



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO

PÚBLICO DE LIMA, 2021”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

ROCIO MILAGROS BUSTOS LLACZA

LIMA-PERÚ

2023

ASESOR

Dr. Manuel Jorge Espinoza Altamirano

JURADO DE TESIS

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

PRESIDENTE

MG. TERESA CECILIA FERNÁNDEZ BRINGAS

VOCAL

MG. JOSÉ AURELIO BURGOS NIÑO

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A Dios, porque siempre me brinda sabiduría, a mis padres y a mis hermanos que me motivan a ser mejor cada día, y a la memoria de mi mamita Carmen y mi tío Carlos que siempre estuvieron pendientes de mi cuando estaban con nosotros.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Peruana Cayetano Heredia por incentivar la investigación en
nuestra formación.

A mi asesor de tesis, Dr. Manuel Espinoza gracias por su constante apoyo y sus
invaluables consejos en el desarrollo de la tesis.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

El presente trabajo de investigación, se realizó íntegramente con financiamiento propio del autor de esta investigación.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE LIMA, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	6 %	3 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	core.ac.uk Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.uisek.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
4	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
5	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
7	scielo.sld.cu Fuente de Internet	<1 %
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Identificación del problema	2
1.2 Justificación del problema	7
1.3 Importancia de la investigación	9
1.4 Objetivos de la investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Aspectos conceptuales	14
2.3 Definiciones conceptuales de la variable	32
2.4 Definiciones operacionales de la variable	33
2.5 Hipótesis	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Diseño del estudio	35
3.2 Población	35
3.3 Muestra	35
3.4 Instrumentos	35
3.5 Confiabilidad de instrumentos	39
3.6 Métodos y procedimientos de recolección de datos	47
3.7 Plan de análisis de datos	48
3.8 Consideraciones éticas	48

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1 Presentación de resultados	50
4.2 Prueba de hipótesis	78
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validez de contenido de la escala de Cultura Organizacional de Denison, según prueba binomial	36
Tabla 2. Confiabilidad de los instrumentos – Alpha de Cronbach	37
Tabla 3. Expertos validadores de los instrumentos	38
Tabla 4. Criterios de Evaluación por Expertos	39
Tabla 5. Alfa de Cronbach: Variable (Y) Motivación Laboral	39
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de cultura organizacional	40
Tabla 7. Estadísticas de total de elemento del cuestionario de cultura organizacional	40
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de motivación	43
Tabla 9. Estadísticas de total de elemento del cuestionario de motivación	43
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de cultura organizacional y motivación	44
Tabla 11. Estadísticas de elemento del cuestionario de cultura organizacional y motivación	44
Tabla 12. Matriz de operacionalización	46
Tabla 13. Resultados del indicador Empoderamiento	50
Tabla 14. Resultados del indicador Orientación al equipo	52

Tabla 15. Resultados del indicador Desarrollo de capacitación	54
Tabla 16. Resultados del indicador Valores centrales	55
Tabla 17. Resultados del indicador Acuerdo	57
Tabla 18. Resultados del indicador Coordinación e integración	59
Tabla 19. Resultados del indicador Creación de cambio	60
Tabla 20. Resultados del indicador Enfoque al cliente	62
Tabla 21. Resultados del indicador Aprendizaje organizacional	64
Tabla 22. Resultados del indicador Dirección e integración estratégica	65
Tabla 23. Resultados del indicador Metas y objetivos	67
Tabla 24. Resultados del indicador Visión	69
Tabla 25. Resultados sobre el indicador Toma de decisiones	70
Tabla 26. Resultados sobre el indicador Logro de objetivos	72
Tabla 27. Resultados sobre el indicador Participación	73
Tabla 28. Resultados sobre el indicador Influencia en los demás	74
Tabla 29. Resultados sobre el indicador Socialización	76
Tabla 30. Resultados sobre el indicador trabajo en equipo	77
Tabla 31. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis general	79
Tabla 32. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 1	80

Tabla 33. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 2	82
Tabla 34. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 3	83
Tabla 35. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 4	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados del indicador Empoderamiento	51
Figura 2. Resultados del indicador Orientación al equipo	53
Figura 3. Resultados del indicador Desarrollo de capacitación	55
Figura 4. Resultados del indicador Valores centrales	57
Figura 5. Resultados del indicador Acuerdo	58
Figura 6. Resultados del indicador Coordinación e integración	60
Figura 7: Resultados del indicador Creación de cambio	62
Figura 8. Resultados del indicador Enfoque al cliente	63
Figura 9. Resultados del indicador Aprendizaje organizacional	65
Figura 10. Resultados del indicador Dirección e integración estratégica	67
Figura 11. Resultados del indicador Metas y objetivos	68
Figura 12. Resultados del indicador Visión	70
Figura 13. Resultados sobre el indicador Toma de decisiones	71
Figura 14. Resultados sobre el indicador Logro de objetivos	72
Figura 15. Resultados sobre el indicador Participación	74
Figura 16. Resultados sobre el indicador Influencia en los demás	75
Figura 17. Resultados sobre el indicador Socialización	77
Figura 18. Resultados sobre el indicador Trabajo en equipo	78

Figura 19. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis general	79
Figura 20. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 1	81
Figura 21. Prueba de chi-cuadrado para la hipótesis específica 2	82
Figura 22. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 3	83
Figura 23. Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 4	85

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación en un instituto de educación superior tecnológico de la ciudad de Lima. Se entiende por cultura organizacional, el grupo de creencias, significados y comportamientos compartidos dentro de una organización que la diferencia de otras organizaciones, los cuales guían y determinan el nivel de motivación y desempeño que alcanzan los colaboradores. El estudio es de tipo cuantitativo, de tipo aplicada y de diseño descriptivo. Se desarrolló el presente estudio con todo el personal docente y administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público de Lima, 2021, mediante la recolección de información a través de los instrumentos de cultura organizacional y de motivación utilizando la escala de Likert, para medir cada variable y determinar su relación. Esta investigación servirá como aporte para el desempeño y toma de decisiones de los líderes de estos institutos. Tanto la cultura organizacional como la motivación que internalicen los colaboradores, son determinantes para el éxito, el logro de objetivos, el buen desempeño y la productividad, con el fin de brindar la calidad académica a los estudiantes.

Palabras clave: cultura, cultura organizacional y motivación.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between organizational culture and motivation in a technological higher education institute in the city of Lima. Organizational culture is understood to be the shared beliefs, values and behaviours within an organization that guide and determine the level of motivation and performance reached by employees, therefore differentiating the organization from others. This study developed two questionnaires, one assessing organizational culture and the other motivation. These questionnaires were then completed by the teaching and administrative staff of a Public Technological Higher Education Institute of Lima, 2021. The data collected was evaluated through the Likert scale, measuring each aspect of the Institute's organizational culture to determine its relationship to employee motivation. The results indicated that a relationship exists between organizational culture and motivation, a significant finding for institute leaders due to its potential to maximize performance and inform decision-making. Both the organizational culture of an institute and its employees' internal motivation are decisive factors for success, objective achievement, good performance and productivity, Therefore, implementing an organizational culture is critical to providing students with academic quality.

Key words: culture, organizational culture, motivation.

INTRODUCCIÓN

Hoy, las organizaciones continúan atravesando un entorno *VUCA* (por sus siglas en inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) que comprende un entorno incierto y de complejidad, el cual obliga a las organizaciones ser competitivas, innovadoras, creadoras de valor, entre otros factores. Por ello, las organizaciones requieren tener una cultura organizacional que motive a sus colaboradores, los cuales son el motor y hacedores del mejor rumbo de las organizaciones.

De acuerdo con diversas investigaciones realizadas a lo largo del tiempo, se pudo observar la relación e impacto que tiene la cultura organizacional y la motivación para el éxito de las organizaciones. Estas investigaciones son inherentes a las organizaciones de los institutos superiores tecnológicos en el Perú.

La calidad y la productividad en la educación se encuentran seriamente afectadas en el país debido a la falta del desarrollo de una cultura organizacional adecuada, así como la carencia de la motivación en el personal docente y administrativo.

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior.

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, el nivel de investigación es descriptivo, y se plantea el diseño de investigación no experimental, de corte transversal y de tipo correlacional.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se exponen los diferentes aspectos relacionados al planteamiento de la problemática abordada. Dentro de ello se aborda la identificación de la problemática, su justificación teórica, metodológica y práctica, la importancia de su realización y los objetivos a desarrollar en este trabajo.

1.1 Identificación de problema

Las personas dentro de las organizaciones son el capital más importante, por ello es necesario brindarles un ambiente laboral adecuado, de lo contrario podría afectarse hasta un 20 % de la productividad en la empresa, afirma el Portal Aptitus en su III Seminario “Las nuevas tendencias en cultura y clima laboral”, en el cual participaron como exponentes altos funcionarios de las más prestigiosas consultoras internacionales del Talento Humano: Deloitte, EY, Korn Ferry y Adecco. Entre los aspectos destacados, se señaló que la cuarta tendencia a nivel global es la productividad que tiene incidencia en el factor bienestar y, en el caso de Perú, el 58% de los ejecutivos señalan que la estrategia para lograr el bienestar laboral impacta favorablemente en la retención de los colaboradores. Así mismo, afirmaron que el 81 % de los colaboradores en el Perú consideran que para tener un buen desempeño laboral es muy importante tomar en cuenta el clima laboral, el 78% estimó que el trabajo remoto o a distancia podría permitirles elevar el nivel de productividad en el trabajo, que se trabaja mucho mejor en un ambiente laboral adecuado. Mantener colaboradores motivados no sólo requiere incentivos monetarios, sino una mixtura de diferentes elementos, por lo que se resume que la remuneración, los factores de socialización interpersonales y aquellos relacionados

con el ambiente laboral impactan en la felicidad, motivación y compromiso dentro de una organización (Infocapitalhumano, 2018).

Los institutos superiores tecnológicos, siendo una clase de organización, presentan distintos manejos y formas de aportar a su país. Según señalan Solis y Duarte (2018) el sistema educativo superior en Ecuador está integrado por las escuelas politécnicas, universidad e institutos, donde estos últimos tienen la misma categoría que las universidades. Este sistema brinda formación académica, profesional, humanista, tecnológica e innovadora, la cual potencia las habilidades y capacidades de los estudiantes, que cuentan con acceso por orden de mérito. Los institutos aportan a la construcción del país generando profesionales altamente capacitados, a fin de dar soluciones a sus problemáticas (p. 22).

Como afirma Contreras (2015) “la motivación es el motor que tiene el ser humano, la cual influye significativamente en las actividades y funciones que realizan; así mismo, es el factor fundamental que se refleja en el comportamiento de las personas y puede ser dirigido para el logro de los objetivos de la organización en donde el individuo trabaje” (p. 12).

Para Castillo (2018), la motivación laboral cumple un rol importante dentro de las organizaciones debido a que, gracias a ella, los colaboradores se sienten más comprometidos con sus actividades laborales, de este modo generan un aumento en la productividad (p. 14).

Palacios (2019) afirma que existen instituciones de educación superior pública en el Perú que descuidan algunos aspectos de la motivación, y que tampoco existe una adecuada gestión del engagement, lo cual no ayuda mejorar la motivación en los colaboradores. Esta situación genera un mal ambiente laboral y poca

satisfacción, añadido a la inexistencia de mecanismos de control y evaluación que elevan la irresponsabilidad de los colaboradores, y adicionado al poco trabajo en equipo lo que hace crónico este problema de la falta de motivación en las Instituciones de Educación Superior (p.2).

Por otro lado, según Robbins y Judge (2013) la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros, la cual distingue a una organización de las demás” (p. 512). Como expresa Mena (2019), la cultura organizacional es una manifestación perceptible y abstracta, la cual se refleja en toda actuación y hechos de toda organización.

Como afirma Maita (2019) “en las instituciones educativas públicas, no existe un trabajo en conjunto entre las funciones administrativas y pedagógicas, creando una organización rígida con diferencia entre ambos grupos, que imposibilita el desarrollo de mejoras e innovaciones” (p. 16).

Para Sáenz (2022), el tema de cultura organizacional compete también a las instituciones educativas, puesto que ellas también presentan una estructura jerárquica, normas, valores, misión, visión, entre otros aspectos que les conduce al alcance de sus objetivos planteados (p. 3).

Se revisaron investigaciones que han encontrado relación entre la motivación y cultura organizacional. Por una parte Ruiz (2014), en una investigación respecto a la relación entre Cultura Organizacional y Motivación en una Institución Educativa Básica de Lima; y, Coaquira (2016), en un estudio sobre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en una Institución Educativa Superior de Puno; ambos encontraron una relación positiva en ambas variables, lo que significa que el tipo de cultura organizacional que presentan las instituciones

educativas determina el nivel de motivación que presentan los colaboradores de estas instituciones.

En una institución educativa, el objetivo es ofrecer un servicio de enseñanza de calidad, por ello el personal docente y administrativo, quienes son los que brindan la enseñanza y servicio a los alumnos, deben estar motivados. Para ello, es importante que la institución tenga una cultura organizacional que fomente la motivación en ellos y así puedan realizar sus funciones eficientemente. Si no se mejora el nivel de motivación en el personal del instituto, el desempeño del personal docente y administrativo será cada vez menor, y por ende, la calidad de enseñanza y servicio hacia los alumnos será de baja, lo cual no solo repercute de forma negativa en los estudiantes sino en la reputación y calificación del instituto por los organismos del Estado, encargados de evaluar su desempeño.

En el caso de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021 donde se desarrolló el presente estudio, trabajan 125 personas, entre docentes y administrativos en condición de nombrados y contratados. Del 100% del personal, 80% son docentes y 20% son administrativos. Del total de docentes, 60% son contratados y 40% son nombrados y del total de administrativos, el 20% son contratados, y el 80% son nombrados.

Respecto a las condiciones de motivación y cultura organizacional de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021, se obtuvo información a través de entrevistas a funcionarios de la institución, quienes señalaron algunos datos de interés, sobre la baja motivación de los docentes nombrados, probablemente por la rutina y a la incertidumbre que tienen por la falta de flexibilidad de la institución si es que cometen algún error. Así mismo, el

personal administrativo, suele desarrollar actividades de sobretiempo, que se producen por la falta de personal. Un tema administrativo es la falta de autonomía presupuestaria, por lo cual lo mismos empleados deben llevar sus materiales de escritorio. El administrador, quien es el líder del personal administrativo, cumple un rol integrador, cuida mucho el clima laboral, sin embargo, se encuentra poco motivado al no contar con los recursos humanos y económicos adecuados para la gestión administrativa que le corresponde. Respecto a la cultura organizacional de la institución, los líderes se encuentran en constante presión por parte del Estado para que eviten cometer errores, presión que es trasladada a sus colaboradores, los mismos que se apoyan entre sí para lograr los objetivos propuestos tanto en lo administrativo como en lo educativo. El personal conoce las exigencias que deben cumplir en cuanto a la calidad de enseñanza que se requiere para que la buena imagen de la institución se mantenga.

Dada estas características particulares, es de interés conocer cómo se configura la cultura organizacional y cuál es su relación con la motivación en una organización estatal y dedicada a la educación técnica superior. Sobre este tema existe escasa información en el Perú, por lo que se cuenta con un vacío de conocimiento. Por lo tanto, la pregunta general de la presente investigación sería:

¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?

Y los problemas específicos son:

- a) ¿Cuál es la relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?
- b) ¿Cuál es la relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?
- c) ¿Cuál es la relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?
- d) ¿Cuál es la relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?

1.2 Justificación del problema

En las instituciones educativas, especialmente las de educación técnica superior, se orienta y son responsables de la formación de técnicos que serán la base de la capacidad productiva del país, afirmación que coincide con estudios diversos en la región. Para que estas instituciones tengan éxito y sean competitivas, requieren que sus empleados estén motivados y desarrollen una cultura organizacional que fomente la productividad. De este modo impactarían positivamente a los estudiantes que reciben la formación tecnológica superior y a los grupos de interés. Esto se basa en que los empleados motivados generan mayor productividad y están más comprometidos e identificados con la organización (RRHH Digital, 2018).

Es por esa razón, actualmente, las organizaciones entienden, que tener colaboradores motivados es vital, ya que al estar motivados ejercerán sus funciones

con mayor desempeño y productividad; y esto se logra a partir de una cultura organizacional adecuada que guíe a la organización. En el caso de Perú, a nivel del sistema educativo público, existe descuido en la motivación de los colaboradores, impactando significativamente en la productividad y en la calidad de enseñanza que se brinda.

Para tal efecto, se desarrolla este proyecto de investigación, el cual busca identificar la relación de la cultura organizacional y motivación en el ámbito educacional, a fin de aportar en la toma de decisiones de la alta dirección de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. Así mismo, este proyecto pretende contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, teniendo en cuenta los cambios del entorno y la exigencia de la sociedad y considerando que es de vital importancia generar motivación en los colaboradores para mejorar el nivel de desempeño laboral.

Los resultados de esta investigación serán de gran importancia debido a que podría ser aplicado como sustento y justificación en la implementación de programas de motivación y transformación de cultura organizacional en el ámbito de educación técnica superior estatal, a nivel local, provincial, regional y nacional.

1.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación, busca aportar a un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021 conocimientos en cuanto a la relación entre la cultura organizacional y la motivación, a través del uso de instrumentos validados y confiables. Esto sería de gran utilidad para elevar la productividad y la calidad en el servicio educativo que brinda esta institución.

El presente trabajo de investigación busca contribuir a las teorías existentes sobre la cultura organizacional y motivación en instituciones educativas de formación técnico superior.

1.2.2 Justificación Metodológica

La presente investigación se realizó mediante la aplicación de instrumentos validados para ambas variables, tanto cultura organizacional como motivación, las cuales servirán como aporte para futuras investigaciones y en otras instituciones educativas de formación técnico superior.

1.2.3 Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación podría ser de utilidad para otras organizaciones con características similares, tales como los institutos superiores tecnológicos de educación pública a nivel local, regional y nacional, puesto que todas ellas se rigen por las mismas normativas educativas y administrativas.

1.3 Importancia de la investigación

La presente investigación es de gran importancia, puesto que permitiría una mayor sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones de educación superior tecnológico, brindando calidad de servicio académico a los estudiantes de estos institutos, consecuentemente tendrían un importante impacto positivo para el desarrollo social, económico, educativo y tecnológico en la localidad de Lima, a nivel regional y nacional. Así mismo, estas variables de cultura organizacional y motivación, tendrían un fuerte impacto psicológico en el desempeño en los colaboradores de estas instituciones.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- b) Identificar la relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- c) Identificar la relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- d) Identificar la relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los supuestos teóricos en los cuales se fundamenta la presente investigación. Se abordan los antecedentes nacionales e internacionales, los aspectos conceptuales, las hipótesis y la conceptualización de variables.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En este apartado se desarrollan los antecedentes internacionales y nacionales que aportan sustento teórico a la presente investigación.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Sánchez (citado en Siqueiros-Quinta y Vera-Noriega, 2022), en su estudio sobre las Diferencias de Percepción de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior de Sonora, México con una muestra de 276 colaboradores, empleó el instrumento Organizational OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006) para la recolección de datos. Se halló que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional por parte de los empleados de acuerdo al rol que ejercen.

Torres (2019), en su estudio sobre la Influencia de la Cultura Organizacional en la Motivación Laboral de los Docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil-Ecuador, 2018, a partir de una muestra de 29 docentes, realizó la recopilación de información a través de un cuestionario aprobado mediante juicio de expertos. La investigación fue de tipo cualitativo, no experimental de carácter correlacional. El resultado fue que la cultura organizacional influye significativamente en la motivación laboral de los docentes de la unidad educativa del estudio.

Puentes y Ramírez (2018), en su investigación sobre la Relación entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol, contó con una muestra de 19 trabajadores. El tipo de investigación fue descriptiva. Para la obtención de datos se utilizó dos encuestas, para cultura organizacional se utilizó la herramienta de Cameron y Quinn (2011), y para medir la motivación se utilizó un cuestionario de elaboración propia del autor. Se obtuvo como resultado que la cultura organizacional influye en la motivación de los empleados, a causa de que este afecta al comportamiento y a la satisfacción de los colaboradores.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Ruiz (2014), en su investigación sobre la relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en una Institución Educativa Básica de Lima, tuvo una muestra censal de 70 docentes de la institución, y mediante el uso de dos cuestionarios se realizó la obtención de datos. El resultado demostró que la relación de estas variables es significativa y positiva.

Coaquira (2016), en la investigación realizada sobre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en una Institución Educativa Superior de Puno, con una muestra de 24 docentes, aplicó dos cuestionarios para la obtención de datos. Se obtuvo como resultado que si existe una correlación positiva media entre ambas variables.

Huamán (2016), en su estudio sobre la relación Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital del Perú, la muestra fue de 100 colaboradores, y se aplicó el instrumento de Cultura Organizacional de Denison y la Escala de Motivación Laboral de David

McClelland, concluyendo que la existencia de la relación significativa entre estas variables.

La Cotera (2020), en su investigación sobre la Cultura Organizacional y su Relación con la Motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú, estudió a una muestra de 37 trabajadores utilizando como técnica de recolección de datos el cuestionario de Denison para cultura organizacional y la Escala de motivación en el trabajo R-MAWS de Gagné, Gilbert, Aube, Morin & Malomi. Se obtuvo como resultado la confirmación de la existencia relación entre ambas variables.

Anselmo (2018), en su estudio respecto a la Relación de la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional en una empresa privada en el Perú, contó con una población censal de 60 trabajadores y para la recolección de datos de aplicaron dos instrumentos, uno para la variable Comunicación Interna y otro para la variable cultura organizacional se utilizó la Escala de cultura organizacional de Denison. Se concluyó que existe relación significativa y directa entre ambas variables.

Romero (2017), realizó un estudio sobre la relación entre la Cultura Organizacional y el Compromiso Organizacional en operarios de una empresa avícola en Huarmey, Perú. La muestra fue conformada por 160 colaboradores operarios, se aplicó la Escala de Cultura Organizacional de Daniel Denison para medir la Cultura Organizacional y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen para medir el Compromiso Organizacional. Se concluyó que existe correlación directa, alta y muy significativa entre ambas variables.

Rodríguez (2017), desarrolló un estudio sobre la relación entre el Clima Organizacional y Motivación Laboral en una empresa financiera del Perú. La población estuvo conformada por 170 colaboradores del BCP, y para la obtención

de datos se aplicaron cuestionarios con escala de Likert. Para medir el clima organizacional se aplicó el instrumento de Marvin Weisbord, basado en el modelo de las 6 casillas del mismo autor y para la motivación laboral se aplicó el cuestionario de Steers y Braunstein (1976), basado en la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland. Se concluyó que existe relación moderada y directa entre ambas variables.

2.2 Aspectos conceptuales

2.2.2 Cultura

Según Boas (citado por Enguix, 2012), la cultura está formada por toda manifestación de costumbres de un determinado grupo social, así como también las reacciones de cada individuo frente a estas manifestaciones colectivas a la cual pertenece y los resultados de las actividades realizadas en base a sus costumbres (p. 11).

Para Salazar (2018), la cultura adicionalmente de ser un sistema de elementos, como de valores, conocimientos, entre otros; influye en el comportamiento de los miembros que integran y los procesos de una sociedad u organización (p. 89).

Teoría y modelo teórico

Según Kesing (citado en Enguix, 2012) las Teorías Ideacionales de la Cultura contienen tres aproximaciones principales:

- a) **Culturas como sistemas cognitivos:** las culturas son el conjunto de conocimientos.
- b) **Culturas como sistemas estructurales:** en este modelo se contempla lo que afirma Claude Lévi-Strauss, el cual indica que las culturas son

sistemas simbólicos creados por la mente de un grupo de personas, las cuales son compartidas entre éstas.

- c) **Culturas como sistemas simbólicos:** este modelo se relaciona con los modelos de culturas como sistemas cognitivos y sistemas estructurales. Considera las culturas como conjunto de símbolos y significados compartidos por un grupo de personas. (pp. 24-25)

2.2.2 Organización

Según Franklin & Krieger (2012), “la organización es una entidad conformada por personas, que en conjunto alcanzan metas establecidas dentro de una estructura, estas metas no podrían ser logradas de forma individual” (p. 2).

Por otro lado, Chiavenato (2015) señala que “la organización es el conjunto de personas que trabajan en conjunto, realizando tareas designadas para lograr objetivos en común, los cuales no podrían cumplirse individualmente” (p. 24).

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), las organizaciones están conformadas por individuos que trabajan en conjunto para lograr objetivos en común, así mismo distingue dos tipos de organizaciones, las lucrativas y no lucrativas. Las lucrativas son las que generan utilidades monetarias y las no lucrativas son caritativas (p. 32).

Teoría y modelo teórico

Hall (citado por Espinosa, 2021) sostiene que las organizaciones son elementos importantes en toda sociedad, y se encuentran presentes en todos los aspectos, tanto en individuos como en comunidad y sociedad, y por ello es la receptora de los resultados de las organizaciones.

- **Individuo:** como miembro de la sociedad es un receptor, así como también como trabajador de la organización es un actor clave de los resultados. Como receptores, las organizaciones son responsables de las emociones de los individuos y de sus comportamientos.
- **Comunidades:** las organizaciones influyen a través de beneficios o daños a las comunidades, dependiendo de las acciones que tomen.
- **Sociedad:** las organizaciones afectan también a la vida social, pueden ser factores de avance o retroceso.

Así mismo, Hall sostiene que las organizaciones pueden ser enfrentadas a través de otras organizaciones, lo cual no aplica a individuos (p. 11-12).

2.2.3 Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, p. 526).

Calderón, Murillo y Torres (citado en Balcázar, 2018) mencionan que “la cultura organizacional es el conjunto de todos los símbolos significativos, los cuales son influenciados por diferentes factores particulares, como son: la historia de la organización y de sus líderes y el entorno externo de la organización” (p. 101).

Por otro lado, el pionero en el tema de cultura organizacional, Pettigrew (citado en Saavedra et al, 2021) la define como “la interacción de significados que son aceptados de manera colectiva y pública de una determinada agrupación de personas en un tiempo determinado” (p. 173).

Teorías y Modelos Teóricos

Teoría de Cameron y Quinn

Según Cameron y Quinn (2011) “la cultura es un atributo socialmente construido de las organizaciones que sirve como el pegamento social que une a una organización” (citado en Prácticas Organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que Facilitan el Cambio de la Cultura Organizacional en una Empresa de Asesoría Financiera Latinoamericana, Restrepo, 2020, p.25)

Modelo Teórico de Cameron y Quinn o Marco de Valores de Competencia (Competing Values Framework)

Restrepo (2020), menciona que el modelo presentado por Cameron & Quinn (2011), consta de dos dimensiones: la estabilidad y la flexibilidad, es decir al orden, control y valores contrapuestos, que comprende dos tipos de orientaciones que tiene la empresa, una interna y otra externa. A partir de estas dos dimensiones, el modelo define cuatro tipos de culturas:

- De Clan

Los miembros de la organización forman parte de un ambiente amistoso y familiar, donde existe lealtad y tradición. El líder es considerado como un padre que los dirige y guía en su desarrollo. Existe participación, trabajo en equipo y los acuerdos es tomado en conjunto. Se preocupan por las necesidades de los clientes y del talento humano.

- Adhocrática

Este es un ambiente de trabajo dinámico, creativo e innovador. Los miembros de la organización, tanto líderes como los colaboradores, toman riesgos e innovadores, por ello la creación de nuevos productos o servicios es constante, lo

cual es fundamental para su éxito. La organización impulsa la iniciativa individual y la libertad.

- **De Mercado**

Organización basada en resultados, la competencia y en alcanzar los objetivos. Los líderes son exigentes con sus colaboradores al querer que ellos den lo mejor de sí en el trabajo. La reputación de la organización de la empresa, obtener ventajas competitivas que los distinguen de la competencia, así como ofrecer los mejores precios son muy importantes.

- **Jerárquica**

Se caracteriza por ser una organización basada en la estructura, lo planificado, lo organizado y lo previsible. Lo importante en este ambiente es implementar procedimientos adecuados para desempeño eficaz de las funciones de los colaboradores, así la organización mantendrá el equilibrio y la estabilidad, logrando los resultados planeados.

Los cuatro tipos de culturas organizacionales se presentan en distinta medida en cada organización (pp. 27-28).

Teoría de Denison

Denison (citado por Balcázar, 2018) afirma que “la cultura es el conjunto de creencias, valores y supuestos y que se refuerzan mediante las prácticas y ejemplos gerenciales” (p. 1).

Modelo Teórico de Denison o Estudio de la Cultura Organizacional de Denison

Denison (citado en Romero, 2017), presentó el modelo “Estudio de la Cultura Organizacional de Denison”, el cual sostiene 4 dimensiones de cultura:

Misión, Adaptabilidad, Involucramiento y Consistencia. Cada dimensión contiene tres subdimensiones.

- **El Involucramiento:** empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de capacidades.
- **La Consistencia:** valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.
- **La Adaptabilidad:** creación de cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.
- **La Misión:** dirección e intención, metas y objetivos, y visión.

Este modelo concibe que la cultura es un activo competitivo, la cual se puede manipular y manejar (pp. 19-23).

Teoría de Schein

El pionero en investigaciones sobre cultura organizacional, Edgar Schein (citado en Parra, 2014) definió la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que funcionan bien y son considerados válidas, y son enseñadas a todos los miembros de la organización como la manera de ser, pensar e interactuar entre todos” (p. 14-15).

Modelo Teórico de Schein

Schein (citado en Vallejos y Velásquez, 2018) explica las características de la cultura de una empresa, dividiéndose en tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos.

- Los artefactos, está conformado por las partes observables y tangibles de una organización, los cuales son la arquitectura, la forma de

comunicación, la tecnología, la vestimenta, los modelos de documento y registro. Este nivel es fácil de obtener, pero difíciles de estudiar.

- Los valores, son difíciles de observar, son todas las creencias de los colaboradores, basadas en las creencias de la empresa, la cual ayudará o dificultará el logro de los objetivos organizacionales.
- Los supuestos, son las manifestaciones y actuaciones de los miembros de una organización que se dan por sentado, la cual se conforma por cinco dimensiones: la relación de la organización con el ambiente, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza de la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas (p. 26).

Teoría de Hatch

Según Abad (2020), la propuesta de Hatch (2013) se complementa con la de Shein (2004), considerando tres elementos de la cultura organizacional, las cuales son: los artefactos, valores y supuestos; siendo el aporte de Hatch la inclusión de los símbolos (p. 143).

Modelo Teórico de Hatch o Dinámica Cultural

Abad (2020), manifiesta que Hatch (1993), presentó el Modelo de Dinámica Cultural, el cual toma el modelo de Schein, pero agrega un elemento: los símbolos junto con el enfoque simbólico representativo. Manifiesta que los cuatro elementos (artefactos, valores, supuestos y los símbolos), forman un proceso y que se relacionan entre sí dentro de las 2 etapas de toda cultura: la estabilidad y el cambio (p. 145).

La teoría y modelo teórico para la variable cultura organizacional que se utilizará en el presente trabajo de investigación será la teoría de Denison y el Modelo Estudio de Cultura Organizacional de Denison.

2.2.4 Motivación

Según Philips, Gully, & Griffin (2017) la motivación influye en el comportamiento de los individuos, lo cual los impulsa a comportarse de cierta manera, en lugar de otra. Según los autores desde una visión gerencial, el objetivo es motivar a los colaboradores de modo que su comportamiento sea a favor del desarrollo de la organización (p. 170).

Para Alles (2017), la motivación es fundamental para el funcionamiento de toda organización. Así mismo, afirma que a pesar que la organización cuente con recursos materiales no se verán resultados si el personal no está motivado (p. 30).

Teorías y Modelos Teóricos

a) Teoría de Maslow

Chiavenato (2015) define la Teoría de la Motivación, basada en la Pirámide de las Necesidades de Maslow como la jerarquización de las necesidades del ser humano, desde lo más básico.

La pirámide de las necesidades se divide en:

- I) Las necesidades fisiológicas, también llamadas necesidades biológicas. Incluyen aquellas necesidades relacionadas con la de alimentarse, tener un lugar donde vivir, el sexo, protección contra el sufrimiento. Este tipo de necesidades son básicas para la sobrevivencia, y cíclicas, es decir, que se deben satisfacer siempre.

II) Las necesidades de seguridad, se refieren a la supervivencia, incluyen aquellas necesidades que generen protección, como el trabajo, así como también aquellas que brinden protección contra el entorno externo.

III) Las necesidades sociales, relacionadas con la vida social, incluyen las necesidades de amistad, de pertenencia a un grupo, de amor y de afecto.

IV) Las necesidades de estima, se refieren a la manera en cómo el individuo se percibe a sí mismo. Son la autoestima, el amor propio y la autoconfianza.

V) Las necesidades de autorrealización, son las más elevadas que puede alcanzar el individuo, son el resultado de todo su sacrificio, demostrando sus capacidades. Estas necesidades se ubican en la cúspide de la pirámide.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son las más básicas y se satisfacen eternamente, con alimentación, vivienda y empleo. Por otro lado, las de orden superior o secundarios son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, las satisface el individuo en su interior.

La Teoría de Maslow, argumenta que:

I) Las necesidades que no se han satisfecho, influyen en el comportamiento hacia metas individuales.

II) Todo individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, al inicio de sus vidas, sus comportamientos están dirigidos a la satisfacción de estas necesidades de forma cíclica.

III) A medida que el tiempo pasa, el individuo empieza a descubrir las necesidades de protección, al igual que las fisiológicas, son elementales para la supervivencia.

- IV) Las necesidades fisiológicas y de seguridad son necesidades básicas, a medida que se van satisfaciendo, empiezan a surgir las necesidades secundarias, es decir, las sociales, de estima y autorrealización.
- V) El comportamiento del individuo está influenciado por satisfacer las necesidades que se van incorporando a la jerarquía.
- VI) El individuo prioriza la satisfacción de sus necesidades, de las primarias hacia las secundarias.
- VII) El proceso de motivación de las necesidades primarias es rápido, a comparación del de las necesidades secundarias, el cual es más lento.
- VIII) La Teoría de Maslow se basa en que las personas buscan crecer y desarrollarse, pero no se cumple para todas (pp. 241-242).

Chiavenato (2015) afirma que la Teoría de Maslow es un aporte de gran utilidad para el análisis del comportamiento de cada individuo, el que forma parte del comportamiento organizacional, debido a que es fácil de entender, sencilla e intuitiva. A pesar de esta reflexión, este modelo tiene cuestionamientos en posteriores investigaciones (p. 243).

Franklin y Krieger (2012) mencionan que la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow se basa en que los individuos se desempeñan con mayor eficacia cuando sus necesidades son satisfechas. Las necesidades humanas varían a lo largo de la vida, y que mientras se van satisfaciendo las básicas surgen otras necesidades secundarias. A las necesidades humanas las clasificó y ordenó de acuerdo a su prioridad de la siguiente manera:

Necesidades primarias

- a) Necesidades fisiológicas: alimentación, reposo, sexo, aire, entre otros.

b) Necesidades de seguridad: empleo, protección, hogar, entre otros.

Necesidades secundarias

c) Necesidades sociales: amistad, pareja, afecto, entre otros.

d) Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, auto respeto, entre otros.

e) Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización de las capacidades, entre otros.

Maslow toma en cuenta que los individuos que tienen un buen estilo de vida, las primeras tres necesidades son satisfechas sin esfuerzo (p. 105-106).

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg (citado en Tello, 2018) plantea esta teoría la cual es de utilidad para explicar el comportamiento de los individuos en un ambiente laboral (p. 46).

Frederick Herzberg (citado en Robbins y Judge, 2013) planteó la teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene, como resultado a una recopilación de información de trabajadores en el que se les solicitó que explicaran a detalle en qué situaciones laborales se sentirían bien o mal en sus centros laborales, las respuestas fueron variadas. Herzberg indicó que los factores intrínsecos provocaban satisfacción y los factores extrínsecos provocaban insatisfacción. Por esto, Herzberg afirmó que lo opuesto a satisfacción no es insatisfacción, sino más bien, que lo opuesto a satisfacción es sin satisfacción; y lo opuesto a insatisfacción es sin insatisfacción. Es decir, los factores que generan satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son diferentes. Por ello Herzberg clasificó los factores de motivación e higiene de la siguiente manera:

- **Factores de higiene.** Son los factores extrínsecos que generan insatisfacción o sin insatisfacción. Son la remuneración percibida por los colaboradores, la supervisión, las políticas implementadas en la organización, las características medioambientales del trabajo, las medidas y actividades que brinda la organización para reducir o eliminar los riesgos en el trabajo, las relaciones que tienen los colaboradores entre sí. Si éstos son brindados adecuadamente, los colaboradores no estarán insatisfechos ni satisfechos, más bien estarán sin insatisfacción.
- **Factores de motivación.** Son los factores intrínsecos que generan satisfacción o sin satisfacción. Son las oportunidades que se brindan a los colaboradores de promoverlos de puesto y oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, el grado de responsabilidad que se brinda en los puestos a los colaboradores y el logro. Si estos factores se brindan adecuadamente, los colaboradores no estarán sin insatisfacción ni sin satisfacción, más bien estarán satisfechos (pp. 205-206).

Chiavenato (2015) explica que, “la Teoría de los dos factores de Herzberg se basa en que la motivación en el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionados, los cuales son: los factores higiénicos y los factores motivacionales” (pp. 245-246).

Así mismo, Chiavenato (2015) sostiene que “ambas teorías de la motivación, de Maslow y de Herzberg coinciden en varios puntos, brindando una mejor perspectiva de la motivación en el trabajo” (p. 246).

Teoría de McClelland

Chiavenato (2015) sostiene que, según la teoría de las necesidades adquiridas propuesto por McClelland, el comportamiento humano se basa en la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades básicas:

- **La necesidad de realización**, es la necesidad que tiene el ser humano por buscar la excelencia, la autorrealización. Buscan oportunidades que les exija resolver problemas, evitan las situaciones sencillas, que no les demanden esfuerzo, y que sean un reto por alcanzar. Las personas con una alta necesidad de realización, requieren de actividades que les demande mucha responsabilidad, que ofrezcan retroalimentación y que demanden riesgo. Estos individuos, alcanzarán el éxito en sus emprendimientos empresariales y de negocios propios. Sin embargo, es importante precisar, que como líderes de equipos no le garantiza el éxito, puesto que les inclina más conseguir sus metas personalmente.
- **La necesidad de poder**, busca dirigir a otros individuos y lograr que estas hagan cosas que fácilmente no lo harían, es decir, busca influenciarlas y controlarlas. Les interesa más el status y el prestigio, que el alto rendimiento.
- **La necesidad de afiliación**, impulsa a buscar ser aceptado en un grupo, y tener relaciones cercanas, ser amados y considerados dentro del grupo. están de acuerdo que la cooperación recíproca y el trabajo en equipo es primordial, más que buscar la competitividad.

Estas necesidades son aprendidas a lo largo del tiempo. Cada persona tiene distintos grados de estas necesidades, debido a sus experiencias individuales (pp. 246, 247).

La teoría y modelo teórico para la variable motivación que se utilizará en el presente trabajo de investigación será la teoría de McClelland y la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.

2.2.5 Dimensiones de la Cultura Organizacional

- El Involucramiento

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) señalan que el involucramiento es el grado de identificación psicológica que tiene el colaborador con su trabajo y en el que reconoce el impacto que tiene su desempeño para la empresa. Para lograrlo los líderes deben otorgar la facultad de decisión en forma psicológica, lo cual logra que los colaboradores creen y sientan que tienen el poder de influir en su trabajo, en sus tareas y en su entorno laboral, así como también que tengan la libertad para que realicen sus funciones con autonomía. El involucramiento en el trabajo contribuye al incremento de desempeño de los colaboradores y a la disminución del ausentismo y rotación del personal (p. 74).

Por su parte Lodahl & Kejner (citado en Parraguez, 2019) señalan que el involucramiento es el nivel de compromiso con organización en la cual trabaja (p. 4).

Para Owusu (citado en Parraguez, 2019), el involucramiento es el aporte de los trabajadores a través del cual se logran resultados en cuanto a la productividad, mejora del clima laboral, lograr la calidad en los productos y llegar a ser una organización competitiva en el mercado (p. 4).

- **La Consistencia**

Para Contreras y Gómez (2018), la consistencia se da cuando las funciones están correctamente coordinadas, generando un sentido de estabilidad e integración para todos los miembros que conforman la organización (p.63).

La teoría de las atribuciones de Robbins y Jugde (2013) consiste en explicar la manera en la que juzgamos los comportamientos de las personas. Dicha teoría presenta tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia. Explicando la consistencia como el grado en que un comportamiento es predecible y persistente en el tiempo (p. 168).

- **La Adaptabilidad**

Para Franklin y Krieger (2012) “la adaptabilidad es la habilidad para adecuarse a los cambios del entorno y a la capacidad de cambiar si es necesario para ajustarse a estos cambios” (p. 317).

Por otro lado, para Contreras y Gómez (2018) la adaptabilidad es la destreza de las organizaciones, en la cual, con facilidad y rapidez pueden realizar cambios necesarios a fin de amoldarse a las exigencias del entorno, lo cual, en muchas ocasiones, aporta en el incremento de sus ingresos (p. 63).

- **La misión**

Para Druker (citado en David, 2013), “la misión responde a cuestionarse ¿cuál es nuestro negocio?” (p.45).

Para David (2013) “la declaración de la misión es declarar el propósito o razón de ser de la organización, a comparación de la de otras del mismo sector, la cual debe ser clara ya que es la base para poder establecer los objetivos y plantear las estrategias para lograrlos” (p. 45).

Franklin y Krieger (2012) “afirman que la declaración de la misión de la empresa se realiza al iniciar el proceso de planeación, el cual es la base para el establecimiento estratégico de los objetivos y las acciones a tomar a fin de alcanzarlos” (p. 23).

Para Koontz et al. (2012), la misión identifica la función o actividad principal de la organización, es decir, es decir la razón (p. 109).

Jurídicamente, de acuerdo con la ley general de sociedades en el Perú, cuando se constituye una empresa o sociedades mercantiles, ejemplo SRL, SA, SAC, SAA, la misión está constituida por el objeto social, que viene a ser la actividad a la que se dedicará la empresa o la sociedad.

2.2.6 Dimensiones de la Motivación

- Logro

Dailey (2012) afirma que en estudios realizados sobre el comportamiento de los empleados se observó que los que presentan una fuerte necesidad de logro obtienen mejores resultados y cuando en su entorno laboral sucede lo siguiente:

- La capacidad importa
- Se brindan las circunstancias para una retroalimentación a tiempo y de valor
- El trabajo es motivante y atractivo

Así mismo mencionan que la necesidad de logro se encuentra relacionada con el deseo de crear un negocio. Un empleado que presente una fuerte necesidad de logro, pero que el entorno laboral no le brinde adecuadamente las tres cualidades, tendrá un desempeño bajo y se esperará que el trabajador opte por renunciar y

emprender su negocio. Si se tratase de un talentoso creativo y excelente vendedor, podría ser competidor de la empresa y llegar a ser una amenaza (p. 24).

Chalén y Mendoza (citado en Según Barreto y Álvarez, 2020) afirman que la motivación de logro es un estímulo para alcanzar los objetivos y metas trazadas, en especial las consideradas como desafiantes. Las personas que presentan alta motivación de logro, son capaces de superarse constantemente para lograr sus objetivos (p.74).

- **Poder**

Franklin y Krieger (2012) conceptualizan el poder como “la interacción entre el mando y la obediencia para lograr un fin, por ejemplo, en el caso de las empresas el logro de objetivos” (p. 263). De la misma manera resaltan “la importancia del poder con responsabilidad, debido a que, según afirman, si se presenta mayor nivel de poder que de responsabilidades, esto ocasiona que se generen comportamientos irresponsables que afectan al entorno social” (p.189).

Por otro lado, Robbins y Judge (2013), afirman que las personas que presentan la necesidad de poder, presentan la necesidad de querer que otras personas realicen ciertas funciones o se comporten de una manera que no lo lograrían por otro medio (p. 671).

- **Afiliación**

Para Robbins y Judge (2013) “la afiliación es tener relaciones humanas amistosas” (p. 207), y “las personas que tienen alguna necesidad de afiliación, son satisfechas cuando se sienten queridas, apreciadas y aceptadas por las demás personas” (p. 109).

2.2.7 Educación Superior Tecnológica

El Ministerio de Educación del Gobierno Peruano (s.f.) afirma que “la educación superior tecnológica brinda formación científica, tecnológica y artística, contribuyendo al desarrollo individual y colectivo, al desempeño de las personas en la sociedad y al desarrollo del país, impulsando la productividad y competitividad sosteniblemente.”

2.2.8 Instituto Técnico Superior

Según Huanca (2016), los institutos técnicos superiores forman profesionales a nivel técnico con el fin de que porten a los diferentes sectores productivos del país, los cuales pueden ser estatales y privados (p. 22).

2.2.9 Entorno VUCA

Para Sánchez (2023), VUCA responde al acrónimo inglés de Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A), siendo en español la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Este término fue utilizado inicialmente por el Army War College de Estados Unidos, para describir la situación en la que se encontraban a finales de la Guerra Fría en el año 1990. Posteriormente este término se ha ido utilizando en el ámbito empresarial, para describir el nuevo entorno empresarial, el cual es dinámico, cambiante, de transformaciones inesperadas y constantes (p. 245).

2.2.10 Visión

Para Thompson y Strickland (citado en Hernández, 2018), la visión la establece la alta dirección, en la cual se determina el rumbo a largo plazo de la organización, respondiendo a la pregunta: ¿hacia dónde vamos? (p. 92).

Según David (2013), las organizaciones actuales formulan la declaración de la visión respondiendo a la pregunta “¿en qué queremos convertirnos?”. Así mismo, se tiene en cuenta que frecuentemente, la visión es la primera etapa para elaborar la planificación estratégica, seguida de la misión (p.45).

Para Wheelen y Hunger (2013), la visión brinda lo que a la empresa quisiera llegar a ser (p. 19).

Por otro lado, Koontz et al. (2012), sostienen que la visión establece la dirección de la empresa, respondiendo la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? (p. 133).

2.2.11 Objetivo

Según Wheelen y Hunger (2013), el objetivo es el efecto final de toda una actividad previamente planificada, el cual se establece con un verbo en infinitivo, indicando tiempo y cantidad, y su logro tiene como resultado la realización de la misión (p. 19).

Por otro lado, David (2013) afirma que los objetivos se definen para poder alcanzar la misión establecida, los mismos que son fundamentales para el éxito de toda organización. Así mismo, menciona que los objetivos a largo plazo son mayores de un año (p.11).

2.3 Definiciones conceptuales de las variables

2.3.1 Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, p. 526).

2.3.2 Motivación

Según (Philips, Gully, & Griffin, 2017) la motivación influye en el comportamiento de los individuos, lo cual los impulsa a comportarse de cierta manera, en lugar de otra (p. 170).

2.4 Definiciones operacionales de las variables

2.4.1 Cultura Organizacional

El instrumento se basa en el modelo de Denison, la cual evalúa cuatro dimensiones principales de cultura organizacional:

1. Involucramiento
2. Consistencia
3. Adaptabilidad
4. Misión

Contiene 60 Ítems.

2.4.2 Motivación

Escala de motivación de Steers y Braunstein (1976), basada en la Teoría de David McClelland. Evalúa 3 dimensiones:

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de poder
3. Necesidad de afiliación

Contiene 15 Ítems.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación entre la cultura organizacional y motivación del personal del docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- Existe relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- Existe relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.
- Existe relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se abordan los aspectos referidos al diseño de la investigación, población, muestra y la descripción de los instrumentos aplicados. También se exponen los métodos de recolección de información y el plan de análisis de los datos, así como las consideraciones éticas que rodean a este trabajo.

3.1 Diseño del estudio

De acuerdo con la clasificación de Sánchez & Reyes (2015), el presente estudio es de diseño no experimental, de corte transversal, de tipo correlacional y de nivel descriptivo.

3.2 Población

La población de la presente investigación está conformada por todos los trabajadores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

3.3 Muestra

La recolección de datos se realizó de manera censal. En total participaron 125 trabajadores, entre personal docente y administrativo. El 80% son docentes y el 20% son personal administrativo.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron fueron los cuestionarios, los cuales contienen datos generales de los trabajadores y las escalas, que miden la cultura organizacional y motivación.

Se describen a continuación las características de los instrumentos.

3.4.1 Cultura Organizacional

Nombre de la escala: Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Autor: Daniel Denison

Adaptado: Yarira Romero (2017)

País de origen: Perú

Año: 1996

Administración: Individual

Duración: 20 minutos aproximadamente

Particularidad: Instrumento de exploración psicológico

Objetivo: Identificar el nivel de cultura organizacional

Tipo de escala: Likert

Preguntas: 60 ítems

Administrado a: Personas entre 18 y 58 años

Dimensiones:

1. Involucramiento
2. Consistencia
3. Adaptabilidad
4. Misión

Validez

Tabla 1

Validez de contenido de la escala de Cultura Organizacional de Denison, según la prueba binomial

Juez	Grupo	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Sig. Exacta (bilateral)
Juez 1	Grupo 1	1.00	60	1.00	0.50	0.00
	Total		60	1.01		
Juez 2	Grupo 1	1.00	60	1.02	0.50	0.00
	Total		60	1.03		
Juez 3	Grupo 1	1.00	60	1.04	0.50	0.00
	Total		60	1.05		
Juez 4	Grupo 1	1.00	60	1.06	0.50	0.00
	Total		60	1.07		
	Grupo 1	1.00	54	0.90	0.50	0.00
Juez 5	Grupo 2	0.00	6	0.10		
	Total		60	1.00		

Nota. Anselmo (2018)

Confiabilidad

Tabla 2

Confiabilidad de los instrumentos - Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítem
Cultura Organizacional	0.915	60

Nota. Anselmo (2018)

Motivación

Nombre de la Escala: Escala de Motivación basada en la Teoría de David McClelland.

Autor: Steers y Braunstein (1976)

Adaptado: Giuliana Rodríguez Lucas

País de origen: Perú

Año: 2017

Administración: Individual

Duración: 15 minutos

Particularidad: Instrumento de exploración psicológico

Objetivo: Determinar el nivel de motivación laboral del trabajador

Tipo de escala: Likert

Preguntas: 15 ítems

Administrado a: Personas entre 25 y 58 años

Dimensiones: La prueba tiene 3 dimensiones o factores

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de poder
3. Necesidad de afiliación

Según las normas establecidas, la calificación determina qué puntaje obtiene las necesidades predominantes. El nivel general de motivación se ubica en categorías diagnósticas de alto, medio y bajo.

Validez

La validez del instrumento fue dada por Giuliana Rodríguez (2017), a través de 3 expertos.

Tabla 3

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Mg. William Sebastián Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mg. César Garay Ghilardi Amador	Administración
MBA. Arturo Melgar Begazo	Ingeniería Industrial

Nota. Rodríguez (2017)

“La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación” (Hernández, et al.2010). Para la validez del instrumento, se utilizaron criterios pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 4

Criterios de Evaluación por Expertos

Pertinencia	Relevancia	Claridad
Si	Si	Si

Nota. Rodríguez (2017)

Confiabilidad

La confiabilidad fue dada por Giuliana Rodríguez (2017), mediante Alfa de Cronbach, siendo el valor de 0.879, lo cual representa una confiabilidad alta.

Tabla 5

Alfa de Cronbach: Variable (Y) Motivación Laboral

Alfa de Cronbach	Número de Ítems
0.879	15

Nota. Rodríguez (2017).

3.5 Confiabilidad de instrumentos

Para probar la confiabilidad de los instrumentos del presente trabajo de investigación, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. El nivel de confiabilidad se establece bajo los siguientes criterios:

- De 0.01 a 0.60: Baja confiabilidad (No es aplicable)
- De 0.61 a 0.75: Moderada confiabilidad
- De 0.76 a 0.89: Alta confiabilidad
- De 0.90 a 1.00: Muy alta confiabilidad

En este sentido, se muestra el análisis de confiabilidad del instrumento: “Escala de cultura organizacional de Denison” realizado en una prueba piloto compuesta por 19 trabajadores. El tamaño de la prueba piloto equivale al 15% de la población total.

Tabla 6*Estadísticas de confiabilidad del Cuestionario de Cultura Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	60

Nota. Elaboración propia

De un total de 19 casos estudiados, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.956, lo cual permite afirmar que el cuestionario posee una muy alta confiabilidad.

Tabla 7*Estadística de total de elemento del cuestionario de cultura organizacional*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	213,21	519,953	,319	,956
VAR00002	213,21	517,731	,348	,956
VAR00003	213,16	513,474	,541	,955
VAR00004	212,95	511,386	,553	,955
VAR00005	212,89	516,766	,730	,955
VAR00006	213,16	503,474	,783	,954
VAR00007	213,05	504,608	,711	,954
VAR00008	212,89	511,544	,656	,955
VAR00009	213,16	516,140	,290	,956
VAR00010	213,00	512,222	,462	,955
VAR00011	213,74	507,538	,460	,955
VAR00012	213,37	516,357	,427	,955
VAR00013	213,68	505,339	,560	,955
VAR00014	213,11	518,544	,383	,955
VAR00015	213,05	516,942	,398	,955
VAR00016	213,26	518,205	,370	,955

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00017	213,68	520,450	,267	,956
VAR00018	213,16	518,474	,374	,955
VAR00019	213,21	521,398	,241	,956
VAR00020	212,84	516,251	,525	,955
VAR00021	213,26	507,094	,655	,954
VAR00022	213,58	508,813	,575	,955
VAR00023	213,47	510,041	,643	,954
VAR00024	213,47	507,263	,599	,955
VAR00025	213,26	522,760	,152	,957
VAR00026	213,11	517,322	,498	,955
VAR00027	213,11	522,544	,368	,955
VAR00028	213,74	514,205	,467	,955
VAR00029	213,84	529,807	,008	,957
VAR00030	213,26	515,982	,395	,955
VAR00031	213,05	518,942	,384	,955
VAR00032	213,11	515,877	,419	,955
VAR00033	213,05	505,164	,770	,954
VAR00034	213,42	509,702	,645	,954
VAR00035	213,63	510,357	,545	,955
VAR00036	213,21	512,620	,558	,955
VAR00037	213,11	518,766	,441	,955
VAR00038	213,16	507,363	,604	,955
VAR00039	213,11	517,877	,405	,955
VAR00040	213,11	510,766	,575	,955
VAR00041	213,05	519,053	,452	,955
VAR00042	213,74	515,871	,416	,955

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00043	213,47	506,819	,670	,954
VAR00044	212,89	506,322	,742	,954
VAR00045	213,21	504,175	,632	,954
VAR00046	212,95	519,608	,504	,955
VAR00047	213,11	518,655	,379	,955
VAR00048	212,84	511,918	,597	,955
VAR00049	213,11	508,099	,508	,955
VAR00050	213,32	505,228	,707	,954
VAR00051	213,05	517,386	,521	,955
VAR00052	213,42	513,368	,429	,955
VAR00053	213,21	505,842	,782	,954
VAR00054	213,47	504,708	,577	,955
VAR00055	213,37	507,801	,631	,954
VAR00056	213,11	508,766	,839	,954
VAR00057	213,21	519,731	,377	,955
VAR00058	213,26	513,316	,528	,955
VAR00059	212,89	513,877	,682	,955
VAR00060	213,16	502,363	,743	,954

Nota. Elaboración propia

A continuación, se muestra el análisis de confiabilidad del instrumento: “Escala de motivación – MLPA de Steers y Braunstein” realizado en una prueba piloto compuesta por 19 trabajadores. El tamaño de la prueba piloto equivale al 15% de la población total.

Tabla 8*Estadística de fiabilidad del cuestionario de motivación*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,737	15

Nota. Elaboración propia

De un total de 19 casos estudiados, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.737, lo cual permite afirmar que el cuestionario posee una moderada confiabilidad.

Tabla 9*Estadística del total de elementos del cuestionario de motivación*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00061	57,22	41,477	-,074	,752
VAR00062	57,11	39,281	,213	,734
VAR00063	57,61	34,252	,464	,709
VAR00064	57,44	40,732	,011	,748
VAR00065	58,22	42,301	-,157	,771
VAR00066	57,00	39,294	,305	,730
VAR00067	57,39	33,546	,803	,682
VAR00068	58,33	31,176	,649	,681
VAR00069	57,94	29,350	,720	,667
VAR00070	58,22	32,301	,392	,723
VAR00071	57,72	35,154	,358	,722
VAR00072	57,61	32,605	,839	,674
VAR00073	57,44	40,614	,025	,747
VAR00074	57,17	37,441	,386	,721

VAR00075	57,67	39,882	,094	,743
----------	-------	--------	------	------

Nota. Elaboración propia

De un total de 19 casos estudiados, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.913, lo cual permite afirmar que el cuestionario posee una muy alta confiabilidad.

Tabla 10

Estadística de Fiabilidad de los cuestionarios de cultura organizacional y motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	75

Nota. Elaboración propia

Tabla 11

Estadística total de elemento de los cuestionarios de cultura organizacional y motivación

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	275,67	452,706	,318	,912
VAR00002	275,72	448,212	,415	,911
VAR00003	275,67	446,588	,532	,911
VAR00004	275,44	443,673	,570	,910
VAR00005	275,39	450,369	,675	,911
VAR00006	275,61	439,781	,702	,909
VAR00007	275,50	440,618	,644	,910
VAR00008	275,33	445,059	,681	,910
VAR00009	275,67	445,059	,377	,912
VAR00010	275,50	445,324	,453	,911
VAR00011	276,22	441,948	,427	,911
VAR00012	275,83	450,500	,382	,912
VAR00013	276,17	438,500	,557	,910
VAR00014	275,61	453,310	,306	,912
VAR00015	275,56	446,261	,507	,911
VAR00016	275,72	451,624	,349	,912
VAR00017	276,17	454,853	,209	,913
VAR00018	275,61	454,016	,281	,912
VAR00019	275,72	457,507	,131	,913

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00020	275,33	447,176	,595	,911
VAR00021	275,72	440,565	,653	,910
VAR00022	276,06	443,585	,523	,910
VAR00023	275,94	444,173	,606	,910
VAR00024	275,94	442,644	,534	,910
VAR00025	275,78	450,183	,271	,913
VAR00026	275,56	452,026	,435	,912
VAR00027	275,56	457,438	,265	,912
VAR00028	276,22	445,477	,513	,911
VAR00029	276,33	462,588	-,018	,914
VAR00030	275,72	450,801	,335	,912
VAR00031	275,56	452,379	,352	,912
VAR00032	275,56	449,673	,395	,912
VAR00033	275,56	437,908	,784	,909
VAR00034	275,89	443,987	,606	,910
VAR00035	276,11	445,516	,478	,911
VAR00036	275,72	446,918	,511	,911
VAR00037	275,61	450,487	,478	,911
VAR00038	275,61	440,487	,614	,910
VAR00039	275,61	451,428	,373	,912
VAR00040	275,56	446,261	,507	,911
VAR00041	275,56	452,144	,430	,912
VAR00042	276,22	448,654	,412	,911
VAR00043	275,94	439,585	,683	,909
VAR00044	275,39	442,487	,638	,910
VAR00045	275,67	437,765	,629	,909
VAR00046	275,44	452,379	,492	,911
VAR00047	275,61	449,663	,436	,911
VAR00048	275,28	447,036	,556	,911
VAR00049	275,61	442,487	,473	,911
VAR00050	275,78	438,771	,703	,909
VAR00051	275,56	450,967	,481	,911
VAR00052	275,89	446,810	,413	,911
VAR00053	275,67	440,824	,735	,909
VAR00054	275,94	437,938	,576	,910
VAR00055	275,83	441,441	,618	,910
VAR00056	275,56	443,203	,822	,909
VAR00057	275,67	455,647	,255	,912
VAR00058	275,72	448,565	,454	,911
VAR00059	275,39	448,134	,615	,911
VAR00060	275,61	438,252	,680	,909
VAR00061	274,83	466,735	-,174	,915
VAR00062	274,72	458,212	,149	,913
VAR00063	275,22	473,595	-,262	,918
VAR00064	275,06	476,291	-,489	,917
VAR00065	275,83	465,912	-,108	,916
VAR00066	274,61	464,840	-,130	,914

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00067	275,00	463,294	-,043	,915
VAR00068	275,94	466,879	-,113	,917
VAR00069	275,56	477,085	-,286	,920
VAR00070	275,83	485,559	-,382	,923
VAR00071	275,33	459,647	,031	,915
VAR00072	275,22	466,889	-,142	,916
VAR00073	275,06	456,997	,176	,913
VAR00074	274,78	460,065	,063	,914
VAR00075	275,28	453,859	,262	,912

Nota. Elaboración propia

Tabla 12

Matriz de operacionalización

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE LIMA, 2021							
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN							
VARIABLES	DEFINICIONES CONCEPTUALES						
Cultura organizacional	Pettigrew (como se citó en Saavedra et al, 2021) "el cual la define como la interacción de significados que son aceptados de manera colectiva y pública de una determinada agrupación de personas en un tiempo determinado" (p.173).						
Motivación	"Es el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo..." (J Philips, S Gully, & R Griffin, 2017) página 170.						

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITÉM	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN
Cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento	1 al 5	Ordinal	Cuestionario	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Neutral 4= De acuerdo 5 = Total de acuerdo	Muy bajo 0-23
		Orientación al equipo	6 al 10				Promedio 32-44
		Desarrollo de capacitación	11 al 15				Muy alto 55 a más
	Consistencia	Valores centrales	16 al 20				Muy bajo 0-32
		Acuerdo	21 al 25				Promedio 47-56
		Coordinación e integración	26 al 30				Muy alto 65 a más
	Adaptabilidad	Creación de cambio	31 al 35				Muy bajo 0-27
		Enfoque al cliente	36 al 40				Promedio 34-44
		Aprendizaje Organizacional	41 al 45				Muy alto 59 a más
	Misión	Dirección integración estratégica	46 al 50				Muy bajo 0 -28
		Metas y objetivos	51 al 55				Promedio 41-49
		Visión	56 al 60				Muy alto 56 a más
Motivación	Logro	Toma de decisiones	1 al 5	Ordinal	Cuestionario	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4= Casi siempre 5=Siempre	Eficiente [55; 75]
		Logro de objetivos					
	Poder	Participación	11 al 15				Deficiente [15; 35>
		Influencia en los demás					

Nota. Elaboración propia.

3.6 Métodos y procedimientos de recolección de datos

En primer lugar, se solicitó permiso al director de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021, para llevar a cabo la recolección de datos, mediante una carta expedida por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). La carta se envió al encargado de mesa de partes del instituto por correo electrónico.

Posteriormente, el instituto brindó respuesta de lo solicitado mediante un documento por el mismo medio, y posteriormente se envió electrónicamente a las jefaturas del personal docente y del personal administrativo para coordinar la aplicación virtual de los instrumentos.

En la carta dirigida por la UPCH se informó el propósito y los beneficios para la institución y sus colaboradores. Del mismo modo los aspectos éticos, de voluntariedad, confidencialidad y anonimato se indicó en dicha carta.

El formato de consentimiento informado se remitió por correo electrónico a cada trabajador, quienes lo devolvieron por este medio confirmando su aceptación.

Los test de niveles de motivación y de cultura organizacional fueron administrados virtualmente en forma individual, enviados a cada trabajador por correo electrónico, los mismos que fueron respondidos por este medio.

Finalmente, la hoja informativa y de respuesta de las pruebas se revisaron para posteriormente codificarlas para realizar el análisis estadístico.

Toda la información recibida de los colaboradores del instituto superior tecnológico motivo de la investigación, fue almacenada electrónicamente en el

Drive del correo institucional de la Universidad Peruana Cayetano Heredia de la investigadora que realizó el presente estudio.

3.7 Plan de análisis de datos

Al concluir la recolección de información, se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel para elaborar la base de datos con las respuestas de los participantes. Luego se exportó esta base de datos para su análisis al programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

En primer lugar, se comprobó la fiabilidad de la encuesta con el estadístico Alfa de Cronbach. Posteriormente comprobada la fiabilidad, se procedió a realizar la consolidación de las variables e indicadores que se agruparon en gráficos y tablas. Finalmente, se comprobaron las hipótesis con el estadístico Chi cuadrado por tratarse de variables cualitativas ordinales. Finalmente, los resultados se presentaron ordenadamente en tablas según el estilo de la Asociación Psicológica Americana (APA, 2020).

3.8 Consideraciones éticas

Para el presente estudio, antes de la aplicación de la encuesta a los participantes de la muestra, se aplicó un formulario de Consentimiento Informado (Anexo 1) para brindar a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación, el rol que cumplen como participantes, e indicándoles que su participación es voluntaria y la información que brinden será confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera del estudio. También se informó que su participación será a través de la resolución de dos cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos. Al aceptar contribuir con el estudio, mediante la

autorización del Consentimiento Informado, los participantes autorizan a emplear la información proporcionada en los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos, los cuales se detallan de acuerdo al plan de análisis de los datos presentado en el capítulo anterior.

4.1 Presentación de resultados

En este apartado se exponen los resultados obtenidos para cada una de las variables.

4.1.1 Resultados de la variable Cultura

En la tabla 13 se observa que de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, de 81 (64.8%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador empoderamiento perteneciente a la dimensión involucramiento, en 25 (20%) se obtuvo la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, en 6 (4.8%) se obtuvo una respuesta de en desacuerdo y en 13 (10.4%) se obtuvo la respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 64.8% responden de acuerdo respecto al indicador empoderamiento.

Tabla 13

Resultados del indicador empoderamiento

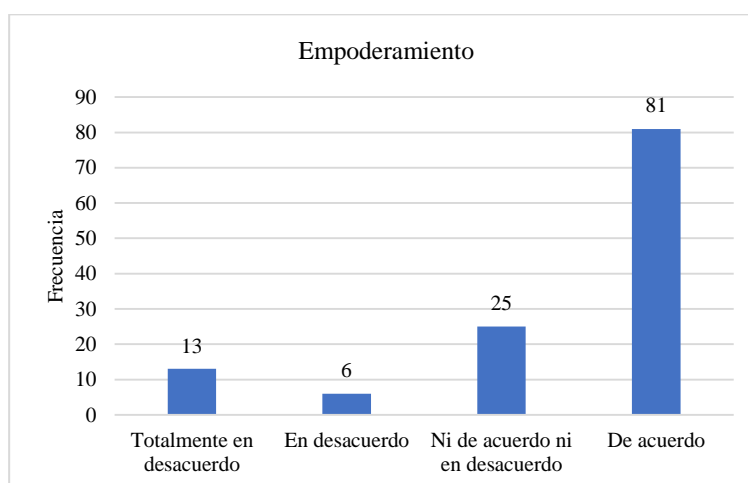
		Empoderamiento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	10,4	10,4	10,4
	En desacuerdo	6	4,8	4,8	15,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	20,0	20,0	35,2
	De acuerdo	81	64,8	64,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador Empoderamiento, en primer lugar 81 colaboradores (64.8%) consideran estar de acuerdo con este indicador. En segundo lugar, 25 colaboradores (20%) responde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el indicador del empoderamiento, en tercer lugar, 6 colaboradores (4.8%) indican estar en desacuerdo con el indicador del empoderamiento y en cuarto lugar, 13 colaboradores (10.4%) responden estar totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, se infiere de acuerdo al gráfico que la mayor parte de los encuestados responden estar de acuerdo en que en la institución se practica un ambiente en donde se sienten empoderados en realizar diferentes actividades con autonomía de decisión y que sienten que su trabajo es de gran importancia y de impacto para la institución, lo cual es beneficioso para esta, ya que permite tener colaboradores productivos y comprometidos con la institución. Es importante precisar que existe una minoría de colaboradores que no están de acuerdo con que este indicador, lo que demuestra existir una necesidad para reforzar el empoderamiento, para de esa forma mejorar la productividad en ellos.

Figura 1

Resultados del indicador Empoderamiento



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 14, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 71 (56.8%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador orientación al equipo perteneciente a la dimensión involucramiento, 24 (19.2%) se obtuvo la respuesta de totalmente de acuerdo, 19 (15.2%) se obtuvo una respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo y 11 (8.8%) se obtuvo una respuesta de en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 56.8% responden de acuerdo respecto al indicador orientación al equipo.

Tabla 14

Resultados del indicador Orientación al equipo

		Orientación al equipo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	8,8	8,8	8,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	15,2	15,2	24,0
	De acuerdo	71	56,8	56,8	80,8
	Totalmente de acuerdo	24	19,2	19,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

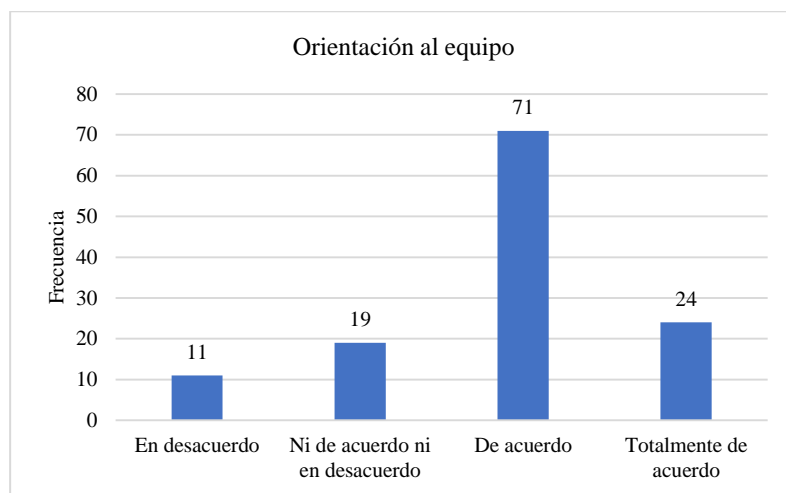
Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador orientación al equipo en primer lugar 71 colaboradores (56.8%) están de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 24 colaboradores (19.2%) están muy de acuerdo que, si existe orientación al equipo, en tercer lugar 19 colaboradores (15.2%) respondieron ni estar ni no estar de acuerdo y en cuarto lugar 11 trabajadores (8.8%) indicaron que están en desacuerdo. Por lo tanto, se verifica en los resultados que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo y muy de acuerdo que existe cooperación entre ellos, así como también encuentran importante trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución, lo cual es

beneficioso para la institución. Presentar una tendencia positiva de orientación al equipo, ayuda a los colaboradores a intercambiar aprendizajes, lo cual refuerza sus fortalezas y la creatividad, así mismo, trabajar en equipo, con cooperación e integración ayuda a reducir el estrés. Por otro lado, se verifica que existe un pequeño grupo que no lo considere así, se puede reforzar esta práctica, lo cual impulsará a la mejora del desempeño de los colaboradores, obteniendo mejores resultados para la institución.

Figura 2

Resultados del indicador Orientación al equipo



Nota. Elaboración propia

En la tabla 15, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 69 (55.2%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador desarrollo de capacitación perteneciente a la dimensión involucramiento, 28 (22.4%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25 (20.0%) se obtuvo la respuesta de en desacuerdo y 3 (2.4%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo. En consecuencia, los encuestado en un 55.2% responden de acuerdo respecto al indicador desarrollo de capacitación.

Tabla 15*Resultados del indicador Desarrollo de capacitación*

		Desarrollo de capacitación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	25	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	22,4	22,4	42,4
	De acuerdo	69	55,2	55,2	97,6
	Totalmente de acuerdo	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

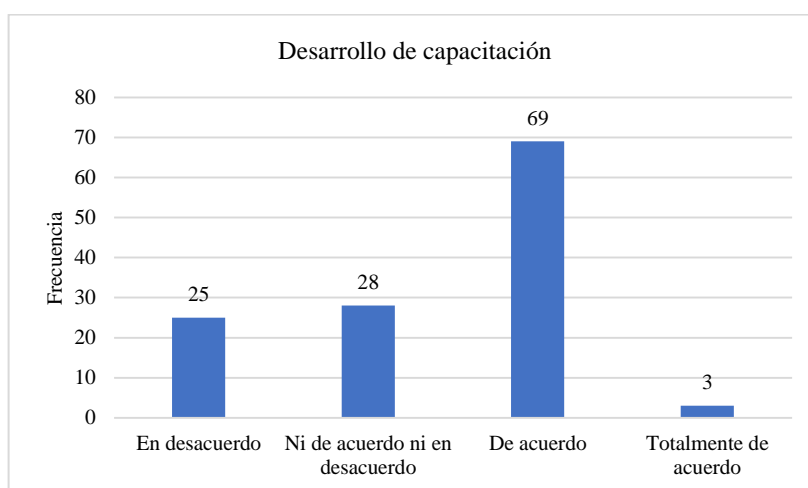
Nota. Elaboración propia

De un total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador desarrollo de capacitación, en primer lugar 69 colaboradores que representan el 55.2%, están de acuerdo, en segundo lugar 28 colaboradores (22.4%) respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 25 colaboradores (20%) respondieron que están en desacuerdo en que reciben capacitaciones y en cuarto lugar 3 trabajadores (2.4%) mencionaron que se encuentran totalmente de acuerdo en que reciben capacitaciones. Por tanto, de acuerdo a los resultados brindados, se demuestra que la institución si brinda capacitaciones constantes, sin embargo, por las diferencias marcadas en las cantidades de los colaboradores en sus respuestas, se puede inferir que hay áreas que reciben más capacitaciones que otras, lo que demuestra que la institución brinda capacitaciones a ciertas áreas que consideran tienen la prioridad en recibirlas. Esto no es una práctica adecuada, ya que todos los colaboradores deberían recibir capacitaciones, sin importar si son docentes o administrativos, ya que, al ser así, los colaboradores se sienten más involucrados

con la institución, y ésta obtendría mejores resultados a través del mejor desempeño de los colaboradores.

Figura 3

Resultados del indicador Desarrollo de capacitación



Nota. Elaboración propia

En la tabla 16, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, referente al indicador valores centrales, 85 (68.0%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes a este indicador, 31 (24.8%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4.8%) se obtuvo la respuesta de en desacuerdo, 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo y 1 (0.8%) se obtuvo una respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 68.0% responden de acuerdo respecto al indicador valores centrales.

Tabla 16

Resultados del indicador Valores centrales

		Valores centrales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8

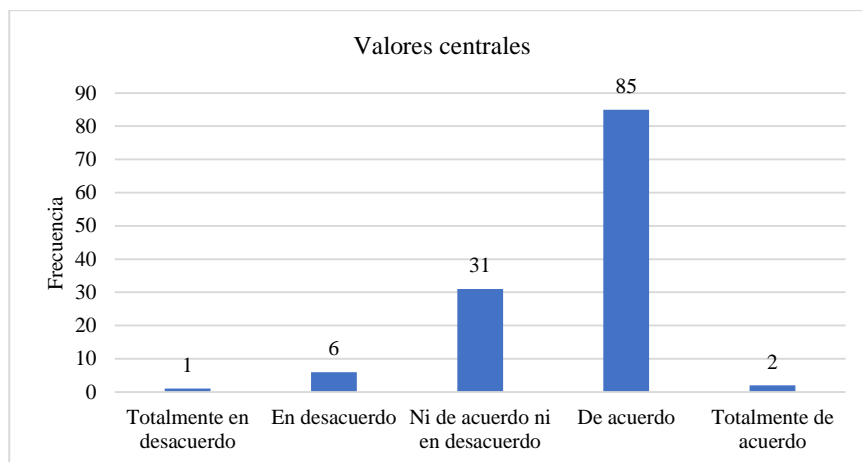
Valores centrales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	4,8	4,8	5,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	24,8	24,8	30,4
De acuerdo	85	68,0	68,0	98,4
Totalmente de acuerdo	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador valores centrales, en primer lugar 85 colaboradores, es decir el 68% del total están de acuerdo, en segundo lugar 31 (24.8%) respondieron ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 6 (4.8%) respondieron casi nunca, en cuarto lugar 2(1.6%) respondieron siempre y quinto lugar 1(0.8%) indicó nunca. Por lo tanto, los resultados mencionados reflejan que la mayoría de los colaboradores sienten que sus jefes son líderes, es decir que hacen lo que predicán, lo cual es positivo para ellos, razón que los impulsa a ser más productivos y alcanzar los objetivos propuestos; por otro lado, los colaboradores encuentran en la institución valores claros que guían sus comportamientos, motivo que les brindan un sentimiento de pertenencia y que son parte de un equipo que trabaja para conseguir las metas y objetivos propuestos. Para la institución es beneficiosa, ya que, a cambio adquieren buen desempeño por parte de los colaboradores, sin embargo, existe la necesidad de reforzar este aspecto al presentar un mínimo de colaboradores que no están de acuerdo con este indicador.

Figura 4

Resultados del indicador Valores centrales



Nota. Elaboración propia

En la tabla 17, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 57 (45.68%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador acuerdo perteneciente a la dimensión consistencia, , 36 (28.8%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 (13.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo, 13 (10.4%) se obtuvo una respuesta de en desacuerdo y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 45.68% responden de acuerdo respecto al indicador acuerdo.

Tabla 17

Resultados del indicador Acuerdo

		Acuerdo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	13	10,4	10,4	12,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	28,8	28,8	40,8

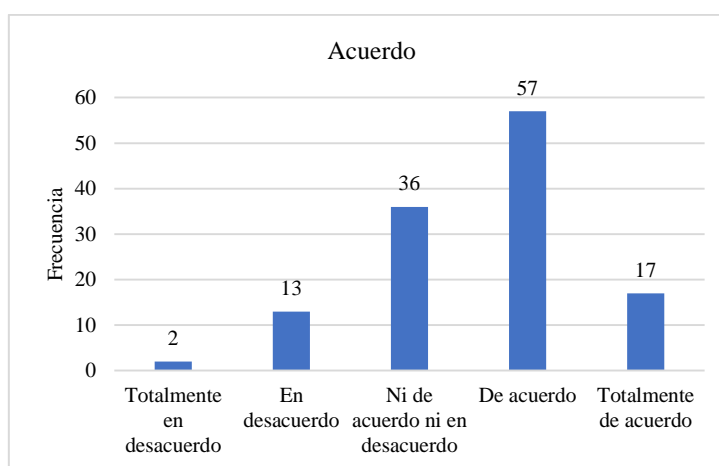
Acuerdo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	57	45,6	45,6	86,4
Totalmente de acuerdo	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

De un total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador acuerdo, en primer lugar 17 colaboradores (13.6%) manifiestan que están totalmente de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 57 colaboradores, es decir un 45.68% indican que están de acuerdo, en tercer lugar 36 (28.8%) responder ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cuarto lugar 13 (10.4%) responden estar en desacuerdo y quinto lugar 2 (1.6%) están muy en desacuerdo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores tienen una visión positiva ante la forma en que logran llegar a acuerdos en distintos aspectos, tanto sencillos como complejos, sin embargo, una minoría de colaboradores que están en desacuerdo y muy en desacuerdo, por lo que es importante reforzar y retroalimentar a este grupo respecto a este aspecto.

Figura 5

Resultados del indicador Acuerdo



Nota. Elaboración propia

En la tabla 18, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 64 (51.2%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador coordinación e integración perteneciente a la dimensión consistencia, 27 (21.6%) se obtuvo la respuesta de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (16.8%) se obtuvo la respuesta de desacuerdo, 13 (10.4%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 51.2% responden de acuerdo al indicador coordinación e integración.

Tabla 18

Resultados del indicador Coordinación e integración

		Coordinación e integración			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	16,8	16,8	16,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	21,6	21,6	38,4
	De acuerdo	64	51,2	51,2	89,6
	Totalmente de acuerdo	13	10,4	10,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

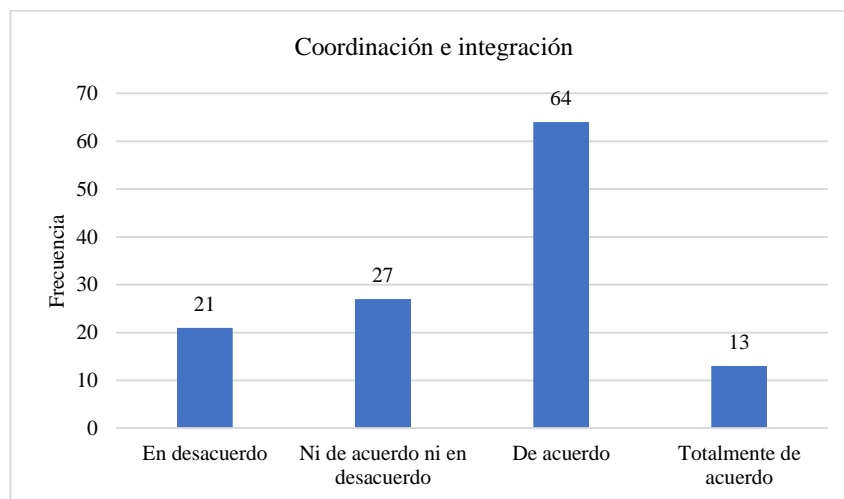
Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores, concerniente al indicador coordinación e integración, en primer lugar 64 (51.2%), manifiestan que están de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 27 colaboradores (21.6%) manifiestan ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 21 (16.8%) indican que están en desacuerdo y en cuarto lugar 13 (10.4%) colaboradores responden estar muy de acuerdo. Por tanto, se infiere de acuerdo con el indicador de coordinación e integración, que la mayor parte de los encuestados responden estar de acuerdo ante este indicador, lo cual refleja que en su mayoría encuentran un ambiente laboral en

la que se sienten integrados en cuanto a trabajar en equipos para lograr los objetivos de la institución.

Figura 6

Resultados del indicador Coordinación e integración



Nota. Elaboración propia

En la tabla 19, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 72 (57.6%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador creación de cambio perteneciente a la dimensión adaptabilidad, 20 (16.0%) se obtuvo una respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 (13.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo, 14 (11.2%) se obtuvo una respuesta de en desacuerdo y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 57.6% responden de acuerdo respecto al indicador creación de cambio.

Tabla 19

Resultados del indicador Creación de cambio

		Creación de cambio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6

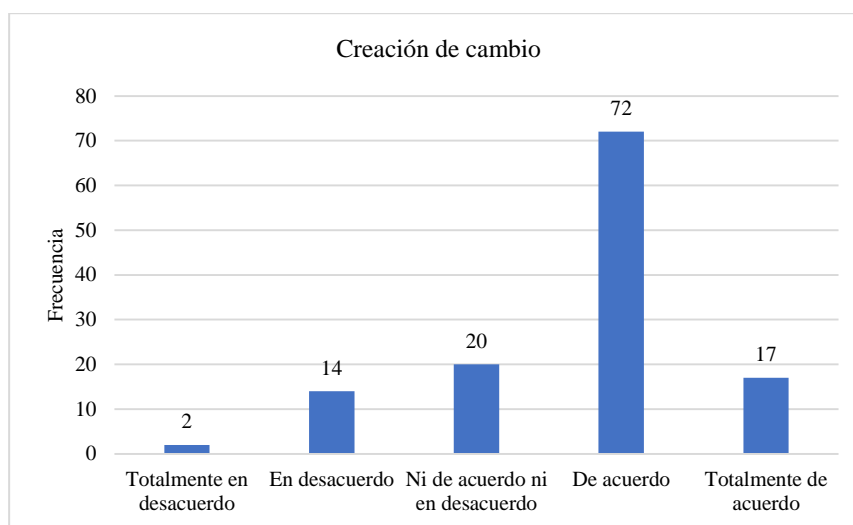
Creación de cambio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	14	11,2	11,2	12,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	16,0	16,0	28,8
De acuerdo	72	57,6	57,6	86,4
Totalmente de acuerdo	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador creación de cambio, en primer lugar 72 colaboradores que representa el 57.6% del total, manifiestan que se encuentran de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 20 colaboradores es decir el 16% del total manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 17 colaboradores (13.6%) indican que están totalmente de acuerdo 14 (11.2%) responden estar en desacuerdo y en cuarto lugar 2 (1.6%) se encuentran muy en desacuerdo. En consecuencia, de acuerdo a los resultados se infiere que la mayoría de los colaboradores manifiestan tener una buena respuesta ante este indicador de creación de cambio, es decir que son flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, así como también introducen cambios para la mejora continua. Esto es positivo para los colaboradores, ya que se sienten siempre preparados y seguros en cuanto a sus conocimientos y capacidades para afrontar los retos que brinda el entorno, así mismo, la institución obtiene beneficios debido a que la hace flexible y adaptable a las demandas de la sociedad y del mercado. Por otro lado, se debe tener en cuenta que existe una minoría de colaboradores que responden que no están de acuerdo o totalmente en desacuerdo, verificando así que se debe trabajar y reforzar la actitud de estos colaboradores frente a los cambios. Considerando que estos son constantes, propios de un entorno VUCA.

Figura 7

Resultados del indicador Creación de cambio



Nota. Elaboración propia

En la tabla 20, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 77 (61.6%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador enfoque al cliente perteneciente a la dimensión adaptabilidad, 25 (20.0%) se obtuvo la respuesta de totalmente de acuerdo, 20 (16.0%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 (2.4%) se obtuvo la respuesta en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 61.6% responden de acuerdo respecto al indicador enfoque al cliente.

Tabla 20

Resultados del indicador Enfoque al cliente

		Enfoque al cliente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	16,0	16,0	18,4
	De acuerdo	77	61,6	61,6	80,0
	Totalmente de acuerdo	25	20,0	20,0	100,0

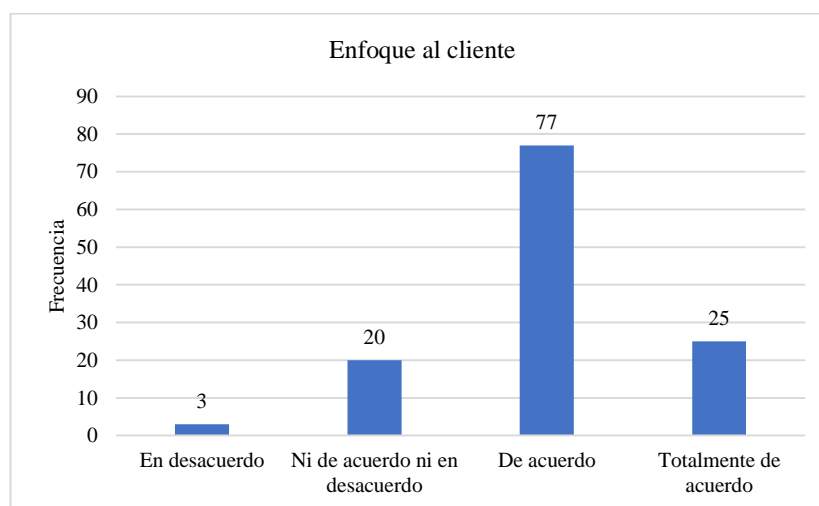
Enfoque al cliente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

De un total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador enfoque al cliente, en primer lugar 77 colaboradores (61.6%) manifiesta estar de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 25(20.0%) colaboradores que respondieron totalmente de acuerdo, en tercer lugar 20 (16%) responden ni estar de acuerdo ni en desacuerdo y en cuarto lugar 3 (2.4%) indican estar en desacuerdo. De los resultados obtenidos, se infiere que la mayoría de colaboradores tienen interés en conocer las necesidades de los clientes, conformado principalmente por los estudiantes. Así mismo, las decisiones y acciones están enfocadas a la satisfacción de ellos, ya que comprenden lo importante y fundamental que es contar con clientes satisfechos, para el prestigio, imagen y reputación de la institución.

Figura 8

Resultados del indicador Enfoque al cliente



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 21, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 74 (59.2%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador aprendizaje organizacional perteneciente a la dimensión

adaptabilidad, 25 (20.0%) se obtuvo la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 (15.2%) se obtuvo la respuesta de totalmente de acuerdo y 7 (5.6%) se obtuvo la respuesta de en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 59.2% responden de acuerdo respecto al indicador aprendizaje organizacional.

Tabla 21

Resultados del indicador Aprendizaje organizacional

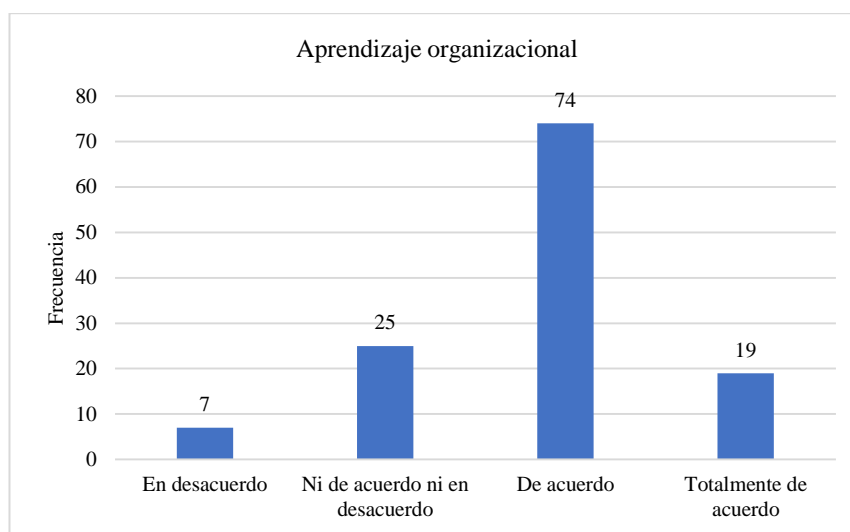
		Aprendizaje organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	5,6	5,6	5,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	20,0	20,0	25,6
	De acuerdo	74	59,2	59,2	84,8
	Totalmente de acuerdo	19	15,2	15,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

De los 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador aprendizaje organizacional, en primer lugar 74 (59.2%) están de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 25 colaboradores (20%) manifiestan estar ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 19 trabajadores (15.2%) responden estar totalmente de acuerdo y en cuarto lugar 7 (5.6%) responden estar en desacuerdo. Lo que demuestra que, si es aceptable el nivel aprendizaje organizacional dentro de la institución, generando en los colaboradores el constante intereses en estar informados de lo que ocurre en el ámbito educativo nacional. Así mismo, los colaboradores sienten que sus aportes son tomados en cuenta por sus superiores, lo cual aumenta el nivel de interés y compromiso. Para la institución es favorable el desarrollo del indicador de aprendizaje organizacional, puesto que la hace más competitiva.

Figura 9

Resultados del indicador Aprendizaje organizacional



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 22, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 72 (57.6%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador dirección e integración estratégica perteneciente a la dimensión misión, 22 (17.6%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (16.8%) se obtuvo la respuesta de totalmente de acuerdo, 8 (6.4%) se obtuvo la respuesta de en desacuerdo y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 57.6% responden de acuerdo respecto al indicador dirección e integración estratégica.

Tabla 22

Resultados del indicador Dirección e integración estratégica

Dirección e integración estratégica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	8	6,4	6,4	8,0
	Ni de acuerdo ni	22	17,6	17,6	25,6

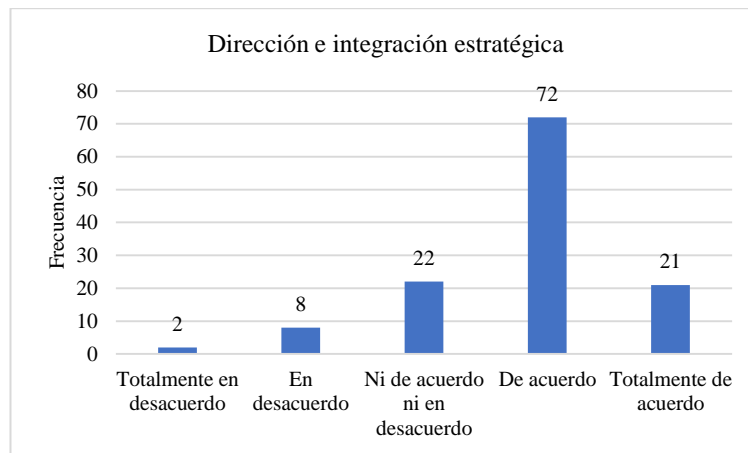
Dirección e integración estratégica				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
en desacuerdo				
De acuerdo	72	57,6	57,6	83,2
Totalmente de acuerdo	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 trabajadores, referente al indicador dirección e integración estratégica, en primer lugar 72 trabajadores que representan el 57.6% manifestaron estar de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 22 trabajadores (17.6%) respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 21 colaboradores (16.8%) manifestaron estar totalmente de acuerdo, en cuarto lugar 8 (6.4%) indicaron estar en desacuerdo y en quinto lugar 2 (1.6%) están totalmente en desacuerdo. De acuerdo a los resultados, se infiere que la mayoría de colaboradores presenta una positiva respuesta ante este indicador, lo cual refleja que los colaboradores saben hacia donde se dirige la institución en el futuro. Así mismo, sienten que su trabajo contribuye al logro de los objetivos a través de estrategias viables y acordes para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, ello es beneficioso, ya que trabajan con un sentido y propósito compartido, hecho que genera una mayor productividad y mejor desempeño laboral. Del mismo modo, la institución se ve favorecida, debido a que tiene un rumbo definido a través del establecimiento de su visión, misión y objetivos.

Figura 10

Resultados del indicador Dirección e integración estratégica



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 23, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 67 (53.6%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador metas y objetivos perteneciente a la dimensión misión, 26 (20.8%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 (12.0%) se obtuvo la respuesta de totalmente de acuerdo, 15 (12.0%) se obtuvo la respuesta de en desacuerdo y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 53.6% responden de acuerdo respecto al indicador metas y objetivos.

Tabla 23

Resultados del indicador Metas y objetivos

		Metas y objetivos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	15	12,0	12,0	13,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	20,8	20,8	34,4

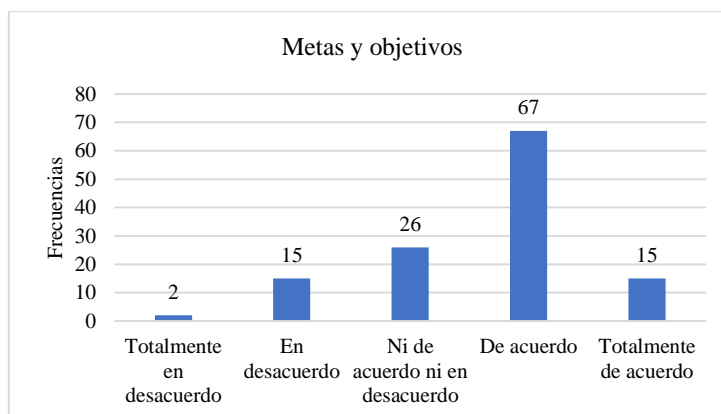
Metas y objetivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	67	53,6	53,6	88,0
Totalmente de acuerdo	15	12,0	12,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

De un total de 125 encuestados, respecto al indicador metas y objetivos, en primer lugar 67 colaboradores (53.6%) respondieron estar de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 26 colaboradores (20.8%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 15 (12%) manifestaron estar totalmente de acuerdo, en cuarto lugar 15 (12%) manifestaron estar en desacuerdo y en quinto lugar 2 (1.6%) manifiestan estar totalmente en desacuerdo. De acuerdo a los resultados, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores perciben el respaldo que tienen de sus jefes para el logro de las metas y objetivos, así mismo, se encuentran comprometidos para lograrlo, lo que les impulsa a ser más eficientes, sin embargo, aún se debe reforzar este aspecto a la minoría de colaboradores, ya que, de esta forma, los resultados serían mejores en cuanto al desempeño y la productividad.

Figura 11

Resultados del indicador Metas y objetivos



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 24, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 71 (56.8%) se obtuvo la respuesta de acuerdo a las preguntas concernientes al indicador visión perteneciente a la dimensión misión, 31 (24.8%) se obtuvo la respuesta de ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 (13.6%) se obtuvo una respuesta de totalmente de acuerdo, 6 (4.8%) se obtuvo una respuesta de en desacuerdo. En consecuencia, los encuestados en un 56.8% responden de acuerdo respecto al indicador visión.

Tabla 24

Resultados del indicador Visión

		Visión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	24,8	24,8	29,6
	De acuerdo	71	56,8	56,8	86,4
	Totalmente de acuerdo	17	13,6	13,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

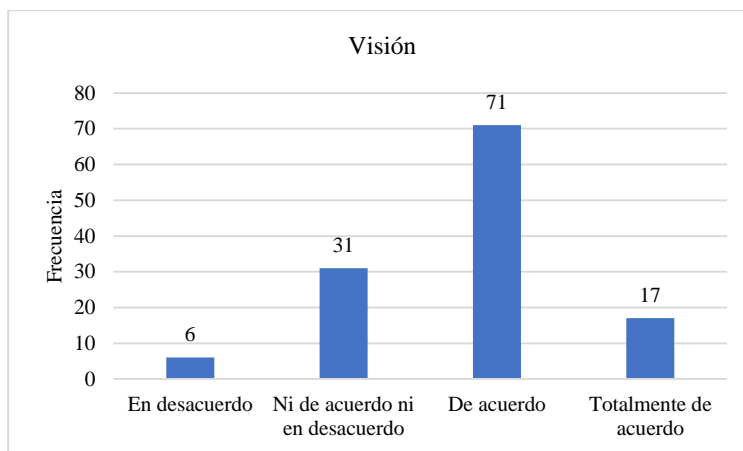
Nota. Elaboración propia

Del total de 125 trabajadores encuestados, respecto al indicador visión, en primer lugar 71 (56.8%) respondieron estar de acuerdo con este indicador, en segundo lugar 31 trabajadores (24.8%) respondieron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, en tercer lugar 17 trabajadores (13.6%) manifestaron estar totalmente de acuerdo y en cuarto lugar 6 (4.8%) responden estar en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los colaboradores concuerdan que la institución presenta una visión clara y compartida para todos, esto les permite conocer el futuro deseado por la institución, que los impulsa a tener mayor acción y compromiso con las actividades que realiza dentro de ésta.

Figura 12

Resultados del indicador Visión



Nota. Elaboración propia

4.1.2 Resultados de la variable motivación

En la Tabla 25, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 84 (67.2%) se obtuvo una respuesta de siempre a las preguntas concernientes al indicador toma de decisiones perteneciente a la dimensión logro, 31 (24.8%) se obtuvo una respuesta de casi siempre y 10 (8%) se obtuvo una respuesta de a veces. En consecuencia, los encuestados en un 67.2% responden siempre respecto al indicador toma de decisiones.

Tabla 25

Resultados sobre el indicador Toma de decisiones

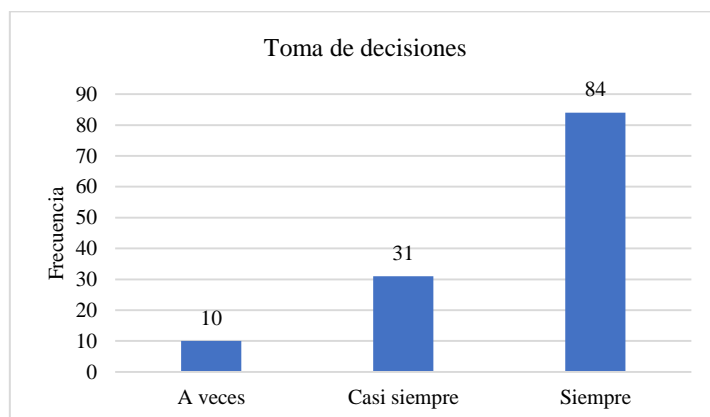
Toma de decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	8,0	8,0	8,0
	Casi siempre	31	24,8	24,8	32,8
	Siempre	84	67,2	67,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador toma de decisiones, en primer lugar 84 (67.2%) respondieron siempre respecto a este indicador, en segundo lugar 31 (24.8%) colaboradores respondieron casi siempre, y en tercer lugar 10 (8%) respondieron a veces. De acuerdo a los resultados indicados, se infiere que la mayor parte de los colaboradores se encuentran motivados para tomar decisiones para mejorar y resolver situaciones, de esta forma mejorar su desempeño, lo que resulta favorable para los colaboradores ya que aumenta la autoestima y la confianza entre colaboradores denotando un impacto psicológico positivo en cada uno de ellos. Del mismo modo, al contar con un gran número de colaboradores motivados por la toma de decisiones, la institución se ve favorecida debido a que el desempeño de éstos se hace más productivo.

Figura 13

Resultados sobre el indicador Toma de decisiones



Nota. Elaboración propia

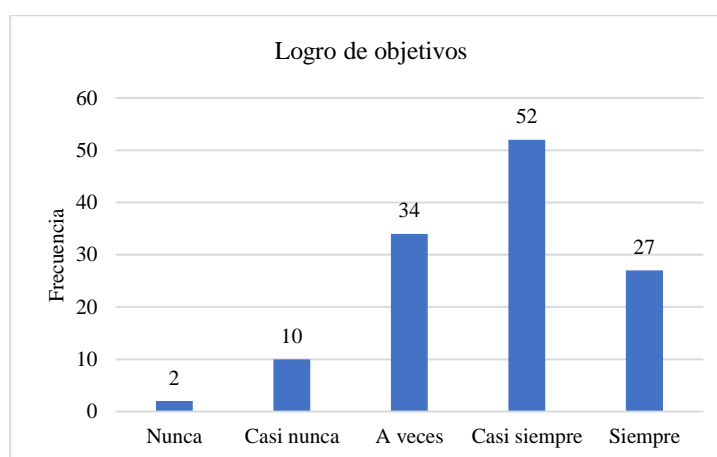
En la Tabla 26, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 52 (41.6%) se obtuvo una respuesta de casi siempre a las preguntas concernientes al indicador logro de objetivos perteneciente a la dimensión logro, 34 (27.2%) se obtuvo una respuesta de a veces, 27 (21.6%) se obtuvo una respuesta de siempre, 10 (8%) se obtuvo una respuesta de casi nunca y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de nunca. En consecuencia, los encuestados en un 41.6% responden casi siempre respecto al indicador logro de objetivos.

Tabla 26*Resultados sobre el indicador Logro de objetivos*

		Logro de objetivos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,6	1,6	1,6
	Casi nunca	10	8,0	8,0	9,6
	A veces	34	27,2	27,2	36,8
	Casi siempre	52	41,6	41,6	78,4
	Siempre	27	21,6	21,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 encuestados, respecto al indicador logro de objetivos, en primer lugar 52 colaboradores (41.6%) respondieron casi siempre de acuerdo a este indicador, en segundo lugar 34 trabajadores (27.2%) respondieron a veces, en tercer lugar 27 trabajadores (21.6%) indicaron siempre, en cuarto lugar 10 colaboradores (8%) respondieron que casi nunca y en quinto lugar 2 (1.6%) indicaron nunca.

Figura 14*Resultados sobre el indicador Logro de objetivos**Nota.* Elaboración propia

Por lo tanto, se infiere de acuerdo a los resultados que la mayoría de los colaboradores responden que se encuentran motivados por el indicador logro de objetivos. Por tal razón es importante que la institución busque alinear a las diferentes áreas y colaboradores para el logro de los objetivos propuestos.

En la Tabla 27, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 77 (61.6%) se obtuvo una respuesta de siempre a las preguntas concernientes al indicador participación perteneciente a la dimensión poder, 33 (26.4%) se obtuvo una respuesta de casi siempre, 12 (9.6%) se obtuvo una respuesta de a veces y 3 (2.4%) se obtuvo una respuesta de casi nunca. En consecuencia, los encuestados en un 61.6% responden siempre respecto al indicador participación.

Tabla 27

Resultados sobre el indicador Participación

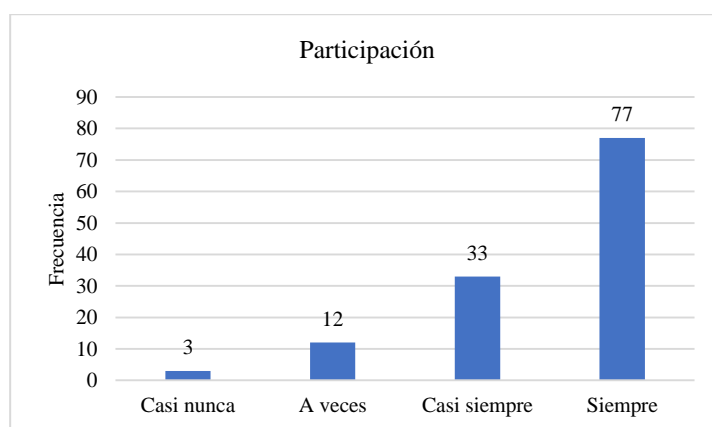
Participación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	2,4	2,4	2,4
	A veces	12	9,6	9,6	12,0
	Casi siempre	33	26,4	26,4	38,4
	Siempre	77	61,6	61,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

De un total de 125 encuestados, respecto al indicador participación, en primer lugar 77 (61.6%) respondieron siempre de acuerdo a este indicador, en segundo lugar 33 (26.4%) respondieron casi siempre, en tercer lugar 12 (9.6%) indicaron a veces y en cuarto lugar 3 colaboradores (2.4%) respondieron casi nunca. Por lo expuesto, se infiere que la mayor parte de los encuestados se encuentran motivados con este indicador, siendo un resultado bastante favorable para la institución contar con colaboradores predispuestos y motivados en participar siempre. Esta situación debe aprovechar la institución para lograr mayor productividad y alcanzar sus objetivos.

Figura 15

Resultados sobre el indicador Participación



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 28, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 45 (36%) se obtuvo una respuesta de casi siempre a las preguntas concernientes al indicador influencia en los demás perteneciente a la dimensión poder, 29 (23.2%) se obtuvo una respuesta de a veces, 28 (22.4%) se obtuvo una respuesta de siempre, 15 (12%) se obtuvo una respuesta de casi nunca y 8 (6.4%) se obtuvo una respuesta de nunca. En consecuencia, los encuestados en un 36% responden casi siempre respecto al indicador influencia en los demás.

Tabla 28

Resultados sobre el indicador influencia en los demás

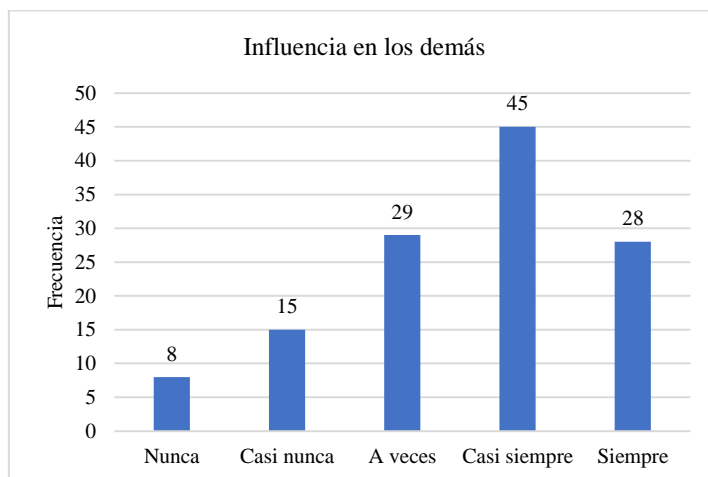
Influencia en los demás					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	6,4	6,4	6,4
	Casi nunca	15	12,0	12,0	18,4
	A veces	29	23,2	23,2	41,6
	Casi siempre	45	36,0	36,0	77,6
	Siempre	28	22,4	22,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, de acuerdo al indicador influencia en los demás, en primer lugar 45 (36%) respondieron casi siempre respecto a este indicador, en segundo lugar 29 trabajadores (23.2%) indicaron a veces, en tercer lugar 28 (22.4%) respondieron siempre, en cuarto lugar 15 colaboradores (12%) respondieron casi nunca y en quinto lugar 8 trabajadores (6.4%) indicaron nunca. Los resultados obtenidos indican que la mayor parte de los colaboradores responden sentirse motivados con el indicador influencia en los demás, es decir que cuentan con la capacidad de influenciar a sus compañeros, lo que resulta beneficioso para la institución, debido a que en muchas oportunidades o en situaciones complejas, es importante contar con colaboradores que motiven e influyan a nivel individual y grupal a los colaboradores con quienes comparten su actividad laboral, de este modo se promueve el liderazgo en los diferentes niveles de esta institución.

Figura 16

Resultados sobre el indicador Influencia en los demás



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 29, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 60 (48%) se obtuvo una respuesta de siempre a las preguntas concernientes al indicador socialización perteneciente a la dimensión afiliación, 42 (33.6%) se obtuvo una respuesta de casi siempre, 14 (11.2%) se obtuvo una respuesta de a veces, 7 (5.6%) se obtuvo una respuesta de casi nunca y 2 (1.6%) se obtuvo una respuesta de nunca. En consecuencia, los encuestados en un 48% responden siempre respecto al indicador socialización.

Tabla 29

Resultados sobre el indicador Socialización

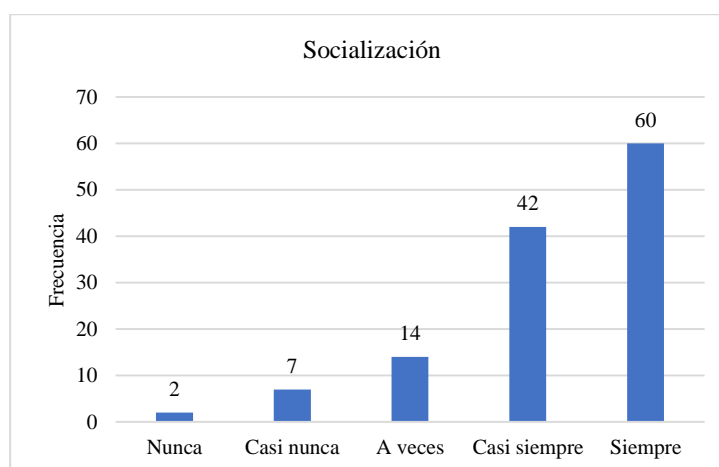
		Socialización			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,6	1,6	1,6
	Casi nunca	7	5,6	5,6	7,2
	A veces	14	11,2	11,2	18,4
	Casi siempre	42	33,6	33,6	52,0
	Siempre	60	48,0	48,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 colaboradores encuestados, respecto al indicador socialización, en primer lugar 60 (48%) respondieron siempre respecto a este indicador, en segundo lugar 42 colaboradores (33.6%) responden casi siempre, en tercer lugar 14 colaboradores (11.2%) respondieron a veces, en cuarto lugar 7 (5.6%) colaboradores casi nunca y en quinto lugar 2 (1.6%) respondieron nunca. De acuerdo a los resultados expuestos, se puede inferir que la mayoría de los colaboradores se encuentran motivados para socializar con sus diferentes compañeros de labor, tanto a nivel individual como grupal, lo cual contribuye a mejorar el clima laboral, por ende, una mayor sinergia y productividad en la institución.

Figura 17

Resultados sobre el indicador Socialización



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 30, de un total de 125 docentes y personal administrativo encuestados, 54 (43.2%) se obtuvo una respuesta de casi siempre a las preguntas concernientes al indicador trabajo en equipo perteneciente a la dimensión afiliación, 35 (28%) se obtuvo una respuesta de siempre, 30 (24%) se obtuvo una respuesta de a veces, 3 (2.4%) se obtuvo una respuesta de casi nunca y 3 (2.4%) se obtuvo una respuesta de nunca. En consecuencia, los encuestados en un 43.2% responden casi siempre respecto al indicador trabajo en equipo.

Tabla 30

Resultados sobre el indicador Trabajo en equipo

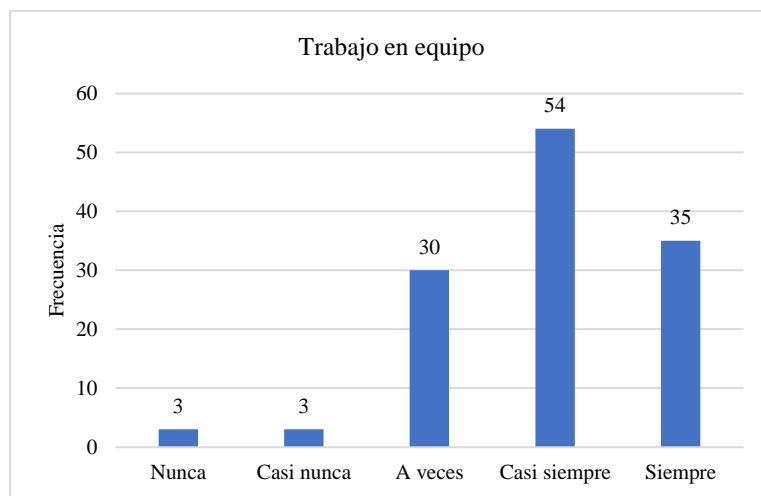
Trabajo en equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2,4	2,4	2,4
	Casi nunca	3	2,4	2,4	4,8
	A veces	30	24,0	24,0	28,8
	Casi siempre	54	43,2	43,2	72,0
	Siempre	35	28,0	28,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Del total de 125 trabajadores encuestados, respecto al indicador trabajo en equipo, en primer lugar 54 (43.2%) respondieron casi siempre de acuerdo a este indicador, en segundo lugar 35 colaboradores (28%) respondieron siempre, en tercer lugar 30 (24%) respondieron a veces, en tercer lugar 3 (2.4%) respondieron casi nunca y en cuarto lugar 3 (2.4%) indicaron nunca.

Figura 18

Resultados sobre el indicador Trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se infiere que la mayor parte de los colaboradores se encuentran motivados por el trabajo en equipo, lo cual es favorable para la institución, debido a que el trabajar en equipo ayuda de forma eficaz el logro de objetivos y una mayor productividad para la institución. El trabajo en equipo permite resolver problemas, mejorar procesos. Del mismo modo, promueve la creatividad, innovación e integración.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

H₀: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

H₁: La cultura organizacional sí se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

Tabla 31

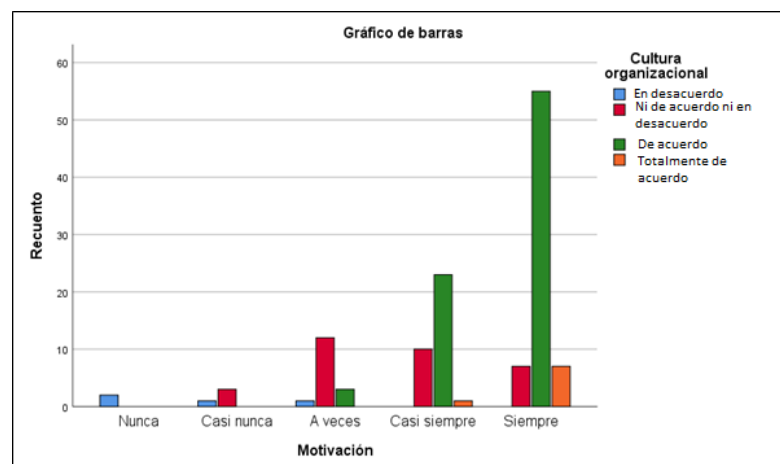
Prueba chi-cuadrado para la hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	109,563 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	63,494	12	,000
Asociación lineal por lineal	51,337	1	,000
N de casos válidos	125		

Nota. 15 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06. Elaboración propia.

Figura 19

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis general



Nota. Elaboración propia

La Tabla 31 muestra que el chi cuadrado calculado es de 109,563. El valor del chi cuadrado crítico es de 12,6. Se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto, existe relación entre la cultura organizacional y la motivación del personal.

4.2.1 Hipótesis específica 1

H_0 : El involucramiento no se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

H_1 : El involucramiento sí se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

Tabla 32

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 1

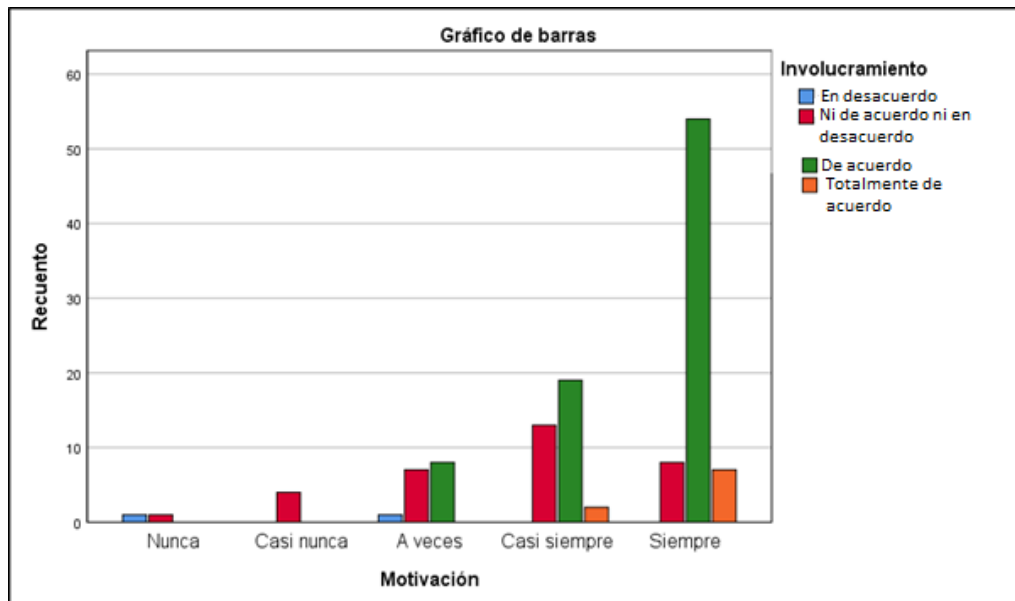
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,416 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	39,679	12	,000
Asociación lineal por lineal	30,210	1	,000
N de casos válidos	125		

Nota. 15 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03. Elaboración propia.

La Tabla 32 muestra que el chi cuadrado calculado es de 60,416. El valor del chi cuadrado crítico es de 12,6. Se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto, existe relación entre el involucramiento y la motivación del personal.

Figura 20

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 1



Nota. Elaboración propia

4.2.2 Hipótesis específica 2

H_0 : La consistencia no se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

H_1 : La consistencia sí se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

La Tabla 33 muestra que el chi cuadrado calculado es de 165,800. El valor del chi cuadrado crítico es de 12,6. Se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto, existe relación entre la consistencia y la motivación del personal.

Tabla 33

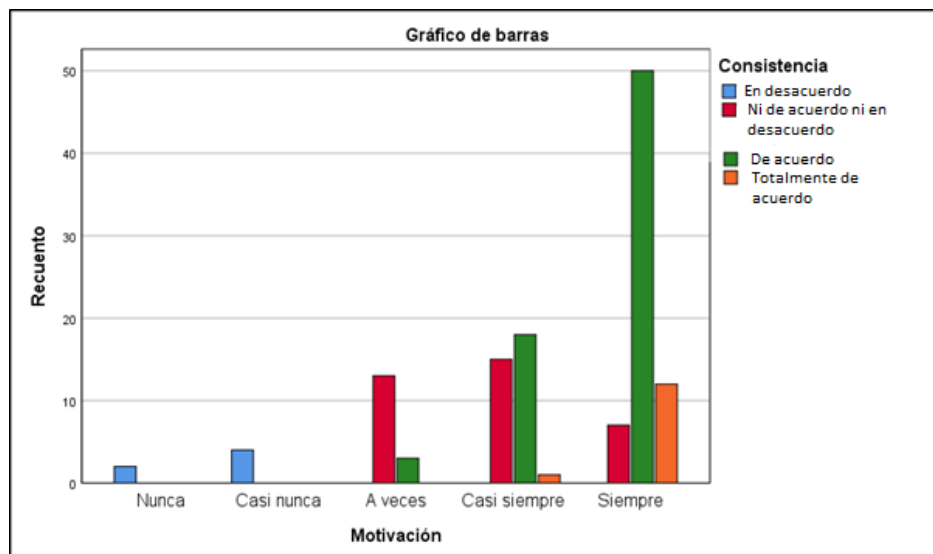
Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	165,800 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	88,550	12	,000
Asociación lineal por lineal	59,272	1	,000
N de casos válidos	125		

Nota. 14 casillas (70,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10. Elaboración propia.

Figura 21

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 2



Nota. Elaboración propia

4.2.3 Hipótesis específica 3

H₀: La adaptabilidad no se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

H₁: La adaptabilidad sí se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

Tabla 34

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 3

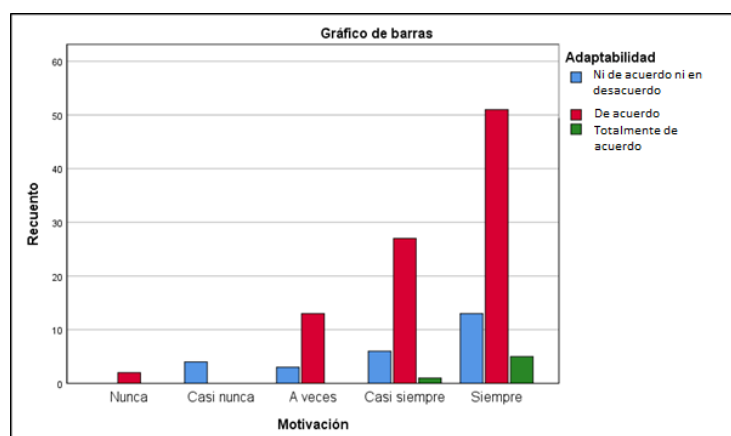
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,332 ^a	8	,019
Razón de verosimilitud	16,857	8	,032
Asociación lineal por lineal	3,441	1	,064
N de casos válidos	125		

Nota. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10. Elaboración propia

La Tabla 34 muestra que el chi cuadrado calculado es de 18,332. El valor del chi cuadrado crítico es de 12,6. Se rechaza la hipótesis Ho y se acepta H₁, por lo tanto, existe relación entre la adaptabilidad y la motivación del personal.

Figura 22

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 3



Nota. Elaboración propia

4.2.4 Hipótesis específica 4

H₀: La misión no se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

H₁: La misión sí se relaciona significativamente con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico de Lima, 2021.

La Tabla 35 muestra que el chi cuadrado calculado es de 134,302. El valor del chi cuadrado crítico es de 12,6. Se rechaza la hipótesis H₀ y se acepta H₁, por lo tanto, existe relación entre la misión y la motivación del personal.

Tabla 35

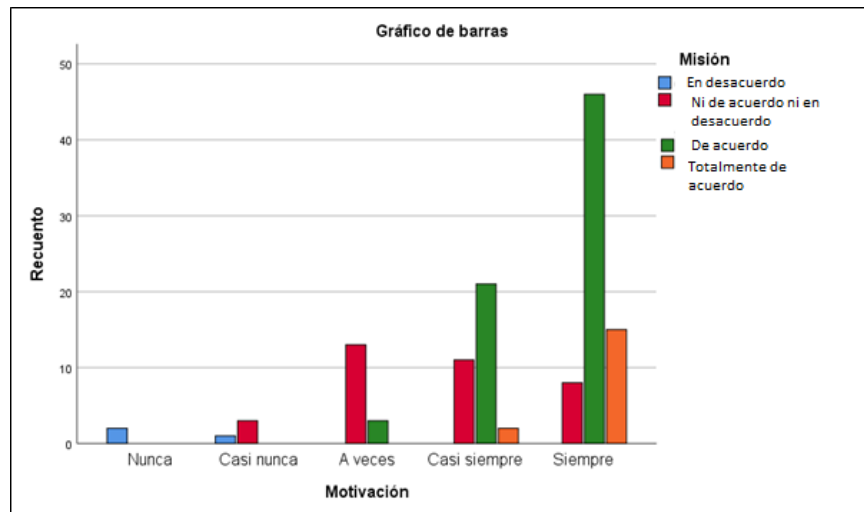
Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	134,302 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	66,597	12	,000
Asociación lineal por lineal	47,862	1	,000
N de casos válidos	125		

Nota. 14 casillas (70,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05. Elaboración propia.

Figura 23

Prueba chi-cuadrado para la hipótesis específica 4



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos indican que la hipótesis general de investigación ha sido validada mediante la prueba estadística chi cuadrado, siendo el chi cuadrado calculado de 109,563, lo que permite afirmar que la cultura organizacional se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

A nivel nacional se encontraron las siguientes investigaciones que presentan relación entre las variables Cultura organizacional y Motivación. Se halló una investigación realizada por Huamán (2016), que analiza las variables Cultura organizacional y Motivación empleando los instrumentos de Denison y David McClelland, respectivamente. Se resalta que el instrumento de Denison es una prueba larga, por lo general aplicada a personal del sector salud y personal administrativo del sector educativo y empresas. La investigación tuvo una muestra de 100 colaboradores de una municipalidad distrital del Perú, en la cual concluyó que existe una correlación significativa entre ambas variables ($r = .290$, $p = 0.01$).

Por otro lado, se halló una investigación con resultados similares, utilizando el instrumento de Denison para la variable Cultura organizacional. Dicha investigación fue realizada por La Cotera (2020), la muestra estuvo conformada por 37 colaboradores de una institución del Estado, demostrando que existe relación entre variables Cultura organizacional y Motivación. Se demostró a través de la correlación de Rho de Spearman (0.891) que si existe una muy alta relación entre ambas variables.

Coaquira (2016), investigó a 24 docentes de una universidad pública, los instrumentos fueron de autoría del investigador validado por juicio de expertos. Para la variable Cultura organizacional utilizó un cuestionario estructurado en cuatro dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, formulando 5 ítems para cada dimensión, sumando un total de 20 ítems, teniendo en cuenta aspectos de Denison; y para la variable Motivación aplicó un cuestionario en cuatro dimensiones: afiliación, logro, proceso y expectativas, considerando algunos aspectos de las teorías de McClelland (afiliación y logro), teoría del flujo (proceso) y teoría de las expectativas, formulando 6 ítems para cada dimensión, sumando un total de 24 ítems. En esta investigación se demostró una correlación positiva media entre ambas variables ($Rho=0,548$). A pesar que en los resultados ambas variables tienen una relación positiva media, si existe una correlación, lo que significa que el tipo de cultura organizacional se relaciona con el nivel de motivación.

Del mismo modo, Ruiz (2016) investigó a 70 docentes de una institución educativa básica estatal, aplicando dos cuestionarios de autoría del investigador. Los resultados concluyen que existe una relación positiva moderada ($r=0,656$) entre ambas variables.

A nivel internacional, se hallaron investigaciones en las cuales se aplicaron instrumentos sobre la relación de las variables de cultura organizacional y motivación. Tal es el caso de Sánchez (citado en Siqueiros-Quinta y Vera-Noriega, 2022) que en su investigación aplicó el cuestionario de Cameron y Quinn y la escala de Steers and Braustein basada en la teoría de David McClelland para las variables cultura organizacional y motivación respectivamente, la investigación se trabajó mediante una muestra de 309 empleados de instituciones de educación superior de

México, los resultados a la hipótesis que se obtuvieron mediante una correlación fueron positivos y significativos entre la cultura de clan y motivación logro y afiliación, lo cual confirma la teoría de Cameron y Quinn. Las correlaciones de cultura de clan fueron positivas y significativas con la motivación, se obtuvo valores en logro ($r=.412$, $p\geq 0.0$), poder ($r=.122$, $p\geq 0.01$) y afiliación ($r=.356$, $p\geq 0.01$); por otro lado la correlación de la cultura adhocracia con los tipos de motivación laboral obtuvo valores en logro ($r=.416$, $p\geq 0.01$), poder ($r=.190$, $p\geq 0.01$) y afiliación ($r=.372$, $p\geq 0.01$); para cultura de mercado, se obtuvo valores para la motivación de logro ($r=.434$, $p\geq 0.01$), poder ($r=.208$, $p\geq 0.01$) y afiliación ($r=.366$, $p\geq 0.01$); concluyendo con cultura jerárquica, en la cual se obtuvieron valores en la motivación de logro ($r=.370$, $p\geq 0.01$), poder ($r=.130$, $p\geq 0.01$) y afiliación ($r=.301$, $p\geq 0.01$).

Por otra parte, Puentes y Ramírez (2018), realizaron una investigación para determinar la relación entre Cultura organizacional y Motivación, tomando una muestra de 19 empleados que corresponde al 95% del total de trabajadores de una compañía de fabricación de productos, utilizaron dos instrumentos, el cuestionario de Cameron y Quinn y un cuestionario de elaboración propia teniendo en cuenta la teoría de las necesidades de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y teoría de satisfacción de las necesidades de McClelland, para Cultura organizacional y Motivación respectivamente.

Concluyen que la cultura organizacional se relaciona con la motivación de los empleados.

Los resultados permiten afirmar que una cultura organizacional, requiere que su misión y visión se encuentren bien definidas y estructuradas, y que sean de conocimiento de todos los colaboradores, para inspirarlos y motivarlos. De este modo lograr un mayor desempeño y productividad en las personas. Por lo que, la relación entre ambas variables debe ser tomada en consideración como factores claves para el éxito de la organización, sin perder de vista su entorno en el que se desarrolla. El presente trabajo de investigación, podría permitir desarrollar futuras investigaciones para responder ciertas interrogantes entre otros tales como: ¿cuál sería el rol del Estado para mejorar el estilo de cultura organizacional y elevar el nivel de motivación en los institutos superiores tecnológicos del país?, ¿qué acciones estratégicas deberían realizarse para mejoramiento continuo de la cultura organizacional y la motivación en los institutos superiores tecnológicos del país?, y otras interrogantes que resulten del interés del investigador respecto a las variables de cultura organizacional y motivación.

Las hipótesis específicas, fueron fundamentadas con procedimientos estadísticos, por lo que se afirma que existe relación entre las variables estudiadas que, a continuación, se indican:

- Los resultados obtenidos indican que la hipótesis específica 1 de investigación ha sido validada mediante la prueba estadística chi cuadrado, siendo el chi cuadrado calculado en promedio 60,416; lo que permite afirmar que el involucramiento se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Por tanto, a medida que el personal se encuentre con un alto nivel de empoderamiento, cohesionado en su trabajo como equipo y reciba capacitaciones constantes impacta al nivel de motivación que presenten, lo que se puede inferir que a mayor involucramiento mayor nivel de motivación.

A nivel nacional, se encontró la investigación de Huamán (2016) que presenta una muestra de 100 colaboradores de una municipalidad distrital del Perú, en la cual se aplicó el cuestionario de Denison para la variable cultura organizacional y para motivación el instrumento de David McClelland. En este caso se encontró una correlación significativa ($r = .3250$, $p = 0.00$) entre la dimensión involucramiento y la variable motivación. Es importante precisar que, en la investigación mencionada, es la dimensión que más se relaciona con la motivación. Otra investigación que se halló a nivel nacional es de La Cotera (2020), la cual investigó a 37 colaboradores de una organización del Estado, utilizando el instrumento de Denison para la variable cultura organizacional y la escala de motivación en el trabajo de R-MAWS de Gagné, Gilbert, Aube, Morin & Malomi, en la cual se verifica en los resultados una muy alta correlación ($r=0,818$; $p = 0,000$) entre la dimensión involucramiento con la variable motivación.

- Los resultados obtenidos indican que la hipótesis específica 2 de investigación ha sido validada mediante la prueba estadística chi cuadrado, siendo el chi cuadrado calculado en promedio 165,800; lo que permite afirmar que la consistencia se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Por lo tanto, a medida que la institución establezca y defina valores de forma clara y de conocimiento de los colaboradores, existiría una mayor apertura de parte de los colaboradores para llegar a acuerdos y se encuentren integrados, existiendo buena coordinación en los equipos, impactará de forma positiva al nivel de motivación, lo que se puede inferir que, a mayor consistencia, mayor nivel de motivación. Por otro lado, la correlación de la dimensión consistencia con motivación en la presente investigación es la más alta a comparación de las otras dimensiones de cultura, lo que indica que a medida que las normas, valores de la institución y la coordinación entre los colaboradores sean más sólida, mayor será el nivel de motivación.

A nivel nacional, Huamán (2016), en su investigación con una muestra de 100 colaboradores de una municipalidad distrital, señala los resultados en cuanto a la relación entre la dimensión consistencia y motivación, en la cual afirma que existe una correlación significativa ($r = .301$, $p = 0.00$) entre la dimensión consistencia y la variable motivación, sin embargo, a comparación de las otras dimensiones de cultura organizacional y su relación con motivación, presenta una correlación promedio. Respecto a la investigación de La Cotera (2020), se verifica como resultado que existe una muy alta correlación ($r=0,913$; $p = 0,000$) entre la dimensión consistencia con la motivación.

- Los resultados obtenidos indican que la hipótesis específica 3 de investigación ha sido validada mediante la prueba estadística chi cuadrado, siendo el chi cuadrado calculado en promedio 18,332; lo que permite afirmar que la adaptabilidad se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Es importante precisar, que esta dimensión es la que presenta menor correlación con la variable motivación. Sin embargo, si existe relación, lo que permite afirmar que las demandas del entorno, como las del Ministerio de Educación, las tendencias educativas tecnológicas, los nuevos procedimientos administrativos, así como también las necesidades de los estudiantes, y el grado de adaptarse a estos cambios constantes, teniendo en cuenta el entorno VUCA, afectarían el nivel de motivación de los colaboradores.

A nivel nacional, la investigación de Huamán (2016), se verifica que existe una correlación significativa ($r = .304$, $p = 0.43$) entre la dimensión adaptabilidad y la variable motivación, esta correlación es moderada a comparación de las correlaciones de las otras dimensiones de cultura organizacional y motivación. Por otra parte, La Cotera (2020), concluye en su investigación que existe muy alta correlación ($r=0,891$; $p = 0,000$) entre la dimensión adaptabilidad y la motivación.

- Los resultados obtenidos indican que la hipótesis específica 4 de investigación ha sido validada mediante la prueba estadística chi cuadrado, siendo el chi cuadrado calculado en promedio 134,302; lo que permite afirmar que la misión se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. Presenta un alto nivel a comparación de las otras dimensiones de cultura con motivación, lo que indica que el estilo de dirección estratégica, las metas y objetivos propuestos y la visión influyen en la motivación de los colaboradores, es decir, motiva a los colaboradores de la institución sentir que cuentan con una adecuada dirección por parte de los funcionarios a cargo, así como también, conocer el propósito y el rumbo

de la institución les permite estar motivados, lo que es beneficioso para la institución, ya que al estar motivados, mejora la productividad en sus labores.

A nivel nacional, por su parte Huamán (2016), concluye en su investigación que existe una correlación significativa ($r = .294$, $p = 0.47$) entre la dimensión misión y la motivación, siendo la correlación más baja en su estudio a comparación con las otras dimensiones de cultura organizacional con la motivación. La Cotera (2020), en su investigación concluye que existe una alta correlación ($r=0,690$; $p = 0,000$) entre la dimensión misión y la motivación, siendo esta dimensión la que presenta menor correlación que las dimensiones involucramiento, consistencia y adaptabilidad con la motivación.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado se establecen las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo al análisis estadístico realizado en esta investigación se concluye que la cultura organizacional se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021, validándose mediante la prueba estadística chi cuadrado.
2. Como resultado del análisis estadístico de esta investigación, se concluye que el involucramiento se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. La misma que fue validada mediante la prueba estadística chi cuadrado.
3. El trabajo de investigación permite concluir que la consistencia se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. La misma que fue validada mediante la prueba estadística chi cuadrado.
4. Se concluye que la adaptabilidad se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. La misma que fue validada mediante la prueba estadística chi cuadrado.
5. Se concluye que la misión se relaciona con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021. La misma que fue validada mediante la prueba estadística chi cuadrado.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones establecidas en esta investigación, como fruto de la reflexión se consideran las siguientes recomendaciones:

1. Para mejorar la cultura organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Se recomienda que los líderes contribuyan a mejorar la cultura organizacional buscando la mayor motivación del personal docente y administrativo de este centro superior de estudios.

2. Para mejorar el involucramiento en un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Es recomendable mejorar los indicadores que conforman esta dimensión tales como: crear un ambiente de confianza entre líderes y colaboradores, darles responsabilidades e incentivar la toma de decisiones, transmitir objetivos y claros y compartir e intercambiar las acciones para alcanzarlos, lograr que los líderes valoren verdaderamente a los colaboradores y lo trasmitan, implementar programas de premios y reconocimientos. Los líderes deben delegar tareas retadoras y brindar constantemente el feedback a su equipo. Del mismo, se recomienda que los líderes cuenten con una elevada capacidad de escucha activa a sus colaboradores, lo cual coadyuvará a reconocer las necesidades que presenten y brindarles respuesta a éstas. Es importante que la definición de los puestos y objetivos de la institución sea clara, a fin de que los colaboradores puedan comprender que se espera de ellos y el rol que cumplen, así mismo, contar con programas de capacitación debidamente planificados anualmente para reforzar el desempeño y los resultados que se esperan.

3. Para mejorar la consistencia en un Instituto de Educación Superior

Tecnológico Público de Lima, 2021.

Se recomienda mejorar los indicadores que conforman esta dimensión tales como: los valores de la institución sean claros y se vean reflejados en los líderes, quienes son el ejemplo para todos los colaboradores. Así como, reforzar las habilidades blandas principalmente la escucha activa y la comunicación asertiva, a través de charlas de refuerzo. Los líderes deben sensibilizar y difundir a los colaboradores sobre la importancia del logro de los objetivos institucionales y de este modo obtener beneficios colectivos, tanto para la institución como para los estudiantes y la sociedad.

4. Para mejorar la adaptabilidad en un Instituto de Educación Superior

Tecnológico Público de Lima, 2021.

Es recomendable mejorar los indicadores que conforman esta dimensión tales como: resaltar la importancia de estar informados de lo que sucede en el entorno externo, propiciar el sentido crítico y analítico de los colaboradores y establecer en equipo soluciones de actuaciones frente a los cambios. Así mismo, incentivar la escucha activa y la empatía entre colaboradores, a fin de reforzar la flexibilidad y adaptabilidad frente a sus distintas actuaciones. De la misma manera es importante conocer las necesidades de los estudiantes, y tomar las decisiones adecuadas a fin de satisfacer sus necesidades.

5. Para mejorar la misión en un Instituto de Educación Superior

Tecnológico Público de Lima, 2021.

Se recomienda mejorar los indicadores que conforman esta dimensión tales como: que la misión sea clara, del mismo modo las estrategias establecidas sean alineadas a los objetivos propuestos. Asimismo, realizar revisiones periódicas sobre el progreso alcanzado y los objetivos fijados. Del mismo modo, la misión debe ser compartida por todos los miembros de la institución, y debe generar compromiso y motivación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: una mirada constructivista en gestión. *Revista De Historia, Patrimonio, Arqueología Y Antropología Americana*, (2), 139-154. Recuperado a partir de <http://rehpa.net/ojs/index.php/rehpa/article/view/28>
- Alles, M.A. (2017). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio. Gránica*.
- American Psychological Association (2020). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (4ta. ed.)*. México: Manual Moderno.
- Anselmo, M. (2018). *Comunicación Interna y Cultura Organizacional en la área de atención al cliente del BCP, 2017* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Balcazar Guerra, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101–112. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14925>
- Barreto, F., Álvarez, J. (2020). Las Dimensiones de la Motivación de Logro y su influencia en el rendimiento académico de estudiantes de preparatoria. *Enseñanza e Investigación en psicología*, 2 (1), 73, pp. 83-73.
- Bologna, E. (2013). *Estadística para psicología y educación. (3ra. ed)*. Brujas.
- RRHHDigital. (s/f). ¿Por qué es importante tener empleados motivados? Recuperado el 10 de febrero de 2023, de <https://www.rrhhdigital.com/editorial/133694/Por-que-es-importante-tener-empleados-motivados>

- Carrasco, Juan Miguel. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Conrado*, 17(82), 171-177. Epub 02 de octubre de 2021. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500171&lng=es&tlng=es
- Trigoso, C., & Luis, J. (2018). *Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de TRIATHLON S.A.C., LIMA, 2018* [Tesis de maestría] Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Coaquira, F.W. (2016). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA- Puno 2014* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Contreras, S. (2015). *La Motivación e Incentivos al Personal de la empresa IRVIX S.A. como medios para incrementar la productividad* [Tesis de pre-grado]. Universidad del Azuay, Ecuador.
- Contreras, A. B., & Gómez, A (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(01), 59-86.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh, Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo. Heriot-Watt University
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (14ta. ed)*. Naucalpan de Juárez. Editorial Pearson.
- Enguix, B. (Ed). (2012). *Teoría de la Cultura, culturas, antropología*. España:

Editorial Eureka Media,SL.

Espinosa, E. (2021). *Gestión y Análisis de los Fenómenos en las Organizaciones* (1ra. ed.). México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco División de Ciencias Sociales y Humanidades Coordinación de Difusión y Publicaciones.

Franklin, E.B. y Krieger, M.J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (1era. ed.). Editorial Pearson.

Griffin, R, Phillips, J, Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional* (2da. ed.). Editorial Cengage Learning Editores S.A.

Guilén, O., y Valderrama, S. (2016). *Guía de SPSS para elaboración de trabajos de investigación: Ando educando*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/400887879/Guia-de-SPSS-22-para-elaboracion-de-trabajos-de-investigacion-cientifica-pdf>

Hernández, G. (2018). *Beneficios Financieros en la Implementación del Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred R. David, en una Pequeña Empresa: Servicios Ecológicos S.A. (Caso de Estudio)* [Tesis de maestría]. Tecnológico Nacional de México, México

Huamán Tocas, A. G. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, 2016* [Tesis de pre-grado]. Universidad Peruana Unión, Perú.

Huanca, E. (2016). *Factores socioeconómicos de la familia y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de enfermería técnica en los institutos superiores tecnológicos privados de Juliaca* [Tesis de post-grado]. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.

- Infocapitalhumano (2018). *El clima laboral afecta en un 20% la productividad en empresas*. Lima. Recuperado de: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-clima-laboral-afecta-en-un-20-la-productividad-en-empresas/>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial (14va. ed)*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Maita Pérez, R. B. (2019). *Gestión educativa, desempeño docente y cultura organizacional en las Instituciones Públicas de la UGEL 07-Lima 2018* [Tesis de doctorado]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Mena, D., (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Minedu. (s.f). *Educación Superior Tecnológica*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20superior%20tecnol%C3%B3gica%20forma,entorno%20laboral%20nacional%20y%20global>
- Palacios, A.Z. (2019). *Motivación y Engagement Laboral en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Parra Castrillón, S. (2014). *Características Predominantes de la Cultura Organizacional de la Fuerza de Ventas de la Empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales* [Tesis de especialización]. Universidad de Manizales, Colombia.
- Parraguez, I. (2019). *El involucramiento Laboral en el Siglo XXI*. [Tesis de

- pregrado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú
- Puentes, A. y Ramírez, P. (2018). *Relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación de los Empleados de la Fábrica Emsucol* [Tesis de pregrado]. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia
- Restrepo Sarmiento, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana*. [Tesis de magister]. Universidad Nacional de Colombia.
- Robbins, S.P, Judge, T.A. (2014). *Comportamiento Organizacional (15ta. ed)*. Editorial Pearson.
- Rodríguez Lucas, G. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Romero Rojas, Y. Y. (2017). *Cultura Organizacional y Compromiso Organizacional en operarios de una empresa avícola en Huarney, 2017* [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Ruiz, O. (2014). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral Docente en la I.E. Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos 2013* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Saavedra Carrasco, Luis Alberto, Saavedra Carrasco, José Gerardo, & Saavedra Carrasco, Juan Miguel. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Conrado*, 17(82), 171-177. Consultado el 02 de octubre de 2021. Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500171&lng=es&tlng=es

Sáenz, E. (2022). *Programa de Liderazgo Transformacional para Fortalecer la Cultura Organizacional en los Colaboradores de un Instituto de Educación Superior en Lima* [Tesis de maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Salazar Cisneros, Yigién. (2019). Cultural Development, Necessary Complicity. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 88-99. Recuperado en 10 de febrero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100088&lng=es&tlng=en

Salazar, Y. (2019). El Desarrollo cultural, complicidad necesaria. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 88-99. Recuperado a partir de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100088&lng=es&tlng=en

Sánchez, H., Reyes, C (2015). *Metodología y diseños en investigación científica* (5ta ed). Lima: Business Support Anneth SRL

Sánchez, M.G. (2023). Ser Héroe o Heroína en un Entorno VUCA. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, (56), 245-249.

Siqueiros-Quintana, María-Guadalupe, & Vera-Noriega, José-Ángel. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 181-199. Recuperado de: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>

- Solís Sierra, M. N., & Duarte Morante, P. L. (2018). La educación superior tecnológica y la empleabilidad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 21-33. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300021
- Supo, J. (2014). *Cómo probar una hipótesis. El ritual de la significancia estadística: Bioestadístico*. Recuperado de: <https://www.freelibros.me/libros/como-probar-una-hipotesis-dr-jose-supo>
- Tello, S. (2018). *Propuesta de Estrategias Motivadoras, Sustentadas en las Teorías de la Motivación de Abraham Maslow y Frederick Herzberg, Para Mejorar la Gestión Educativa de la I.E. “Bella Unión Jesús María” de Secundaria del Distrito de la Encañada Provincia de Cajamarca-Perú*. [Tesis de postgrado]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Torres Ruiz, B. C. (2019). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Motivación Laboral de los Docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil – Ecuador, 2018* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Hacia la Sostenibilidad Global (13va. ed)*. Editorial Pearso

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

(Adultos)

Título del estudio:	CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE LIMA, 2021
Investigador (a):	<i>Rocio Milagros Bustos Llacza</i>
Institución :	<i>Universidad Peruana Cayetano Heredia</i>

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en un estudio para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación en todo el personal administrativo y docente. Este es un estudio desarrollado por Rocio Milagros Bustos Llacza, egresada de la maestría en Comportamiento Organizacional con mención en Psicología Empresarial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Las instituciones educativas técnicas de nivel superior son responsables de la formación de técnicos que serán la base de la capacidad productiva del país. Para que estas instituciones tengan éxito, requieren que el personal docente y administrativo estén motivados y desarrollen una cultura organizacional que fomente la productividad. De este modo impactarán positivamente a los estudiantes. El objetivo del estudio es identificar la relación de la cultura organizacional y motivación de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021, a fin de aportar en la toma de decisiones de la Dirección y contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Procedimientos:

Si decide participar en este estudio se realizará lo siguiente:

1. Al término de la lectura del presente documento, deberá colocar si acepta o no contribuir con el estudio, es cual es anónimo y voluntario.
2. A continuación, deberá responder de forma individual las preguntas de dos cuestionarios.
3. Ambos cuestionarios contienen preguntas relacionadas a la cultura organizacional de la institución y motivación.
4. Responder las preguntas de ambos cuestionarios le tomará 35 minutos aproximadamente.

Riesgos:

Durante Usted responda las preguntas de los cuestionarios, existe un riesgo de generar incomodidad ante algunas preguntas.

Beneficios:

Se beneficiará de una charla motivacional para mejorar el nivel de motivación que presente en su desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.

Costos y compensación

Los costos del desarrollo del estudio serán cubiertos por la investigadora y no le ocasionarán gasto alguno. No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Nosotros guardaremos su información con códigos y no con nombres. Sólo la investigadora tendrá acceso a las bases de datos. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en este estudio.

USO FUTURO DE INFORMACIÓN

Deseamos almacenar los datos recaudados en esta investigación por 20 años. Estos datos podrán ser usados para investigaciones futuras. El presente estudio de investigación podría contribuir en el futuro desarrollar investigaciones relacionadas a la cultura organizacional, motivación, productividad y desempeño laboral.

Estos datos almacenados no tendrán nombres ni otro dato personal, sólo serán identificables con códigos.

Si no desea que los datos recaudados en esta investigación permanezcan almacenados ni utilizados posteriormente, aún puede seguir participando del estudio. En ese caso, terminada la investigación sus datos serán eliminados.

Previamente al uso de sus datos en un futuro proyecto de investigación, ese proyecto contará con el permiso de un Comité Institucional de Ética en Investigación.

Autorizo a tener mis datos almacenados por 20 años para un uso futuro en otras investigaciones. (Después de este periodo de tiempo se eliminarán).

SI () NO ()

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin daño alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte a la investigadora Rocio Milagros Bustos Llacza, al teléfono [REDACTED].

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio, o cree que ha sido tratado injustamente puede contactar a la Dra. Frine Samalvides Cuba, presidenta del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: duict.cieh@oficinas-upch.pe

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo de las actividades en las que participaré si decido ingresar al estudio, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Acepto:

Si

No

ANEXO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE LIMA, 2021								
MATRIZ DE CONSISTENCIA								
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITÉM	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				Empoderamiento	1 al 5	Diseño Metodológico: diseño no experimental de corte transversal de tipo correlacional. Población-muestra: La muestra es censal. En total son 125 trabajadores, entre personal docente y administrativo. El 80% son docentes y el 20% son personal administrativo. Técnicas e instrumentos de investigación: Cuestionarios
						Orientación al equipo	6 al 10	
					Involucramiento			
						Desarrollo de capacitación	11 al 15	
						Valores centrales	16 al 20	
					Consistencia	Acuerdo	21 al 25	
						Coordinación e integración	26 al 30	
					Adaptabilidad	Creación de cambio	31 al 35	
						Enfoque al cliente	36 al 40	
						Aprendizaje Organizacional	41 al 45	
						Dirección integración estratégica	46 al 50	
						Metas y objetivos	51 al 55	
						Visión	56 al 60	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS				Toma de decisiones		
			Motivación	"Es el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo..." (J Philips, S Gully, & R Griffin, 2017) página 170.	Logro	Logro de objetivos	1 al 5	

<p>1. ¿Cuál es la relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?</p>	<p>1. Identificar la relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>	<p>1. Existe relación entre el involucramiento con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>					
<p>2. ¿Cuál es la relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?</p>	<p>2. Identificar la relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>	<p>2. Existe relación entre la consistencia con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>			<p>Poder</p>	<p>Participación</p>	<p>6 al 10</p>
<p>3. ¿Cuál es la relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?</p>	<p>3. Identificar la relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>	<p>3. Existe relación entre la adaptabilidad con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>				<p>Influencia en los demás</p>	
<p>4. ¿Cuál es la relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021?</p>	<p>4. Identificar la relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>	<p>4. Existe relación entre la misión con la motivación del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Lima, 2021.</p>			<p>Afiliación</p>	<p>Socialización</p>	<p>11 al 15</p>
						<p>Trabajo en equipo</p>	

ANEXO 3

ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

Edad: _____ Área: _____

Estado civil: _____

Fecha: _____

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La mayoría de los trabajadores grupo está muy comprometida con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia las toman las personas que disponen de la mejor información.					
3	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismo.					
4	Cada trabajador cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					

5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.				
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.				
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de una familia.				
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.				
9	Los equipos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.				
10	El trabajador se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.				
11	Se promueve la capacitación en la organización para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.				
12	La capacidad del nuevo trabajador se mejora constantemente.				
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.				
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja frente a la competencia.				
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.				
16	Los líderes y directores practican lo que dicen.				

17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo nos resulta fácil para alcanzar acuerdos en temas importantes.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					

27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen un objetivo en común.				
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.				
29	Trabajar con alguien de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.				
30	Los diferentes niveles jerárquicos siguen los mismos objetivos.				
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.				
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.				
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				
34	Los intentos de realizar cambios superan las resistencias.				
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.				
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a generar satisfacción en estos.				

37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestros clientes.					
39	Nuestras decisiones son tomadas con frecuencia de acuerdo a los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son estimulados y recompensados por la empresa.					
43	Muchas ideas son aceptadas, cuando estas contribuyen al aprendizaje en la organización.					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que todos estén informados acerca de lo que ocurre en el entorno empresarial que permita mejorar nuestro aprendizaje organizacional.					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					

47	Nuestra estrategia permite lograr los objetivos de la organización.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene estrategias claras, consistentes y viables para lograr su misión y visión.					
50	Las estrategias de la organización están alineadas al logro de sus objetivos.					
51	Existe compromiso en la organización para lograr las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización están motivadas y comprometidas para lograr los objetivos estratégicos a largo plazo.					
56	Tenemos una visión estratégica compartida con todos los niveles de la organización, que permita alcanzar el éxito en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una visión prospectiva a largo plazo.					
58	Los objetivos a corto y mediano plazo están orientados a lograr la visión de la organización en el largo plazo.					
59	Nuestra visión nos genera compromiso y motivación.					

60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin poner en riesgo nuestra visión a largo plazo.					
----	---	--	--	--	--	--

ANEXO 4

ESCALA DE MOTIVACION – MLPA DE STEERS Y BRAUNSTEIN

Fecha: _Edad: _____ Nivel de estudios: _____

Condición laboral: _____

Sexo: M () F ()

Instrucciones: Para cada una de las siguientes declaraciones, dibuje un aspa (X) en el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual.

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Intento mejorar mi desempeño laboral tomando las mejores decisiones.					
2	A menudo tomo decisiones favorables para mejorar y resolver diferentes situaciones que convengan a la organización.					
3	Me gusta trabajar en competencia y ganar.					
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes para lograr objetivos.					
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión para lograr metas.					
6	Me gusta participar en el logro de metas realistas.					
7	Me gusta ser programado(a) y participar en tareas complejas.					
8	Confronto e influyo en la gente con quien estoy en desacuerdo.					
9	Disfruto influenciando a mis compañeros en el logro de las tareas difíciles.					
10	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo.					

11	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.					
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones.					
13	Me gusta estar en compañía de mis compañeros de trabajo y participar con ellos en diferentes situaciones.					
14	Frecuentemente me esfuerzo en cooperar con mis compañeros de trabajo para lograr los objetivos de la institución.					
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).					