

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA UNA - PUNO 2014**

PRESENTADA POR:

FRANK WILSON COAQUIRA MOLLEPAZA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA UNA - PUNO 2014

PRESENTADA POR:

FRANK WILSON COAQUIRA MOLLEPAZA


PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. FELIPE GUTIÉRREZ OSCO

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. LINO VILCA MAMANI

ASESOR DE TESIS


.....
M.Sc. JAVIER MONTESINOS MONTESINOS

Puno, 10 de agosto de 2016

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa

TEMA: Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes

DEDICATORIA

A mis padres Francisco y María.

A mis hermanas .

Al motor y bien caído del cielo Mi Pareja, a ustedes con todo el afecto,
éste humilde trabajo.

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Nacional del Altiplano por haberme convertido en profesional.
- A Dios Todopoderoso, por su poder inalcanzable.
- A mis padres Francisco y María por su apoyo inacabable.
- A mi pareja por su inspiración constante.
- A mi amigo y asesor de tesis Don Javier Montesinos Montesinos.
- Al Doctor Francisco Charaja, sin palabras, y a todos quienes asistieron a éste su humilde servidor en los momentos de flaqueza, gracias por todo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema de investigación	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.2.1. Problemas general	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.5. Objetivo general.....	7
1.6. Objetivo específicos	7

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Sustento teórico.....	11
2.2.1. Cultura organizacional.....	12
2.2.1.1. Implicación.....	14
2.2.1.2. Consistencia.....	14
2.2.1.3. Adaptabilidad	15
2.2.1.4. Misión	16
2.2.2. Motivación laboral	17
2.2.2.1. Logro	20
2.2.2.2. Afiliación.....	21

2.2.2.3. Proceso	22
2.2.2.4. Expectativas	23
2.2.3. Importancia de la cultura organizacional y la motivación laboral.....	25
2.3. Definición de términos	27
2.4. Hipótesis de investigación.	28
2.4.1. Hipótesis general:.....	28
2.4.2. Hipótesis específicas:	29
2.5. Sistema de variables.....	30

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación	31
3.2. Población y muestra	32
3.2.1. Población:	32
3.3. Técnicas e instrumentos	33
3.4. Plan de tratamiento de datos (diseño estadístico)	34

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.....	36
4.1.1. Resultados de la cultura organizacional de los docentes de la escuela profesional de educación secundaria.....	37
4.1.2. Resultados de la motivación laboral de los docentes de la escuela profesional de educación secundaria	39
4.1.3. Prueba de hipótesis	41
4.2. Discusión	42
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE CUADROS

1. Operacionalización de variables	30
2. Número de docentes que laboran en la Escuela Profesional de Educación Secundaria semestre académico 2015-II	32
3. Número de docentes que constituyen la muestra	33
4. Cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria	37
5. Motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria.....	39
6. Correlaciones entre cultura organizacional y motivación laboral	41

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria	38
2. Motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario sobre cultura organizacional	52
2. Cuestionario sobre motivación laboral	53
3. Ficha de validación de instrumentos de investigación	54

RESUMEN

La investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a partir de las variables: Cultura Organizacional y Motivación Laboral. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo correlacional; la población y la muestra están constituidas por 60 y 24 docentes respectivamente, a quienes se les suministró un cuestionario de 20 ítems para medir la variable Cultura Organizacional y otra de 24 ítems para medir la variable Motivación Laboral. Para establecer la correlación entre las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados de la investigación son las siguientes: Existe una correlación positiva media entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. Esta conclusión se sustenta la prueba estadística Rho de Spearman que es igual a 0,548. Lo que significa que a mayor Cultura Organizacional se tiene mayor Motivación Laboral. Los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria poseen Cultura Organizacional de nivel medio. La motivación Laboral de los docentes es de nivel medio.

PALABRAS CLAVE: Cultura, cultura organizacional, motivación, motivación laboral y organización

ABSTRACT

The research was conducted in order to determine the relationship between organizational culture and Labor motivation among teachers of Vocational Secondary School of the National University del Altiplano Puno, from the variables: Labor motivation and Organizational Culture. Methodologically, research is correlational descriptive; the population and the sample consist of 60 teachers and 24 respectively, who were supplied a questionnaire of 20 items to measure the variable Organizational Culture and other 24 items to measure Labor motivation Motivation variable. To establish the correlation between variables Organizational Culture and Labor motivation, the Rho Spearman coefficient was used. The research results are as follows: There is an average positive correlation between organizational culture and work motivation. This conclusion Rho Spearman statistical test is equal to 0.548 is based. Which it means that the higher the organizational culture have greater motivation Labor. Teachers of Vocational Secondary School Organizational Culture have midlevel. Labor motivation of teachers is midlevel.

KEYWORDS: Culture, motivation, labor motivation, organization y organizational culture.

INTRODUCCIÓN

El trabajo constituye una investigación correlacional, se desarrolló con el propósito de establecer el grado de relación entre la Cultura Organizacional y Motivación Laboral. Su importancia radica en que las variables de estudio son temas de actualidad y están relacionados con el desempeño de las organizaciones como la EPES y su acreditación con criterio de calidad.

El trabajo se ha organizado en cuatro capítulos, atendiendo a la metodología propuesta por el Programa de Maestría:

El capítulo I, presenta la definición del problema, la justificación y los objetivos de investigación que constituyen la necesidad de establecer el grado de relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA- Puno, 2016.

El capítulo II, considera el marco teórico, donde se presenta los antecedentes de la investigación, el sustento teórico de las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral y sus dimensiones, definición de términos y el sistema de variables.

El capítulo III, describe el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el plan de tratamiento de datos que incluye los estadígrafos o diseños estadísticos que se utilizaron para la prueba de hipótesis.

El capítulo IV, presentan los resultados de la investigación donde se consigna, las estadísticas referidas a las variables: Cultura Organizacional y

Motivación Laboral. Asimismo, se presenta la estadística de prueba (Spearman) de acuerdo a resultados finales.

Finalmente, el trabajo de investigación considera las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno se caracteriza por la falta de empoderamiento de parte de las autoridades, trabajo en equipo deficientes, desarrollo de capacidades descuidados¹,y deficiente práctica de valores, integración y acuerdos². Como consecuencia de lo descrito, para algunos docentes, resulta difícil adaptarse y cambiar en el entorno social e institucional en la que laboran. Además, la mayoría de docentes³ no cuentan con una visión clara sobre la organización al que pertenecen, esto, a falta de liderazgo de quienes dirigen la Facultad de

¹ La Universidad como organización no invierte en el fortalecimiento de capacidades de sus docentes.

² Las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación y la EPES soslayan la integración de todos los docentes y los acuerdos comunes.

³Sobre todo, docentes que ocupan cargos o jefaturas.

Ciencias de la Educación. Al respecto Vargas (2009) encontró que la cultura organizacional de la UNA Puno se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; pero también exhibe la presencia de antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina.

Los aspectos antes descritos afectan los procesos de acreditación dado que se relacionan con ciertos estándares planteados por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) tal como señala Torres (2012), los sistemas de acreditación institucional, con el objetivo explícito de asegurar la calidad, la transparencia, la utilización eficaz de bienes públicos y privados, así como facilitar la comparabilidad en un mundo cambiante y globalizado, son una realidad en el ámbito universitario mundial y, particularmente, latinoamericano.

El modelo de acreditación planteado en el Perú por el CONEAU establece la importancia de la eficacia en el desarrollo de una cultura organizacional en la carrera y como ésta se relaciona con el grado de cumplimiento de las actividades planteadas para al fin. Los indicadores de gestión, GI-09, GI-13, GI-14, abordan tanto el tema de cultura organizacional como los de satisfacción de docentes, estudiantes y trabajadores, con los programas de motivación e incentivos.

Por otro lado, la motivación de los docentes de la EPES⁴ ha sido dejado de lado por las autoridades encargados de recursos humanos. Así como Niño

⁴ Escuela Profesional de Educación Secundaria.

(2013) constató que en países como: Argentina, Chile, Cuba, España, México, Perú, Uruguay, Venezuela y Colombia, al interior de algunas universidades y otras instituciones de educación, las mediciones y registros de casos sobre motivación laboral de los docentes y trabajadores de tales instituciones, muestran conflictos y diferencias de percepción en torno a la motivación. Algunos de los conflictos más frecuentes se dan porque las instituciones no tienen espacios de reconocimientos, posibilidades de ascenso, estudio y capacitación para sus docentes y administrativos, y deficiencias en las instalaciones, entre otras.

La descripción realizada hasta aquí hace suponer que entre las dos variables de estudio existe una relación positiva muy fuerte. El autor de esta investigación supone que existe una relación positiva muy fuerte porque los docentes que no son partícipes de una cultura organizacional adecuada son los que no se encuentran motivados laboralmente y son partícipes de conflictos más frecuentes originadas por la misma institución al que pertenecen (EPES).

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMAS GENERAL

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA – Puno durante el año académico 2014?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA - Puno?

- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA - Puno?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación se realiza con la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA - Puno para luego establecer el grado de relación de las dos variables.

En la marcha de una institución de Educación Superior Universitaria como en cualquier institución o empresa la cultura organizacional y la motivación laboral constituyen los factores de especial importancia para el logro de los objetivos institucionales y facilitar el desarrollo del trabajador docente. La motivación que está formada por una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, entre otros; tiene una relación directa con la cultura organizacional. Por tanto, es de interés institucional cultivar la cultura organizacional y fomentar la motivación laboral.

Finalmente, es un aporte para futuras investigaciones, en los aspectos teórico, metodológico y práctico. En el aspecto teórico, los resultados a las que arribaremos al finalizar la investigación, coadyuvará al conocimiento de la realidad; y en los aspectos metodológicos y prácticos, la metodología y los instrumentos de investigación que formulamos, servirán para futuras investigaciones sobre el tema de cultura organizacional y motivación laboral.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA - Puno, año académico 2014.

1.6. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA – Puno.
- Identificar el nivel de motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA – Puno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de la investigación “Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA - Puno, 2016”, se presentan a investigaciones relacionadas con las variables cultura organizacional, motivación laboral y otras variables, del ámbito internacional y nacional, dado que se relacionan directa o indirectamente.

“Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios” Añez (2006). Investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una del personal docente y de investigación del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. Los resultados demostraron la existencia

de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales.

“Motivación laboral y engagement” Berardi (2015). Investigación que tuvo como propósito Identificar la relación existente entre Motivación laboral y Engagement⁵. Los resultados obtenidos refieren que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement. Además, constató que son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Organización a sus recursos humanos.

“Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica”. Ojeda y Ferrer (2010). Investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y la planificación académica en las instituciones de educación básica. logró determinar que existe una alta relación de dependencia entre las variables clima organizacional y planificación académica, lo que puso en evidencia que la planificación académica es afectada por los elementos, categorías y tipos de cultura organizacional imperantes en las instituciones básicas estudiadas.

“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación

⁵Estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción

superior”. Terán y Lorenzo (2011). La investigación plantea un estudio con la siguiente pregunta de “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se tiene una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

“Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”. Tinoco, Quispe, y Beltrán, (2014). Investigación que tuvo como propósito establecer la relación entre la Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Concluyó que tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral de los docentes presentan un índice aceptable, el mismo que debe ser mejorado, y que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.

“Cultura organizacional en docentes – Instituciones Educativas Colegio Nacional de Iquitos y colegio san Agustín, Iquitos 2011”. Babilonia (2014). La investigación tuvo como objetivo: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta a diferencia de la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011. Se concluyó aceptando la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011.

“Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno” Vargas (2009). Investigación que se realizó con el propósito de conocer la estructura cultural subyacente que motiva e impulsa el comportamiento de los docentes. El estudio fue cuantitativo, vincula directamente a las variables cultura y desarrollo. Los resultados fueron que las variables “Cultura” y “desarrollo universitario” se hallan moderadamente asociadas y que el conocimiento de la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario, expresada por valores positivos con relación a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; y antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

El fundamento teórico del presente estudio se organiza tomando en cuenta las opiniones, enfoques y teorías que distinguen la trascendencia de ambas

variables y su correlación, las cuales permitieron extrapolar conceptos relacionados bidireccionalmente, de acuerdo con la finalidad de la investigación, sirviendo de soporte y aportando elementos referenciales que facilitó abordar el estudio desde diferentes perspectivas con el fin de enriquecer la investigación.

Referente a la cultura organizacional, después de una revisión bibliográfica, se asumió las definiciones propuestas por Robbins (2004), Chiavenato (2000), Shein (2004) y Serna (1997) y como dimensiones de la cultura organizacional los componentes propuestos por Denison (2001).

Por otra parte, Las bases teóricas asumidas para la variable motivación laboral son consecuencia referencial de diferentes autores, los cuales con sus enfoques contribuyeron a dar forma y respuestas coherentes al presente estudio. Para efectuar el análisis de los factores motivadores laboralmente que influyen en el comportamiento a los docentes universitarios. Se tomó como base las teorías de McClelland, considerando las dimensiones de logro y afiliación; teoría del flujo (proceso) y la teoría de expectativas.

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2004) afirma que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura, a) historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el

comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Chiavenato (2000) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Shein (2004) afirma que la cultura es la filosofía de una organización o institución que ha adoptado en base a supuestos, conductas, relatos, mitos y otros que la definen como tal. El mismo autor señala que existen dentro de este modelo tres elementos o niveles básicos de la cultura: los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos.

Serna (1997) concibe la cultura de una organización como un sistema expresado en la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y adjudican la importancia a las diferentes tareas empresariales. Asimismo, la cultura influye en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas, puesto que establecen los lineamientos, directrices y políticas generales de la empresa.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

2.2.1.1. IMPLICACIÓN

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Estos aspectos comprenden:

- Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

2.2.1.2. CONSISTENCIA

La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de

manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad Este rasgo cultural comprende:

- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas
- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

2.2.1.3. ADAPTABILIDAD

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada

adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural comprende:

- Orientación al cambio: La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente: La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma seriales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

2.2.1.4. MISIÓN

Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Esta dimensión comprende:

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización,
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

2.2.2. MOTIVACIÓN LABORAL

Una diversidad de autores han tratado de investigar sobre la motivación desde diferentes ángulos del quehacer humano, con particular atención en la Motivación Laboral, entre ellos Koontz y Weihrich (1997), Robbins (1994, 1997, 1999) y Chiavenato (1994, 1998) La mayoría de estos teóricos consideran a la motivación humana como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos. Coincide con esto Gómez et al. (1998) cuando sostienen que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales.

Asimismo, se puede señalar la motivación como un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras. El nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

Para Dessler (1999) la motivación es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas ya que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive. A nivel del campo gerencial, es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión. Los directivos deben asegurar hasta donde sea posible, la armonía entre los deseos y las necesidades de sus miembros con los objetivos organizacionales.

El desempeño de los trabajadores está sujeto a los diversos factores, entre ellos los de higiene y los motivadores, en los cuales se fundamenta la teoría de Frederick Herzberg, sustento de esta investigación, y posteriormente analizados.

Por ello, el estudio de la motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo (autocontrol o heterocontrol), a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

En resumen, la motivación es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin olvidar un aspecto de suma importancia: su aspecto cambiante en el individuo; al irse satisfaciendo uno de los factores, otro pasará a ser el factor dominante de la motivación, y precisamente es a ese estudio al cual debe abocarse la gerencia de cualquier empresa, porque de ello dependerá el resultado positivo en productividad lográndose con un sistema de motivación bien diseñado.

A lo largo de la Historia, han existido diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de Necesidades de Alderfer (1972), la Teoría de las Tres (3) Necesidades Sociales de McClelland (1961) (Robbins, 1999) y la Teoría de los Dos (2) Factores de Herzberg, (1959) entre otras, esta última es tomada como apoyo para esta investigación, ella trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación e insatisfacción que pueda sentir el personal.

El primer grupo de factores señalados por el autor son los motivadores, los cuales incluyen: Logros y Reconocimiento en el trabajo, Responsabilidad, El trabajo en sí. Crecimiento y Progreso Laboral. El segundo grupo de factores son los denominados de higiene o mantenimiento, los mismos son externos al trabajo en sí, forman parte del ambiente laboral. Algunos factores de higiene o mantenimiento son: Condiciones de trabajo, Seguridad laboral, Remuneraciones Laborales, Administración y políticas de la Institución y Relaciones interpersonales. La ausencia de estos factores puede llevar a la insatisfacción y desmotivación laboral y hasta evitar realizar el trabajo. En

resumen, todas estas teorías ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación laboral.

Así se observa el apareamiento de factores motivadores comunes, presentes en los diferentes estudios y para los autores que han teorizado al respecto, los cuales sirven de apoyo para esta investigación. Sin embargo, para esta investigación se tomó como base los factores motivadores (intrínsecos y extrínsecos) de la Teoría de Herzberg, a los cuales se adicionaron otros indicadores (nivel de vida, estatus, decisiones laborales, comunicación) a criterio de la autora de este estudio, por considerarlo complementos necesarios para una adecuada evaluación de la motivación sobre los sujetos de análisis en la investigación.

2.2.2.1. LOGRO

McClelland formuló una teoría de las necesidades “enfocándose principalmente a tres aspectos la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, los cuales desde su postura se asocian directamente con conceptos del aprendizaje” (Ivancevich, 2006, p. 147). La primera de ellas describe la necesidad de las personas por sobresalir de entre la multitud, quienes luchan por siempre tener éxito; la necesidad de poder nos habla de quienes buscan controlar a otros, pues buscan que otros se conduzcan de manera que normalmente no lo hubieran hecho; finalmente la necesidad de afiliación describe a personas que muestran interés en generar y desarrollar relaciones amistosas y cercanas (McClelland, 1989).

McClelland llegó a la conclusión de que existen personas con una gran capacidad de hacer cosas debido a su impulso irresistible por triunfar, personas

que describió como grandes realizadores. Estas personas se distinguen de otras por su deseo de triunfar y por siempre buscar hacer mejor las cosas, prefiriendo situaciones en las que recaiga en él la responsabilidad de encontrar solución a los problemas, éstas son las personas con necesidad de logro (nLog).

Existen otro tipo de personas que prefieren un ambiente de competencia y posición debido a que les interesa el prestigio y ganar influencia más que en manifestar un desempeño eficaz, éstas son las personas que muestran la necesidad de poder (nPod) y muestran fuertes deseos de ejercer su influencia en otros, disfrutando en todo momento de estar a cargo (McClelland, 1989).

2.2.2.2. AFILIACIÓN

La necesidad de afiliación es quizás la que menos interés ha causado a los investigadores de la motivación, esta clase de individuos prefieren ambientes cooperativos que les facilite hacer amigos antes que entrar en competencias, se caracterizan por buscar relaciones de comprensión recíproca.

Robbins (2004) plantea que es posible elaborar algunas predicciones sustentadas gracias a la cantidad de investigación que se han realizado sobre la necesidad de logro, específicamente en relación con el desempeño laboral. En los resultados de tales investigaciones se demostró que las personas con un nivel alto de necesidad de logro prefieren ambientes laborales con responsabilidades, retroalimentación y grado mediano de riesgos, según las investigaciones este tipo de personas tienen éxito en actividades empresariales.

2.2.2.3. PROCESO

El flujo a diferencia de otras teorías de la motivación no presta especial atención a la meta u objetivos finales de la actividad, sino al proceso de la actividad misma, cuando una persona está tan absorta en determinada acción que se deja llevar por el momento logrando una motivación auténticamente intrínseca. Este momento de flujo brinda a la persona un estado de tranquilidad en el que puede dejar de lado sus pensamientos y emociones, y cuando salen de ese estado de flujo suelen experimentar sentimientos de gratitud por la experiencia obteniendo la satisfacción. (Robbins, 2004).

Para lograr comprender mejor la teoría del flujo es necesario mencionar la motivación intrínseca, la cual según Thomas es que surge cuando el individuo manifiesta un auténtico interés por su trabajo, tratando de hacer cada vez mejor su trabajo y sintiendo satisfacción por realizarlo. La motivación intrínseca genera satisfacción por el propio trabajo más que por factores externos como remuneración o palabras de un jefe.

El modelo de la motivación intrínseca de Thomas se compone de cuatro componentes básicos: la libertad de decisión, la competencia, el sentido y el progreso. La libertad de decisión es la capacidad de elegir las tareas más significativas y de realizarlas de la manera que le parezca más apropiadas. La competencia es la sensación de logro, la capacidad de realizar las tareas que uno eligió. El sentido es la oportunidad de perseguir aquello que se considera valioso de las tareas que realiza, y el progreso es la sensación que se adelanta a la consecución de la finalidad de las tareas (Robbins, 2004).

Una vez comprendidos estos elementos resulta más sencillo explicar el flujo. Si una tarea posee el componente del sentido las personas pueden mantenerse concentradas en la tarea dejándola como prioridad, inclusive llegándole a robar tiempo a otras actividades, una vez que se encuentra en el flujo el individuo debe decidir si trabajará en esa tarea con sentido o en otra, y la competencia ayuda a alcanzar el estado de flujo ya que al tener la capacidad de realizar la tarea no es necesario estar demasiado concentrado para realizarla (Robbins, 2004).

2.2.2.4. EXPECTATIVAS

En la actualidad una de las teorías de la motivación más aceptada es la Teoría de las expectativas propuesta por Victor Vroom. Esta teoría señala el motor o empuje de comportarse de una cierta forma depende de la magnitud de la expectativa de que con el comportamiento vendrá cierto resultado que el individuo encuentra satisfactorio. Dicho de una forma más sencilla la persona se sentirá más motivada a esforzarse si piensa que por ello tendrá alguna recompensa esperada (Ivancevich, 2006).

La teoría se enfoca en tres relaciones: la relación de esfuerzo y desempeño, la relación desempeño y recompensa y la relación de recompensa y metas personales. La relación de esfuerzo desempeño es como se percibe que al realizar cierto grado de esfuerzo se logrará impactar positivamente en el desempeño; la relación de desempeño recompensa es el grado en el que el individuo considera se desempeñó de la forma adecuada para obtener el resultado deseado; y finalmente la relación de recompensa y metas personales

muestra como las recompensas obtenidas satisfacen las metas personales del individuo (Robbins, 2004).

Esta teoría ofrece una explicación a por qué tantos trabajadores no están motivados y solamente realizan el mínimo indispensable para continuar con su trabajo.

En un primer momento es importante saber si al dar el mayor esfuerzo propiciará el ser reconocido mediante la evaluación de desempeño, ya que para muchos empelados no es así ya que el sistema de evaluación de la empresa está diseñado para valorar factores que no afectan el desempeño.

En un segundo momento y partiendo de la idea de que el esfuerzo si permite que las personas sean reconocidas en la evaluación de desempeño surge un nuevo dilema, ¿la organización premia el desempeño? En algunas empresas se recompensan otras cuestiones ajenas al desempeño tales como antigüedad, o la cooperación o “barbear” al jefe ocasionando que la relación desempeño recompensa sea vaga o nula.

Finalmente, si la empresa reconoce el desempeño mediante la evaluación y premia los resultados de la evaluación surge otra interrogante ¿las recompensas son atractivas para el trabajador? Alguien puede esforzarse para conseguir un aumento y recibir solo algunas palabras de reconocimiento, mientras que otra persona busca un ascenso a un puesto con mayores responsabilidades y actividades más interesantes y recibir un aumento. Las necesidades del empleado pueden variar según sus expectativas, a diferencia de lo que se piensa equivocadamente de que todos los empleados quieren lo

mismo, la dificultad es que muchas veces existe poca libertad para el administrador de asignar las recompensas (Robbins, 2004).

2.2.3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones.

La comunicación de la cultura es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los trabajadores los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Sin olvidar a Egan (1996), el lado oscuro de culturas encubiertas dentro de una organización, sino realizar periódicamente auditoría de la cultura. Muchas veces es de vital importancia un cambio de cultura lo cual puede ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer del mundo Organizacional.

En cuanto a la Motivación Laboral, a lo largo de los estudios anteriores se ha demostrado la importancia que tienen las características de los puestos y las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta: ¿Qué motiva el comportamiento? El estudio de cómo motivar y recompensar a los trabajadores es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes llevadas a cabo por la administración de las instituciones.

Llevando esto al plano educativo, los gerentes de las Universidades, Institutos Superiores y la Educación Básica Regular Estatales, deben ser

capaces de dar la debida atención a estos aspectos importantes, porque, por ejemplo, un profesor desmotivado presenta desinterés por las actividades que realiza y representa una actuación negativa del docente en su labor diaria.

Al tratar de establecer la importancia y el nexo entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral, debe considerarse que las personas dentro de las organizaciones también reciben influencias del medio externo.

En este sentido, es importante que la gerencia estimule la evaluación de ambos aspectos (internos y externos), estableciendo como mecanismo de control una retroalimentación constante. Al enfocar estos aspectos en las Universidades Nacionales, se puede decir que las mismas están dirigidas a realizar una función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, por lo cual sus actividades deben orientarse a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza (Ley Universitaria, 2014), misión en la que sus recursos humanos, especialmente, el personal docente, tiene una gran responsabilidad por ser el factor de producción más importante, si se considera que son precisamente los profesores quienes realizan funciones esenciales de docencia, investigación y extensión.

Sin embargo, en los actuales momentos pareciera atravesar uno de sus más graves problemas, una crisis de carácter financiero y de calidad educativa que distorsiona el fin mismo de la Institución, la preparación científica y tecnológica del personal requerido para el cambio de la sociedad.

La influencia decisiva de los factores culturales y motivacionales en la calidad de la educación se torna crítica, situación que se manifiesta con un excesivo centralismo gubernamental y una marcada estrechez presupuestaria

de las organizaciones educativas, con afectación a las Universidades pues impide por un lado la formación y estimulación adecuada y oportuna de los docentes, la sustitución de los equipos didácticos ya obsoletos, la dotación y actualización de bibliotecas, la renovación y mantenimiento de sus instalaciones, infraestructuras y parque automotor, y la incorporación de modernas tecnologías institucionales y por otra parte, dicha crisis financiera también provoca una serie de conflictos gremiales, sobre todo reclamo por mejores condiciones socioeconómicas para profesores, administrativos e incluso docentes, debido a que los salarios y demás beneficios socioeconómicos no se compaginan con las demandas inflacionarias del país. Todos estos aspectos tienen repercusiones negativas en el comportamiento laboral y por ende en el desarrollo organizacional en las diferentes instituciones de educación superior universitaria.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Adaptabilidad. Es una característica de la cultura organizativa y consiste en que la organización toma a sus clientes como guía, asume riesgos y aprenden de sus errores y tiene capacidad y experiencia en introducir cambios.

Consistencia. Es un valor de la cultura organizacional que consiste en la estabilidad y organización interna de sus miembros, resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

Cultura organizacional. Percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significados compartidos.

Cultura. Es el resultado de cultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y

establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos.

Implicación. Es un componente de la cultura organizativa en que las organizaciones dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollas las capacidades humanas a todos los niveles.

Misión. Es el rasgo de la cultura organizacional y consiste en que la organización tiene un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Motivación laboral. Es el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales.

Motivación. La motivación es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin olvidar un aspecto de suma importancia: su aspecto cambiante en el individuo

Organizaciones. Son conjuntos de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzar (Chiavenato, 2000).

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL:

Existe una relación positiva entre la Cultura Organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA - PUNO.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

La cultura organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA – Puno se encuentra en el nivel medio.

La motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la UNA – Puno se encuentra en el nivel medio.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORIA	INSTRUMENTOS
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	1.1. Implicación	1.1.1. Empoderamiento	Siempre	Cuestionario
		1.1.2. Trabajo en equipo	A veces	
		1.1.3. Desarrollo de capacidades		
	1.2. Consistencia	1.2.1. Valores centrales	Nunca	
1.2.2. Acuerdo				
1.2.3. Coordinación e integración				
1.3. Adaptabilidad	1.3.1. Orientación al cambio			
	1.3.2. Orientación al cliente			
	1.3.3. Aprendizaje organizativo			
1.4. Misión	1.4.1. Dirección y propósitos estratégicos			
	1.4.2. Metas y objetivos			
	1.4.3. Visión			
2. MOTIVACIÓN LABORAL	2.1. Afiliación	2.1.1. Contacto con otras personas.	Siempre	Cuestionario
		2.1.2. Manifiesta simpatía como cualidad.	A veces	
		2.1.3. Preocupación por como lo perciben otros.		
		2.1.4. Interés en ambiente de cercanía y apoyo	Nunca	
		2.1.5. Busca cultivar buenas relaciones.		
	2.2. Logro	2.2.1. Interés en alcanzar objetivos difíciles		
		2.2.2. Tenacidad como cualidad.		
		2.2.3. Preocupación por cometer errores y por la ineficiencia.		
		2.2.4. Búsqueda de retos profesionales.		
		2.2.5. Considera que la persona es definida por sus éxitos.		
	2.3. Proceso	2.3.1. Calidad de gozar de su trabajo		
		2.3.2. Interés en centrarse en la actividad misma más que en establecer objetivos o ver resultados		
2.3.3. Búsqueda de la libertad.				
2.3.4. Preocupación por realizar algo que no disfruta				
2.4. Expectativas	2.4.1. Busca plantear metas.			
	2.4.2. Persigue la consecución de metas.			
	2.4.3. Interés en encontrar relación entre esfuerzo y resultado.			
	2.4.4. Preocupación por no alcanzar metas fijadas y porque las cosas no salgan como se pensaba.			

Fuente: instrumentos de investigación (cuestionario sobre cultura organizacional y motivación laboral).

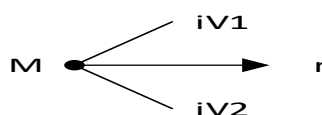
CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación según su estrategia, corresponde a la investigación no experimental o descriptiva; porque no se manipularon variables como ocurre en las investigaciones experimentales. Y según su propósito o finalidad, corresponde a investigación básica, porque busca dar respuesta al problema de la Cultura Organizacional de los docentes, que corresponde a un problema de la realidad.

El diseño de investigación es correlacional (Hernández, Fernández y Baptista: 2005), se caracteriza porque pretende determinar la medida en que dos eventos se relacionan. Es una investigación que trabaja como mínimo con dos variables asociadas. Se resume en el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra

IV1 = Información de variable 1

IV2 = Información de variable 2

r = Grado de relación existente

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN:

La población está constituida por todos los docentes de las cuatro especialidades de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

CUADRO 2

NÚMERO DE DOCENTES QUE LABORAN EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA SEMESTRE ACADÉMICO 2015-II

ESPECIALIDAD	Nº DE DOCENTES
Biología, Física, Química y Laboratorio	10
Ciencias Sociales	16
Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía	20
Matemática Computación	14
TOTAL	60

Fuente: Nómina de docentes 2015.

3.2.2. MUESTRA:

Para hallar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado. Esta técnica se utilizó porque la población es heterogénea (Córdoba, 2014) y se procedió a:

- Estimar el tamaño poblacional (N).
- Estimar los tamaños de cada estrato (Na,Nb,Nc,...).

- Determinar el tamaño muestra (n). a través dela regla de tres simple.

$$\begin{aligned} 266 & \text{-----} 100\% \\ n & \text{-----} 40\% \\ n & = \frac{266 \times 40}{100} \end{aligned}$$

- Hallar el factor de distribución (F).

$$F = \frac{n}{N}$$

- Multiplicar el valor de F por cada tamaño de estrato para determinar las cuotas correspondientes.

La muestra de estudio está constituida por 24 docentes, que se distribuyen es estratos como se presenta en el cuadro 4.

CUADRO 3
NÚMERO DE DOCENTES QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA

ESPECIALIDAD	N° DE DOCENTES
Biología, Física, Química y Laboratorio	4
Ciencias Sociales	6
Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía	8
Matemática Computación	6
TOTAL	24

Fuente: Cuadro 3.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario:

LA ENCUESTA:

Palomino (2010) define “la técnica de la encuesta por cuestionario consiste en la estructuración de preguntas o ítems o reactivos con el objetivo de obtener

datos sobre las variables, sus dimensiones e indicadores, para obtener información indirectamente (p.160)”.

EL CUESTIONARIO:

Charaja (2009) define “el cuestionario, como instrumento de la encuesta, es una lista de preguntas que se proponen con un determinado fin (p.258)”. Los instrumentos utilizados fueron 02 cuestionarios estructurados de la siguiente manera:

- **Cuestionado sobre Cultura Organizacional.** El instrumento está estructurado en cuatro dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Para cada dimensión se formuló 05 ítems sumando un total de 20 ítems el cuestionario final.
- **Cuestionario sobre Motivación Laboral.** Organizado en cuatro dimensiones: afiliación, logro, proceso y expectativas. Para cada dimensión se formuló 06 ítems sumando un total de 24 ítems el cuestionario final.

3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS (diseño estadístico)

Variables a ser analizadas:

- **Cultura Organizacional.** Esta variable se midió a través de un cuestionario dirigido a docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria), está organizado en cuatro dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad; la escala final está compuesta por 20 ítems.

- **Motivación Laboral.** Para medir esta variable se utilizó un cuestionario organizado en cuatro dimensiones: afiliación, logro, proceso y expectativas. Consta de 24 ítems.

Pruebas estadísticas:

- Distribución de frecuencias
- Coeficiente de correlación Spearman

El coeficiente de correlación Rho de Spearman utiliza la siguiente escala que varía de +1 a -1.

+1,00 = Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, menor Y”.

+0,90 = Correlación positiva muy fuerte.

+0,75 = Correlación positiva considerable.

+0,50 = Correlación positiva media.

+0,25 = Correlación positiva débil.

+0,10 = Correlación positiva muy débil.

0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.

-0,10 = Correlación negativa muy débil.

-0,25 = Correlación negativa débil.

-0,50 = Correlación negativa media.

-0,75 = Correlación negativa considerable.

-0,90 = Correlación negativa muy fuerte.

-1,00 = Correlación negativa perfecta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, referido a la Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Para tal efecto se utilizó dos instrumentos: dos cuestionarios: uno para medir la variable Cultura Organizacional y otra para medir la variable motivación Laboral. Para reportar los resultados del diagnóstico de ambas variables se utilizó la siguiente escala:

- Alto (3).
- Medio (2).
- Bajo (1).

Que es equivalente a la escala utilizada en los instrumentos de investigación que a continuación se presenta:

Siempre (3).

A veces (2).

Nunca (1).

La presentación de resultados se ha estructurado de la siguiente manera:

4.1.1. RESULTADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

La variable Cultura Organizacional está constituido por tres dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, estructurado en 20 ítems.

A continuación, presentamos los resultados en cuadros y figuras:

CUADRO 4

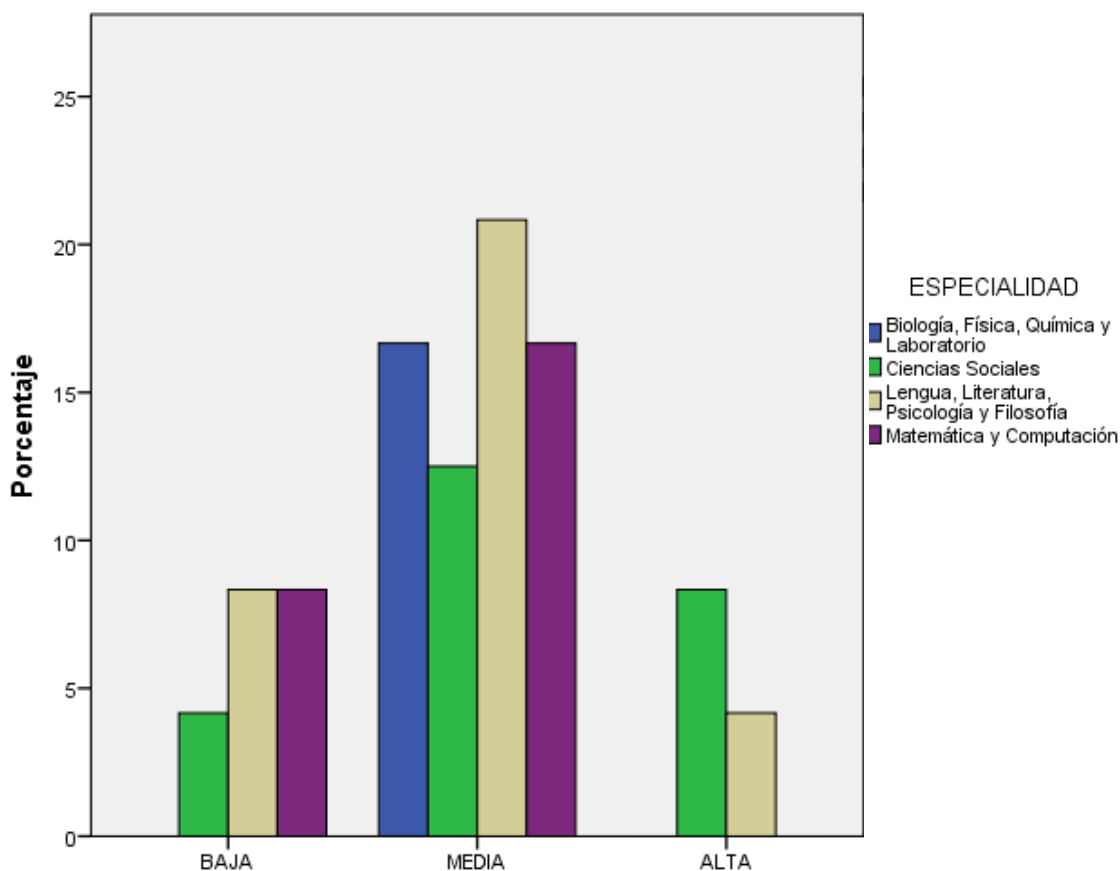
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

			CULTURA ORGANIZACIONAL	
			F	%
ESPECIALIDAD	Biología, Física, Química y Laboratorio	Baja	0	0,0%
		Media	4	100,0%
		Alta	0	0,0%
	Ciencias Sociales	Baja	1	16,7%
		Media	3	50,0%
		Alta	2	33,3%
	Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía	Baja	2	25,0%
		Media	5	62,5%
		Alta	1	12,5%
	Matemática y Computación	Baja	2	33,3%
		Media	4	66,7%
		Alta	0	0,0%
Total	Baja	5	20,8%	
	Media	16	66,7%	
	Alta	3	12,5%	

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 1

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4 y figura 1 se presenta los resultados obtenidos sobre la Cultura Organizacional de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria. Donde se advierte la Cultura Organizacional de los docentes se encuentran en las escalas: a veces, el 66,7% poseen una Cultura Organizacional en el nivel medio; nunca, el 20% posee una Cultura Organizacional en el nivel bajo. Además, se advierte que los docentes con la Cultura Organizacional de nivel alto corresponden a los docentes ciencias sociales y matemática computación. Por otro lado, están los docentes que

tienen una Cultura Organizacional de bajo nivel corresponde a los docentes de las especialidades de lengua literatura y biología.

Lo que significa que, en su mayoría, los docentes poseen una Cultura Organizacional en el nivel medio 66,7%.

4.1.2. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

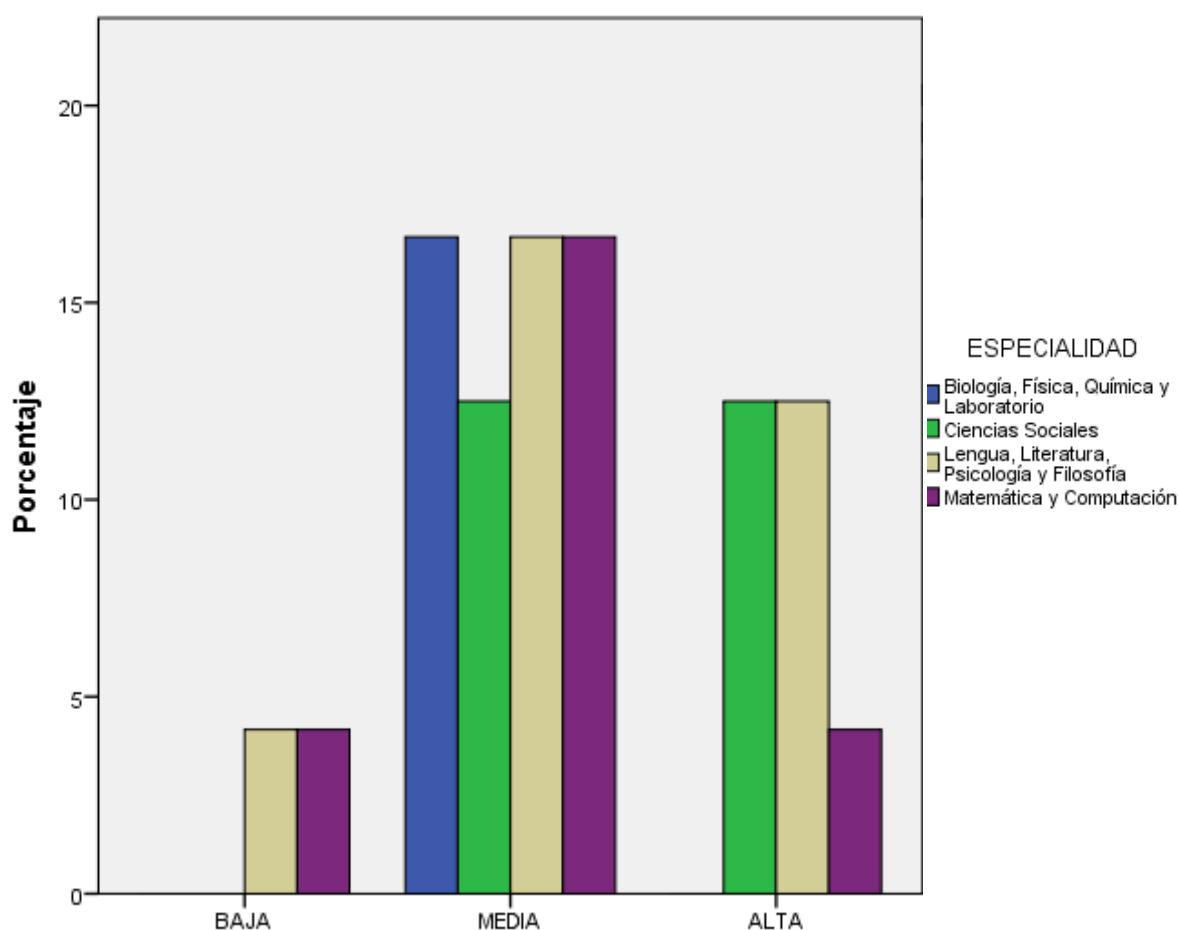
La variable Motivación Laboral se midió a través de cuestionario consistente de 24 ítems, referidos a seis dimensiones: afiliación, logro, proceso y expectativas. A continuación, presentamos los resultados:

CUADRO 5
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

			MOTIVACIÓN LABORAL	
			F	%
ESPECIALIDAD	Biología, Física, Química y Laboratorio	Baja	0	0,0%
		Media	4	100,0%
		Alta	0	0,0%
	Ciencias Sociales	Baja	0	0,0%
		Media	3	50,0%
		Alta	3	50,0%
	Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía	Baja	1	12,5%
		Media	4	50,0%
		Alta	3	37,5%
Matemática y Computación	Baja	1	16,7%	
	Media	4	66,7%	
	Alta	1	16,7%	
Total	Baja	2	8,3%	
	Media	15	62,5%	
	Alta	7	29,2%	

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2

MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA
PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 5 y figura 2 se presenta los resultados obtenidos sobre la Motivación Laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria. Donde se advierte la Motivación Laboral de los docentes se encuentran en las escalas: a veces, el 62,5% poseen una Motivación Laboral de nivel medio; y siempre, el 29,2% posee una Motivación Laboral nivel alto. Además, se advierte que los docentes con Motivación Laboral nivel bajo corresponden a los docentes de las especialidades de Lengua Literatura y Biología, Física, Química y Laboratorio.

Lo que significa que, en su mayoría, los docentes poseen una Motivación Laboral de nivel medio65%.

4.1.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.1.3.1. DETERMINACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

Y= Cultura Organizacional

X= Motivación Laboral

H_i = La Cultura Organizacional se relaciona con la Motivación Laboral.

H₀ = La Cultura Organizacional no se relaciona con la Motivación Laboral

4.1.3.2. ESTADÍSTICA DE PRUEBA O FORMULA ESTADÍSTICA

La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente Rho de Spearman a través de paquete estadístico SPSS. Resultado que se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 6
CORRELACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			CULTURA ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,548**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	24	24
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,548**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	24	24

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos programa SPSS.

4.1.4. CONCLUSIÓN

Como $Rho = 0,548$ se concluye que existe una correlación positiva media entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. Ya que se acepta la hipótesis de investigación.

$H_i =$ La Cultura Organizacional se relaciona con la Motivación Laboral.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación sobre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral en los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, evidencia lo siguiente:

Respecto a la hipótesis general, así como Añes (2006) demostró la existencia de una relación estrecha entre las variables cultura organizacional y motivación laboral, considerando la los planteamientos de la teoría motivacional de Herzberg, también se confirma la existencia de una correlación positiva media entre la variables de estudio mencionados , considerando algunos aspecto da las teorías de McClelland (afiliación y logro), teoría del flujo (proceso) y teoría de las expectativas.

Respecto a las hipótesis específicas, se confirmaron porque la Cultura Organizacional que poseen los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria se encuentra en el nivel medio. Asimismo, se confirma la segunda hipótesis específica, dado que la Motivación Laboral de los docentes se encuentra en el nivel medio. Además, la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral se relaciona con variables como Engagement, Planificación académica, desempeño laboral, productividad y satisfacción

laboral; así como se presenta en las investigaciones realizadas por Berardi (2015), Ojeda y Ferrer (2010), Terán y Lorenzo (2011), y Tinoco, Quispe, y Beltrán, (2014).

“Motivación laboral y engagement” Berardi (2015). Investigación que refieren la existencia de relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement. Además, constató que son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Organización a sus recursos humanos. Los elementos anteriormente citados no solo influyen en la motivación laboral sino también en la cultura organizacional de las entidades públicas o privadas.

“Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica”. Ojeda y Ferrer (2010). Investigación que logró determinar la existencia de una alta relación de dependencia entre las variables clima organizacional y planificación académica, lo que puso en evidencia que la planificación académica es afectada por los elementos, categorías y tipos de cultura organizacional imperantes en las instituciones básicas estudiadas. Frente a estos resultados cabe añadir que determinadas tareas de la docencia como la planificación académica, ejecución curricular, investigación, proyección social, etc. se constituyen en la variable desempeño docente que dependerá de del nivel de motivación laboral y cultura organizacional de los docentes.

“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”. Terán y Lorenzo (2011). La investigación que demuestra la influencia que tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en las IES. Así como al afectar la cultura organizacional se incrementa el desempeño laboral y la productividad. El desarrollo de altos niveles de cultura organizacional incrementa la motivación laboral y en consecuencia la productividad, dado que uno de los factores que determinan el desempeño laboral es la motivación.

La cultura organizacional y otras variables en el ámbito de la docencia universitaria se encuentra relacionada directamente con la variable motivación laboral. Al respecto, Tinoco, Quispe, y Beltrán, (2014) afirman que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

Existe una correlación positiva media entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. Esta conclusión se sustenta en la prueba estadística Rho de Spearman que es igual a 0,548. Lo que significa que a mayor Cultura Organizacional se tendrá mayor Motivación Laboral y viceversa.

Los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria poseen Cultura Organizacional en el nivel medio. Conclusión que se sustenta en los resultados donde se advierte que la Cultura Organizacional de los docentes se encuentran en las escalas: a veces, el 66,7% poseen una Cultura Organizacional de nivel medio; y siempre, el 29,9% posee una Cultura Organizacional alta. Además, se advierte que los docentes con la Cultura Organizacional aceptable corresponden a los docentes ciencias sociales y lengua literatura. Lo que significa que, en su mayoría, los docentes poseen una Cultura Organizacional relativamente alta 66,7%.

La motivación Laboral de los docentes se encuentra en el nivel medio. Conclusión que tiene como base los resultados donde se evidencia que la Motivación Laboral de los docentes se encuentran en las escalas: a veces, el 62,5% poseen una Motivación Laboral de nivel medio; y siempre, el 29,2% posee una Motivación Laboral alta. Además, se advierte que los docentes con la Motivación Laboral baja corresponden a los docentes de la especialidad de lengua literatura y matemática computación. Lo que significa que, en su mayoría, los docentes poseen una Motivación Laboral deseable 62,5%.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** A las autoridades académicas de la Facultad Ciencias de la Educación implementar programas orientadas al desarrollo de la Cultura Organizacional y Motivación Laboral. Dado que son variables interrelacionadas asociadas a otras variables como el desempeño laboral de los docentes.
- SEGUNDA.** A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación asumir el desarrollo de la Cultura Organizacional de los docentes porque según las investigaciones citadas en el planteamiento del problema y los antecedentes de la presente investigación se constituye en un factor imprescindible para el desempeño académico y laboral.
- TERCERA.** A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación participar de las propuestas o programas de motivación e incentivo. Las investigaciones demostraron que los docentes con motivación intrínseca o extrínseca logran resultados académicos deseables.

BIBLIOGRAFÍA

- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Venezuela: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Babilonia, C. M. (2014). *Cultura organizacional en docentes – Instituciones Educativas Colegio Nacional de Iquitos y colegio san Agustín, Iquitos 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú. Recuperado el, 01 de julio del 2016 de :<http://www>.
- Berardi, A. L. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Universidad de Fasta. Facultad de Ciencias Económicas.
- Charaja, F. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Sagitario Impresores. Puno.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.
- Denison, D. (1991) *Cultura cooperativa*. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Koontz, O. y Weihrich, H. (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy*. Prentice Hall. México.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Niño, L. S. (2013). *Descripción de los modelos de motivación laboral implementados en instituciones educativas durante el periodo 2005-2013 (Hispanoamérica)*. Bogotá D.C.: programa de administración de empresas
- Ojeda, J. y Ferrer, M. (2010). *Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica*. Educación, vol. 34, núm. 2, julio-diciembre, pp. 15-33. Universidad de Costa Rica.
- Palomino, P. (2010). *Investigación cualitativa y cuantitativa en educación*. 1ra. reimpresión de 4ta. edición. Puno: Programa de complementación académica - Facultad de Ciencias de la Educación.
- Pelekais, C. D. y Rivadeneira, M. (2008). *Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 140-148. Universidad del Zulia.

- Robbins, S. (1994) *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice – Hall. México.
- Robbins, S. (1997) *Comportamiento organizacional*. Teoría y práctica. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* 10ª edición México: Pearson Prentice Hall.
- Shein, E. (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Jones.
- Terán, O. E. y Lorenzo, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Omnia, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 96-110. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Tinoco, O.; Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Industrial Data, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 56-66. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>
- Torres, E. (2012). *Acreditación institucional y la Mirada de los actores. Un estudio cualitativo en universidades privadas de Santiago*. Revista Estudios Pedagógicos XXXVIII, N.º 2: 221-242, 2012. Universidad

Austral de Chile. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>.

Vargas, R. J. (2011). *Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad*

Nacional del Altiplano – Puno. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449845038001>.



ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

I. PARTE INFORMATIVA

ESPECIALIDAD

RECOMENDACIONES: Estimado docente, a continuación, se presenta un conjunto de ítems sobre la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Educación Secundaria. Lee con atención los ítems del cuestionario y responde marcando con un aspa (X) donde crea conveniente de acuerdo a su apreciación. Responde todos los ítems, la información que nos proporciona será confidencial.

II. CUESTIONARIO

Nunca (1)

A Veces (2)

Siempre (3)

ITEMS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	N	AV	S
1. La mayoría de los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria están muy comprometidos con su trabajo.	N	AV	S
2. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria.	N	AV	S
3. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo.	N	AV	S
4. La Escuela Profesional de Educación Secundaria invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	N	AV	S
5. La capacidad de los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	N	AV	S
6. En la Escuela Profesional de Educación Secundaria existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	N	AV	S
7. Cuando existen desacuerdos en la Escuela Profesional de Educación Secundaria, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	N	AV	S
8. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	N	AV	S
9. La manera de trabajar en la Escuela Profesional de Educación Secundaria es consistente y predecible.	N	AV	S
10. Es sencillo coordinar proyectos entre las diferentes especialidades de la Escuela Profesional de Educación Secundaria.	N	AV	S
11. Los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	N	AV	S
12. Los diferentes miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria cooperan a menudo para introducir cambios.	N	AV	S
13. Todos los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.	N	AV	S
14. Los miembros de la Escuela Profesional de Educación Secundaria consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	N	AV	S
15. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la Escuela Profesional de Educación Secundaria.	N	AV	S
16. La Escuela Profesional de Educación Secundaria tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	N	AV	S
17. La Escuela Profesional de Educación Secundaria tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	N	AV	S
18. La Escuela Profesional de Educación Secundaria compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.	N	AV	S
19. La Escuela Profesional de Educación Secundaria tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	N	AV	S
20. La visión de la Escuela Profesional de Educación Secundaria genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	N	AV	S

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

I. PARTE INFORMATIVA

Especialidad:.....

Género : Masculino () Femenino ()

Condición y categoría: Contratado () Nombrado ()

Auxiliar () Asociado () Principal ()

RECOMENDACIONES: Distinguido docente, a continuación, se presenta un conjunto de ítems sobre la motivación en la Escuela Profesional de Educación Secundaria. Lee con atención los ítems del cuestionario y responde marcando con un aspa (X) donde crea conveniente de acuerdo a su apreciación. Responde todos los ítems, la información que nos proporciona será confidencial.

II. CUESTIONARIO

Nunca (1)

A Veces (2)

Siempre (3)

ÍTEMS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL				N	AV	S
1.	Lo que más me gusta de mi trabajo es que estoy en contacto con mucha gente			N	AV	S
2.	Considero que trabajo bien en equipo			N	AV	S
3.	Mi mejor cualidad en la simpatía			N	AV	S
4.	La parte más difícil de mi trabajo es tener que tomar decisiones impopulares			N	AV	S
5.	Lo que menos me gusta de mi es que dependo de la aprobación de los demás			N	AV	S
6.	Lo que me estresa son los problemas de relación			N	AV	S
7.	Lo que más me gusta en un trabajo es alcanzar objetivos difíciles			N	AV	S
8.	Lo que más me disgusta en un trabajo la ineficiencia y pérdida de tiempo			N	AV	S
9.	En igualdad de condiciones con mi trabajo actual, me cambiaría a otra empresa que represente un mayor reto profesional			N	AV	S
10.	Mi mejor cualidad es tenacidad			N	AV	S
11.	Lo que menos me gusta de mi es que asumo mucha carga de trabajo			N	AV	S
12.	Lo que más me estresa es cometer errores en un proyecto					
13.	Lo que más me gusta de mi trabajo es que disfruto de lo que hago			N	AV	S
14.	Me siento satisfecho con mi trabajo al terminar el día			N	AV	S
15.	Experimento tranquilidad mientras realizo mi trabajo			N	AV	S
16.	Me estresan las exigencias irracionales de acelerar la terminación de un proyecto o tarea			N	AV	S
17.	Me siento más satisfecho por la tarea en si que por la recompensa de realizarla			N	AV	S
18.	Lo que más me disgusta en el trabajo es hacer algo que contradice a mis creencias y principios			N	AV	S
19.	Me siento satisfecho con lo que he logrado en mi trabajo			N	AV	S
20.	Considero adecuada la recompensa que recibo por mi esfuerzo			N	AV	S
21.	Es importante establecer metas claras y objetivas en el ámbito laboral			N	AV	S
22.	Sería conveniente que existiera en la organización algún sistema de evaluación y premiación del docente por su desempeño			N	AV	S
23.	Siento que he recibido el reconocimiento que merezco			N	AV	S
24.	Me siento realizado cuando los alumnos expresan y actúan su deseo de aprender en mi clase			N	AV	S

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 ESCUELA DE POSGRADO
 Maestría En Educación
 MENCIÓN: Administración de la Educación



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : CONDOMI LOZARTE YUY FLORA
- 1.2. Institución donde labora : UNA - PUNO
- 1.3. Nombre del instrumento de investigación: CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL
- 1.4. Autor del instrumento : FRANK WILSON COAQUIRA FLORES PAPA ZA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.			X		
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X		
8. COHERENCIA	Entre los ítems, dimensiones y las variables.				X	
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.					X

PUNTAJES PARCIALES	-	-	300	320	100
PUNTAJE TOTAL	720 ÷ 10				
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	72%				

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
Puno 30-04-16	01320146		950901161



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
ESCUELA DE POSGRADO
Maestría En Educación
MENCIÓN: Administración de la Educación



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : CONDORI PAZARTE YENY FLORA
- 1.2. Institución donde labora : UNA - PUNO
- 1.3. Nombre del instrumento de investigación: CUESTIONARIO SOBRE SITUACION LABORAL
- 1.4. Autor del instrumento : FRANK WILSON COAQUIRO OTOLLEAPAZA

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.			X		
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X		
8. COHERENCIA	Entre los ítems, dimensiones y las variables.				X	
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.					X

PUNTAJES PARCIALES	-	-	300	320	100
PUNTAJE TOTAL	720 ÷ 10				
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	72%				

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO PARA SU APLICACION

.....

.....

.....

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
<u>PUNO 30-04-16</u>	<u>01320146</u>		<u>950901161</u>



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
ESCUELA DE POSGRADO
Maestría En Educación
MENCIÓN: Administración de la Educación



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : *Javier Fontemiro Fontemiro*
- 1.2. Institución donde labora : *UNA - Puno*
- 1.3. Nombre del instrumento de investigación: *Cuestionario sobre cultura organizacional*
- 1.4. Autor del instrumento : *Frank Wilson Coaguina Tollepraza*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.					X
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X		
8. COHERENCIA	Entre los items, dimensiones y las variables.					X
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.			X		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.				X	
PUNTAJES PARCIALES		-	-	180	320	300
PUNTAJE TOTAL		<i>800 ÷ 10</i>				
PROMEDIO DE VALIDACIÓN		<i>80%</i>				

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

.....

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
<i>Puno, 16 de mayo 2016</i>	<i>41845715</i>	<i>J Fontemiro</i>	<i>950033083</i>



Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 ESCUELA DE POSGRADO
 Maestría En Educación
 MENCIÓN: *Administración de la Educación*



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- I.1. Apellidos y nombres del experto : *Javier Zenteno Zenteno*
- I.2. Institución donde labora : *UNA - Puno*
- I.3. Nombre del instrumento de investigación: *Cuestionario sobre Motivación Laboral*
- I.4. Autor del instrumento : *Frank Wilam Coaguila Tallepapa*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Utiliza un lenguaje claro y sencillo.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, de acuerdo a las dimensiones de investigación.					X
5. SUFICIENCIA	Reúne los criterios de cantidad y calidad.			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir las Variables de Investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.			X		
8. COHERENCIA	Entre los ítems, dimensiones y las variables.					X
9. METODOLOGÍA	La técnica responde al propósito de la investigación.			X		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno.				X	
PUNTAJES PARCIALES		-	-	180	320	300
PUNTAJE TOTAL		800 ÷ 10				
PROMEDIO DE VALIDACIÓN		80 %				

III. OPINIÓN DEL EXPERTO:

.....

LUGAR Y FECHA	Nº D.N.I.	FIRMA DEL EXPERTO	TELÉFONO
<i>Puno, 16 de mayo 2016</i>	<i>41845715</i>	<i>J. Zenteno</i>	<i>950033083</i>