

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UNIVERSIDADES



Maritza Revilla Bueloth
Manuel Antonio Morante Dávila
Omer Cruz Caro



NOVO MUNDO

Maritza Revilla Bueloth

Correo: maritza.revilla@untrm.edu.pe

Perfil: Arqueóloga de profesión, maestra en Ciencias Sociales con mención en Gestión y Planificación Turística, egresada de la maestría en Gestión del Patrimonio Cultural de la Universidad Nacional de Trujillo, con doctorado en Ciencias del Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Trujillo. Licenciada en Administración de la Universidad Privada del Norte. Docente principal de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8275-8696>

Afiliación: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Manuel Antonio Morante Dávila

Correo: manuel.morante@untrm.edu.pe

Perfil: Economista con grado de maestro en Administración, con estudios de doctorado en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Profesional en Ciencias Económicas y Administrativas, con experiencia en finanzas públicas y talento humano. Docente y director del Instituto de Investigación de Economía y Desarrollo (IDED) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Con amplia experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3098-9019>

Afiliación: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Omer Cruz Caro

Correo: omer.cruz@untrm.edu.pe

Perfil: Ingeniero Agroindustrial con grado de Maestro en Ingeniería con Mención en Dirección y Gestión de Proyectos. Consultor, investigador, formulador de proyectos y planes de negocio, con experiencia en el sector público y privado, con registro nacional de proveedores vigente para bienes y servicios.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5664-3222>

Afiliación: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UNIVERSIDADES

Maritza Revilla Bueloth

Manuel Antonio Morante Dávila

Omer Cruz Caro



Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-9942-7162-8-6

© Maritza Revilla Bueloth

© Manuel Antonio Morante Dávila

© Omer Cruz Caro

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10658312>

© Editorial Novo Mundo

Guayaquil, Ecuador.

www.editorialnovomundo.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Novo Mundo

Edición electrónica: Editorial Novo Mundo

Editado en Ecuador/ *Published in Ecuador*

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UNIVERSIDADES

Maritza Revilla Bueloth

Manuel Antonio Morante Dávila

Omer Cruz Caro



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	14

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IES.....	17
1.1. Gestión organizacional en las IES.....	18
1.2. Cultura organizacional en instituciones educativas	20
1.3. Cultura organizacional en las IES	25
1.4. Componentes de la cultura organizacional.....	28
1.5. Dimensiones de la cultura organizacional	32
1.5.1. Aspectos formales	35
1.5.2. Aspectos informales	35
1.6. Elementos de la cultura organizacional	36

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN EN DOCENTES UNIVERSITARIOS..... 38

2.1. Motivación docente	39
2.2. Teorías motivacionales.....	40
2.2.1. Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	40
2.2.2. Teoría de los dos Factores de Herzberg	41
2.2.3. La teoría de McClelland.....	41
2.2.4. Teoría de la Expectativa de Vroom	41
2.2.5. De contenido motivacional	42
2.2.6. Del proceso motivacional	42
2.3. Motivación y el ejercicio de la pedagogía	43
2.4. Factores que inciden en la motivación de los docentes universitarios	43
2.5. Rol de los directivos en las IES	44

CAPÍTULO III

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PERUANA 46 |

3.1. Objetivo general	46
3.2. Objetivos específicos.....	47
3.3. Hipótesis.....	47
3.4. Variables.....	47
3.5. Tipo y diseño de investigación	47

3.6. Población, muestra y muestreo	48
3.6.1. Criterio de Inclusión	49
3.6.2. Criterio de Exclusión	49
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
3.9. Resultados y discusión	50
3.9.1. Elementos formales y estructurales:	56
3.9.2. Elementos simbólicos.....	60
3.9.3. Elementos del capital humano o conductuales.....	65
3.9.4. Necesidades	68
3.9.5. Motivaciones o impulsos.....	72
3.9.6. Incentivos o recompensas.....	76
3.10 Conclusiones y recomendaciones.....	83
REFLEXIONES FINALES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Escala de Likert aplicada..... 50

Tabla 2

Estadística para la prueba de hipótesis sobre la Correlación de Rho de Spearman entre la variable “cultura organizacional” y la variable “motivación laboral” en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Pirámide de Maslow.....</i>	<i>40</i>
Figura 2	
<i>Título más alto que poseen los docentes de la UNTRM.....</i>	<i>51</i>
Figura 3	
<i>Docentes que laboran en la UNTRM según género.....</i>	<i>52</i>
Figura 4	
<i>Docentes que laboran en la UNTRM según rango de edad.....</i>	<i>53</i>
Figura 5	
<i>Estado civil de los docentes que laboran en la UNTRM.....</i>	<i>53</i>
Figura 6	
<i>Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo.....</i>	<i>54</i>
Figura 7	
<i>Años de servicio como docente en la UNTRM.....</i>	<i>55</i>
Figura 8	
<i>Categoría docente en la UNTRM.....</i>	<i>55</i>
Figura 9	
<i>Conocimiento de la normatividad vigente de la UNTRM.....</i>	<i>56</i>
Figura 10	
<i>Conocimiento de la visión, objetivos, valores institucionales.....</i>	<i>57</i>
Figura 11	
<i>Dentro de la organización hay un trato de respeto.....</i>	<i>58</i>

Figura 12	
<i>La autoridad máxima de la institución respeta al cuerpo docente.....</i>	<i>59</i>
Figura 13	
<i>La autoridad máxima de mi facultad respeta al cuerpo docente</i>	<i>59</i>
Figura 14	
<i>En la universidad se fomenta la innovación tecnológica</i>	<i>60</i>
Figura 15	
<i>Reconoce los símbolos de la universidad</i>	<i>61</i>
Figura 16	
<i>La universidad fomenta y da oportunidades de crecimiento espiritual y personal.....</i>	<i>61</i>
Figura 17	
<i>Coherencia de los valores personales e institucionales en los docentes.....</i>	<i>62</i>
Figura 18	
<i>Meritocracia en la UNRTM</i>	<i>63</i>
Figura 19	
<i>Espacios que contribuyen a la espiritualidad</i>	<i>63</i>
Figura 20	
<i>Libertad de expresión y culto</i>	<i>64</i>
Figura 21	
<i>Promoción del trabajo en equipo en la UNTRM</i>	<i>65</i>
Figura 22	
<i>Trabajo en equipo para la solución de problemas institucionales</i>	<i>66</i>
Figura 23	
<i>Complemento entre el talento y el conocimiento del docente</i>	<i>66</i>
Figura 24	
<i>Reconocimiento de las horas extras por parte de la universidad.....</i>	<i>67</i>
Figura 25	
<i>Estímulo por el desarrollo académico profesional y personal</i>	<i>67</i>

Figura 26	
<i>Consideración de sugerencias y peticiones</i>	<i>68</i>
Figura 27	
<i>Consideración de sugerencias y peticiones</i>	<i>69</i>
Figura 28	
<i>Motivación durante la jornada laboral</i>	<i>69</i>
Figura 29	
<i>Influir en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.....</i>	<i>70</i>
Figura 30	
<i>Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo</i>	<i>70</i>
Figura 31	
<i>Trabajo en situaciones de estrés y presión.....</i>	<i>71</i>
Figura 32	
<i>Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a)</i>	<i>72</i>
Figura 33	
<i>Distribución del tiempo.....</i>	<i>72</i>
Figura 34	
<i>Cambio personal y familiar.....</i>	<i>73</i>
Figura 35	
<i>Mi familia evidencia cambios personales.....</i>	<i>74</i>
Figura 36	
<i>Fermo parte de los beneficios que ofrece la UNTRM.....</i>	<i>74</i>
Figura 37	
<i>Las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida a seguir aun fuera de la institución</i>	<i>75</i>
Figura 38	
<i>Buena marcha institucional</i>	<i>76</i>
Figura 39	
<i>Satisfacción laboral</i>	<i>77</i>

Figura 40	
<i>Reciben la información necesaria para hacer su trabajo</i>	<i>77</i>
Figura 41	
<i>La información es clara y suficiente para realizar las actividades</i>	<i>78</i>
Figura 42	
<i>Conformidad con la remuneración.....</i>	<i>78</i>
Figura 43	
<i>Respeto por los grados y categoría docente</i>	<i>79</i>
Figura 44	
<i>Oferta de oportunidades equitativas</i>	<i>80</i>
Figura 45	
<i>Nube de puntos para los valores obtenidos correspondiente de la variable “cultura organizacional” y la variable “motivación laboral” en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.....</i>	<i>82</i>

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en un ambiente de competitividad y rentabilidad en el que las organizaciones requieren adaptarse y responder de forma efectiva al ambiente externo, la comprensión de la cultura organizacional es estratégica en cualquier tipo de organización, incluyendo a las Instituciones de Educación Superior (IES). Los estudios de cultura organizacional en las IES, generalmente, han estado asociados a variables como satisfacción, motivación laboral e innovaciones pedagógicas, con la oportunidad de abordar el tema desde la perspectiva de evaluación del desempeño de los académicos, por su relevancia en el aseguramiento de los indicadores institucionales y la mejora continua.

Las Instituciones de Educación Superior cumplen un papel trascendental en los cambios del país. Ante las nuevas tendencias, el sector educativo universitario debe proponer adecuadas respuestas a las exigencias del entorno. En esa tarea, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias, mediante sus funciones principales: docencia, investigación y extensión. Las universidades se han visto influenciadas por los nuevos escenarios mundialistas; la cultura organizacional ha sido afectada con esos cambios, cuyas repercusiones inciden, de alguna manera, en las actitudes de sus miembros, en especial en el profesorado, elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos y responsables de implementar las transformaciones que se presenten.

En las universidades, se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores. Los docentes universitarios cumplen con la misión de crear y transmitir el conocimiento, siendo un motor impulsor y ejecutor y soporte fundamental en el cumplimiento de la misión de dichas instituciones. Los factores de la motivación laboral y los elementos y características de la cultura organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios.

Sin necesidad de entrar a definición concretas o científicas, la motivación puede entenderse como todos aquellos estímulos (internos o externos) que están impulsando al ser humano de manera constante para que logre sus objetivos y alcance sus metas. Si lo trasladamos a un terreno empresarial o administrativo, puede entenderse como esas actividades o incentivos que hacen que el personal que labora en la compañía se sienta inspirado y animado para cumplir sus labores de manera efectiva y óptima.

En las instituciones educativas, no es algo muy diferente: si la parte administrativa entiende y comprende las necesidades de su plana docente, estos mismos docentes mostrarán actitudes positivas para ejercer su profesión. Si un profesor está disfrutando de su labor y traspasando sus conocimientos de forma precisa y eficaz, seguramente, la parte estudiantil disfrutará mucho más el aprendizaje.

Sin embargo, cada universidad puede trasladarse al terreno empresarial y entenderse como una red interconectada de personas en la cada sección es un eslabón clave que sostiene el resto de la estructura. Si tan solo uno de estos sectores no tiene el estímulo suficiente para desempeñarse y trabajar, es casi seguro que las demás partes de la misma se verán afectadas.

Es así como nace el presente estudio, el cual pretende dar una aproximación a las emociones que se crean entre el sector universitario (en especí-

fico el campo docente) para así determinar cómo estas influyen o no en la cultura organizacional del plantel educativo en el que laboran.

Debido a su importancia estratégica y su complejidad en el mundo organizacional y buscando ofrecer aportes sobre situaciones reales generadas en la práctica, se ha desarrollado el presente libro en el que se aborda tanto la cultura organizacional como la motivación en los docentes universitarios, presentando el caso de una universidad peruana.

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IES

Definir la cultura de una organización es importante porque los problemas se pueden identificar y las soluciones pueden hallarse de manera rápida y eficiente. Gracias a esto, también es posible crear grupos de trabajo con habilidades similares para así asegurar un desempeño más eficiente. Incluso, al definirse, se abre la posibilidad de integrar nuevos trabajadores y se pueden alcanzar y crear nuevas metas educativas. De la misma manera, la cultura organizacional es fundamental en el proceso de selección y contratación, ya que ayuda a encontrar a los mejores candidatos para las necesidades de la institución.

En consecuencia, hay dos tipos de cultura en una organización: la fuerte y la débil.

- **Cultura organizacional fuerte o sólida:** en ésta, el personal involucrado en la institución cree profundamente en los valores y creencias de esta y cuentan con el apoyo de todos los miembros.

- **Cultura organizacional débil:** por el contrario, en las débiles, mientras pocos creen en los valores del plantel, el control se ejerce a través de extensos procedimientos burocráticos, es decir, se imponen los valores.

Tomando en cuenta lo anterior es que entenderse por qué las instituciones de educación superior necesitan adaptar su cultura organizacional para explorar las costumbres, el conocimiento y los aspectos de cada comunidad que contribuyen a la provisión de una educación estándar de alta calidad, los derechos humanos, la responsabilidad social, las políticas y estándares de cumplimiento, los cuales son aspectos esenciales para que las instituciones de educación superior respondan en cualquier ámbito y satisfagan las demandas de la sociedad y así ser competitivos en el mercado, considerando las necesidades del entorno.

En conclusión, las instituciones deben apuntar a la cultura organizacional y formular métricas de calidad de acuerdo a la demanda del mercado. Por lo tanto, los miembros que forman parte de una institución de educación superior deben tener un conocimiento profundo de todo lo que implica la cultura organizacional y su papel fundamental en el logro de las metas trazadas por la misión y visión del plantel educativo. Por lo tanto, y tal como lo menciona Velázquez Martínez et al. (2018), la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y normas compartidas, ya sea como un sistema, como una variable o dimensión; como algo que define e identifica a la organización, y que está en constante cambio y evolución, incluso en términos de liderazgo y gestión, y establece los estándares sobre cómo piensan y actúan las instituciones.

1.1. Gestión organizacional en las IES

En la actualidad, las instituciones de educación superior (IES) funcionan en un entorno internacional extremadamente competitivo y que, además, se desenvuelve dentro de una sociedad basada en el conocimiento que plantea desafíos significativos a las universidades modernas en varios aspectos como el gerencial, el académico, el tecnológico, el económico, entre

otros (Stukalina, 2010). La educación, en particular la educación superior, está en el centro de la Estrategia Europea 2020 y de la ambición de Europa de convertirse en una economía inteligente, sostenible e integradora que desempeñe un rol crucial en el progreso de las personas y las sociedades y que, además, tenga un impacto en la innovación y la investigación del capital humano calificado y que las economías basadas en el conocimiento puedan crecer y prosperar (Unión Europea, 2011).

Las nuevas generaciones de estudiantes, las innovaciones tecnológicas, las restricciones presupuestarias y los factores económicos han dado lugar a la necesidad de reevaluar las estrategias empleadas en la educación superior (Kazeroony, 2012). Además, el aumento de la competencia entre las instituciones de educación superior en términos de atracción y retención de estudiantes también hace que los administradores de la educación reconsideren su estrategia dirigida a identificar los elementos e indicadores de la ventaja competitiva.

Según Watson (2000), la gestión de la estrategia es vital para una universidad, ya que proporciona la realización de sus actividades centrales. Las teorías de gestión estratégica proporcionan una base para enfoques novedosos para el desarrollo de estrategias en instituciones de educación superior. Sin embargo, no abordan todos los problemas apremiantes a los que se enfrentan los administradores educativos en la actualidad. Las universidades modernas son organizaciones sofisticadas de múltiples niveles, y el patrón complejo de varios factores contribuyentes forma el trasfondo de la gestión educativa; en consecuencia, al desarrollar una estrategia, los líderes educativos también deben tener en cuenta las características organizativas específicas del sector. Por lo tanto, existe la necesidad de un análisis exhaustivo tanto de los enfoques tradicionales como de las actitudes innovadoras que pueden utilizar los administradores de la educación en el contexto de la elaboración de estrategias.

1.2. Cultura organizacional en instituciones educativas

La cultura organizacional es un tema que se ha integrado en la investigación relacionada con las organizaciones en general y las instituciones terciarias en particular. La cultura se refiere a las normas, valores e ideologías que se crean, moldean y sostienen en una organización. En lugar de una búsqueda de estructuras subyacentes universales o significados que impregnan todas las organizaciones, el enfoque está en el estudio de las culturas organizacionales individuales como sistemas de significado únicos y autónomos.

La cultura organizacional en las instituciones educativas es muy importante para desarrollar métodos de trabajo efectivos, creativos, sinérgicos, productivos y éticos con el espíritu y la responsabilidad de brindar servicios de calidad a las partes interesadas. Los resultados laborales satisfactorios repercutirán en que estos estudiantes sigan prestando servicios acordes a sus capacidades y deseen seguir estando en la organización.

Los esfuerzos para mejorar la cultura organizacional con el fin de lograr los objetivos educativos no son cosas difíciles de hacer. Uno de los esfuerzos que se puede hacer es crear una cultura organizacional, porque se tiende a brindar características a los estudiantes a quienes se les otorgan valores que son característicos de la organización donde a cada miembro se le da lineamientos o normas en cuanto al cumplimiento del trabajo, disciplina o las principales prohibiciones contenidas en las normas.

La cultura organizacional en las instituciones educativas es un reflejo del marco para lograr la calidad de la educación en las instituciones. El valor y la creencia en lograr la calidad de la educación en las instituciones es lo principal para todos los miembros de esta en la producción de graduados con alta calidad y carácter noble. Las instituciones educativas deben gestionar adecuadamente el papel de la educación. La visión y misión de la institución educativa son los elementos más importantes en la educación, por lo que estos dos conceptos en relación a la escuela se ejecutan para

que las operaciones se comprometan con las actividades realizadas por las partes interesadas y en el que se esperan lograr las condiciones deseadas para el futuro de la escuela de acuerdo a los objetivos.

Las principales actividades de la escuela se desarrollan a partir de la misión de la escuela mirando la visión aplicada en la escuela. La misión es lo más importante que se debe hacer en la escuela para lograr su visión. Así, es más fácil que se desarrolle la misión escolar para realizar las actividades principales en las instituciones educativas.

La visión y misión de la escuela deben desarrollarse en conjunto como lineamientos para las instituciones educativas. La visión y misión de la escuela son los valores, creencias y aspiraciones de los miembros de la escuela para trabajar juntos en el logro de la cultura escolar. Mientras tanto, la escuela tiene como objetivo implementar la descripción de la misión. Por lo tanto, los objetivos de la escuela se implementan en conjunto con los residentes de la escuela para lograr resultados óptimos.

Con la existencia de una cultura organizacional en las instituciones educativas, se espera que tenga un buen impacto en los docentes. Hay culturas organizacionales que se forman y algunas se forman por sí mismas a través de hábitos positivos que se estiman dignos de ser conservados en una institución educativa. La cultura organizacional que se forma deliberadamente, en este caso, está fuertemente influenciada por el liderazgo del director que actúa de acuerdo a los procedimientos estipulados en varios acuerdos.

Los líderes de una organización realmente necesitan brindar comprensión e inculcar los valores de la cultura organizacional, tanto formal como no formal, para que las personas de la organización quieran comprender la visión y los objetivos de la organización e integrarse como parte integral de la cultura organizacional.

Algunas características de la cultura organizacional son las siguientes:

- Comparte valores y creencias.
- Puede verse como una condición para convertirse en miembro de la organización.
- Lleva a la organización al éxito y describe una regla, la cual podría definirse como principios, valores, símbolos y lenguaje cortés hacia las personas al momento de comunicarse.
- La cultura organizacional está determinada por los fundadores o líderes y está desarrollada por el grupo al aprender a abordar los problemas de adaptación externos e internos.

La cultura organizacional es muy importante en cualquier actividad como las instituciones educativas para crear un sentido de orgullo en las actividades que han sido planeadas por los líderes organizacionales. La cultura organizacional tiene el poder que se determina en la vivencia de los valores fundamentales, la claridad de la regulación y la amplitud de difusión entre las organizaciones escolares. Cuanto mayor sea el número de miembros que acepten y vivan los valores fundamentales, mayor será el compromiso de los miembros de la organización con el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Hay varias fortalezas de la cultura organizacional, tales como una cultura organizacional madura (tener una membresía estable, ser capaz de cooperar e inculcar valores profundos) y una cultura organizacional fuerte que brinde claridad sobre el comportamiento que se debe tomar o implementar. Una cultura organizacional fuerte tendrá un mayor efecto en los miembros o maestros que una cultura débil. Si la cultura es fuerte, apoyará altos estándares éticos. Un punto importante de la fortaleza de la cultura organizacional está relacionado con un desempeño que sea capaz de adaptarse a las condiciones ambientales cambiantes.

Por lo tanto, la cultura organizacional está diseñada para determinar los comportamientos que conducen a resultados de desempeño. La organización se considera fuerte porque un líder tiene las mismas creencias y valores con preocupación por el docente que dirige la organización y en la gerencia también considera que los empleados son más importantes que las reglas en la organización. En consecuencia, una cultura fuerte se ve como un medio sólido para proporcionar información a los grupos organizacionales sobre el comportamiento deseado.

Una cultura fuerte está asociada con un alto desempeño organizacional que se debe enfatizar y transferir como una cultura estable a los nuevos miembros y que se implementará lo antes posible. La cultura organizacional en las escuelas es importante de ejecutar porque son los hábitos que ocurren en las organizaciones los que representan las normas de comportamiento que siguen los miembros de la organización. Una cultura productiva es una cultura que puede hacer que la organización sea fuerte y que los objetivos de la institución se puedan implementar de manera óptima.

La función de la cultura organizacional determina objetivos comunes que van más allá de los intereses individuales, comunicándose con los compañeros y superiores, brindando comprensión, proporcionando actitudes y comportamientos para que la organización sea alegre y placentera; asimismo, tiene muchos beneficios si conocemos más sobre esta en las escuelas, y los múltiples beneficios de las funciones culturales que se siguen y se llevan a cabo. En definitiva, la cultura organizacional es una herramienta para hacer que las personas piensen saludablemente, se desenvuelvan de una manera mucho más lógica y que los cambios a realizar tengan más sentido, orden y utilidad.

Esta cultura influye en como los miembros y los grupos interactúan con otras organizaciones y tiene un efecto profundo en el comportamiento de la sociedad y de los diferentes grupos que la conforman. La función de la cultura organizacional sirve para producir lo que se logra dentro de la organización al llevar a cabo tareas y responsabilidades en grupos para

lograr metas y objetivos organizacionales acordados. Hay varias funciones de la cultura organizacional, a saber: dar a los miembros una identidad para mostrar características distintivas que los diferencian de otras organizaciones, aumentar la cooperación para que el ambiente de trabajo sea cómodo y los lazos familiares sean muy fuertes, y moldear el comportamiento ayudando a los miembros a tomar conciencia de su ambiente.

Al interactuar entre los miembros de la organización y otros miembros, hay que lograr que esta se vea y se sienta agradable con los resultados de una comunicación que se base en el respeto mutuo y se ayuda en el trabajo. En consecuencia, la función de la cultura organizacional es producir lo que la organización quiere lograr en el desempeño de sus deberes y responsabilidades en grupo para alcanzar las metas y objetivos acordados desde un inicio.

En otras particularidades de la cultura organizacional también está el brindar valores, principios, tradiciones y actitudes que influyan en la forma en que los miembros de la organización se comportan con los demás miembros. Las características de la cultura organizacional en las escuelas pueden seguir las siguientes reglas: en primer lugar, el uso del lenguaje se realiza cuando los miembros de la organización interactúan entre sí; este debe ser de cortesía, con una terminología basada en el respeto y formas de comportarse para que puedan diferenciarse dentro del entorno de la cultura organizacional.

Tanto las normas, como el estándar de comportamiento que existe en una organización o comunidad y las actividades que se deben realizar, no deben ser ni demasiado excesivas ni demasiado ligeras, ya que esto puede ocasionar que las tareas no se lleven a cabo. La tercera regla consiste en considerar las demandas de los nuevos trabajadores para trabajar, las cuales deben tomarse en cuenta a la vez que estos siguen las reglas preestablecidas para acostumbrarse a la cultura organizacional. La última regla consiste en hacer que el clima organizacional, tanto como su atmósfera y condición humana sean y se sientan cómodas para todas las personas

involucradas, ya que esto logra que los miembros se sientan más cómodos en el trabajo.

1.3. Cultura organizacional en las IES

La cultura organizacional ha surgido como un tema de preocupación central dentro de la comunidad empresarial durante los últimos diez años (Tierney, 1988). En consecuencia, el número de estudios sobre cultura organizacional va en aumento. Leme (2009) señaló que la cultura es un tema bastante conocido en la agenda académica, siendo discutido en los debates cotidianos dentro de las organizaciones. Sin embargo, siempre se necesitan más estudios, ya que los seres humanos son dinámicos y, por lo tanto, sus creencias y experiencias están cambiando y deben estudiarse regularmente (Murcia et al., 2016). El estudio de la cultura de una organización es importante para la implementación de las estrategias de una organización (Bashir et al., 2012).

La cultura organizacional es, en la mayoría de las veces, el elemento que impulsa a la organización hacia adelante. Crea un entorno operativo en el que cada empleado se esfuerza por lograr la meta establecida por la organización (Tănase, 2015). Algunos autores como Antić y Cerić (2008) mencionan que es casi imposible analizar las organizaciones modernas sin mencionar sus culturas organizacionales. Sin embargo, varios autores definen la cultura de manera diferente. Como resultado, la cultura organizacional enfrenta muchos desafíos y no es una tarea fácil definir este término.

Aunque la cultura organizacional es un término ampliamente utilizado, parece dar lugar a un grado de ambigüedad en cuanto a la evaluación de su eficacia en las variables cambiantes de una organización (O'Donnell y Boyle, 2008). Schein (1990) menciona que, para verdaderamente entender el término de cultura, se necesita comprender las creencias de los afiliados de esas organizaciones. El mismo autor caracteriza la cultura como los valores, creencias y suposiciones aprendidos que se comparten y se dan por

sentados a medida que la organización sigue teniendo éxito. Comprender la cultura es importante para los empleados, las partes interesadas y la organización en general.

Desson y Clouthier (2010) afirmaron que la cultura da forma a lo que la organización considera para tomar una decisión correcta; qué empleados consideran que se comportan adecuadamente y cómo interactúan entre sí; y la actitud de las partes interesadas externas hacia la organización. Además, la comprensión de la cultura ayudará a los administradores a detectar y resolver conflictos potenciales y a gestionar el cambio de manera más eficaz y eficiente. Al igual que otras organizaciones, la importancia de la cultura en las instituciones de educación superior es fundamental. Con este fin, se hace necesario el estudiar la dinámica cultural de las instituciones y los sistemas educativos ayuda a comprender y, con suerte, a reducir las relaciones de confrontación. Conocer estos hechos es pertinente para realizar investigaciones sobre la cultura organizacional y su influencia en las universidades (Tierney, 1988).

La noción de cultura organizacional es explicada por Pettigrew (1979a), ya que se manifiesta en los valores, creencias, actitudes, suposiciones y comportamientos fundamentales compartidos por los miembros de una organización. Se considera que la cultura es el factor significativo en (1) construir y unificar capacidades (Day, 1994), (2) dar forma a normas y procedimientos (Deal y Kennedy, 1982; Jarnagin y Slocum, 2007), (3) proporcionar soluciones y eventualmente convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1986; Hall, 1993). La cultura organizacional es el carácter de una organización, y ese carácter interactúa y comunica la mentalidad y el comportamiento de una organización que eventualmente conduce a un buen o mal desempeño (Schein, 1984). Muchos académicos han estudiado las propiedades, niveles, dimensiones y características de la cultura organizacional desde diferentes perspectivas.

En sus primeros trabajos, Hofstede (1991) separó la cultura en cuatro dimensiones:

1. Colectivismo frente a individualismo
2. Distancia de poder
3. Evitación de la incertidumbre
4. Masculinidad frente a feminidad

Posteriormente, Schein (1992) delineó tres niveles de cultura:

1. Comportamiento explícito
2. Signos
3. Valores compartidos

Hay muchas formas diferentes de evaluar la cultura. Por ejemplo, Beacher (1989) diferencia cuatro tipos de cultura en función del tipo de autoridad (colegial, jerárquica, anárquica y política). Fjortoft y Smart (1994) diferencian las culturas organizacionales sobre la base del dinamismo y el externalismo. Mientras que Denison (2000) ha agrupado la cultura en cuatro rasgos:

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

El modelo de Denison sugiere cuatro rasgos culturales amplios que ayudan a las capacidades de una organización para coordinar e integrar los recursos internos y también para adaptarse al entorno externo. Las organizaciones siempre se esfuerzan por encontrar un equilibrio perfecto entre ellos. Cada rasgo se mide en tres dimensiones.

1.4. Componentes de la cultura organizacional

El primero es el rasgo de participación, el cual crea un sentido de propiedad y responsabilidad y aumenta aún más la capacidad y la autonomía (Denison, 2000). Ayuda en la implementación de las decisiones. Facilita la flexibilidad y la integración interna (Denison, 1984; Denison y Mishra, 1995; Fisher, 1997). Las organizaciones con alto rasgo de participación tienen actitudes de empleados más favorables. Para lograr el desempeño organizacional, una organización debe transmitir empoderamiento, formar equipos y desarrollar la capacidad de los empleados (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961).

Los empleados deben sentir que tienen un papel que desempeñar en el sistema. Para lograr la participación, los empleados deben sentir que tienen algún aporte en la toma de decisiones, su voz puede ser escuchada y las metas organizacionales están directamente vinculadas con su trabajo (Spreitzer, 1995). Por lo tanto, los índices de rasgos de participación son los siguientes:

- Empoderamiento
- Orientación del equipo
- Desarrollo de capacidades

El segundo componente es el rasgo de consistencia. Este es quien define los valores y el sistema que son la base de una cultura sólida. Proporciona una fuente central de integración y coordinación (Denison, 2000). Se centra en creencias, normas y valores comúnmente aceptados. Se espera que mejore la eficiencia, la eficacia y el rendimiento al reducir los mecanismos de control y, por lo tanto, facilitar la comunicación, la coordinación y la reducción de costos (Seashore, 1954; Fisher, 1997).

Las organizaciones son efectivas porque tienen una cultura fuerte que es altamente consistente, acordada, coordinada e integrada (Davenport, 1993; Saffold, 1988). La consistencia es una fuente influyente de integra-

ción interna y estabilidad que surge del estado de ánimo común y la conformidad (Senge, 1990). Por lo tanto, los índices de rasgos de coherencia son los siguientes:

- Coordinación e integración
- Acuerdo
- Valores fundamentales

El rasgo de adaptabilidad vendría siendo el tercer componente y se refiere a la capacidad de las organizaciones para traducir en acción las demandas del entorno empresarial (Denison, 2000). De la misma manera, Yilmaz y Ergun (2008) sostuvieron que la adaptabilidad facilita la conversión de las expectativas del cliente y los requisitos externos en procesos organizacionales. Mejora la capacidad de la organización para hacer frente a la volatilidad del entorno. Por lo tanto, puede verse como un predictor de la capacidad de la organización para construir nuevas innovaciones, el desarrollo del mercado y también sirve como capacidad defensiva para amenazas inesperadas.

Según Kanter (1983) es muy difícil cambiar organizaciones bien integradas. La adaptación externa y la integración interna a menudo están en desacuerdo. La adaptabilidad está impulsada por los clientes, la asunción de riesgos, la experiencia y el aprendizaje del error (Nadler y Francisco, 1998; Senge, 1990). Las organizaciones adaptables están continuamente en estado de aprendizaje y siempre se esfuerzan por mejorar sus sistemas para brindar valor a sus clientes (Stalk, 1990). Por lo tanto, los índices de rasgos de adaptabilidad son los siguientes:

- Creación de cambios
- Enfoque en el cliente
- Aprendizaje organizacional

El rasgo de la misión, por su parte, refleja la capacidad de las organizaciones para definir una dirección significativa a largo plazo que proporcione a los empleados un sentido de enfoque y una visión común del futuro (Denison, 2000). Se basa en el enfoque externo, hace hincapié en la estabilidad y la capacidad para dar a la organización un propósito, significado y dirección estratégica.

Una visión, metas y objetivos estratégicos claros proporciona un sentido de dirección y propósito que hace que una organización sea exitosa (Mintzberg, 1987; Ohmae, 1983; Hamel, 1996). El cambio en la misión de la organización conduce al cambio en la cultura de la organización (Schein, 1990). Se enfoca en la contradicción de la integración interna y la adaptación externa al mismo tiempo (Hatch, 1993; Schein, 1990).

Por lo tanto, los índices de rasgos de la misión son los siguientes:

- Intención y dirección estratégica
- Metas y objetivos
- Visión

Otra característica a destacar es la preparación individual para el cambio, la cual se define y conceptualiza de muchas maneras. Bernerth (2004) sugirió que “La preparación es más que comprender el cambio, la preparación es más que creer en el cambio, la preparación es una colección de pensamientos e intenciones hacia el esfuerzo de cambio específico” (p. 40). Considerando que Backer (1995) sugirió que involucra las creencias, intenciones, actitudes y capacidades de los empleados hacia la necesidad de cambio, lo que eventualmente se traduce en la capacidad organizacional para cambiar.

Por lo tanto, la disposición es un estado mental con aceptación de la necesidad. Es un antecesor cognitivo de apoyo o resistencia al cambio y su valor no es fijo. Backer (1995) argumentó, además, que el cambio puede ocurrir incluso en condiciones de baja preparación, pero la probabilidad

de un cambio exitoso es baja, porque la baja preparación para el cambio está sujeta a una resistencia activa o poca motivación para cambiar. Por lo tanto, una alta disposición para el cambio conduce a un cambio exitoso.

En términos de preparación para el cambio, el estudio propuesto cubrirá varios aspectos del cambio que poseen los empleados. Estos aspectos incluyen resistir, participar y promover el cambio. Con tres aspectos de las actitudes hacia el cambio: resistir, participar y promover, el instrumento proporciona un análisis situacional integral. Promocionar y participar nos permite saber qué grupos de personas inician el cambio. El aspecto de la resistencia nos permite saber en qué situación se encuentra una persona y qué contribuye potencialmente a la resistencia. Saber esto asegurará el éxito de los esfuerzos de desarrollo de la organización.

El desempeño organizacional, según Daft (2009), “es el grado en que una organización ha logrado con éxito sus objetivos”. Choi (2002) evaluó el desempeño organizacional desde la perspectiva de sus miembros. Los estudios sobre el desempeño de las empresas comerciales a menudo han utilizado medidas financieras como el rendimiento de los activos (Bloom y Milkovich, 1998; Westphal, 1999).

Rara vez existen medidas comunes de desempeño relativamente “objetivas” o cuantificables, lo que dificulta comparar organizaciones en cuanto a las medidas de desempeño. Por esta razón, el estudio utilizó medidas de desempeño percibido. Las limitaciones de los datos de percepción para evaluar el desempeño organizacional han sido bien reconocidas (Huselid, 1995). Sin embargo, a menudo se ha encontrado que las medidas objetivas y perceptivas del desempeño organizacional están relacionadas positivamente entre sí (Kirkman y Rosen, 1999), y estudios previos sobre el desempeño organizacional también han utilizado medidas perceptivas (Brewer y Selden, 2000).

En el vínculo de cultura organizacional, preparación individual para el cambio y desempeño organizacional ¿cuál es el resultado final de toda esta

capacidad relacionada con el cambio o preparación para el cambio? Basándose en la teoría de la implementación, es probable que el resultado más inmediato sea una implementación efectiva y un mejor desempeño (Klein y Sorra, 1996). Por lo tanto, la disposición al cambio puede predecir el desempeño.

Aunque muchos factores contribuyen a la velocidad y el rendimiento con el que se mueven las organizaciones hoy en día (Damanpour, 1991), se ha considerado especialmente crítico crear preparación para el cambio (Jansen, 2000; Kanter, 1983; Simon, 1996; Holt et al., 2007). Esto se debe a que la cultura es el carácter de una organización, y ese carácter interactúa y comunica su mentalidad y comportamiento que, eventualmente, conduce a un buen o mal desempeño (Schein, 1987). Además de esto, McNabb y Sepic (1995) sugirieron que se requiere cultura para aceptar el cambio; por lo tanto, es importante comprender la relación de la cultura organizacional y la preparación para el cambio. Muchos académicos han estudiado el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño (Denison, 2000; Hofstede, 1991; Pettigrew, 1979b; Quinn y Rohrbaugh, 1981). El trabajo más reciente y autenticado sobre cultura organizacional y desempeño ha sido realizado por Kotrba et al. (2012), que estableció claramente la relación de la cultura organizacional y el desempeño.

1.5. Dimensiones de la cultura organizacional

Una cultura universitaria se compone de valores y procesos compartidos que deben estar en consonancia con las metas y objetivos de la universidad. Las seis dimensiones culturales de Hofstede: orientado a procesos versus orientado a resultados; orientado al empleado versus orientado al trabajo; parroquial versus profesional; Se analiza el sistema abierto versus el sistema cerrado, el control flexible versus estricto y el normativo versus pragmático para averiguar si estas dimensiones están en línea con las metas y objetivos de la gestión universitaria. La cultura organizacional puede ser considerada como un marco que tiene un impacto muy fuerte en los tomadores de decisiones. Dentro de este marco, el documento intenta:

explorar cómo los miembros de la universidad perciben las dimensiones culturales de la organización, explorar las preferencias de los miembros de la universidad por las dimensiones culturales, identificar las estrategias utilizadas por la institución para tratar con su entorno y clientes.

La cultura organizacional ha sido definida como un modelo, unas formas compartidas de pensar y actuar (Schein, 2010); la forma de actuar de un grupo o sociedad tiene su origen en sus creencias y valores que siguen un patrón de comportamiento análogo (Andrade, 1996) o un programa mental colectivo que distingue a una organización de cualquier otra (Hofstede, 1999). En este caso, el estudio de la cultura organizacional se ha centrado en la tipología de Hofstede (1991) y Hofstede et al. (2010) considerándola metodológicamente innovadora para identificar las dimensiones propias de su cultura como Institución Universitaria. Hofstede (1999) argumenta a partir de una sólida investigación que todas las sociedades humanas comparten problemas fundamentales que siempre han existido y seguirán existiendo mientras la especie humana siga viviendo. Explica los resultados de la investigación según las diferencias en los valores arraigados en la cultura en más de cincuenta países.

Las dimensiones culturales se convertirían así en los aspectos visibles que se reflejan en las prácticas y valores que se viven en instituciones fronterizas como esta (Nelson et al., 2014). De esta forma, Hofstede (1999) no se refiere a conductas concretas en sí mismas, sino a los patrones (modelos, paradigmas) de pensamientos, sentimientos y potencialidades conductuales que las personas llevan en su mente. De igual forma, trabajos desarrollados sobre la comunicación intercultural y el uso de la web (Hofstede y Hall, 2004) advierten que todas las culturas tienen un sistema de comunicación (idiomático o no verbal) que incluye la base de su identidad y comunidad, desplegando comportamientos y prácticas visibles, llevándonos a considerar que las culturas más exitosas de la historia han sido aquellas que pueden adaptarse a sus entornos y cambiar según las circunstancias.

El estudio realizado parte de un postulado que considera la cultura organizacional como un programa mental colectivo que distingue a los miembros de una organización de los de otra (Hofstede, 1999; Hofstede y Hofstede, 2007a; Hofstede et al., 2005; Hofstede et al., 2010; Hofstede y Hall, 2004) desde una visión simbólica de la cultura.

Para Hofstede (1999) la cultura es holística, en tanto se refiere a un todo que es más que la suma de sus partes; se determina históricamente reflejando la historia de la organización; se construye socialmente porque es creado y preservado por el grupo de personas que forman la organización; es difícil de cambiar; se relaciona con objetos de estudio de la antropología cultural, como mitos, rituales y símbolos; es fundamentalmente un programa, en el sentido informático atribuido al término.

Entendemos que el estudio de la cultura organizacional muestra relevancia desde diferentes puntos de vista: contemporáneo, en tanto responde a una necesidad concreta actual y está en sintonía con las tendencias del control de calidad en los servicios educativos; exhibe relevancia práctica, pues los resultados arrojados pueden servir de base para la toma de decisiones en las instancias correspondientes, constituyendo un aporte disciplinar debido a la escasa evidencia de estudios empíricos sobre el tema. Esta investigación estaría por tanto generando instrumentos válidos para realizar mediciones periódicas en el tiempo, lo que también le da relevancia metodológica al estudio. Finalmente, creemos que esta propuesta respondería a la necesidad de la universidad de conocerse a sí misma, a fin de contar con datos para la toma de decisiones que busquen mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la institución (Brunner, 2009; San Fabián, 2011).

Los primeros avances en el análisis de la cultura de las organizaciones; la segunda profundiza en los estudios sobre las características de las organizaciones según las dimensiones adaptadas de Hofstede (1999) y Hofstede et al. (2010), desde la perspectiva de los docentes de instituciones de educación superior. Tomando como referencia los estudios e investigaciones

analizados, sugerimos explorar la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este (UNE-Paraguay) siguiendo la metodología adaptada de Geert Hofstede (1999) en el contexto de una investigación más amplia, enfocada en la formación de docentes universitarios. Desde esta perspectiva, se podrá conocer si existen diferencias significativas según variables sociodemográficas como el sexo, la edad, el profesorado y la antigüedad, junto con el resto de las variables de estudio.

1.5.1. Aspectos formales

Los factores formales de la cultura organizacional como son metas, tecnología, estructura, políticas, procedimientos y recursos financieros, son trascendentales y característicos de la cultura organizacional que se crean, se refuerzan y consolidan a través del esfuerzo humano que se ponga en ello; entonces lo ideal sería ocuparse de manera importante del personal que integra a la empresa y de la forma en la cual se transmiten los conocimientos. La existencia de reglamentos, normas, procedimientos, estructura jerárquica, equipo y tecnología, instalaciones, mobiliario y producto en una empresa, entre otras más, se encuentran formalmente documentadas y listas para ser transmitidas al personal en el momento de capacitarse y para otros sirve de retroalimentación cuando ya están dentro de la empresa.

1.5.2. Aspectos informales

Los aspectos informales son aquellos que se refieren a la filosofía, símbolos, mitos, historia, lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción; en cambio, los aspectos formales son aquellos que se refieren a las políticas, procedimientos, normas, estructura jerárquica, equipo y tecnología, instalaciones, mobiliario y producto. Stoner, clasifica a la cultura organizacional en dos niveles, fenómeno al cual llama “iceberg” de la cultura organizacional: uno visible y el otro invisible, a las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales las reconoce como los aspectos invisibles de la cultura organizacional y a las manifestaciones es-

tructurales y materiales las ubica en el nivel visible y les llama aspectos formales de la cultura organizacional.

1.6. Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo (Rodríguez Garay, 2009, p. 71).

El desarrollo integral de la institución requiere la introducción de elementos que promuevan un ambiente de trabajo adecuado que incida en el curso y resultados de las actividades productivas o en la entrega de bienes o servicios. Por ejemplo, Mena Méndez (2019) destaca lo siguiente:

- **El respeto hacia los diferentes públicos:** este comprende la percepción de las personas por su responsabilidad, diligencia y dedicación, que se basa en su actitud o integridad en el trabajo, lo que exige respeto y trato hacia él.
- **Confianza y apoyo:** tiene que ver con la reputación, apoyo, ambiente de trabajo solidario, camaradería, honestidad y autenticidad.
- **Igualdad de poder:** cuando median relaciones basadas en la igualdad de derechos y condiciones. Se evade el exceso de autoridad y de control jerárquico.
- **Connotación:** hay que evitar restar importancia u ocultar problemas que la organización pueda estar enfrentando, ya que las prácticas de resolución correctas y oportunas son acertadas.
- **Participación:** todo proceso llevado a cabo por la empresa requiere de la participación de las personas para contribuir conjuntamente a la realización de los objetivos trazados. Sobre todo, estos son los derechos y deberes de los trabajadores.

De acuerdo con de Bateman y Snell (2009), la cultura se puede clasificar como “fuerte o débil” según las características de la institución, sus resultados, el nivel de estabilidad, la motivación, el compromiso, el apoyo de las personas y la forma en que se llevan a cabo los distintos procesos.

En complemento, para Cantillo Guerrero et al. (2011), la cultura organizacional es un espejo de la empresa. Una empresa debe tener una cultura clara que se centre en la satisfacción de todos los grupos de interés, su estrategia esté bien formulada y sea adecuada; la información sea gestionada y utilizada adecuadamente; sea participativa y exista una evidente cooperación entre sus miembros; desarrolle ideas innovadoras, asuma riesgos y emprenda acciones encaminadas a la mejora continua.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN EN DOCENTES UNIVERSITARIOS

La motivación ha sido citada como una fuerza impulsora detrás del éxito o el fracaso del proceso de aprendizaje, aunque sus orígenes siguen siendo objeto de debate desde hace mucho tiempo. Si tomamos como ejemplo a los estudiantes universitarios, estos están eligiendo una carrera que seguirán por el resto de sus vidas, y el contraste entre las llamadas ganas de aprender y el desinterés por aprender es aún más llamativo (Héctor, 2012).

Desde el punto de vista del origen de la motivación, se pueden identificar dos tipos de motivación: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Primero, el estímulo se coloca fuera del individuo; es decir, tiende a cambiar la personalidad y el comportamiento del individuo. Quiere ganar las recompensas ofrecidas o evitar sanciones por no alcanzar sus objetivos. Un estímulo intrínseco, por otro lado, proviene del interior del individuo. Es en este momento que una persona reconoce el complejo mundo profundo, que es el resultado de todas las experiencias anteriores, que en diversos grados se entremezclan e influyen en cada comportamiento. Se habla de orígenes biológicos, de encontrar el placer y evitar el dolor, de

oportunidades de superación y de motivaciones influenciadas por emociones y decisiones complejas entrelazadas con diferentes intereses [...] y difíciles de descifrar desde el exterior (Frías y Narváez, 2010).

2.1. Motivación docente

Así, la representación que haga el docente de la motivación será relevante para su práctica docente y, en cierta medida, sus conceptos le permitirán vislumbrar estrategias y acciones específicas de su conducta docente compatibles con este enfoque. Representa la motivación. Una vez más, el papel y la importancia de la familia en esta manifestación es fundamental en varios sentidos. Si la mayor parte de la responsabilidad recae en la familia, ¿qué conductas educativas adoptan los docentes para motivar? Por el contrario, si el rol de la familia incluye elementos que complementan su rol como docente, en última instancia puede ser un punto de partida para construir alianzas que conduzcan a una mejor motivación de los estudiantes para aprender (Precht et al., 2016).

El papel del docente es crucial para moldear y cambiar el autoconcepto académico y social del alumno; es la persona más influyente en el aula y, por lo tanto, los alumnos valoran su opinión y la actitud que reciben de él. Un alumno puede ser ridiculizado frente a sus compañeros, constantemente criticado por el profesor debido a sus fracasos, y cuya autonomía e iniciativa son sistemáticamente compensadas recibiendo mensajes negativos sobre su autoestima. Por otro lado, un estudiante que es escuchado, respetado y alentado ante el fracaso recibe mensajes positivos que elevan su autoestima. Cuanto más exitosa sea una persona, más motivada estará. Las expectativas de éxito disminuyen significativamente cuando los errores son acumulativos, por lo que se debe fomentar la reducción de errores en la experiencia escolar (Herrera y Zamora, 2014).

2.2. Teorías motivacionales

Peña Rivas y Villón Perero (2018) explican que han surgido diversas teorías de la motivación que intentan explicarla, definirla y contribuir a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas, siendo las más destacadas:

2.2.1. Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow

Es una teoría motivacional en que consiste en un modelo de necesidades humanas de cinco niveles, a menudo representado como una jerarquía en una pirámide. Las necesidades inferiores en la jerarquía deben satisfacerse antes de que puedan satisfacerse las necesidades de nivel superior. De abajo hacia arriba, las necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, amor y pertenencia, estima y autorrealización (Rodulfo, 2018).

Figura 1

Pirámide de Maslow



Nota: Imagen tomada de Rodulfo (2018)

2.2.2. Teoría de los dos Factores de Herzberg

Según esta teoría, las personas se ven influenciadas por dos factores: la higiene y la motivación. Los factores considerados motivadores influyen en el comportamiento de los empleados e incluyen: trabajo deseado, logro de metas, ascenso laboral, reconocimiento y responsabilidad. Según Herzberg, los factores que provocan insatisfacción laboral son el salario, la falta de seguridad y garantías, condiciones de trabajo, políticas o estilos de gestión de la empresa, calidad de la supervisión, relaciones y estatus (Sayes, 2017).

2.2.3. La teoría de McClelland

El logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación humana; por lo tanto, las necesidades de logro/desempeño se relacionan con la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento frente a un conjunto de estándares y la búsqueda del éxito. La necesidad de poder, que incluye la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo harían. Finalmente, está la necesidad de pertenencia, el deseo de relaciones humanas amistosas y cercanas (Lozano Treviño y Barragán Codina, 2017).

2.2.4. Teoría de la Expectativa de Vroom

En esta teoría, los individuos son vistos como seres pensantes que tienen creencias, esperanzas y expectativas sobre eventos futuros en sus vidas. En este caso, el comportamiento es el resultado de elecciones y las alternativas se basan en creencias y actitudes. Según esta teoría, las personas altamente motivadas no solo se fijan objetivos valiosos, sino que también perciben subjetivamente una alta probabilidad de alcanzarlos. Esto hace necesario el determinar qué valor le otorgan los individuos a la recompensa y cuáles son sus expectativas sobre su desempeño potencial. El modelo que respalda esta teoría consiste en deseos individuales de recompensas específicas, acciones realizadas, percepciones de las recompensas resultantes y creen-

cias de que ciertos comportamientos conducen a ciertas recompensas que controlan el trabajo duro del desempeño de la tarea (Veytia Buchel y Contreras Cipriano, 2019).

2.2.5. De contenido motivacional

En el salón de clases, la atención a la calidad está estrechamente relacionada con la motivación de logro: la tendencia a sobresalir en situaciones de desempeño, a enfocarse en mejorar cada vez más en las tareas, lograr metas desafiantes y alcanzar niveles de desempeño óptimos, juega un papel importante no solo por su influencia en el rendimiento, sino también por la orientación de la motivación en las relaciones sociales. Es importante que nos centremos en la importancia de valorar las relaciones por sí mismas y no como un medio para otro fin (en este último caso estaríamos ante el tipo de agresión instrumental que es tan prominente en nuestra sociedad actual). De hecho, debemos considerar que la motivación intrínseca se fomenta en un ambiente interpersonal seguro y positivo (Lucas Mangas, 2007).

2.2.6. Del proceso motivacional

Generalmente, cuando hablamos de motivación en la escuela, nos referimos a la motivación que impulsa a los estudiantes a completar un conjunto de tareas proporcionadas por el docente como medio para aprender el contenido del curso. La motivación escolar, aunque incluye la realización de tareas, no se queda ahí. Más concretamente, la motivación escolar debería estar más específicamente relacionada con la activación de los recursos cognitivos para aprender lo que la escuela ofrece para aprender, más que con el simple deseo de realizar una determinada tarea en un momento determinado. En este sentido, las cuestiones motivacionales suelen estar relacionadas con el valor de la tarea y el sentido de competencia en presencia de la tarea, pero también a nivel de actividad en general con las razones que dan sentido a las tareas, las cuales activan estos recursos

cognitivos para el proceso de aprendizaje (razones para aprender) (Valenzuela et al., 2015).

2.3. Motivación y el ejercicio de la pedagogía

Básicamente, la motivación no proviene del pensamiento o la razón, sino de la intuición, aunque parezca imposible. Se origina en el centro del sentir, de las emociones, los sentimientos y está relacionado con la autoimagen, la esencia y la capacidad de creer en uno mismo. Este “motor interno” se asoció más tarde con la reflexión. Entonces puedes prepararte mentalmente para tener los medios para lograr tus objetivos. La motivación proviene principalmente de un nivel de confianza que te permite superar algunas limitaciones que son muy reales (Prot, 2004).

Las familias y su percepción sobre la aceptación social de la profesión desempeñan un rol importante en la elección, ya que algunas personas, por presiones sociales y familiares, deciden continuar sus estudios y dedicarse a profesiones que no satisfacen a nivel personal esa elección profesional. Es posible que el sujeto ni siquiera reconozca cuánto influyó el entorno en su elección (Dornyei, 2005).

Por el contrario, el entorno familiar puede crear una carrera adecuada si ciertas condiciones influyen positivamente en su desarrollo desde edades tempranas. Por ejemplo, los estudiantes de idiomas cuyos padres son bilingües tienen más probabilidades de éxito en el aprendizaje de un segundo idioma (Del Castillo, 2010).

2.4. Factores que inciden en la motivación de los docentes universitarios

Las posibles causas de la baja moral de los docentes pueden ser la falta de comunicación con las personas, el liderazgo indiviso, los procesos de gestión complejos y lentos, los sistemas de información desarticulados, las malas condiciones de trabajo, las condiciones físicas, ambientales y de

recursos, la burocracia, el déficit presupuestario, la falta de supervisión y control, la politización del proceso y gerentes con poca capacitación en el campo, solo por mencionar algunos ejemplos (Añez, 2006).

La evidencia de la neurociencia sobre la importancia de las emociones en el aprendizaje ha llevado a debates sobre si los educadores también deberían ser responsables del desarrollo emocional de los estudiantes, en lugar del intelectual. En este sentido, los enfoques recientes del aprendizaje centrado en el estudiante, que reconocen la importancia crítica del afecto en los procesos cognitivos, apuntan a que los estudiantes ubican el aprendizaje dentro de la comunidad educativa en su desarrollo. Estos recursos utilizan el hogar como un pilar clave para estimular la motivación de aprendizaje de los estudiantes (Moreno et al., 2017).

2.5. Rol de los directivos en las IES

En las instituciones de educación superior (IES), las habilidades de liderazgo cobran cada vez más importancia en la formación y desarrollo profesional de sus directivos. Se cree que este último adquiere un elemento diferente que se aplica a cualquier campo del conocimiento. El proceso de formación y desarrollo de habilidades debe reflejar las competencias y herramientas básicas para el trabajo relacionado con los puestos gerenciales que requieren una intensa interacción con los subordinados y colaboradores en el desarrollo de las tareas (Ascón Villa et al., 2019).

En el estudio de Bustamante (2017), se argumenta que, debido a que las instituciones de educación superior están dirigidas por personas con antecedentes académicos, las perspectivas académicas son más importantes que las perspectivas gerenciales en la mayoría de las decisiones que se toman. Este elemento indica que los administradores universitarios, además de recibir formación académica, deben contar con herramientas de gestión para el desempeño de sus funciones.

Por el mismo lado, se cree que los líderes de las instituciones de educación superior deben ser personas que hayan recibido formación gerencial y no académica; es decir, con experiencia en la gestión de organizaciones. Esto puede ser un grave error, porque sin entender las peculiaridades de los procesos universitarios, las decisiones estarán más orientadas a las realidades del sector empresarial, que tiene una misión diferente en el mercado, muy diferente a la actual función social de las universidades. A nivel internacional, la tendencia teórica para preparar gerentes en la educación superior se basa en la ciencia de la administración y la teoría de la gestión del talento. Las universidades más reconocidas internacionalmente consideran el desarrollo del talento como un factor estratégico para la consecución de sus objetivos y posicionamiento competitivo en el mercado. La capacitación se basa en la aplicación de principios de administración de la fuerza laboral y responsabilidad en línea, donde los gerentes deciden qué capacitar y qué capacitación recibir (Arévalo, 2022).

CAPÍTULO III

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PERUANA

Este capítulo resume y presenta los resultados de la investigación realizada por los profesionales. Lo que se buscó con el desarrollo de esta no fue hacer un juicio de valor sobre la universidad ni hacer llamados de atención sobre el plantel educativo. Lo que se pretende es hacer una muestra que responda a las necesidades de la organización administrativa.

3.1. Objetivo general

La cultura organizacional es un aspecto crítico que incluye las actitudes de los empleados insertos en diversas instituciones públicas y privadas, motivados por factores internos y externos que enfatizan la necesidad de encontrar un equilibrio entre los canales formales e informales utilizados. Lo que se ha constatado es que existen muchos problemas sociales, conflictos políticos e institucionales en la sociedad, que generan confusión

y brechas entre lo que brinda el sistema y lo que esperan los servidores públicos.

Con base en lo mencionado, el objetivo principal de la investigación fue determinar la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

3.2. Objetivos específicos

Tomando como referencia el objetivo central de la investigación, se desglosan los siguientes objetivos concretos:

- Identificar los elementos de la cultura organizacional que guardan relación con la labor que realizan los docentes de la UNTRM
- Conocer los factores prioritarios que motivan laboralmente a los docentes de la UNTRM

3.3. Hipótesis

Existe relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

3.4. Variables

Para la investigación, se identificaron las siguientes variables:

- Variable 1 – Cultura organizacional
- Variable 2 – Motivación laboral

3.5. Tipo y diseño de investigación

Este estudio se basa en un diseño no experimental, con un corte transversal descriptivo, basado en la correlación de datos en un punto de tiempo;

es decir, este estudio permite evaluar la relación entre las variables “cultura organizacional” y “motivación laboral” en la Universidad Nacional de Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Además, se trata de una investigación de enfoque cuantitativo.

3.6. Población, muestra y muestreo

La población está constituida por todos los docentes nombrados que se encuentran trabajando en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, es decir, aquellos correspondientes a los docentes nombrados que figuran en las planillas del mes de junio de 2018, 130 docentes de la UNTRM. Sin embargo, cabe señalar que 31 docentes se encontraron haciendo uso de año sabático, capacitación o licencias. Por lo tanto, para el presente estudio, se considera una población de 99 docentes.

El tamaño de la muestra corresponde a 73 docentes, es decir, se ha estimado una proporción de la población utilizando el muestreo aleatorio simple.

En esta investigación solo se pudo encuestar a 50 docentes, los 23 docentes restantes estuvieron ocupados en distintas acciones como el dictado de sus clases, entre otras actividades académicas y de gestión.

Tamaño de muestra para estimar una proporción

$$\frac{Z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

Z^2		Parámetro Estadístico que depende del nivel de confianza (NC)
p	0.05	Es una característica de confianza del 95 % en la distribución normal.
e^2	0.05	Es la proporción
$1 - p$	Q	Es el error

A continuación, se detalla los criterios de Inclusión y exclusión de la muestra:W

3.6.1. Criterio de Inclusión

De los 73 docentes del muestreo aleatorio simple, solo se incluyeron 50 docentes nombrados de la UNTRM para la muestra.

3.6.2. Criterio de Exclusión

De los 73 docentes de la muestra, se excluyeron a 23 docentes por motivos de que al momento de realizar la encuesta se encontraban en otras actividades académicas y de gestión.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada para la investigación fue la encuesta de manera escrita a 50 de docentes nombrados de la UNTRM, incluyendo autoridades universitarias que también cumplen la función docente.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis estadístico de datos, se tuvo en cuenta el coeficiente de correlación de Rho Spearman, el mismo que permitió medir el grado de asociación entre las dos variables de estudio que están relacionadas linealmente.

Después de recolectar la información mediante la aplicación de encuestas en campo, se procedió a tabular los datos a través del software Excel versión 2019. Para el análisis estadístico de datos, se aplicó el método de Rho Spearman y el uso del software SPSS, versión 24. Posteriormente los resultados de las encuestas se procedieron a analizar e interpretar.

En el siguiente apartado se presentan, en dos partes, los resultados del procesamiento de la encuesta a 50 docentes adscritos, presentados de for-

ma confidencial y anónima: la primera parte corresponde a la estadística descriptiva; la segunda parte corresponde a la inferencial.

3.9. Resultados y discusión

Es importante señalar que la variable “cultura organizacional” evalúa e identifica elementos: forma y estructura, elementos de capital simbólico, humano o conductual; y se realizó de acuerdo a la siguiente escala.

Tabla 1

Escala de Likert usada

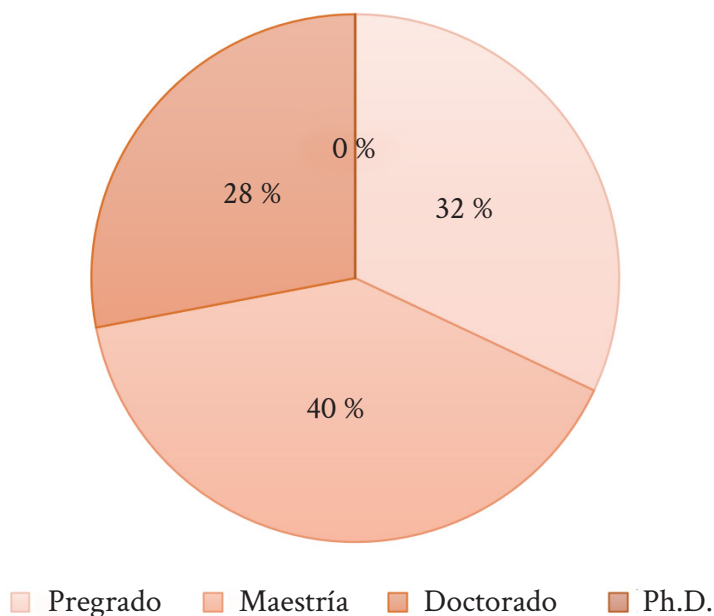
Opinión	En la escala
Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración	Estoy de acuerdo
Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente	Tiendo a estar de acuerdo
Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente	Tiendo a estar en desacuerdo
Si está completamente en desacuerdo	Estoy en desacuerdo

En lo concerniente a la motivación laboral, se determinaron elementos como las necesidades, motivos, impulsos y, finalmente, incentivos y recompensas. En este caso se evaluó con una escala numérica

Para la discusión y exposición de los resultados, se hará una división por partes, la primera puede definirse como la información general. En este sentido, se les pidió a los docentes que eligieran el título o grado más alto que posean; también género, grupo de edad y estado civil. Si cuenta con personal responsable, antigüedad y categoría docente, también se tendrá en cuenta. En la Figura 2 se muestran las cinco áreas que correspondieron a la primera parte.

Figura 2

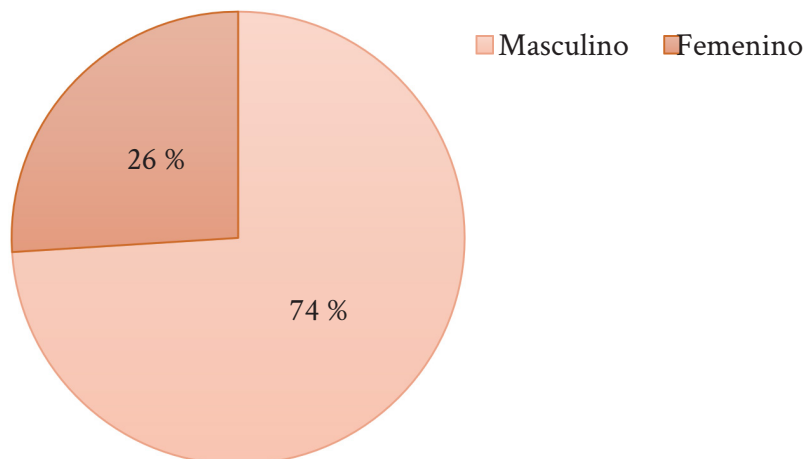
Título más alto que poseen los docentes de la UNTRM



Tal como se observa en la Figura 2 y de acuerdo con la nueva Ley Universitaria N.º 30220, ha habido un aumento en la cantidad de capacitación para los miembros de la facultad que se desempeñan como docentes cátedra. La docencia en la universidad es una actividad académica y profesional que incluye un proceso sistemático de aprendizaje que se relaciona con la enseñanza, la responsabilidad social, la formación a largo plazo y la producción intelectual. En este sentido, se ve que la mayoría del personal docente de la UNTRM cuenta con el título de maestría, que está definido por la Ley de Universidades, lo cual es un requisito prioritario para la docencia práctica universitaria.

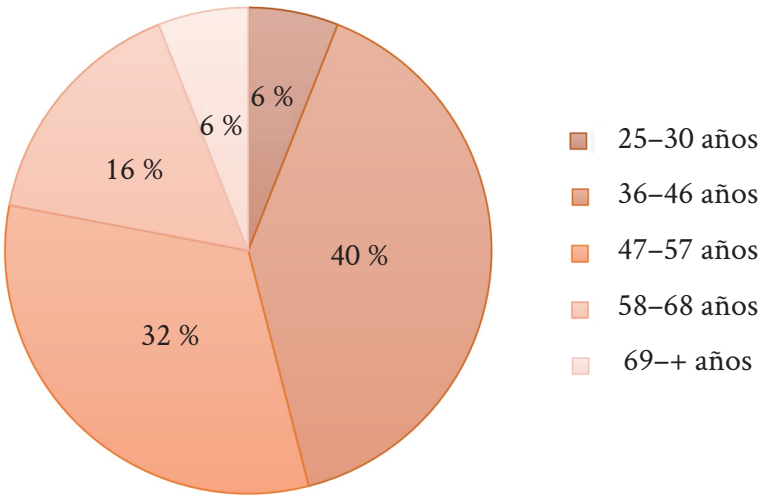
Figura 3

Docentes que laboran en la UNTRM según género



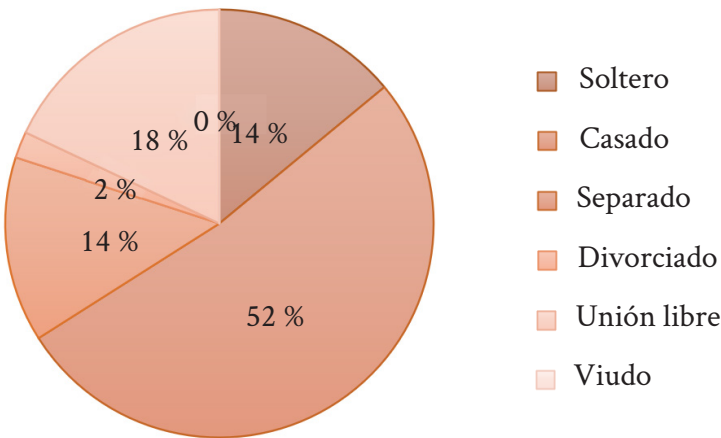
Respecto a la Figura 3, cabe mencionar que la UNTRM tiene en sus instalaciones a profesionales de distintas regiones del país, tales como Lambayeque, Limas, Puno, Chiclayo, Trujillo, San Martín y Amazonas; esta última corresponde a quienes van a capacitarse y se reincorporan al trabajo. Por otro lado, en nuestro país, la mayoría de las mujeres aún no ingresan al trabajo profesional por su trascendencia histórica, cultura y condición de mujer, hija y muchas veces por la maternidad; caso contrario a los hombres. Sin embargo, las mujeres desempeñan papeles protagónicos y asertivos en la sociedad. En este sentido, el presente estudio muestra que la presencia de mujeres en los puestos docentes universitarios aún no ha alcanzado la igualdad de género, por lo que los puestos académicos, de dirección y de responsabilidad en el ámbito universitario están ocupados mayoritariamente por hombres. Es probable que la menor proporción de mujeres en la mayoría de las universidades públicas se deba al entorno social ya los roles que tradicionalmente han asumido las mujeres, en la mayoría de los casos, relacionados con las responsabilidades familiares y laborales que las llevaron hasta allí. Por otro lado, básicamente se puede decir que las mujeres tienden a poner más énfasis en la familia, mientras que los hombres generalmente tienden a poner primero el trabajo.

Figura 4
Docentes que laboran en la UNTRM según rango de edad



La Figura 4 muestra que el rango porcentual más alto, de 35 a 46 años, corresponde a un cuerpo docente relativamente joven en comparación con el año de formación y funcionamiento de la UNTRM, es decir, la universidad nació en el año 2000 pero solo hasta el año 2002 entró en actividad académica. Por ello, es importante saber que la UNRTM corresponde a una nueva universidad ubicada en la zona norte de nuestro país.

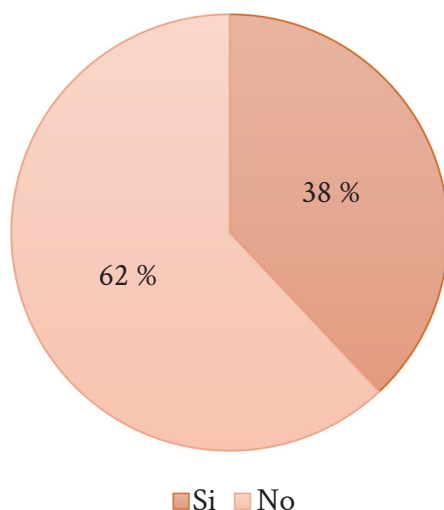
Figura 5
Estado civil de los docentes que laboran en la UNTRM



la Figura 5 muestra que la mayoría de los docentes encuestados están casados y desde una perspectiva empresarial, los trabajadores casados son más productivos y confiables que los trabajadores solteros, ya que tienen familias que mantener y buscan impulsos para conseguir un mejor trabajo. La estabilidad proporciona mayores beneficios económicos y, por lo tanto, una mejor calidad de vida para que las personas casadas tengan estabilidad.

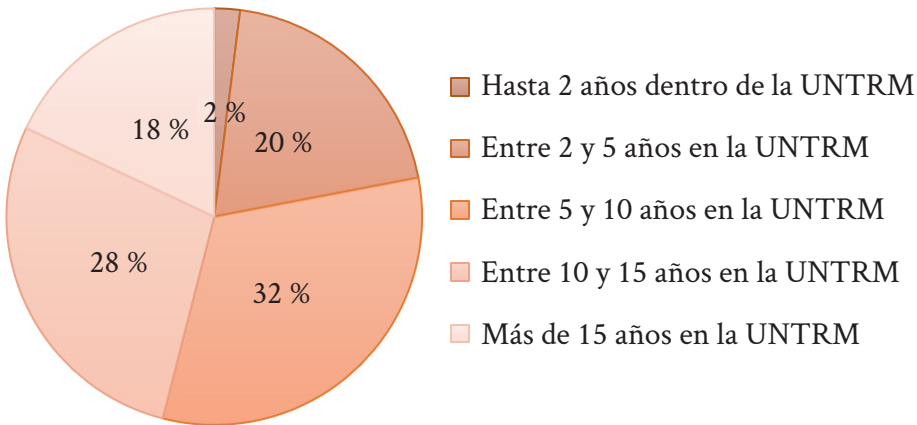
Figura 6

Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo



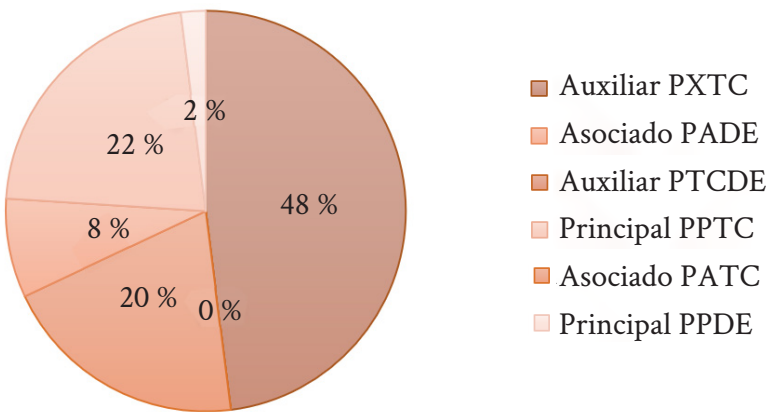
Respecto a la Figura 6, como toda institución estatal, las universidades también cuentan con sus propios estatutos internos, los cuales se actualizan de acuerdo a la necesidad, el contexto y conforme a las normas de la SUNEDU. En este sentido, se ve que en la UNTRM hay un pequeño número de docentes encuestados que ocupan cargos administrativos. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones sobre cambios o ajustes organizacionales se realiza con el consentimiento de las instituciones de cada universidad, teniendo en cuenta que cada universidad tiene sus propias realidades complejas, respetando la autonomía de la institución.

Figura 7
Años de servicio como docente en la UNTRM



Respecto a la Figura 7, es importante apreciar que los docentes que superan los 15 años de servicio tienen un porcentaje del 9 %; es decir, de acuerdo con los encuestados, aún no contamos, en su mayoría, con docentes mayores de 60 años que se aproximen a ser cesantes o jubilados, puesto que la universidad aún es relativamente joven en su funcionamiento académico.

Figura 8
Categoría docente en la UNTRM



Comprendidas las gráficas anteriores, se da pie a la segunda parte: el cuestionario. Este se utilizó para medir las variables de “cultura organizacional” con base en la escala detallada anteriormente.

La primera variable fue “cultura organizacional”, la cual se dividió en las siguientes dimensiones:

- Elementos formales y estructurales.
- Elementos simbólicos
- Elementos del capital humano

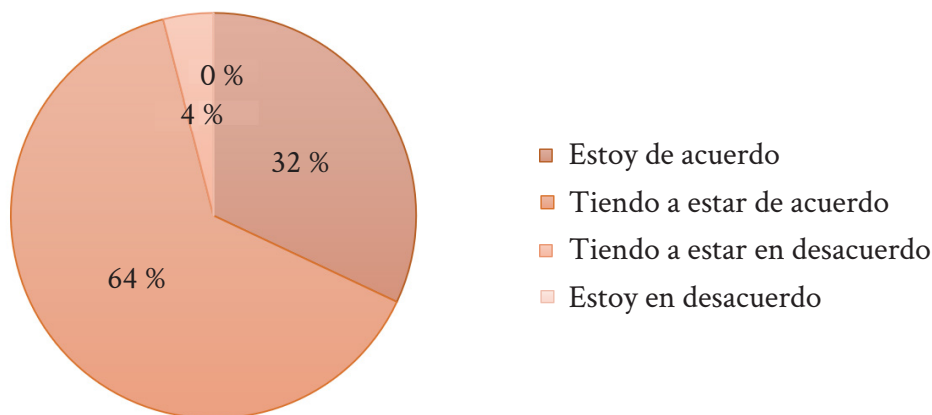
3.9.1. Elementos formales y estructurales:

En este aspecto se realizaron seis preguntas relacionadas a normatividad, valores institucionales, organización, respeto, e innovación tecnológica. A continuación, se detallan las preguntas:

3.9.1.1. Conozco la normatividad vigente de la UNTRM (estatuto, reglamentos, plan estratégico.

Figura 9

Conocimiento de la normatividad vigente de la UNTRM

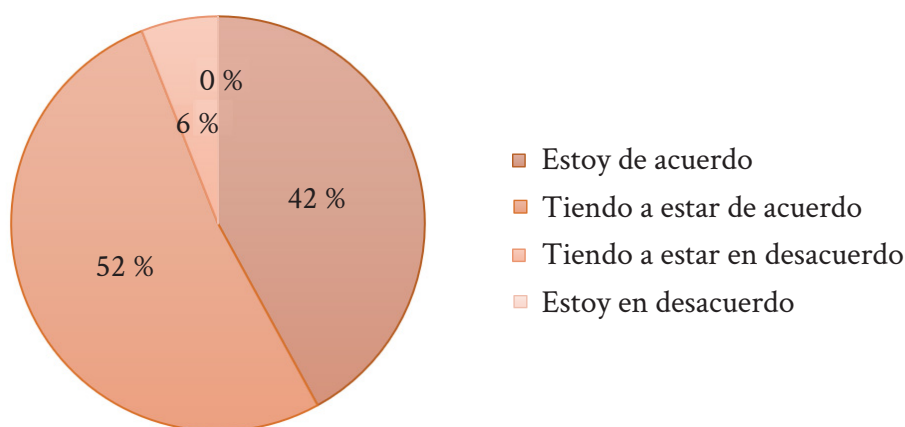


En este sentido, como muestra la Figura 9, es claro que la mayoría de los docentes conoce las normas internas que definen deberes, beneficios, obligaciones, derechos, sanciones y demás procesos académicos y de investigación para promover un trabajo de calidad con los miembros de la academia. Sin embargo, dado que el 4 % no comprende los requisitos normativos, la formación de docentes es importante para fortalecer la capacidad en cuestiones de procesos normativos, lo que garantiza un mayor compromiso y apoyo para las organizaciones.

3.9.1.2. Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.

Figura 10

Conocimiento de la visión, objetivos, valores institucionales

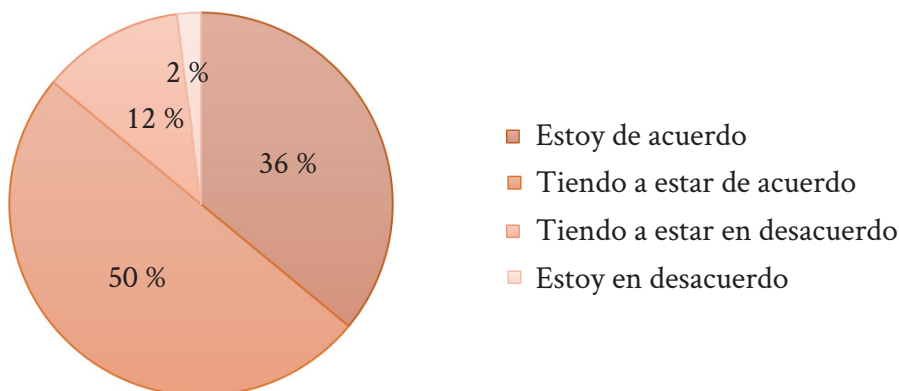


Como se puede observar en la Figura 10, los docentes encuestados tuvieron el porcentaje más alto de comprensión de la misión y visión, que define la evaluación y la apropiación institucional y establece expectativas para metas a corto y largo plazo.

3.9.1.3. *En lo general dentro de la organización institucional nos tratamos con respeto*

Figura 11

Dentro de la organización hay un trato de respeto



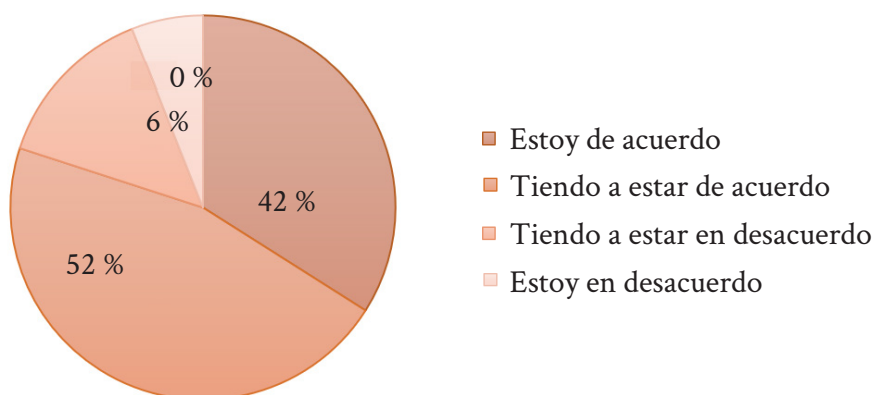
Respecto a la Figura 11, es importante señalar que fueron necesarios algunos cambios y correcciones en la normativa universitaria, especialmente en la situación de emergencia provocada por el Covid19, muchas personas han entendido y aprendido a respetarse, a convivir sanamente, a concretar la cooperación y saber que el trabajo en equipo es propicio para el desarrollo de una enseñanza de calidad, una educación integral e instituciones de considerable valor.

3.9.1.4. *La autoridad máxima de mi institución nos trata con respeto y consideración*

Como muestra la Figura 12, el porcentaje de desacuerdo no supera la mitad más uno, por lo que percibimos el valor de la dignidad, considerando que un ambiente de trabajo sano en todos los puestos de trabajo es necesario para tener una actitud más positiva y así ser más eficaces en nuestra labor dentro de la universidad.

Figura 12

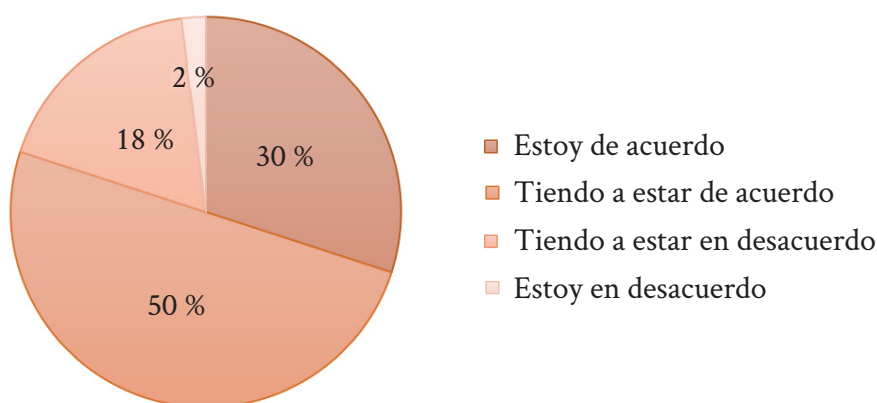
La autoridad máxima de la institución respeta al cuerpo docente



3.9.1.5. La autoridad máxima de mi facultad nos trata con respeto y consideración

Figura 13

La autoridad máxima de mi facultad respeta al cuerpo docente

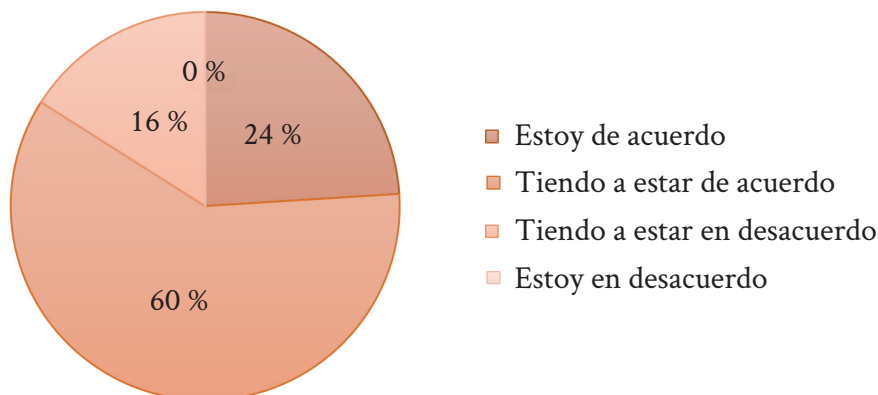


Al igual que en la pregunta anterior, en la Figura 13 se observa una buena relación entre los directivos y las personas que estos tienen a su cargo, es decir, los docentes de la universidad.

3.9.1.6. *En la UNTRM se fomenta la innovación tecnológica*

Figura 14

En la universidad se fomenta la innovación tecnológica



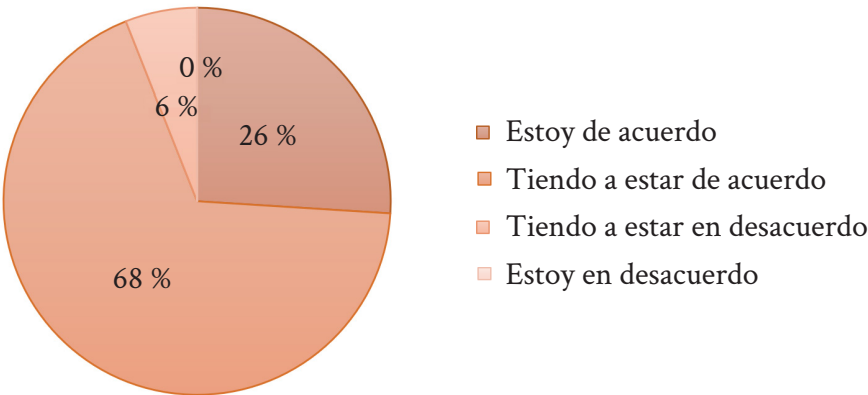
La Figura 14 muestra que es importante integrar las nuevas tecnologías a la estructura de la universidad, lo que permite a los docentes estar a la vanguardia tecnológica y brindar a los estudiantes una educación de calidad. Hoy en día, enfrentar el desafío de la innovación tecnológica es sumamente importante, al igual que nuestras instituciones de educación superior están claramente atrasadas. Sin embargo, hoy el Gobierno central ha adoptado una política para cerrar la brecha digital para asegurar la continuidad de nuestro sistema educativo nacional a través de la innovación, el desarrollo y la tecnología.

3.9.2. *Elementos simbólicos*

En este aspecto se realizaron seis preguntas relacionadas al significado de ceremonias, logotipo, meritocracia, concepciones filosóficas. A continuación, se detallan las preguntas:

3.9.2.1. *Reconoce, se identifica y entiende el significado de las ceremonias y el logo de la universidad*

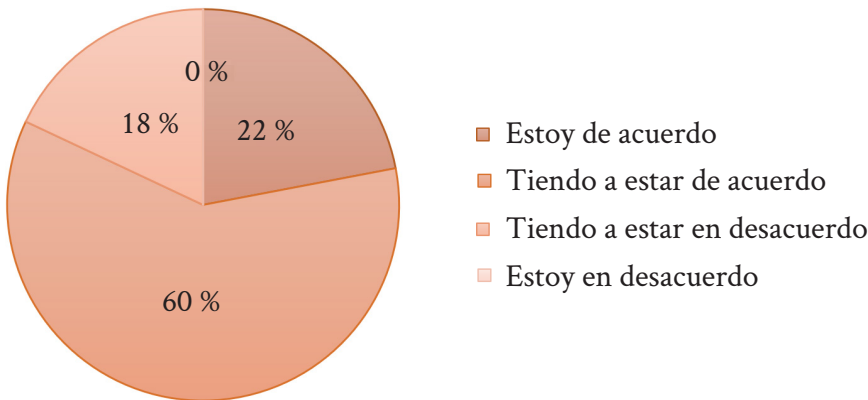
Figura 15
Reconoce los símbolos de la universidad



La Figura 15, muestra que conocer el significado de la ceremonia y mostrar respeto permiten a los maestros comunicarse más y les ayuda a desarrollar una actitud positiva en su trabajo.

3.9.2.2. *La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal*

Figura 16
La universidad fomenta y da oportunidades de crecimiento espiritual y personal

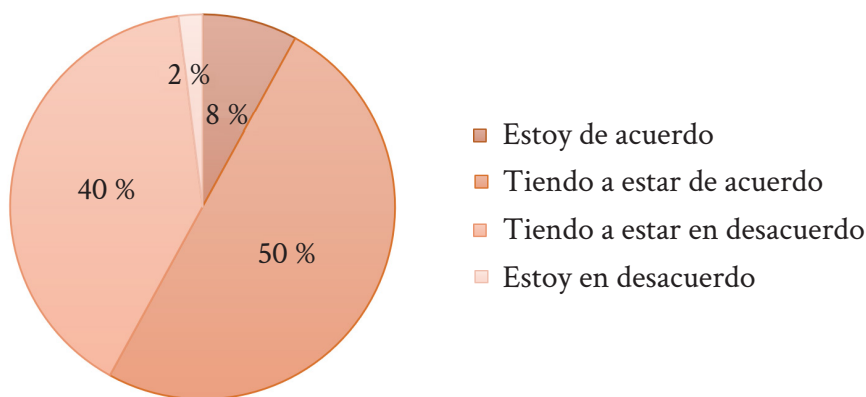


En la Figura 16 vemos que el 18 % de los encuestados que, en general, no estaban de acuerdo fungen una advertencia a las instituciones para que comiencen a cuidar a estos maestros y les ofrezcan apoyo y tranquilidad para que puedan desempeñarse mejor en la universidad.

3.9.2.3. En la UNTRM los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.

Figura 17

Coherencia de los valores personales e institucionales en los docentes



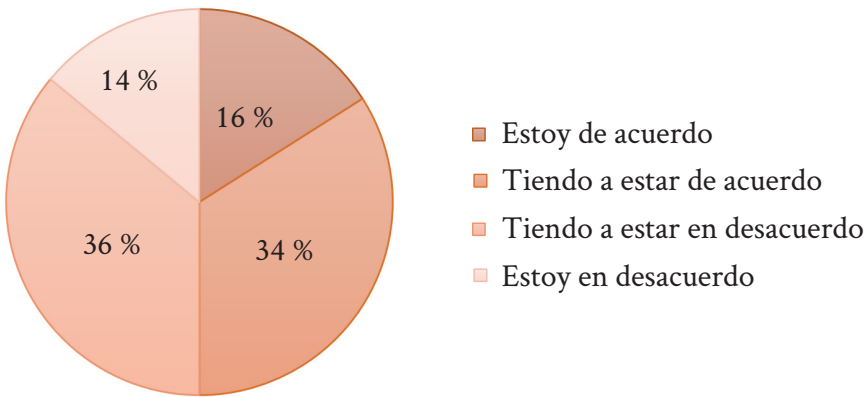
En la Figura 17 se ve que los docentes practican la concordancia de valores personales y valores institucionales para que prevalezca el valor del respeto, teniendo en cuenta que un ambiente de trabajo saludable en todos los puestos de trabajo es necesario para una actitud más positiva que conlleve a mejores resultados laborales.

3.9.2.3. Considero que en la UNTRM se practica la meritocracia.

Vemos en la Figura 18 que en la actualidad, es evidente la existencia de prejuicios políticos y la meritocracia está lejos de ser practicada en nuestro país, por lo que los funcionarios designados para los distintos cargos aparentemente no tienen suficiente experiencia en el servicio público, pero ocupan cargos públicos. En este sentido, es muy importante para nuestra sociedad peruana promover la meritocracia en las instituciones públicas,

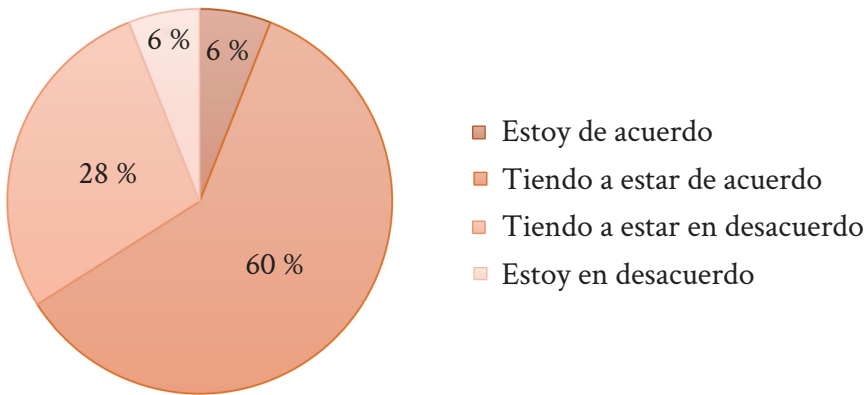
respetar los procesos de selección, permitir que domine cualquier influencia política y designar personalmente cargos importantes que puedan perjudicar el desarrollo de las instituciones. Siempre habrá un componente político, siempre habrá buenos profesionales que opten por la meritocracia para existir.

Figura 18
Meritocracia en la UNRTM



3.9.2.4. *Los espacios devocionales que se practica en la UNTRM son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad.*

Figura 19
Espacios que contribuyen a la espiritualidad

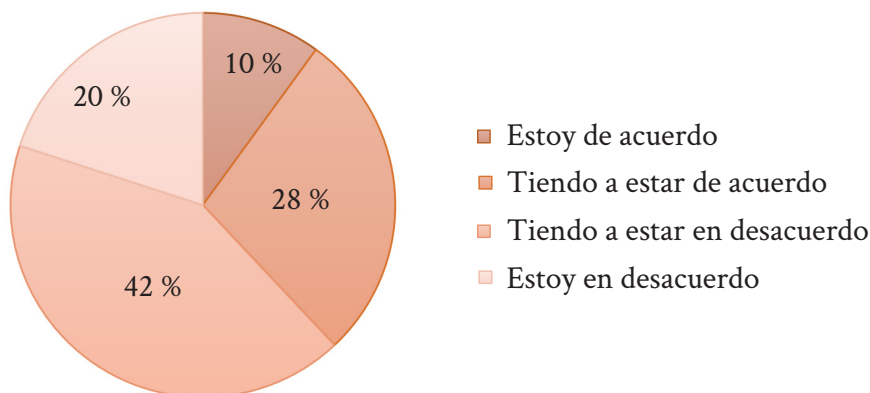


De la Figura 19, se puede concluir que, aunque la mayoría de los docentes encuestados considera que el espacio existe, ese 12 % debe preocupar a la institución y verificar que todo su personal esté conforme y cómodo en las instalaciones.

3.9.2.5. Considero que, en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias.

Figura 20

Libertad de expresión y culto



De hecho, las personas casi siempre temen represalias por expresar sus opiniones o puntos de vista filosóficos, lo que a menudo permite que prevalezcan los derechos humanos de libertad de expresión, religión o creencias. Sin embargo, como muestra la Figura 20, aún existe un porcentaje significativo de personas que defienden con fuerza su forma de pensar sin discriminación alguna, la cual es necesaria como parte de la sociedad para preservar su cultura e identidad en las generaciones futuras.

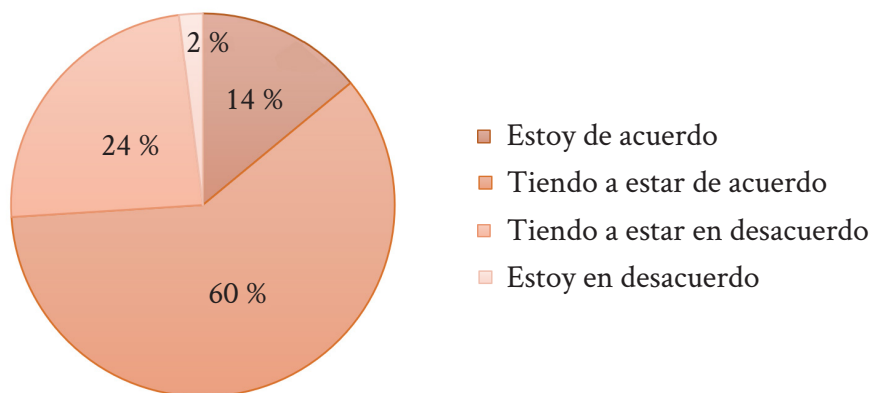
3.9.3. Elementos del capital humano o conductuales

En este aspecto se realizaron seis preguntas relacionadas al trabajo en equipo, reconocimiento al docente y el estímulo por el quehacer académico. A continuación, se detallan las preguntas:

3.9.3.1. En la UNTRM se promueve el trabajo en equipo

Figura 21

Promoción del trabajo en equipo en la UNTRM



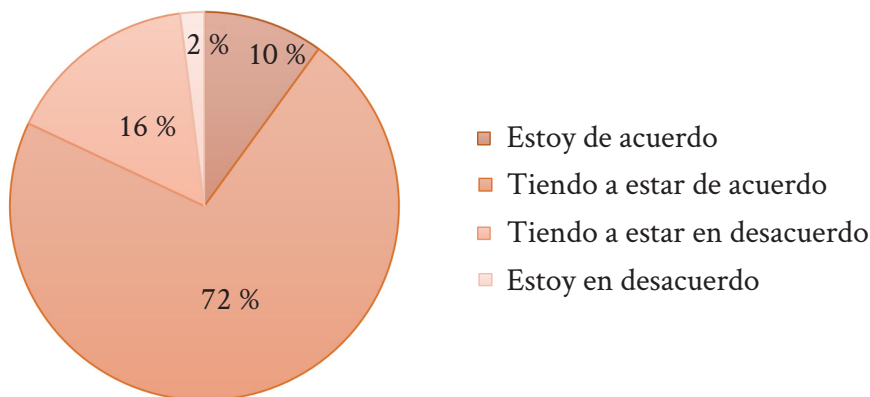
Los resultados mostrados en la Figura 21 demuestran que la mayoría del cuerpo docente considera que en la institución hay trabajo en equipo.

3.9.2.2. El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.

Se ve en la Figura 22 un gran porcentaje de docentes que consideran que la institución promueve el trabajo en equipo para solucionar los problemas institucionales.

Figura 22

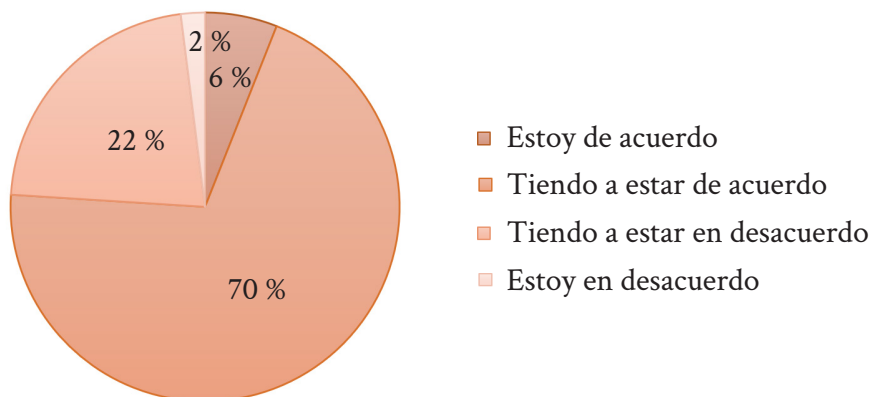
Trabajo en equipo para la solución de problemas institucionales



3.9.2.3. *Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM.*

Figura 23

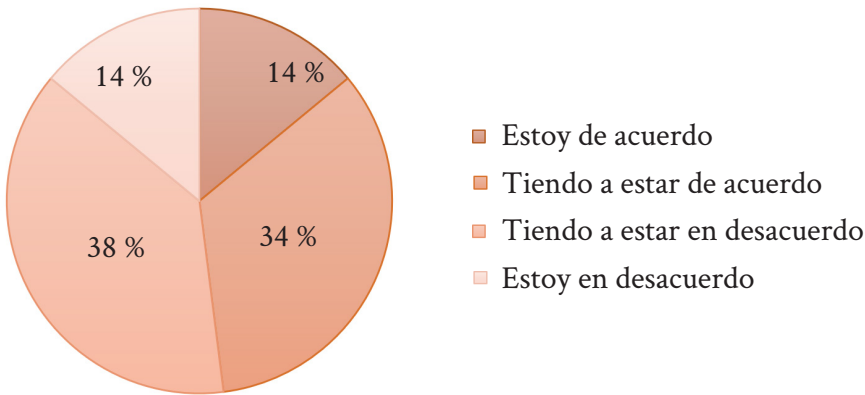
Complemento entre el talento y el conocimiento del docente



Los resultados que se muestran en la Figura 23 son positivos, ya que se ve cómo la mayoría de los docentes considera que sí hay un complemento y una relación entre los dos aspectos: el talento y el trabajo.

3.9.2.4. Si trabaja más de las horas reglamentarias. ¿la UNTRM reconoce su esfuerzo?

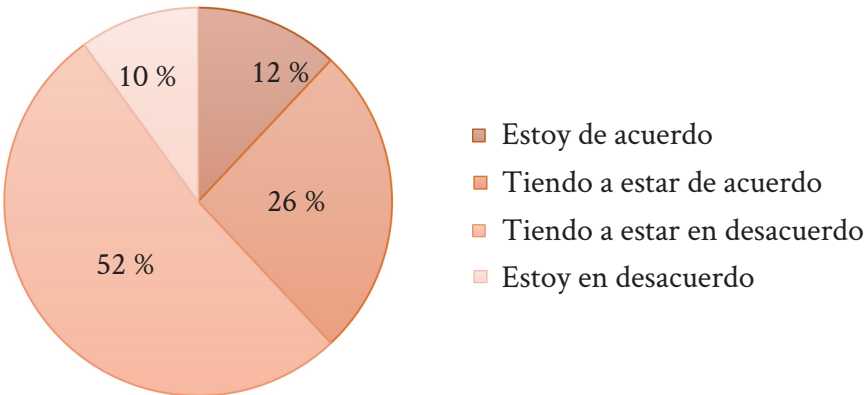
Figura 24
Reconocimiento de las horas extras por parte de la universidad



Con estos resultados mostrado en la Figura 24 se hace menester que la sección administrativa de la universidad esté atenta al sentir y a los requerimientos de su cuerpo docente.

3.9.2.5. Recibe un estímulo de la UNTRM por su desarrollo académico profesional y personal.

Figura 25
Estímulo por el desarrollo académico profesional y personal

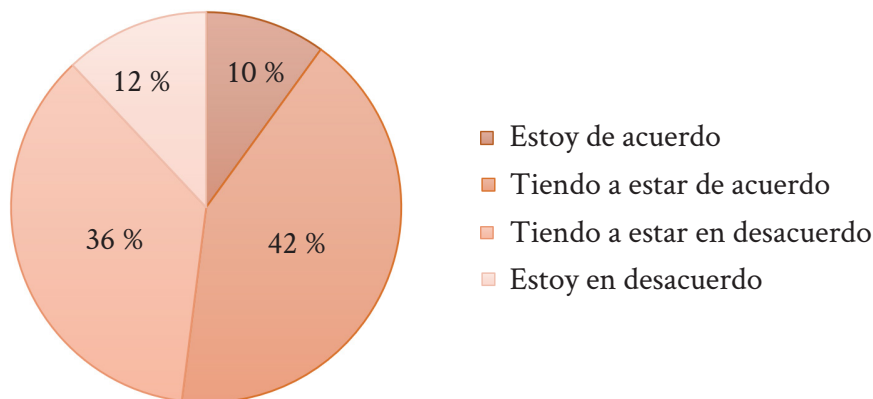


Como muestra la Figura 25, la gran cantidad de docentes en desacuerdo puede causar una desmejora en su rendimiento laboral

3.9.2.6. Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo.

Figura 26

Consideración de sugerencias y peticiones



La Figura 26 indica que los docentes no sienten que la institución valore o aprecie sus aportes y sugerencias.

3.9.4. Necesidades

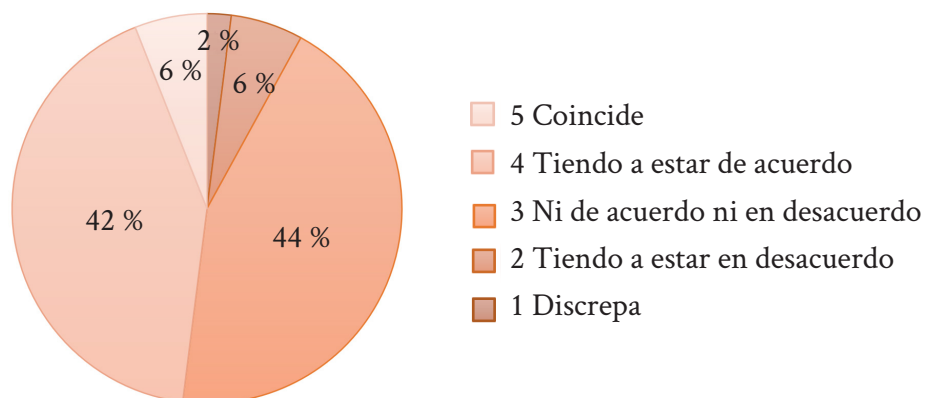
La segunda variable fue “motivación laboral”, la cual, para medirse, se empleó una escala numérica de 1 a 5.

3.9.4.1. Me siento motivado en la UNTRM.

En la Figura 27, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 44 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 4. Además, se puede observar que los docentes que se sienten motivados se encuentran en una escala numérica media de 3. También, se observa que el 6 % discrepa en una escala de 2; es decir, no sienten motivados.

Figura 27

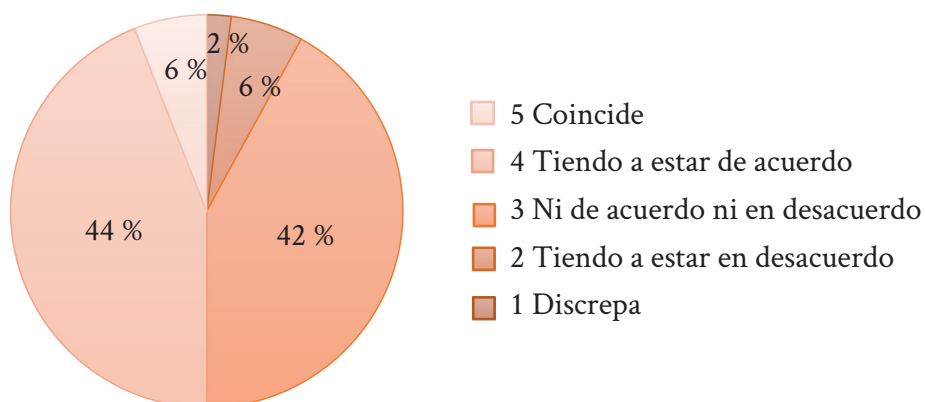
Consideración de sugerencias y peticiones



3.9.4.2. Incluso luego de la jornada laboral me mantengo motivado (a) con la UNTRM.

Figura 28

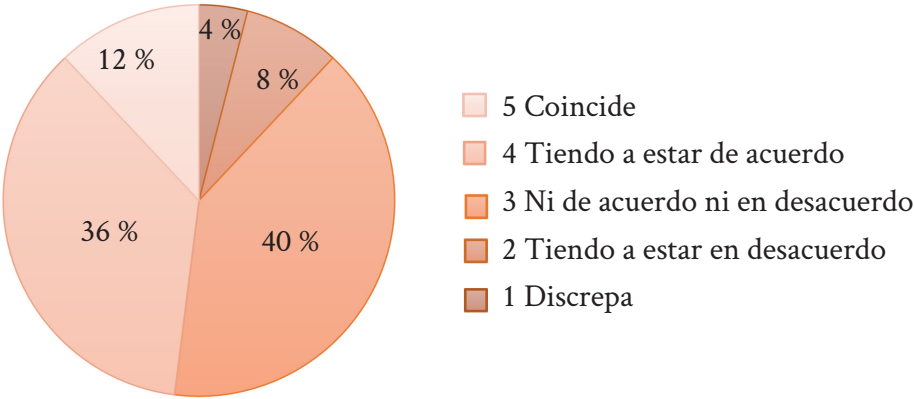
Motivación durante la jornada laboral



La Figura 28, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 44 % de los docentes se encuentran en una escala de 4, donde, luego de una jornada laboral, se mantienen motivados. También, se observa que el 6 % está en una escala de 2; es decir, discrepa, ya que no se sienten motivados después de terminar su jornada laboral.

3.9.4.3. *Me gusta influir en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.*

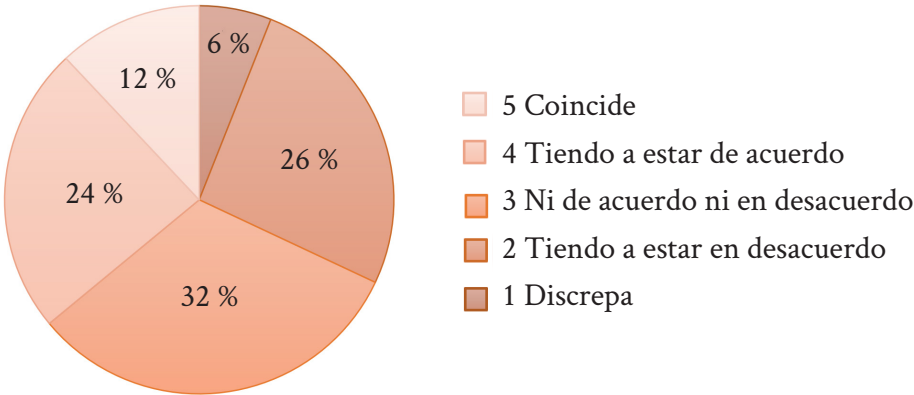
Figura 29
Influir en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional



En la Figura 29, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 32 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 3, donde sí influyen en sus colegas a conseguir sus objetivos académicos. Además, se observa que el 8 % discrepa en una escala de 2, donde sienten que sus colegas no influyen para que consigan sus objetivos académicos.

3.9.4.4. *Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.*

Figura 30
Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo

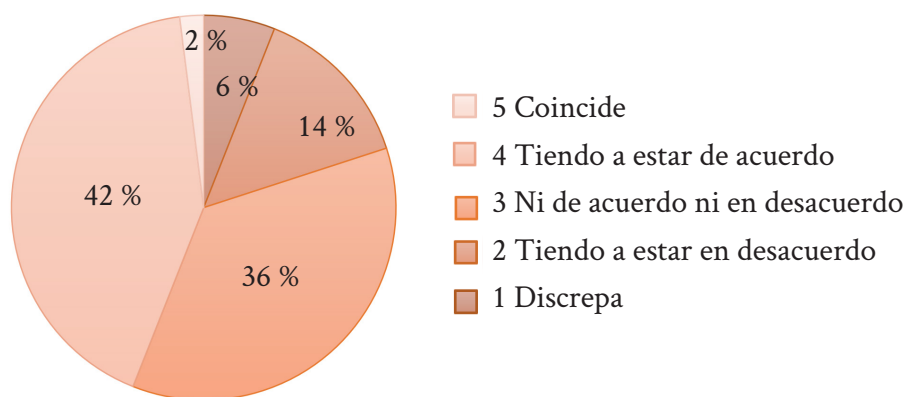


En la Figura 30, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 32 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 3, donde sí confrontan a la gente que está en desacuerdo. Además, se observa que el 26 % discrepa en una escala de 2, donde no confrontan a la gente que está en desacuerdo con lo que piensan.

3.9.4.5. Trabajo en situaciones de estrés y presión.

Figura 31

Trabajo en situaciones de estrés y presión

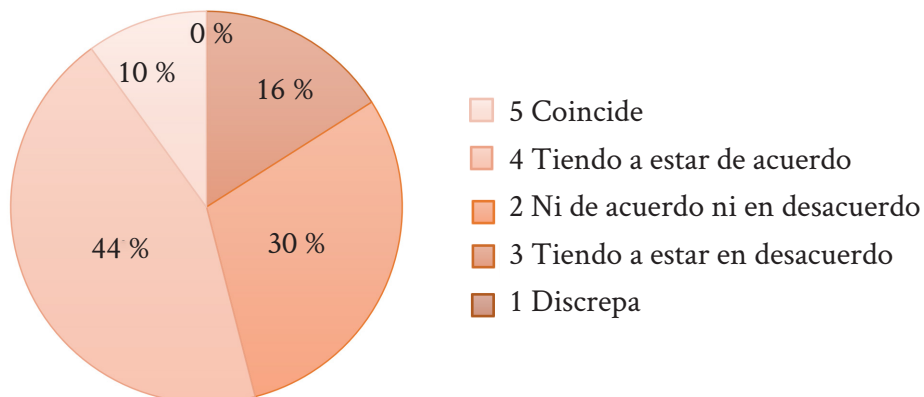


En la Figura 31, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 42 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 4, donde sí trabajan en situaciones de estrés y presión. Igualmente, se observa que el 6 % discrepa en una escala de 1, donde no trabajan en situaciones de estrés y presión.

3.9.4.6. Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a).

Figura 32

Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a)



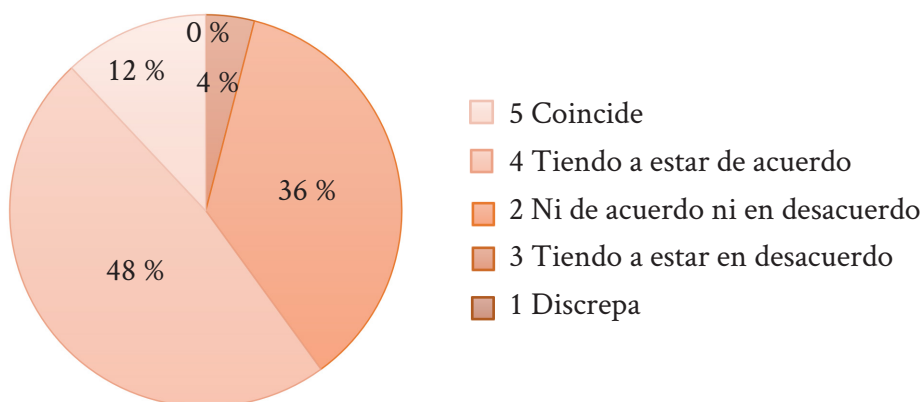
En la Figura 32, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 44 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 4, donde prefieren trabajar en equipo afrontando situaciones de presión. También, se observa que el 16 % se encuentra donde no coinciden ni discrepan en escala intermedia.

3.9.5. Motivaciones o impulsos

3.9.5.1. Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo.

Figura 33

Distribución del tiempo

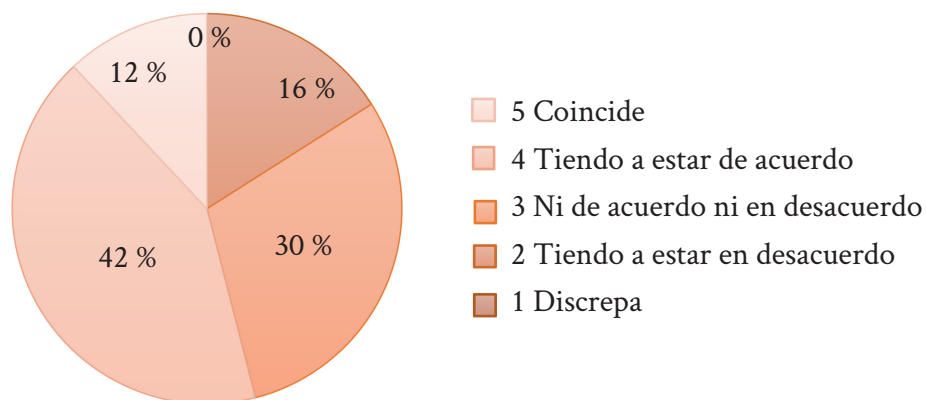


En la Figura 33, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 48 % de la muestra de docentes se encuentran en una escala 4, donde los docentes programan sus actividades académicas e investigación, así como las tareas que sean asignados por la universidad.

3.9.5.2. Considero que, desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado una transformación en mi vida personal y familiar.

Figura 34

Cambio personal y familiar

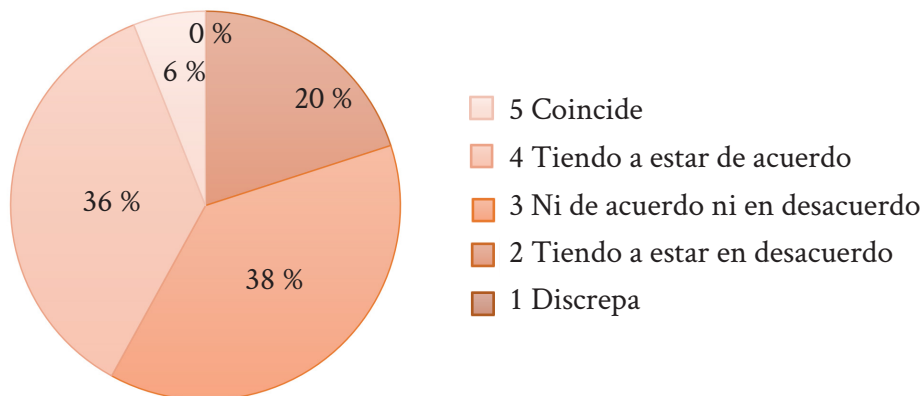


En la Figura 34, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 42 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 4, en la que consideran que, desde que son parte UNTRM, han experimentado transformaciones en su vida personal y familiar.

3.9.5.3. *Mi familia podría decir que he experimentado una transformación en mi vida personal desde que soy parte de la UNTRM.*

Figura 35

Mi familia evidencia cambios personales

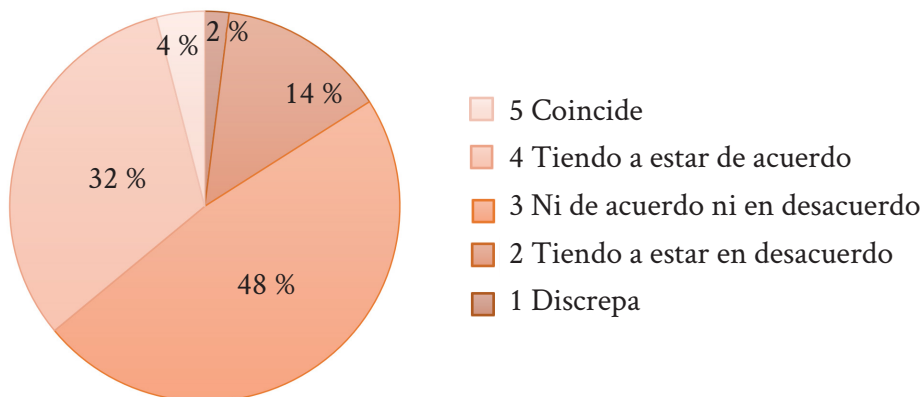


En la Figura 35, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 38 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde consideran que su familia ha experimentado transformaciones en la vida personal de cada docente.

3.9.5.4. *Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros.*

Figura 36

Formo parte de los beneficios que ofrece la UNTRM

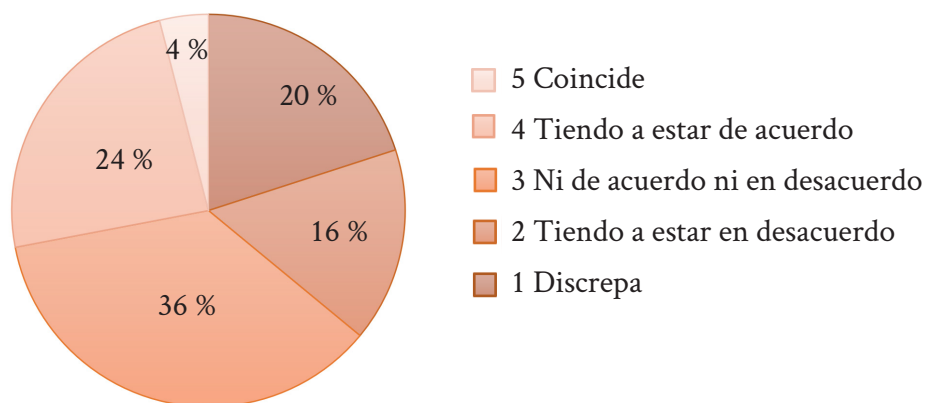


En la Figura 36, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 48 % de docentes encuestados se encuentra en una escala de 3, en la que sienten que la UNTRM los considera en los beneficios que ofrece. Un 14 %, en una escala de 2, discrepa; es decir, no consideran ser parte de los beneficios que ofrece la institución.

3.9.5.5. Las autoridades de la UNTRM son modelo y/o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución.

Figura 37

Las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida a seguir aun fuera de la institución

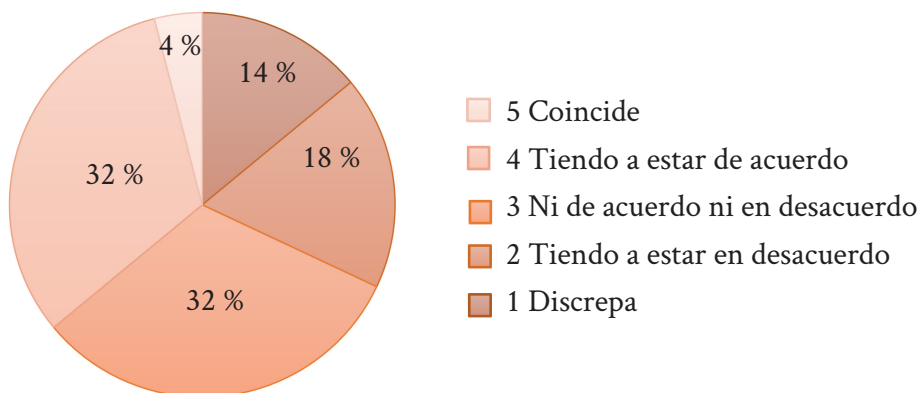


En la Figura 37, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 36 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde consideran que las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida fuera de la institución. Un 16 %, en una escala de 2, discrepa; es decir, no consideran que las autoridades de la UNTRM sea un modelo o ejemplo a seguir fuera de la institución. Esto demuestra que no todos se sienten identificados con la intuición.

3.9.5.6. *Considero que la UNTRM evidencia el compromiso de la mayoría de los docentes de velar por la buena marcha institucional.*

Figura 38

Buena marcha institucional



En la Figura 38, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 32 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde la mayoría vela por la buena marcha institucional. Un 14 %, en la escala 1, discrepa.

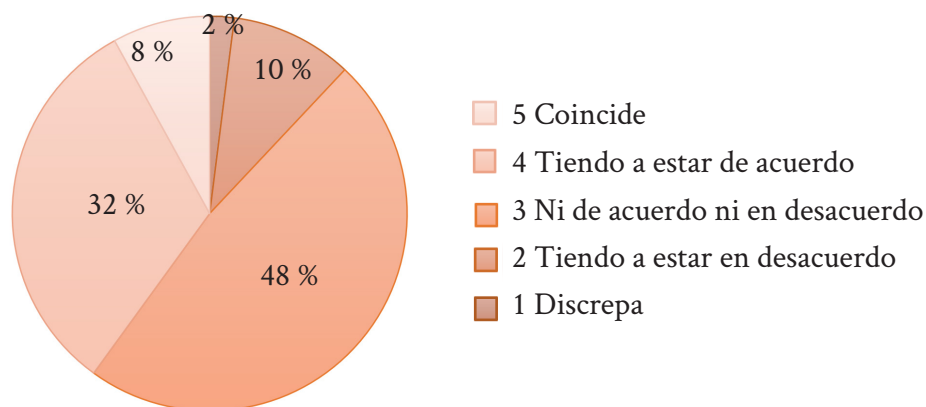
3.9.6. *Incentivos o recompensas*

3.9.6.1. *Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito.*

En la Figura 39, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 48 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde los docentes disfrutaban de su satisfacción laboral al terminar o concluir un proyecto, más si reciben unas felicitaciones por escrito, ya que esto hace que cree un portafolio, el cual es un instrumento de evaluación.

Figura 39

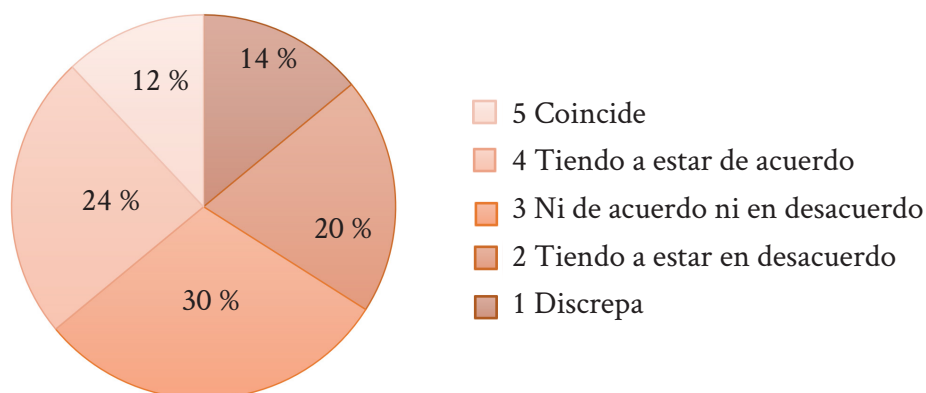
Satisfacción laboral



3.9.6.2. *Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo.*

Figura 40

Reciben la información necesaria para hacer su trabajo

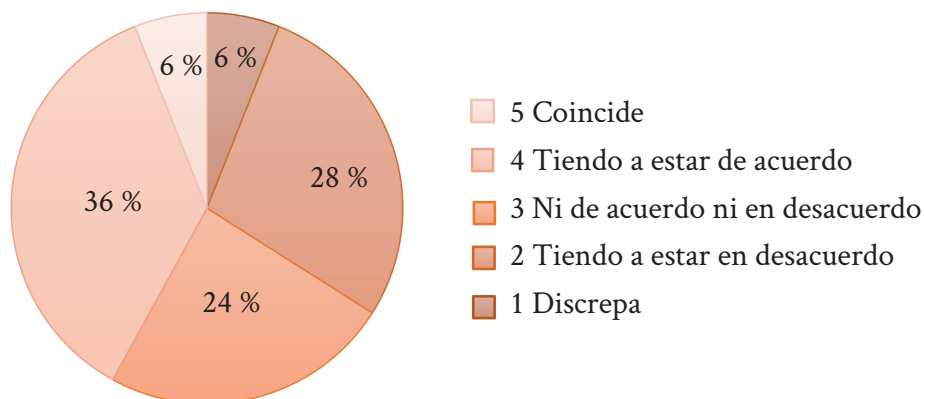


En la Figura 40, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 30 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde sí reciben de su jefe inmediato la información necesaria para hacer su trabajo, el cual es muy importante para su desempeño laboral y para poder brindar al estudiante una enseñanza de calidad.

3.9.6.3. *La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades.*

Figura 41

La información es clara y suficiente para realizar las actividades

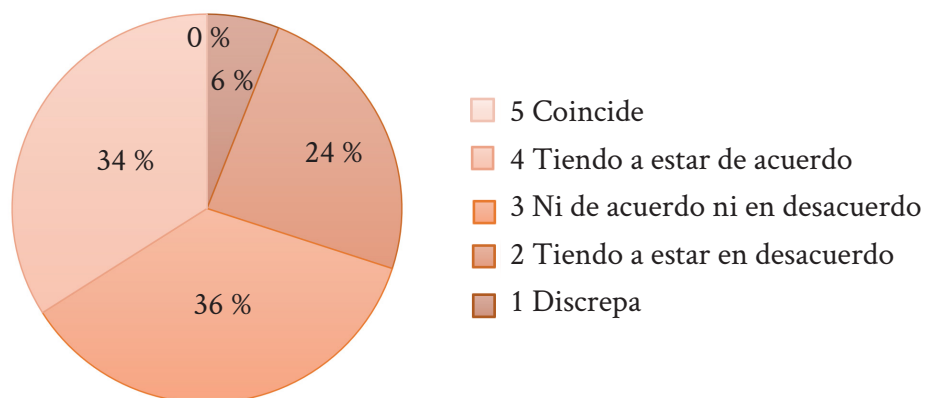


En la Figura 41, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 36 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 4, donde sí reciben información clara y precisa, muy importante para su desempeño laboral y para poder brindar al estudiante una enseñanza de calidad.

3.9.6.4. *La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docente.*

Figura 42

Conformidad con la remuneración

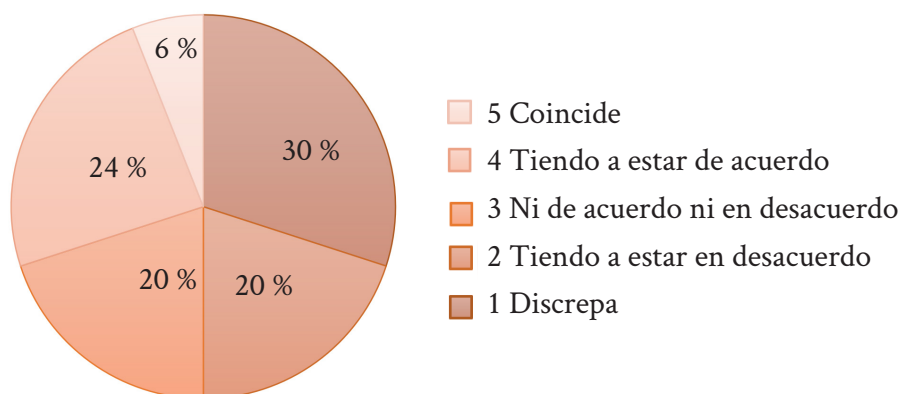


En la Figura 42, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 36 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 3, donde la remuneración que perciben es acorde con las actividades efectuadas. Un 24 % discrepa que su remuneración sea acorde, por lo cual no todos están de acuerdo con su remuneración.

3.9.6.5. En la UNTRM, se respetan los grados y categoría docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.

Figura 43

Respeto por los grados y categoría docente

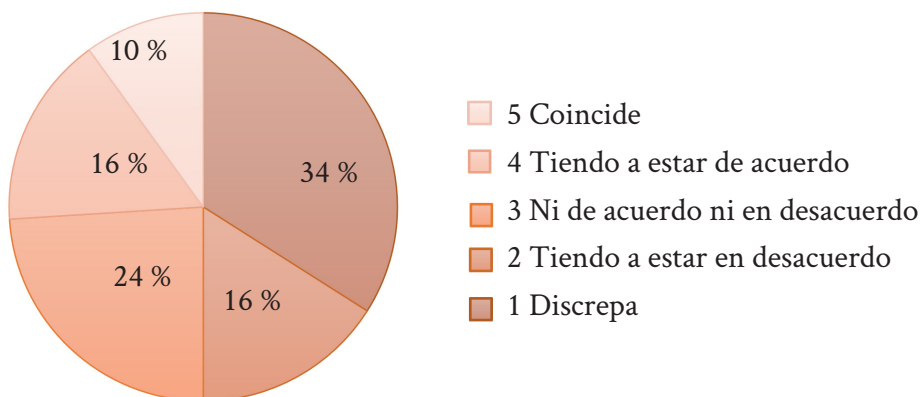


En la Figura 43, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 30 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 1, donde se puede observar que discrepan, ya que piensan que no respetan los grados y categorías para asumir un cargo, lo cual genera descontento en los docentes.

3.9.6.6. *La UNTRM ofrece oportunidades equitativas para: capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven mi labor.*

Figura 44

Oferta de oportunidades equitativas



En la Figura 44, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, se puede observar que el 34 % de la muestra de docentes encuestados se encuentran en una escala de 1, donde se puede observar que discrepan, ya que piensan que solo se ofrecen oportunidades equitativas para capacitaciones a un grupo y no a todos. Esto genera un descontento, el cual puede ocasionar que su desempeño laboral no sea el apropiados.

Finalmente, al recoger todos los datos se empleó el análisis estadístico de Rho Spearman, el mismo que nos permitió medir el grado de asociación entre las variables “cultura organizacional” y la variable “motivación laboral” en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. A continuación, se detallan la Tabla 2 y la Figura 45, donde se comprueba la hipótesis formulada en planificación de la presente investigación.

Tabla 2

Estadística para la prueba de hipótesis sobre la Correlación de Rho de Spearman entre la variable “cultura organizacional” y la variable “motivación laboral” en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

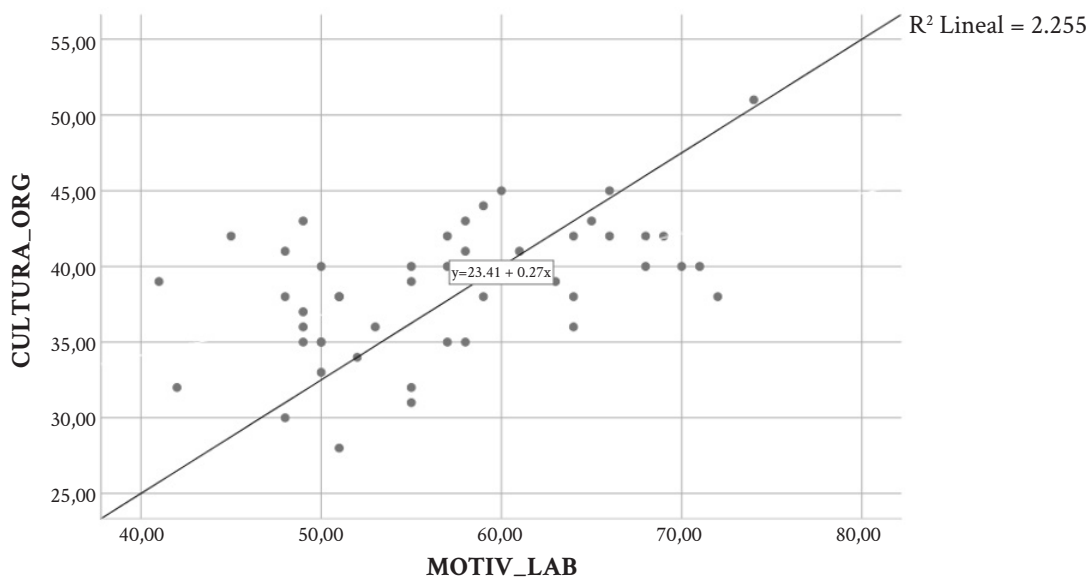
CORRELACIONES					
Rho de Spearman	Cultura organizacional		Cultura organizacional	Motivación laboral	
			Coeficiente de correlación	1.000	.505*
			Sig. (bilateral)		.000
			N	50	50
	Motivación laboral		Coeficiente de correlación	.505*	1.000
			Sig. (bilateral)	.000	
			N	50	50

Nota: * La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En la Tabla 2 se encuentran las estadísticas de correlación de Rho de Spearman donde se observa el grado de relación de las variables “cultura organizacional” y “motivación laboral”, donde el valor P es 0.00 de significancia, lo cual demuestra la existencia de evidencia estadística para aceptar la hipótesis del investigador, rechazando la hipótesis nula, comprobando que la cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con un grado de relación de 0.505 (moderada y positiva).

Figura 45

Nube de puntos para los valores obtenidos correspondiente de la variable “cultura organizacional” y la variable “motivación laboral” en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas



Se puede observar la dispersión de puntos en la que no existe un distanciamiento evidente entre los puntos. Asimismo, se observa que todos ellos tienen un comportamiento lineal ascendente, lo que corrobora la correlación directa y significativa entre las variables “cultura organizacional” y “motivación laboral”; determinando que la cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en ese sentido se estaría cumpliendo con el objetivo general del presente estudio.

Como se puede observar en la Figura 45, expresa la existencia de una correlación lineal determinada por la ecuación: $y = 23.41 + 0.27x$, que ha permitido obtener un coeficiente de correlación de $RHO \text{ Spearman} = 0.505$ (moderada).

3.10 Conclusiones y recomendaciones

- La cultura organizacional se correlaciona moderadamente positivamente con la motivación laboral, hipótesis confirmada por el estudio estadístico de Rho Speman.
- En cuanto a los factores prioritarios que motivan a los docentes de la UNTRM a trabajar, se explica que una de las fuentes de incentivos es una mejor remuneración, contrariamente a la teoría de Porter y Lawler, lo que explica la teoría de la definición de objeto o de Edwin. En Goal Setting de Locke, explicó que la principal fuente de motivación es la intención de trabajar hacia una meta.
- El 51 % de los docentes encuestados está de acuerdo con la cultura organizacional de la UNTRM, 5 % en desacuerdo, 6 % de acuerdo y 18 % en desacuerdo con respecto a la motivación laboral, lo que indica que los docentes han adoptado y mejorado en alguna medida la cultura organizacional. Sin embargo, debido a la falta de relaciones interpersonales, los valores institucionales, los bajos salarios y la insatisfacción, también existen y deben mejorarse con sugerencias reales relacionadas con mejorar la cultura organizacional y la motivación laboral, aumentando así la satisfacción laboral.

REFLEXIONES FINALES

1. Promover e incluir el pensamiento estratégico de futuro como herramienta funcional y analítica para la solución de problemas universitarios y como factor movilizador para alcanzar los escenarios de futuro deseados en el contexto de la gestión del cambio de programas.
2. Establecer proyectos de investigación, direcciones de investigación y grupos de investigación relacionados con la visión universitaria, la gestión estratégica y la cultura organizacional para explorar los alcances y beneficios de estos espacios, teniendo en cuenta las especificidades institucionales.
3. Promover la creación de redes institucionales en las instituciones de educación superior y con otras instituciones estatales y no estatales con el fin de intercambiar experiencias y celebrar convenios de cooperación y cooperación en áreas de interés.
4. Promover el uso de las TIC en las redes académicas existentes y futuras, propiciando espacios de interacción e intercambio interinstitucional y extrainstitucional.
5. Promover la prospectiva como función inherente a los procesos de planificación global de las instituciones de educación superior y como proceso de apoyo a la toma de decisiones de mandos medios y superiores (Gutiérrez, 2010).

En este sentido y en el marco del aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior, la prioridad es comprometerse con la sociedad y contribuir a través de estrategias de egresados competentes que respondan a las necesidades de su entorno local, nacional e internacional en el ámbito político, social y ámbitos culturales que promuevan la búsqueda de la verdad como fuente de sabiduría y bienestar (Uribe y Linares, 2015).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y palabra*, 4(6).
- Antic, M. y Ceric, A. (2008). Organizational culture of faculty of civil engineering, University of Zagreb. En *8th International Conference, Organization, Technology, Management in Construction, Zagreb*.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102-126.
- Arévalo Coronel, J. (2022) La formación de directivos universitarios. *Conrado*, 18(84), 235-242. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000100235&lng=es&tlng=es
- Ascón Villa, J., García González, M. y Lajara Cruz, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&tlng=es

- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *NIDA research monograph*, (155), 21-41.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bashir, M., Jianqiao, L., Abrar, M. y Ghazanfar, F. (2012). The organization's cultural values: A study of public sector universities in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(10), 3686-3693. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2677>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Management & Collaborating in the Competitive World*. McGraw-Hill.
- Beacher, T. (1989). *Academic Tribes and Territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. (Buckingham, SRHE/Open University Press).
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Bloom, M. y Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297. <https://doi.org/10.5465/256908>
- Brewer, G. A. y Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public ad-*

ministration research and theory, 10(4), 685-712. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>

Brunner, J. J. (2009). Apuntes sobre sociología de la educación superior en contexto internacional, regional y local. *Estudios pedagógicos*, 35(2), 203-230. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052009000200012>

Bustamante, L. (2017). Caracterización de la superación profesional pedagógica de directivos. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 0(24), 33-40. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/392/471>

Cantillo Guerrero, E., Alzate Tovar, A., Galindo Lara, K., Hernández Arteta, A., Landinez Lamadrid, D. y Serge Ramos, N. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Ponencia presentada en la *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*.

Choi, B. (2002). *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination*. Korea Advanced Institute of Science and Technology.

Daft, R. L. (2009). *Organization theory and design*. South-Western Pub

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley
- Del Castillo, Y. (2010). Acceso y permanencia en una educación de calidad. La motivación en el estudiante de idiomas en los primeros dos semestres. *Congreso Iberoamericano de Educación METAS 2021*.
- Denison, D. R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Periodicals Division, American Management Associations.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18(4), 347-72.
- Denison, D. R. y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Desson, K. y Clouthier, J. (2010). Organizational culture—why does it matter. *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency*, 1-9.
- Dörnyei, Z. (2005). *The Psychology of the Language Learner: Individual Differences in Second Language Acquisition*. Routledge.
- Fisher, C. J. (1997). *Corporate culture and perceived business performance: A study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance*. ProQuest Information & Learning.

- Fjortoft, N. y Smart, J. C. (1994). Enhancing organizational effectiveness: The importance of culture type and mission agreement. *Higher Education*, 27(4), 429-447. <https://www.jstor.org/stable/3448298>
- Frías, J. J. y Narváez C. (2010). Motivación y ejercicio docente en la educación superior: una aproximación conceptual. *Educere*, 14(48), 21-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616720003>
- Gutiérrez, K. (2010). Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primeras aproximaciones. *SAPIENS*, 11(1), 61-78. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152010000100005&lng=es&tln-g=es
- Hall, S. (1993). Culture, community, nation. *Cultural studies*, 7(3), 349-363. <https://doi.org/10.1080/09502389300490251>
- Hamel, G. A. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4) 657-693
- Héctor, E. (2012). La motivación como sustento indispensable del aprendizaje en los estudiantes universitarios. *Pedagogía Universitaria*, 17(4), 13-27
- Herrera, José. y Zamora, N. (2014). ¿Sabemos realmente qué es la motivación? *Correo Científico Médico*, 18(1), 126-128. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017&lng=es&tln-g=es
- Hofstede G. y Hofstede G. J. (2007). *Kultury: organizacje, wydaine il zmienione*. Polkie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Software of the Mind*. Harper Collins.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza.
- Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. *Organizational dynamics*, 27(1), 34-34. <https://bit.ly/3XZnuX6>
- Hofstede, G. y Hall, E. (2004). Cultura y Contexto: Un Resumen de las Teorías de Geert Hofstede y Edward Hall sobre la comunicación transcultural y la usabilidad en la Red.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw- Hill professional.
- Hofstede, G.H., Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

- Jansen, K.J. (2000) The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53.
- Jarnagin, C. y Slocum, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoeitic leadership. *SMU cox school of business research paper series*, No. 07-004, 36(3). <https://ssrn.com/abstract=1004565>
- Kanter, R. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster.
- Kazeroony, H. (2012). *The Strategic Management of Higher Education Institutions: Serving Students as Customers for Institutional Growth*. Business Expert Press
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Klein, K. J. y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4).1055-1080. <https://doi.org/10.2307/259164>
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., y Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2), 241-262. <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- Lawler, A. (1996). Building a bridge between the big bang and biology. *Science*, 274(5289). <https://doi.org/10.1126/science.274.5289.912>
- Leme, M. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100002>

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lozano Treviño, D. y Barragán Codina, J. (2017). La necesidad de apreciar historias dentro de las teorías sobre necesidades humanas. *Innovaciones de Negocios*.12(24), 295 -326. <https://doi.org/10.29105/rinn12.24-7>
- Lucas Mangas, S. (2007). Desarrollo de las competencias “preocupación por la calidad” y “motivación de logro” desde la docencia universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 5(2).1-17. <https://doi.org/10.4995/redu.2007.6276>
- McNabb, D. E. y Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369-385. <http://www.jstor.org/stable/3663059>
- Mena Méndez, 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>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Moreno, A. E., Rodríguez, J. V. R. y Rodríguez, I. R. (2018). La importancia de la emoción en el aprendizaje: Propuestas para mejorar la motivación de los estudiantes. *Cuaderno de pedagogía universitaria*, 15(29), 3-11.
- Murcia, N., Jaimes, S. S. y Gómez, J. (2016). La práctica social como expresión de humanidad. *Cinta de moebio*, (57), 257-274. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300002>
- Nadler, D. y Francisco, C. A. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San JosseyBass.

- Nelson, N., Barrera, E. S., Skinner, K. y Fuentes, A. M. (2014). Language, culture and border lives: mestizaje as positionality. *Cultura y Educación*, 28(1), 1-41. <https://doi.org/10.1080/11356405.2014.980121>
- O'Donnell, O. y Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Institute of Public Administration
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Penguin Harmondsworth.
- Peña Rivas, H. C. y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pettigrew, A. (1979a). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pettigrew, T. F. (1979b). Race, ethics, and the social scientist. *The Hastings Center report*, 9(5), 15-8. <https://doi.org/10.2307/3561514>
- Precht, A., Valenzuela, J., Muñoz, C., y Sepúlveda, K. (2016). Familia y motivación escolar: desafíos para la formación inicial docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(4), 165-182. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000500010>
- Prot, B. (2004). *Pedagogía de la motivación: Cómo despertar el deseo de aprender*. Narcea Ediciones
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 5(2), 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>

- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(2), 67-92.
- Rodulfo, J. (2018). *¿Por qué Maslow?: Cómo usar su Teoría para permanecer en el Poder para Siempre*. Juan Rodulfo.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>
- San Fabián, J. L. (2011). El papel de la organización en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60. <http://hdl.handle.net/10651/9806>
- Sayes, C. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas. *Anuario de Investigación 2017*, (6), 263-279.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81. <https://doi.org/10.1002/job.4030050107>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

- Seashore, S. E. 1954. *Group cohesiveness in the industrial work group*. Universidad de Michigan.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency.
- Simon, N. J. (1996). Meeting the challenge of change: The issue of readiness. *Competitive Intelligence Review*, 7(2), 86-88. <https://doi.org/10.1002/cir.3880070213>
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stalk, G. (1990). *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. Free Press
- Stukalina, Y. (2010). The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345-361. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x>
- Tănase, I. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *Management and Innovation for Competitive Advantage*.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, (59), 2-21. <http://dx.doi.org/10.2307/1981868>
- Unión Europea. (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. *Incremento del impacto de la política de desarrollo de la UE: Programa para el Cambio*, 13.

- Uribe, A. y Linares, R. (2015). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1141/La%20cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valenzuela, J., Muñoz Valenzuela, C., Silva-Peña, I., Gómez Nocetti, V. y Precht Gandarillas, A. (2015). School motivation: Keys to future teachers' motivational training. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 351-361. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000100021>
- Velázquez Martínez, Z., Del Toro Prada, J. y García, I. (2018). La Cultura Organizacional en las Instituciones Universitarias: Referentes Teóricos y Metodológicos para su Evaluación. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 9(6), 191-207.
- Veytia Buchel, M. y Contreras Cipriano, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 9(18), 84-101. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. Guilford Press.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24. <https://doi.org/10.5465/256871>
- Yilmaz, C. y Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>

