los demás, frente a ello surge entre otras las siguientes interrogantes ¿Qué aporta a nuestro modelo la epistemología?, ¿En que beneficia a nuestros docentes?. Asimismo, la educación favorece y se nutre de la investigación, innovación y desarrollo para potenciar las oportunidades de desarrollo y prosperidad nacional

#### **V. Pilares**

El modelo tiene como pilares de la educación peruana propuestos por la UNESCO.

**Aprender a conocer:** El ser humano debe comprender su entorno y buscar desarrollar capacidades que le permitan sentirse bien con los demás, en este contexto aprende a aprender valiéndose de la atención, la memoria y el pensamiento.

**Aprender a hacer:** Tanto el primer pilar con este siempre está vinculados, es aquí donde se combina la teoría con la práctica para lograr las competencias requeridas, es importante el desarrollo esta cualidad porque permite una mejor comunicación y trabajar en equipo, enfrentando con nuestros pares la solución a los problemas que se presentan en el modelamiento de la cultura organizacional.

**Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás:** Uno de los problemas más graves en nuestra sociedad es la violencia, el progreso de la humanidad se ve cada día mermada, por ello es importante la cultura de la no violencia en todas las instituciones educativas de los diversos niveles, esta propuesta busca que los docentes construyan una cultura organizacional en la que puedan desarrollar plenamente todas sus potencialidades buscando un objetivo común el cual es mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Cotidianamente interactúan docente- estudiante en el aula, siendo importante generar espacios que permitan generar una cultura organizacional y un clima escolar favorable a los aprendizajes, enriqueciéndose las buenas relaciones.

**Aprender a ser:** Continuamente hay cambios, en ese sentido los avances científicos y tecnológicos avanzan a un ritmo acelerado, es necesario que los docentes interactúen en un ambiente laboral y con un liderazgo que los motive y desarrolle en ellos habilidades para un pensamiento crítico, autónomo, responsable, y poder enfrentar los desafíos que se le presenten, todo ello aporta al crecimiento de su personalidad, lo cual podrá ser transmitido con mayor eficacia a sus estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje.

## **VI. Principios**

Los principios considerados son determinados por la Ley de Educación N.º 28044.

**Ética:** Que permite promover los valores de paz, solidaridad, honestidad, tolerancia, entre otros, permitiendo consolidar las normas, afianzando un clima de convivencia escolar que garantice la mejora de los aprendizajes.

**Equidad:** Garantizar oportunidades de aprendizaje de calidad a todos por igual.

**Inclusión.-** Incorporar a los educandos sin ser excluidos, asegurando condiciones propicias para fomentar la educación integral, y respeto irrestricto a la persona.

**Democracia.-** Respeto a la libertad de pensamiento opinión, como medio que contribuye a interactuar entre pares aceptando la tolerancia como fortalecimiento del dialogo y la búsqueda de la verdad.

**Creatividad e Innovación.-** se busca que con un modelamiento de la cultura organizacional se produzcan nuevos conocimientos que le permitan dar solución a los problemas coyunturales.

## **VII. Características**

El modelo motivacional propone una serie de talleres que permita a los profesores del nivel secundario de la I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui y a sus directivos trabajar en conjunto para en el corto plazo transformar su cultura a una del tipo clan; en ese sentido se determinaron los objetivos específicos los cuales se articulan con el objetivo general, las dimensiones de la variable independiente y con los objetivos de la educación peruana, sustentados en los cuatro pilares definidos por la UNESCO, los mismos que se alimentan de fundamentos pedagógicos, filosóficos y epistemológicos tal como lo propone el Proyecto Educativo Nacional al 2036 en la tercera y cuarta política.

## VIII. Acciones a desarrollar

N°	Taller	Actividades	Recursos	Tiempo
1	Motivación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debaten sobre las siguientes preguntas ¿Cuán importante son los vínculos positivos entre los integrantes de la institución? ¿Qué logros se pueden conseguir con un ambiente laboral dónde todos estén motivados? ¿qué cambios deben realizarse en la institución?</li> <li>2. Visualizan tres videos sobre las relaciones interpersonales en el trabajo. Video 1: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=c0jqYsc8lu8">https://www.youtube.com/watch?v=c0jqYsc8lu8</a> Video 2: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YFLw3mS7uQ0">https://www.youtube.com/watch?v=YFLw3mS7uQ0</a> Video 3: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0mIWpOauoFQ">https://www.youtube.com/watch?v=0mIWpOauoFQ</a></li> <li>3. De forma grupal a través de cuadros comparativos describen lo positivo y negativo de su motivación en la institución educativa.</li> <li>4. Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones.</li> <li>5. El expositor refuerza con unas diapositivas sobre Motivación.</li> <li>6. Reflexionan sobre la falta de motivación en la institución educativa.</li> </ol>	Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas  Exposición Diálogo Papelotes Plumones	2 horas
2	Relaciones humanas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debaten sobre las siguientes preguntas ¿Cuán importante son las relaciones interpersonales para la motivación del docente?</li> <li>2. Visualizan dos vídeos sobre relaciones interpersonales: Video 1: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw">https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw</a> Video 2: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c">https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c</a></li> <li>3. De forma grupal a través de cuadros comparativos describen lo positivo y negativo de sus relaciones interpersonales en la institución educativa.</li> <li>4. Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones.</li> <li>5. El expositor refuerza con unas diapositivas sobre Relaciones interpersonales.</li> <li>6. Reflexionan sobre las relaciones interpersonales en la institución educativa.</li> </ol>	Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas  Exposición Diálogo Papelotes Plumones	2 horas

3	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El taller comienza con una lectura: “La importancia de la comunicación en el ámbito laboral” (<a href="http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/334-laimportancia-de-la-comunicacionen-el-ambito-laboral">http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/334-laimportancia-de-la-comunicacionen-el-ambito-laboral</a>).</li> <li>2. Se inicia un debate sobre diferentes puntos de vista de los participantes acerca de la lectura.</li> <li>3. Se establecen metas a lograr a partir de estrategias de comunicación dentro de la institución educativa.</li> <li>4. Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones.</li> <li>5. El expositor refuerza con un video sobre comunicación laboral: Video 1: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BHJvxO2hM1">https://www.youtube.com/watch?v=BHJvxO2hM1</a></li> <li>6. Reflexionan sobre la comunicación en la institución educativa.</li> </ol>	<p>Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas</p> <p>Exposición Diálogo Papelotes Plumones</p>	2 horas
4	Reconocimiento – Estímulo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debaten sobre la siguiente pregunta ¿Cuán importante son las recompensas en el trabajo para la motivación del docente?</li> <li>2. Visualizan dos vídeos sobre recompensas en el trabajo: Video 1: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NGoVwHII0_0">https://www.youtube.com/watch?v=NGoVwHII0_0</a> Video 2: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XyQaqrLeHNU">https://www.youtube.com/watch?v=XyQaqrLeHNU</a></li> <li>3. De forma grupal responden las siguientes preguntas ¿Cuánto nos esforzamos para recibir una recompensa o estímulo? ¿Cómo puede repercutir un estímulo o recompensa en nuestro desempeño laboral?</li> <li>4. Establecen metas a fin de obtener estímulos o recompensas laborales.</li> <li>5. Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones.</li> <li>6. El expositor refuerza con unas diapositivas sobre recompensas laborales.</li> <li>7. Reflexionan sobre las recompensas laborales en la institución educativa.</li> </ol>	<p>Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas</p> <p>Exposición Diálogo Papelotes Plumones</p>	2 horas

5	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debaten sobre las siguientes preguntas ¿Cuán importante es el liderazgo en los integrantes de la institución? ¿Qué logros se pueden conseguir con un buen liderazgo? ¿qué cambios deben realizarse para conseguir un óptimo liderazgo?</li> <li>2. Visualizan dos videos sobre liderazgo interpersonal: Video 1: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8zffe5KHAU">https://www.youtube.com/watch?v=8zffe5KHAU</a> Video 2: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8opMyGrYnQg">https://www.youtube.com/watch?v=8opMyGrYnQg</a></li> <li>3. De forma grupal a través de cuadros comparativos describen lo positivo y negativo de su liderazgo interpersonal en la institución educativa.</li> <li>4. Socializan lo trabajado, establecen conclusiones y proponen recomendaciones.</li> <li>5. El expositor refuerza con unas diapositivas sobre Liderazgo interpersonal.</li> <li>6. Reflexionan sobre la falta de liderazgo interpersonal en la institución educativa.</li> </ol>	<p>Lluvia de ideas Video Laptop Palabra oral Diapositivas</p> <p>Exposición Diálogo Papelotes Plumones</p>	2 horas
---	-----------	--	--	---------

## Anexo 5. Validación de la propuesta



### CRITERIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luis Montenegro Camacho
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 41073751
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:  
Modelo motivacional
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación  
Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque
- 1.7. Autor del programa:  
Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
<b>VALORACIÓN FINAL</b>		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 16 de junio del 2021



Firma del experto  
 DNI N° 41073751



## **CRITERIO DE EXPERTOS**

### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Flor de María Campos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16629497
- 1.4. Centro de labores: Subdirectora I.E.N°11027 – Ciudad Eten
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:  
Modelo motivacional
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación  
Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque
- 1.7. Autor del programa:  
Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 16 de junio del 2021

  
 .....  
 Firma del experto  
 DNI 16629497

## CRITERIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Alicia Alarcón Díaz
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16780289
- 1.4. Centro de labores: Docente de Comunicación de la UCV - Chiclayo
- 1.5. Denominación del programa motivo de validación:  
Modelo motivacional
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación  
Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque
- 1.7. Autor del programa:  
Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:


N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación con los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para los docentes	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	Las estrategias responden al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
<b>VALORACIÓN FINAL</b>		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 16 de junio del 2021

  
 DNI N° 16780289

## Anexo 6. Autorización de aplicación del instrumento



# “I.E.E. 10106 Juan Manuel Iturregui”

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

Lambayeque 24 de junio del 2021

Oficio No43/D/JMI/L/2021

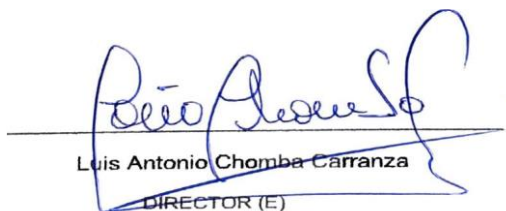
Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
DIRECTORA EPG-UCV-CH

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

De mi Consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla y expresarle que la Dirección de I.E.E.” Juan Manuel Iturregui” **ACEPTAMOS**, que el Profesor José Gerardo SAAVEDRA CARRASCO del V ciclo del programa de estudios Doctorado- mención Educación realice la Aplicación del Proyecto de tesis cuyo título es “**Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque**” a mi cargo. en el nivel secundaria

Sin otro particular  
Atentamente.



Luis Antonio Chomba Carranza  
DIRECTOR (E)