UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TESIS

Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali –2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Tuesta Pinedo, Erotides

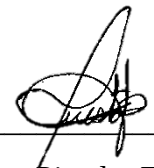
Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque-Perú

2022

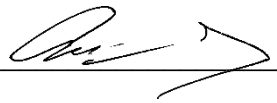
Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo Región Ucayali –2018.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



Tuesta Pinedo, Erotides

Investigadora



Dr. Elmer Llanos Díaz

Presidente



M.Sc. Evert José Fernández Vásquez

Secretario



M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León

Vocal



Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°519-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas,** del día **viernes 02 de diciembre de 2022;** se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: https://meet.google.com/zae-sgrr-khz**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución Nº1230-2019-UP-D-FACHSE**, de fecha **30 de abril de 2019,** integrado por:

Presidente : **Dr. Elmer Llanos Díaz.**
Secretario : **M.Sc. Evert José Fernández Vásquez.**
Vocal : **M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León.**
Asesor Metodológico : **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.**
Asesor Científico : _

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE U.N.P.R.G. DIRECCIÓN LAMBAYEQUE

La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 65100 FRAY MARTÍN DISTRITO CALLERÍA – PROVINCIA CORONEL PORTILLO REGIÓN UCAYALI – 2018";** presentada por la tesista **EROTIDES TUESTA PINEDO, para la obtención del Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (15) (QUINCE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR Siendo las 9:00am horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Elmer Llanos Díaz	M.Sc. Evert José Fernández Vásquez	M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León
PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL

<<<<**OBSERVACIONES:**

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

Declaración jurada de originalidad

Yo**,** Tuesta Pinedo, Erotides**,** investigadora principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo, asesor del trabajo de investigación, **"**Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali – 2018" declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 02 diciembre, 2022

Tuesta Pinedo, Erotides

Investigadora

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Asesor

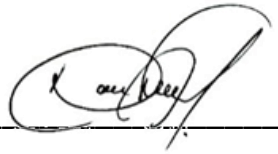
CONSTANCIA DE APROBACION DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON** Docente/asesor de Tesis/Revisor del Trabajo Académico, Titulado: **"Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali –2018"** cuyo autor es: **EROTIDES TUESTA PINEDO,** con DNI Nº **00106592;** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud **13 %** verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso

Lambayeque, 15 de diciembre del 2021



DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
16623450
ASESOR

Dedicatoria

A mi querida madre, Ana, y a mis hijas, Sasha y Anny, porque sus presencias son el principal respaldo incondicional; además de mi voluntad, gracias a ellas he logrado desarrollar y concluir los estudios de Maestría y serán siempre el punto de apoyo de la concreción de mis metas.

Agradecimiento

A Dios, por ser el inspirador y darme las fuerzas para continuar en este proceso de lograr una meta más en mi vida profesional.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Programa de Maestría en Ciencias de la Educación, por brindar a los docentes la oportunidad de su perfeccionamiento continuo y de calidad.

A los docentes y directivos de la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali, por su participación en la investigación, al brindar sus valiosos tiempo y voluntad para desarrollar los instrumentos de recolección de datos.

Índice general

Página

ACTA DE SUSTENTACIÓN (COPIA)…….....III
DEDICATORIA……...VI
AGRADECIMIENTO……VII
ÍNDICE DE TABLAS……...X
ÍNDICE DE ANEXOS……XI
RESUMEN……XII
ABSTRACT……..XIII
INTRODUCCIÓN……XIV
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO……16
1.1.-ESTADO DEL ARTE……...16
1.2.- BASES EPISTEMOLÓGICAS……...17
1.3.- ANTECEDENTES……...19
1.4.- BASE TEÓRICA……21
1.4.1.- Teoría de la motivación de la expectativa……21
1.4.1.2.- Elementos clave de la teoría de la motivación de la expectativa……...21
1.4.1.3.- La motivación de la expectativa en el lugar de trabajo……..22
1.4.4.- La teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow……...23
1.4.5.- Teoría de los dos factores de Herzberg……26
1.5.- BASES CONCEPTUALES……27
1.5.1.- La motivación……27
1.5.2.- La motivación laboral……...28
1.5.3.- Dimensiones de la motivación……..29
1.5.4.- Clima Organizacional……29
1.5.5.- La cultura……..30
1.5.6.- La cultura organizacional……..31
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES……...32
2.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN……..32
2.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA……...33
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN……...37
3.1.-RESULTADOS……37

3.2.-PROPUESTA……43
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES…….52
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES……53
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA……..54
ANEXOS……..57

Índice de tablas

Página

Tabla 01. Inserción al puesto de trabajo……... 36

Tabla 02. Liderazgo del inmediato superior…… 37

Tabla 03. Relación con los compañeros de trabajo……. 38

Tabla 04. Condiciones de trabajo…… 39

Tabla 05. Evaluación personal……. 40

Tabla 06. Crecimiento en el trabajo……. 41

Índice de Anexos

Página

Anexo 01 ..……..... 58

Anexo 02 ..……..... 61

Anexo 03 ..……..... 63

Anexo 04 ..……..... 65

Anexo 05 ..……..... 67

Resumen

La presente investigación surge de la observación de deficiencias de gestión institucional evidenciado deficiente motivación en la realización de su labor profesional y en las relaciones entre docentes, las mismas que se caracterizan por ser negativas en la Institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería-provincia Coronel Portillo región Ucayali, cuyo objeto de estudio es diseñar un programa de motivación a fin de mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali. La población muestral comprende 32 docentes de la institución, y el diseño de la investigación es descriptiva, no experimental y prospectiva. Se concluye que en la institución educativa Nº 65100 Fray Martín" un porcentaje significativo de docentes manifiesta que no conoce los objetivos, la misión y visión institucional producto de la atmósfera de incomunicación existente en la institución; existe una escasa colaboración y solidaridad entre los docentes de la institución, predomina la desconfianza entre los docentes, así como una opinión negativa respecto a la planificación y organización de las actividades institucionales.

Palabras claves: Programa motivacional; cultura organizacional, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, motivación intrínseca.

Abstract

The present investigation arises from the observation of deficiencies in institutional management, evidenced by deficient motivation in the performance of their professional work and in the relationships between teachers, which are characterized by being negative in the Educational Institution No. 65100 Fray Martín, Callería district, Coronel province. Portillo Ucayali region, whose object of study is to propose a motivation program to improve the organizational culture in Educational Institution No. 65100 Fray Martín, Callería district, Coronel Portillo province, Ucayali region. And as specific objectives is to diagnose the causes that originate the inadequate organizational culture and develop motivational strategies. The sample population comprises 32 teachers from the institution, and the research design is descriptive, non-experimental and prospective. It is concluded that in the educational institution No. 65100 Fray Martín" a significant percentage of teachers state that they do not know the objectives, mission and institutional vision product of the atmosphere of isolation existing in the institution; There is little collaboration and solidarity among the teachers of the institution, distrust prevails among teachers, as well as a negative opinion regarding the planning and organization of institutional activities.

Keywords: Motivational program; organizational culture, interpersonal relationships, job satisfaction, intrinsic motivation.

Introducción

La cultura organizacional es un concepto más complejo, la cultura como comportamiento e ideas que parten del conocimiento histórico de la sociedad, encuentra en la organización un espacio en el cual puede tener un impacto en su permanencia a partir de la recopilación de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado. González, (2016) sostiene que la cultura organizacional ocupa un rol relevante en el desempeño de la institución, porque orienta e influye en la gestión, en cuanto a visión, los valores y las estrategias a desarrollar. Actualmente, los establecimientos educacionales, son instituciones con estructuras muy complejas debido a la gran variedad de políticas, factores, elementos que deben manejar y solucionar al interior de ésta, sin embargo, este panorama en algunos establecimientos educacionales es muy adverso, se ha tratado implementar distintos modelos que tratan dar respuesta, creando planes, proyectos y programas, algunos más eficaces que otros. Según Aguilar (2007. p. 145) cada establecimiento educacional posee su propia cultura, un elemento esencial e importante del comportamiento de los docentes en los diferentes niveles en que se desempeñan, tanto en el trabajo en equipo o individual en la institución, las características de la cultura organizacional refuerzan o debilitan el resultado hacia una ventaja competitiva. Collado (2015) dice que si las creencias y valores pueden estimular el comportamiento, se podrá influir positivamente la efectividad de las personas llegando también a desarrollar logros importantes para obtener los objetivos y niveles de desempeños significativos. La importancia que tiene la cultura dentro de cada organización es tan relevante porque ésta determina el éxito o fracaso frente al logro de los resultados y responde a los objetivos que se persigue. Según Armengol (2014) la cultura se refiere al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno que definen un determinado modo de hacer. De ello podemos inferir que los integrantes de una organización educativa comparten no solo sus intereses, sino, su propia cultura en interacción con los otros y el entorno como el currículum, las relaciones personales, tipo de liderazgo, estructura de poder que existe al interior de la organización. La cultura organizacional y su importancia en las instituciones educativas es concluyente

para la consecución de la calidad en educación y el aumento de la misma, de ahí su relevancia en ser aplicada, además de promovida dentro de las diferentes instituciones educativas, puesto que de ella depende en cierta medida el desarrollo de la misión y visión de dichos organismos, quienes en última instancia necesitan desarrollar tal cultura para el perfecto cumplimiento de objetivos institucionales.

En las instituciones educativas a nivel nacional, se producen cotidianamente problemas intra-institucionales entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con el personal administrativo, con los padres de familia, entre otros. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de acatar las normas pre-establecidas por el centralismo del Ministerio de educación, a fin de lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir. En los estudios realizados por J. Fuentes & A. Mendiola (2017) en seis centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martin de Porres y en Comas (Lima), se pone en evidencia que en las instituciones educativas investigadas no existe una cultura organizacional que integre a los actores sociales, que existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos. Por otra parte, Valencia (2018) en su trabajo de investigación resalta que las relaciones interpersonales en los centros educativos en estudio no son cordiales, ni coherentes con una institución formadores de educandos. Por otra parte destaca que existe poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; asimismo, no existe una comunicación fluida y oportuna, entre los docentes y el personal jerárquico.

Como resultados de la encuesta aplicada en los docentes de la Institución Educativa "N° 65100 "Fray Martín" del distrito Callería, provincia Coronel Portilla, de la región Ucayali, se tiene que existe ausencia de una buena capacidad comunicativa y de articulación efectiva de los actores sociales en función de los objetivos, misión y visión institucionales; existe una falta de liderazgo institucional por parte del director de la institución educativa, aspecto que se complementa con cierto autoritarismo y desorganización, evidenciándose además

la falta de capacidad de saber escuchar a los demás, y una escasa identificación del personal con la escuela, por otra parte, la motivación del personal docente y la cooperación entre los actores sociales son muy tenues y poco relevantes para la institución educativa.

Formulación del problema de investigación

¿Cómo influye el programa de motivación en la mejora de la cultura organizacional de la "Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali"?

Objetivo general.

Diseñar un programa de motivación a fin de mejorar la cultura organizacional de la "Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Objetivos específicos:

-Establecer la estrategia de la motivación intrínseca basada en el fomento de la identidad y el compromiso institucional docente.

-Considerar la comunicación y la participación como aspectos centrales del programa para fomentar la confianza y la satisfacción laboral de los docentes en las acciones y decisiones de la institución.

-Utilizar condiciones de trabajo en equipo, a fin de coordinar el desarrollo de actividades en un ambiente de confianza, solidaridad, donde primen intereses institucionales comunes.

La autora

Capítulo I: Diseño teórico

1.1.-Estado del Arte

Buitrago, M. 2016. La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá. Colombia

http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/467/TO-16343.pdf?sequence=2&isAllowed=y

> El presente trabajo presenta un ejercicio analítico a partir de los referentes de gestión en las instituciones educativas. La autora se enfoca en algunas variables que fundamentan una organización, como son: la gestión, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo corporativo. Se plantea como objetivo marcar una ruta de acción enfocado a identificar cómo el sistema de comunicación en las instituciones incide en la determinación del clima organizacional y cultura organizacional. Dicho objetivo pretende ser resuelto a partir de la metodología investigativa de corte cualitativo y con enfoque comparativo, tomando como referente el análisis documental

Añez, S. 2016. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. CICAG. Universidad Rafael Belloso. Venezuela. El autor se planteó como objetivo:

file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/DialnetCulturaOrganizacionalYMotivacionLaboralDeLosDocent3218348%20(1).pdf

> Determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, en base a la teoría motivacional de Frederick Herzberg. El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada

Sánchez, L. R; Prado, H. R; & Zavala, M. 2016. Cultura organizacional y motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejercito-Escuela de Postgrado. CONCYTEC.

http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/84

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la ESGE-EPG, considerado como el centro de estudios de más alto nivel en el Ejército, que tiene la misión de perfeccionar al personal de oficiales en los aspectos de las ciencias militares y la administración moderna, acordes con las exigencias institucionales. El método de investigación utilizado fue el descriptivo, hipotético deductivo y estadístico. Se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumentos se aplicó el cuestionario de cultura organizacional y motivación, y las entrevistas a catedráticos reconocidos. Según los resultados de la investigación, se ha podido determinar que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, observándose un nivel de correlación moderada (rho=.639), lo que implica que un buen porcentaje de los docentes perciben que existe una fuerte cultura organizacional y motivación, es decir, a mayor cultura organizacional, mayor motivación. Se concluyó que es necesario aplicar planes de mejora en las condiciones laborales de los docentes, a fin de acrecentar la calidad de la enseñanza. La falta de estas consideraciones podría acarrear descontento, desafección y poco compromiso institucional de parte de los docentes.

1.2.- Bases epistemológicas

El amplio abordaje temático sobre psicología organizacional, asume “que no sólo son importantes las dimensiones estructurales, tecnológicas, económica, la materia prima, e incluso las habilidades y capacidades de los trabajadores sino, además, la formación de un tejido socio-psicológico relevante para el funcionamiento de una organización y que además influye directamente en la productividad, la eficiencia y el crecimiento de la misma”. Al ingresar al campo científico de la cultura organizacional, se evidencia que son varias las disciplinas de las ciencias sociales que utilizan dicho concepto, siendo más significativo los aportes de la antropología social, la sociología y la psicología. La antropología es quien acuña y difunde el concepto de cultura organizacional, y donde se da una

gran variedad de interpretaciones del mismo; lo que ha tenido gran influencia en la utilización del término por otras ciencias". Según Malinowski (1984. P.56) "esta visión insiste en lo que se puede denominar contenido de la cultura, como ese modo de ser y comportarse común". Además, agrega Malinowski (1984) que "La antropología define a la cultura organizacional como: El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres" (p. 57). Por su parte, la sociología, desde el aporte de Rocher (1979) establece que: "La cultura constituye un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta". (pp. 111-112). Este enfoque aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social. Y por el lado de la psicología, tenemos Malinowski (1984) "que se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura, e incorporando aspectos relacionados con el conocimiento, los valores, las creencias que moldean la personalidad del individuo para adaptarse al medio, tanto grupal como organizacional en sentido general". Shein (1988) define desde este campo científico a la cultura organizacional como:

> Los supuestos básicos que un determinado grupo social inventa, descubre o desarrolla en el mismo proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, supuestos básicos que funcionaron lo suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende a ser enseñadas inter-generacionalmente, a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (pp. 25-26)

Por otra parte, el concepto de cultura organizacional Vroom (1964) "parte del clásico estudio de Hawthorne, liderado por el psicólogo y sociólogo Elton Mayo de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, los cuales demuestran cómo los factores ambientales y las condiciones físicas afectaban el desarrollo del trabajo". Y en relación a los significados que se le conoce como "simbolismo organizacional", Dandridge (1980) manifiesta que "un análisis de los símbolos y sus respectivos usos trae consigo una comprensión completa de todos

los aspectos de un sistema" y una revelación profunda de los aspectos de una organización.

1.3.- Antecedentes

Internacionales

Bedodo, V. y Giglio, K. (2006) En base a las interrogantes ¿Qué motiva a las

> Personas y como, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita? Orientan su investigación de relacionar la motivación laboral y las compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual intentan comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral-organizacional. Plantean una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos. Asumen que la compensación influye en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. (p. 70).

Añez, S. (2006) se planteó como objetivo determinar la relación entre las:

> Dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, en base a la teoría motivacional de F. Herzberg. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada. (p. 89)

Por otra parte, Saturno, A. (2015), indica que las personas que se:

> Comprometen y son responsables con actividades laborales que se les otorga, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. Asimismo, considera que la complejidad del escenario actual, saturado de rígidas leyes, normas e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que sea necesario utilizar paradigmas emergentes para gestionar la organización y de esa manera lograr una transformación de la organización (p. 90).

Delgado, M. (2016) determinó que la motivación es un:

> Elemento fundamental para el éxito ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización. Es necesario establecer jerarquías y agrupar actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal y así mismo, esto implica hacer que todas las personas comprendan su papel y la importancia en la organización, estableciendo objetivos que los motiven. Considera la autora que es de gran importancia implementar un plan de capacitación apropiado para que todos puedan evolucionar profesionalmente, así se tendrá como consecuencia, un intercambio de conocimientos y experiencias. Considera que el clima laboral influye en la cultura organizacional y resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a todos a mejorar el desempeño y sus actitudes e ir más allá de las expectativas del trabajo. (p. 85)

Nacionales

La Chotera, A. (2021) se planteó como objetivo determinar la relación que existe

> Entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao. "La investigación fue de tipo básica, cuantitativa, se siguió un diseño no experimental transversal. Para determinar la relación entre las variables cultura organizacional y motivación laboral se utilizó la prueba de coeficiente de correlación Rho de Spearman y se demostró que existe relación entre cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao".

Aguirre, D. 2019. Motivación laboral y síndrome de Boreout en docentes de "instituciones educativas del distrito de Santiago de Cao. Concluye que existe una correlación altamente significativa, negativa, entre ambas variables de estudio, y entre sus indicadores. Los resultados muestran que predomina en los sujetos de estudio, un nivel medio de motivación laboral. Asimismo, predomina en los docentes evaluados, el nivel bajo de Síndrome de Boreout".

Desde otra perspectiva, Mercado, R. (2018) el autor considera que la "motivación laboral tiene una relación significativa con la cultura organizacional de la institución educativa Ricardo Palma Surquillo. Los resultados obtenidos reflejan que efectivamente la motivación laboral si se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la institución educativa Ricardo Palma Surquillo". Mercado (2018) Concluye "que los factores de motivación si se relaciona

significativamente con la cultura organizacional de la institución educativa Ricardo Palma Surquillo".

1.4.- Base Teórica

1.4.1.- Teoría de la motivación de la expectativa.

La Teoría de la motivación de las expectativas fue formulada por V. Vroom (1964) "Su enfoque se centra en el proceso de motivación en el entorno del trabajo. Se sustenta en la tesis de que las personas a menudo toman decisiones basadas en la recompensa que esperan recibir de su trabajo". Esta teoría nos sirve para motivar a los miembros de nuestro equipo. V. Vroom (1964) sostiene que si "aprendemos qué motiva a nuestros colegas a trabajar más duro, podremos asignar tareas, establecer metas y distribuir recompensas significativas de mejor manera".

La teoría de la motivación de la expectativa de acuerdo a Vroom (1964) "es la creencia de que un individuo elegirá sus comportamientos en función de lo que cree que conducirá al resultado más beneficioso. Esta teoría depende de cuánto valor le da una persona a las diferentes motivaciones, lo que se traduce como resultado en una decisión que espera que les dé el mayor rendimiento por sus esfuerzos".

1.4.1.2.- Elementos clave de la teoría de la motivación de la expectativa

a.- Expectativa

La expectativa Jiménez (2013) "es la creencia de que si un individuo aumenta sus esfuerzos, su recompensa también aumentará. La expectativa es lo que impulsa a una persona a reunir las herramientas adecuadas para realizar el trabajo, que podrían incluir: Materias primas y recursos, habilidades para realizar el trabajo, apoyo e información de supervisores".

b.- Instrumentalidad

La instrumentalidad en la teoría de la motivación según Vroom (1964) "es la creencia de que la recompensa que reciba dependerá de su desempeño en el lugar de trabajo. Para que una recompensa tenga un impacto positivo en las contribuciones futuras de alguien en el trabajo", debe seguir algunas pautas básicas de acuerdo Jiménez (2013):

-La recompensa que un miembro del equipo puede esperar recibir debe comunicarse claramente.

-Una persona debe confiar en que su gerente o supervisor le dará una recompensa adecuada por sus esfuerzos.

-El empleado debe tener expectativas claras sobre su recompensa.

El desempeño de un empleado en el trabajo puede generar muchos tipos diferentes de recompensas. Algunas de las recompensas más comunes incluyen: Un aumento salarial, una promoción, reconocimiento, un sentido de logro. Generalmente, la instrumentalidad aumenta si siente que tiene más control sobre cómo, por qué o cuándo recibirá las recompensas.

c.- Valencia

La valencia es la importancia que se le da al resultado esperado del desempeño. Esto a menudo depende de cuáles sean las necesidades, objetivos, valores y fuentes de motivación individuales.

1.4.1.3.- La motivación de la expectativa en el lugar de trabajo

Las personas a menudo toman decisiones basadas en la recompensa que esperan recibir de su trabajo. Este concepto, conocido como la teoría de la motivación de la expectativa, puede ayudarnos a comprender las diferentes formas en que podemos alentar a los miembros de nuestro equipo. De acuerdo a V. Vroom (1964) se puede utilizar la teoría para mejorar la motivación de un equipo siguiendo estos pasos:

a.-Asegurarse de que las promesas al equipo se alineen con la política de la organización: Es decir, siempre se deben cumplir las promesas para que se pueda establecer y continuar generando confianza con el equipo. Cuando se ofrezca a los miembros del equipo recompensas específicas por su trabajo, consideremos verificar las políticas de la organización para asegurarnos de que se puedan proporcionar y no ser discursos o falsas expectativas.

b.-Crear metas desafiantes pero alcanzables: Se debe de confiar en el equipo para que se encargue de las tareas que se les encomienda y desafiarlos a lograr su máximo potencial. Se debe recordar en mantener las expectativas alcanzables para ayudar a mantener a los colegas motivados y confiados en su trabajo.

c.-Asegurarse de que las tareas asignadas al equipo de trabajo coincidan con el conjunto de habilidades del miembro del equipo. Se parte de la motivación del equipo, incluye comprender las habilidades únicas que aportan a la organización y ver cómo se pueden usar esas habilidades para alcanzar sus objetivos. Cuando se le asigna una tarea a un trabajador en función de sus habilidades, es probable que tenga más confianza en su capacidad para terminarla.

d.-Establecer conexiones claras entre rendimiento y recompensa. Según la teoría de la motivación, siempre hay que comunicar claramente las expectativas y recompensas. Cuanto más transparente seamos, más confiará el equipo en que serán recompensados adecuadamente por su trabajo.

e.-Hacer que la distribución de recompensas sea justa y lógica. Cuando distribuimos recompensas por el desempeño en un proyecto o tarea, debemos asegurarnos de que coincidan con los niveles de esfuerzo invertido y el desempeño logrado. También es importante distribuir las recompensas a los miembros del equipo de manera justa.

1.4.4.- La teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow.

La teoría de la motivación de A. Maslow (1943) indica

> Que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas o de nivel inferior, la persona aspira a satisfacer las necesidades de nivel superior, de esta manera se va creciendo como persona. La teoría consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene esquematizado en una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes inferiores mientras que las necesidades de desarrollo (auto-realización) se encuentran en las partes superiores de la jerarquía.

Maslow (1943) plantea "que las necesidades inferiores son prioritarias. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas".

La teoría de la motivación de A. Maslow (1943) se fundamenta:

> En la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario estudiar las necesidades que influencian o determinan su conducta. La dinámica de esta estructura, radica en que cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las

> necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer.

1.4.2.1.- Estructura de la teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow.

a.-Necesidades fisiológicas

Estas necesidades constituyen la prioridad de los seres humanos, y según Maslow (1999) estarían:

> Asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades que siguen pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir. (p. 69).

b.- Necesidades de seguridad

Estas necesidades comprenden y según Maslow (1999):

> El sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; es decir, la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

c.- Necesidades sociales o de pertenencia

Según Maslow (1999) Constituyen “las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario

familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros".

d.- Necesidades de estima

Según Maslow (1999) "Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. Se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas"

e.- Necesidades de desarrollo

La persona "meramente sana", según Maslow, "gusta de la cultura, sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, pero falta algo". Según Maslow (1999) señala:

> El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

f**.- Necesidades de autorrealización**

Este tipo de necesidades Según Maslow (1999) "están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento". Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Ejemplo: "la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene".

g.- Necesidad de trascendencia

Según Maslow (1999) "Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad o de lo social, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder

contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad altruista" (p. 67).

1.4.5.- Teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de Herzberg (1959) es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma

> Que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización. "Esta teoría está basada en la motivación, la considera como el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo Para ello tiene que existir una coincidencia entre los objetivos de la organización con los intereses de los trabajadores. Esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas" o insatisfechas

F. Herzberg (1959) estuvo "muy interesado en la motivación y la satisfacción laboral de las personas. En su investigación pregunto a un grupo de personas sobre sus buenas y malas experiencias en el trabajo. Estaba sorprendido de que el grupo respondiera preguntas sobre sus buenas experiencias de una manera muy diferente a las de sus malas experiencias". Además, agrega Herzberg (1959) "Basado en esto, desarrolló la teoría de que la satisfacción laboral de las personas depende de dos clases de factores. Factores de satisfacción (motivadores/satisfacientes) y factores de insatisfacción (factores de higiene/cosas que generan insatisfacción)". El desempeño, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, oportunidades de crecimiento personal, el estatus laboral, están bajo los motivadores y satisfacientes. Y los factores de insatisfacción (de higiene) consisten en el salario básico, las condiciones de trabajo secundarias, la relación con los colegas, políticas y reglas, calidad de gestión, el lugar de trabajo físico y la relación entre el supervisor y el empleado.

1.4.3.1.- Combinaciones diferentes que pueden existir en el trabajo:

a.- Alta higiene y alta motivación: Herzberg (1959) "Esta es la situación ideal. Los empleados están muy motivados y apenas tienen quejas. **b.- Alta higiene y baja motivación:** Los empleados tienen pocas quejas, pero no están realmente motivados, ellos ven su trabajo simplemente como un cheque de pago". Además,

plantea otras diferencias Herzberg (1959) "**c.- Baja higiene y alta motivación:** Los empleados están motivados, su trabajo es desafiante, pero tienen quejas sobre el salario y las condiciones de trabajo. **d.- Baja higiene y baja motivación:** Esta es la peor situación posible, los empleados no están motivados y tienen muchas quejas".

1.5.- Bases conceptuales.

1.5.1.- La motivación

"La motivación es un resultado generado a partir de algo denominado motivo. Morris define a la motivación como la necesidad o deseo específico, como el hambre, la sed o el logro, que impulsa a la conducta dirigida a metas" (Morris, 2009, pp. 345). Chiavenato por su parte afirma que "Todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico" (Chiavenato, 2011, pp. 41).

Feldman (2009) por su lado, afirma que "la motivación es ese grupo de factores que dirigen y activan el comportamiento de todos los seres existentes dentro de la vida humana, considerando en este grupo a todo tipo de organismos que tienen un motivo por naturaleza o genética universal. También la motivación ha sido definida como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona". (López, 2005, pp. 26). A partir del motivo, "se genera la motivación; los procesos de motivación se dan en forma diferente en cada ser humano y esta característica de los seres humanos tiene relación con la prevalencia que tiene una conducta en el modo de vivir de cada uno de estos. La motivación tiene la función reguladora del comportamiento, con fundamento en un motivo o un grupo de motivos específicos". (López, 2005, pp. 26). "Un aspecto fundamental de la motivación es la emoción; Morris define a esta como el sentimiento como el temor, la alegría o la sorpresa, que subyace en la conducta" (Morris, 2009, pp. 345).

De acuerdo a Mañú & Goyarrola, (2011), la motivación es "como una simpatía hacia un objetivo que impulsa a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlo." (p.52). De acuerdo a los autores,

> Hay distintos tipos de motivación vinculadas bien a factores internos como a externos. "Un ejemplo de la motivación intrínseca se centra en despertar

> el interés de los alumnos en aprender. Otro tipo de motivación está relacionada con la autoestima; a través de ella el sujeto afianza sus capacidades, intereses y habilidades. Dicen que cuando los alumnos descubren sus competencias, tienen mayor interés y esfuerzo en el desarrollo del aprendizaje y en la superación y la mejora personal. Los motivos intrínsecos están relacionados con aspectos como la curiosidad, la expectativa de éxito o el compromiso con el aprendizaje. Los motivos personales o internos se refieren a necesidades a satisfacer, entre ellas se incluyen necesidades de lograr las metas propias, de obtener satisfacciones, de auto-realizarse, donde la tarea en sí y su calidad son elementos esenciales. Por otra parte, la motivación extrínseca dirige la conducta en función de la consecución de beneficios y de la evitación" de perjuicios que se generan colateralmente a la tarea (p. 123)

1.5.2.- La motivación laboral

Teóricos como Robbins (1999), Chiavenato (1998); entre otros, consideran "a la motivación humana como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos". Igual Gómez (1998) sostiene "que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales". Por otra parte, Dessler (1999) señala que "la motivación es un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras. El nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional".

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

de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano".

1.5.3.- Dimensiones de la motivación

Motivación al logro: En el ser humano se manifiesta de dos formas: una necesidad de lograr el éxito y por otro lado la necesidad de evitar la frustración. La motivación al logro, está referida hacia el logro de un objetivo determinado, esto nos involucra (como docentes y guías) a obtener un buen desarrollo personal manteniendo una motivación intrínseca. No depende de un estímulo exterior, por el contrario todo se inicia del interés de uno mismo al querer realizar las actividades encomendadas. Para lograr esto, deben interactuar diversos factores cognitivos, afectivos, sociales y académicos que tiene que observarse en el actuar de las personas.

Motivación al poder: Entrelaza lo cognitivo, lo afectivo y el actuar del comportamiento de nosotros mismos, así como también de influir y controlar la conducta de los demás. Esta dimensión tiene tres factores: el impacto (que se centra al iniciar e implantar el poder), control (quien apoya a conservar de manera indefinida el poder) e influencia (se encarga de expandir y restablecer el poder). Sin embargo, este último mencionado se manifiesta: en primer lugar como posesión, en segundo lugar como orientador y en otros casos suele significar aportación al servicio ajeno.

Motivación a la afiliación: La finalidad que persigue esta dimensión, es alcanzar un vínculo de amistad mutua para lograr sentirse bien s una manera de comportamiento, que argumenta a un estímulo que se garantiza mediante el inicio y goza de relaciones afectivas con uno o varios individuos. Las personas que tienen alto nivel de afiliación requieren interrelacionarse con los demás y su temor es la crítica ajena, es decir buscan seguridad en los demás.

1.5.4.- Clima Organizacional.

El clima organizacional Chiavenato (2005) "se relaciona directamente con la motivación, ya que los dos factores se interrelacionan bidireccionalmente por naturaleza. Encuentran entre si una sinergia de lógica en la cual van de la mano y

se interrelacionan de manera en que el directivo que se ocupe de mejorar la motivación laboral, se estará ocupando a su vez del clima organizacional". Agrega Chiavenato (2005) "Se debe tomar en cuenta que mucho de lo que se perciba como motivación de parte del colaborador estará ligado directamente al estilo de motivación que se aplique en el ambiente así como de todas las condiciones organizacionales que se tomen en el mismo".

Chiavenato, afirma que "el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organizacional, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (Chiavenato, 2011, pp. 49) "Cuando un grupo de colaboradores ingresa a un ambiente laboral y son contratados por una institución, automáticamente este grupo de colaboradores comienza a formar parte del talento humano de la institución. La adaptación de cada uno de los integrantes de la institución varía, y es tarea de todo directivo velar porque la adaptación se produzca de mejor forma para crear un buen clima organizacional". Chiavenato (2011) afirma "que la adaptación de los individuos a los ambientes varía de una personalidad a otra. En ese sentido, existe una serie de características que hacen que una persona se adapte de mejor forma al clima y sea incluso un promotor de cambios positivos" para el mismo, según Chiavenato (2011) :

> a.- En primer lugar la persona "que se siente bien consigo misma, ya que esta posee la autoestima y el auto concepto necesario para entender el funcionamiento del ambiente y de su postura ante él; b.-En segundo lugar las personas que se sienten bien en relación con las demás personas, este tipo de personas son aquellas que suelen adecuarse socialmente bien con los demás a pesar de sus diferencias de personalidad; c.- En tercer lugar: Las personas que son capaces de enfrentar las demandas de la vida, en esta última característica encontramos a las personas que poseen una alta capacidad de adaptación a lo que se le requiere" según la situación que se esté presentando.

1.5.5.- La cultura

De acuerdo a Thompson (2006) "es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores así como los objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad". Por cultura se entiende a las experiencias, costumbres y valores que caracteriza a un determinado grupo de personas. Aunque

este término, en su mayoría esta manipulado para un ámbito extenso como de una sociedad, en la actualidad este también es utilizado en el ámbito organizacional.

La cultura junto a una buena gestión dentro de las organizaciones, hace que todos los individuos tengan como objetivo que estas funcionen. La cultura dentro de una organización debe definirse como la manera de hacer las cosas, asimismo es el fin compartido que dirige la naturaleza de las relaciones entre su personal y los directivos. El factor cultura, también considera: el tipo de persona que trabaja, el criterio sobre el desempeño, recompensas y censura, ambiente de trabajo y estilo administrativo.

1.5.6.- La cultura organizacional

Chiavenato (2011) "Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones". Para Robbins (2009) entiende por "cultura organizacional a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos". De acuerdo a Serna (1997) "la cultura de una organización como un sistema expresado en la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y adjudican la importancia a las diferentes tareas empresariales. Los valores fundamentales que caracterizan una Cultura Organizacional, influencian todas las actividades, áreas e inciden en la efectividad de dicha organización".

1.5.6.1.- Características de la cultura organizacional:

La Cultura Organizacional Chiavenato (2011) "está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias", entre otros, Cuesta (2013) "como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos reflejados en el desempeño de sus actividades laborales".

En términos de Denison & Neale (2000), son cuatro las características de la cultura organizacional: La implicación, la consistencia, la adaptación y la misión institucional.

a.- "**La implicación:** Hace referencia al uso del poder en la organización y hasta qué punto se cede este poder a los trabajadores/as ayudando a que estos desarrollen sus capacidades humanas y fomentando el compromiso laboral. Influyen factores como el empoderamiento, es decir, la capacidad de que los empleados tengan iniciativa, autoridad y posibilidad de auto-dirigirse, generando un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la institución. Engloba también el trabajo en equipo, así como el desarrollo de capacidades para mantener la competitividad y competencia de sus integrantes. **b.-La consistencia:** Alude al nivel de integración de la organización, lo que supone una fuente de estabilidad y conformidad de los empleados/as hacia la misma. La consistencia, se compone de los valores centrales (sentimientos de identidad y expectativas de las personas con su organización), así como de la coordinación, la integración y el grado de acuerdo existente entre los miembros de una organización. **c.- La adaptabilidad**: Enfatiza la necesidad de orientarse al cambio y al cliente, de que la organización aprenda, fomentando la innovación, ganando conocimiento y desarrollando las capacidades de los trabajadores y trabajadoras. **d.- La misión:** Se focaliza en el conocimiento y establecimiento de una dirección que guíe hacia unos objetivos compartidos. Para ello se precisa de unos propósitos estratégicos, la delimitación de las propias metas" y objetivos así como del establecimiento de una visión clara de futuro.

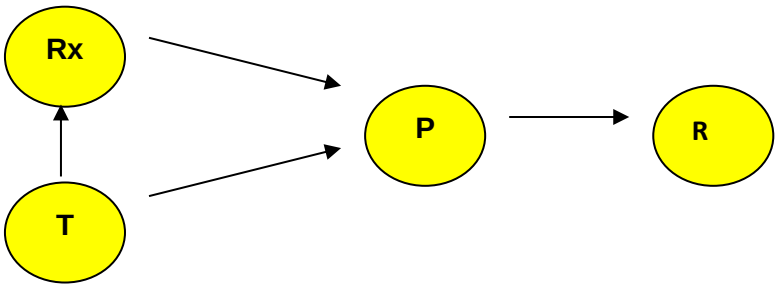
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1.- Tipo de investigación

De acuerdo a Bisquerra (2009) "La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo descriptivo, no experimental", prospectivo. La investigación es descriptiva porque puntualiza las características de la población en estudio. Se centra más en el "qué", en lugar del "por qué" además Bisquerra (2009). "del sujeto de investigación. Su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, "describe" el tema de investigación, sin cubrir "por qué" ocurre". Es no experimental, porque no se manipula ninguna de las variables del estudio. Entre las características de acuerdo a Hernández et al (2006). "más importantes de la investigación no experimental se tiene: Que se basa en sucesos que ocurrieron anteriormente y se analizan posteriormente; en que en este método no se realizan experimentos controlados; en este método no se crean muestras de estudio, al contrario, las muestras o participantes ya existen y se desenvuelven en su medio; el investigador no interviene directamente en el

entorno de la muestra". Es prospectiva, porque Hernández et al (2006) "es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer o mejorar la acción presente; en consecuencia, al realizar la planificación estratégica para alcanzar nuestros objetivos, debemos recordar que en el camino trazado podemos encontrar dificultades que aumenten el riesgo de no alcanzar los objetivos deseados". En esa perspectiva el presente trabajo de investigación se propone un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en "la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín, distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali".

La investigación es de tipo cuantitativo, porque se centra en recolectar y analizar datos numéricos derivados de ambas variables de estudio, Hernández et al (2006): "busca interpretar la información, se basa en el uso de números y cifras, las preguntas clave de este método son: ¿Cuántos?, ¿Quién?, ¿Qué cantidad?, o ¿En qué medida?, es un método de investigación descriptivo, su objetivo radica en analizar el comportamiento de la población, estudia el comportamiento de su muestra".



Leyenda:

Rx: Programa de motivación

T: Modelo teórico.

P: Cultura organizacional

R: Realidad por transformar.

2.2.- Población y muestra

Población

“Para la población, se tiene en cuenta algunas características de los elementos que permitan identificar la pertenencia o no a la población objetivo” (Hernández, 2006). Según Ramírez (1999) “la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio”. En este sentido, la población de interés estará constituida por 32 docentes de “la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali”.

Muestra:

La población muestral tomada para este estudio fue el 100% dado a que la población es pequeña. Para la presente investigación la muestra quedó conformada por 32 docentes de “la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali”.

Métodos y técnicas para la recolección de datos.

Métodos

Método Inductivo, Según Ramírez (1999) “éste fue utilizado en la etapa de análisis de los resultados, ya que de los aportes obtenidos de las diferentes fuentes se tuvieron que agrupar y llevar a generalizaciones, las mismas que fueron posteriormente utilizadas para poder hacer la propuesta del modelo teórico. Además, fue utilizado para establecer las conclusiones”

Método deductivo, De acuerdo a Bisquerra (2009) “fue aplicado en diferentes momentos de la investigación, en primer lugar, cuando se llevó a cabo el análisis de la situación problemática y se estableció el problema sujeto de estudio. En segundo lugar, se utilizó para el análisis del marco teórico y por último para el establecimiento de las recomendaciones”.

De acuerdo a Bisquerra (2009) “Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable

dependiente. Así mismo el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos".

Técnicas de recolección de datos.

Instrumento.

Hernández et al (2006) "Para poder conocer el nivel motivacional de los colaboradores se utilizó un cuestionario con la escala de Likert conteniendo 18 preguntas, y una pregunta final que se debió responder de manera abierta".

El cuestionario: evalúa distintos factores motivacionales fundamentados en la Teoría de los dos Factores de F. Herzberg siendo estos: "-Condiciones del trabajo, -Relaciones con superiores, -Relaciones con compañeros de trabajo, -Enriquecimiento de puesto, -Empoderamiento"

Distribuidos en los ítems de la siguiente manera:

Técnica de gabinete: Según con el planteamiento de Hernández et al (2006) "Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo".

Otras técnicas empleadas mediante el enfoque del autor Hernández et al (2006) señalan:

> **Fichas textuales:** Comprende "la trascripción entre comillas y al pie de la letra de párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación. **Fichas de Resumen**: Es la que se emplea para sintetizar una parte de un libro o su totalidad. La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación. **Encuesta:** Diagnostica la situación actual, respecto al desempeño docente, el cual es la base para plantear las estrategias de relaciones interpersonales para mejorar la gestión en relación al desempeño docente. Este diagnóstico señala cuáles son los factores críticos por los que está atravezando la institución educativa respecto a la gestión y su relación con el desempeño laboral docente. Dicho resultado servirá para proponer y pautear recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos" y cómo mejorarlos (p. 221)

Métodos y procedimientos para la recolección de datos según el autor Bisquerra (2009): "Método Inductivo–Deductivo**:** Ambos métodos se utilizaron para recoger información pertinente sobre las dos variables del estudio.

Método Analítico–Sintético: Estos métodos son empleados en las diferentes conceptualizaciones encontradas, procediendo a descomponerlas, para proponer nuestras propias definiciones".

Análisis estadístico de los datos

Análisis: Se disgrega la información de la variable acorde con sus dimensiones.

Para analizar los datos hemos seguido según Hernández et al (2006) los siguientes pasos:

> -Seriación: "se ordenó los instrumentos de recolección de datos. -Codificación. Se codificó de acuerdo al objeto de estudio. Se otorga un número a cada uno de los instrumentos. -Tabulación. Después de aplicar los instrumentos y recabar los datos, se procedió a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabuló cada uno de los instrumentos aplicados por separados. -Se elaboró cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos. -Los cuadros o tablas elaboradas nos permitieron realizar un análisis de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada".

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.-Resultados.

Tabla 01

Inserción al puesto de trabajo

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Cuando ingresé a la institución educativa recibí orientación por parte del director	06	19	07	22	19	59	32	100
Conozco los objetivos, la misión y visión institucionales	12	37	06	19	14	44	32	100
Me indicaron cuáles eran las políticas y normas de la institución educativa	17	53	05	16	10	31	32	100
"Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores pedagógicas".	07	22	19	59	06	19	32	100
"Recibí el apoyo y confianza del inmediato superior"	22	69	10	31	00	00	32	100
"Recibí el apoyo y confianza de mis demás colegas de la institución educativa"	05	16	16	50	11	34	32	100

Fuente: "Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Interpretación

En la presente tabla sobre la inserción en el puesto de trabajo, se tiene que el 59% de docentes refiere que cuando ingresó a la institución educativa nunca recibió orientación por parte del director; incluso el 44% opina que no conoce los objetivos, la misión y visión institucionales; reflejando una carencia de comunicación y de colaboración entre los docentes. Por otra parte, se observa que el 59% manifiesta que a veces le brindaron la colaboración necesaria para realizar sus labores pedagógicas, corroborándose aún más estas actitudes cuando el 50% de docentes refiere que a veces recibió apoyo y confianza de sus demás colegas de la institución educativa

Tabla 02

Liderazgo del inmediato superior

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
"Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar mi enseñanza a los estudiantes"	10	31	05	16	17	53	32	100
Estimula el desarrollo de mis capacidades	11	35	12	37	09	28	32	100
"Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo"	09	28	09	28	14	44	32	100
"Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento"	12	37	14	44	06	19	32	100
"Cuando cometo un error recibo orientación en forma adecuada"	09	28	12	37	11	35	32	100
"Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades"	09	28	11	35	12	37	32	100
"Reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar"	05	16	10	31	17	53	32	100
"Planifica y organiza en forma adecuada las actividades de equipo"	11	35	09	28	12	37	32	100
"Se involucra en la ejecución de las actividades de equipo"	10	31	05	16	17	53	32	100

Fuente: "Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Interpretación:

En la tabla 03, se tiene que el 53% de docentes manifiesta que no le facilitan o brindan herramientas que le ayuden a mejorar su enseñanza a los estudiantes; en esa perspectiva, en la mayoría de ítems en la tabla las respuestas más son negativas que positivas. Así se tiene que los docentes en un 44% manifiesta que el personal jerárquico nunca acepta ideas y sugerencias de parte del equipo docente, reflejando ciertas actitudes verticales y de escaso diálogo; así mismo, en esa línea se tiene que el 53% de docentes dice que por el lado de la dirección "nunca reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar", careciéndose de empatía y de solidaridad. Por otra parte, el 37% asume que por parte de la gestión observan que no existe una adecuada planificación y organización de las actividades institucionales; incluso el 37% refiere que no "tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades".

Tabla 03

Relación con los compañeros de trabajo

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Puedo conversar abiertamente con mis demás colegas de la institución	10	31	05	16	17	53	32	100
Existe un trato de respetuoso entre los colegas de mi institución	11	35	12	37	09	28	32	100
Existe unión entre los integrantes del equipo de trabajo	09	28	09	28	14	44	32	100
Me siento a gusto en la institución educativa donde laboro	12	37	14	44	06	19	32	100
Existe confianza y solidaridad entre los compañeros de trabajo	16	50	10	31	06	19	32	100

Fuente: "Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Interpretación

En relación con los compañeros de trabajo, el 53% de docentes manifiesta que no puede conversar abiertamente con sus demás colegas de la institución, incluso el 44% dice que no existe unión entre los integrantes del equipo de trabajo. Por otra parte, el 37% dice que a veces existe un trato de respetuoso entre los colegas de mi institución, incluso el 44% manifiesta que a veces se siente a gusto en la institución educativa donde labora.

Tabla 04

Condiciones de trabajo

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Existe una adecuada planificación y organización del trabajo institucional	00	00	07	22	25	78	32	100
Se cuenta con una buena logística para realizar el trabajo	08	25	08	25	16	50	32	100
Existe buenas condiciones laborales en las aulas	12	37	15	47	05	16	32	100
Existe una buena disposición higiénica en la institución educativa	12	37	03	10	17	53	32	100
La ventilación y la luz son adecuadas para el desarrollo del trabajo pedagógico	22	69	10	31	00	00	32	100

Fuente: "Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Interpretación:

En la tabla 05 referente a las condiciones de trabajo, observamos que el 78% refiere que no existe una adecuada planificación y organización del trabajo institucional, respuesta que coincide con el 50% que señala que no se cuenta con una buena logística para realizar el trabajo, respuesta que coincide con el 53% que señala que no existe una buena disposición higiénica en la "institución educativa. Por otra parte, el 47% manifiesta que a veces" existen buenas condiciones laborales en el aula, coincidiendo con el 69% que asevera que si son adecuadas las ventilación y la iluminación.

Tabla 05

Evaluación personal

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Soy una persona responsable con el trabajo	10	31	05	16	17	53	32	100
Cumplo sólo con las funciones o tareas señaladas	06	19	17	53	09	28	32	100
Cumplo con los objetivos institucionales	09	28	09	28	14	44	32	100
"Soy una persona respetuosa y cordial con mis superiores"	12	37	14	44	06	19	32	100
Poseo un buen control de mis emociones	09	28	18	56	05	16	32	100
"De reconocer alguna actitud negativa en mí, tengo la capacidad de modificarla"	12	37	09	28	11	34	32	100

Fuente: "Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Interpretación:

En lo concerniente a la tabla 06 referente a la evaluación personal, los docentes en un 53% consideran que no con una persona responsable con el trabajo, respuesta que coincide con el 44% que señala que no cumple con los objetivos institucionales. De las respuestas emitidas, podemos inferir que no hay una buena predisposición para trabajar por parte de la mayoría de docentes, aspectos que pueden ser por la incomunicación, falta de apoyo, por parte de los directivos. Más bien encontramos que el 53% manifiesta que a veces cumple con las funciones y tareas señaladas. Por otra parte, el 44% refiere que a veces se considera una persona respetuosa y cordial con mis superiores, además de ello, el 56% dice que posee un buen control de sus emociones.

Tabla 06

Crecimiento en el trabajo

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
"Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo".	10	31	05	16	17	53	32	100
"Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades"	11	35	12	37	09	28	32	100
Creo que puedo seguir mejorando en mi rol de docente	09	28	09	28	14	44	32	100
Me siento contento de laborar en la institución educativa	19	59	07	22	06	19	32	100
"Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la institución"	09	28	14	44	09	28	32	100

Fuente: Elaborado por la autora en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali

Interpretación:

En lo que respecta al crecimiento en el trabajo, se observa que el 59% si se siente contento de laborar en la institución educativa, aspecto que es de cierta forma corroborado por el 37% que dice que a veces le dan la oportunidad de desarrollar sus habilidades, y complementándose a ello, se tiene que el 44% dice que sus objetivos personales a veces están en relación con los objetivos institucionales. Sin embargo frente a estas respuestas se tiene que el 53% manifiesta que no recibe "capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo", incluso, el 44% manifiesta que no cree que pueda seguir mejorando en su rol de docente.

3.2.-Propuesta

Programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali.

I.- Presentación

Los estudios de cultura organizacional cada vez cobran más fuerza en el ámbito educativo, en particular, de tendencia hacia un desarrollo organizacional más humanizado, Vroom (1964) "donde las personas puedan descubrir un espacio de autorrealización que tribute, no solo a su bienestar personal, sino al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales". Es esencial desarrollar e implementar un programa de sensibilización y motivación organizacional para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en los centros educativos del país. El presente trabajo pretende contribuir con un programa de motivación tendiente a la mejora de la cultura organizacional de "la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín del distrito Callería, en la provincia Coronel Portillo, región Ucayali". A partir de la implementación del programa de motivación, se sensibiliza a los docentes de la institución educativa en los diversos factores socio-psicológicos que influyen en su cultura, así como se facilitan nuevas estrategias horizontales de afrontamiento para mejorar la calidad de vida laboral, la motivación intrínseca, y los procesos comunicativos "entre los actores sociales de la institución".

II.-Fundamentación.

Las estrategias motivacionales propuestas para mejorar la cultura organizacional en "la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, provincia Coronel Portillo región Ucayali", están fundamentadas en tres teorías científicas: La primera, la teoría de la motivación de la expectativa formulada por V. Vroom (1964) cuyo "enfoque se centra en el proceso de motivación en el entorno del trabajo. Se sustenta en la tesis de que las personas a menudo toman decisiones basadas en la recompensa que esperan recibir de su trabajo". V. Vroom (1964) sostiene que si "aprendemos qué motiva a nuestros colegas a trabajar más duro, podremos asignar tareas, establecer metas y distribuir recompensas significativas de mejor manera. La teoría de la motivación de la expectativa según Vroom

(1964) “es la creencia de que un individuo elegirá sus comportamientos en función de lo que cree que conducirá al resultado más beneficioso, depende de cuánto valor le da una persona a las diferentes motivaciones, lo que se traduce como resultado en una decisión que espera que les dé el mayor rendimiento por sus esfuerzos”. La segunda teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow (1943) indica:

> Que a medida “que se satisfacen las necesidades más básicas o de nivel inferior, la persona aspira a satisfacer las necesidades de nivel superior, de esta manera se va creciendo como persona. La teoría consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene esquematizado en una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes inferiores mientras que las necesidades de desarrollo (auto-realización) se encuentran en las partes superiores de la jerarquía”.

La teoría de la motivación de A. Maslow (1943) “se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario estudiar las necesidades que influencian o determinan su conducta”. La dinámica de esta estructura, radica en que Maslow (1943) “cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer”. Y la tercera teoría, es la teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

> conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización. Esta teoría está basada en la motivación, la considera como el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo Para ello tiene que existir una coincidencia entre los objetivos de la organización con los intereses de los trabajadores. Esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas

III.- Justificación de la investigación

El programa de motivación para mejorar la cultura organizacional de acuerdo a Maslow (1943) "permitirá mejorar una gestión institucional eficiente y democrática, ya que compatibiliza intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos institucionales comunes. Además, la propuesta será realizada en base a teóricas científicas que nos permitirá ampliar y profundizar los conocimientos sobre la importancia de la motivación" y de la sensibilización en relación a una buena cultura organizacional.

IV.- Objetivos.

General:

Proponer un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería, de la provincia Coronel Portillo de la región Ucayali.

Específicos

-Establecer la estrategia de la motivación intrínseca basada en el fomento de la identidad y el compromiso institucional docente.

-Considerar la comunicación y la participación como aspectos centrales del programa para fomentar la confianza y la satisfacción laboral de los docentes en las acciones y decisiones de la institución.

-Utilizar condiciones de trabajo en equipo, a fin de coordinar el desarrollo de actividades en un ambiente de confianza, solidaridad, donde primen intereses institucionales comunes.

V.- Desarrollo de la propuesta

Las estrategias motivacionales para la cultura organizacional se desarrollarán estudiando el presente proceso metodológico y de acuerdo al siguiente cronograma:

Cronograma de ejecución de talleres

Sesiones	Línea de acción	Descripción	Objetivos
	Diagnóstico situacional	Desarrollo de un diagnóstico situacional en "base a la aplicación de una encuesta de opinión docente"	Conocer "las características del de la cultura organizacional de la Institución educativa Nº 65100 Fray Martín del distrito Callería, de la provincia Coronel Portillo en la región Ucayali"
I	**Taller 01**: Estrategia de motivación entre docentes	"A través de un especialista se motivará a los docentes, donde realizarán diferentes técnicas de relajación tanto individual como colectivamente".	Promover en los docentes la motivación intrínseca "para iniciar el proceso de perfeccionamiento y superación de deficiencias mediante la motivación".
II	**Taller 02:** Estrategia de cultura organizacional	"La cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación, ya que los dos factores se interrelacionan bidireccionalmente por naturaleza. Encuentran entre si una sinergia de lógica en la cual van de la mano y se interrelacionan de manera en que el directivo que se ocupe de mejorar la motivación laboral, se estará ocupando a su vez del clima organizacional"	"Facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la organización; **a**umentar la seguridad en los equipos de trabajo para participar en las acciones y decisiones de la institución; aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento institucional; **e**vitar el ausentismo laboral"
III	**Taller 03:** Estrategia de trabajo en equipo	"Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes registrando el logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo"	Propiciar en los docentes participantes "condiciones de trabajar en equipo, coordinar el desarrollo de las actividades en un ambiente de confianza, donde primen intereses comunes"
IV	**Taller 04:** Estrategia del fortalecimiento del clima institucional	"Es La interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos".	Promover en los docentes el "mejorar sus comportamientos como seres individuales dentro del ámbito educativo y generar un ambiente prospero de comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo".

	Taller de Cierre	El taller resalta el valor que tiene la motivación y la cultura organizacional en la construcción de las relaciones interpersonales y del impacto de las mismas en el clima institucional.	Propiciar la auto-reflexión acerca de la participación en la cultura organizacional, y en la generación de las buenas relaciones interpersonales en la institución

VI.- Plan de intervención: Talleres

Taller 01

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN ENTRE DOCENTES



Definición de Motivación: "La motivación es un proceso dinámico. Al definir la motivación como dinámica, se afirma, que los estados motivacionales están en continuo flujo, es decir son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones con el fin de satisfacer alguna necesidad personal".

Fundamentos teóricos: **La Teoría de la motivación de las expectativas de V. Vroom** (1964) "sustenta de que las personas a menudo toman decisiones basadas en la recompensa que esperan recibir de su trabajo. Esta teoría nos sirve para motivar a los miembros de nuestro equipo. Sostiene que si aprendemos qué motiva a nuestros colegas a trabajar más duro, podremos asignar tareas, establecer metas y distribuir recompensas significativas de mejor manera".
La teoría de Herzberg (1959) "es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización. Esta teoría está basada en la motivación, la considera como el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo Esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas".

Objetivo: "Promover en los docentes la motivación intrínseca para iniciar el proceso de perfeccionamiento y superación de deficiencias mediante la motivación".
Acciones: -Realización de técnicas de relajación. -Trabajo individual y en equipo sobre la importancia de la motivación y sensibilización. -Reconocimiento de la labor realizada
Uso de medios y materiales: **a) Materiales.** - Papel A-4 blanco - Lapiceros. - Papelógrafos - Plumones – Pizarra" **b) Tiempo:** 90 minutos aproximadamente".
Metodología: **Primer paso:** A través de un especialista se motivará a los docentes, donde realizarán diferentes técnicas de relajación tanto individual como colectivamente. **Segundo paso**: Finalizada la relajación el expositor les dirá sobre la importancia de sentirse motivados al desarrollar una función en su quehacer cotidiano, y los logros que pueden alcanzar en beneficio personal e institucional, para lo cual se usará 30 minutos. -Luego se hará preguntas a 5 voluntarios y después formarán equipos de trabajo de 4 integrantes los cuales sacarán conclusiones sobre el taller, para lo cual contarán con 10 minutos. -Luego entre ellos designarán a un participante a que represente al equipo para dar sus puntos de vista sobre las técnicas de relajación y la charla de motivación". **Tercer paso**: Se pasará a la premiación y reconocimiento a los participantes activos que han contribuido a mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo de equipo. **La evaluación del taller:** Se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

Taller 02

ESTRATEGIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Cultura organizacional: La cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación, ya que los dos factores se interrelacionan bidireccionalmente por naturaleza. Encuentran entre si una sinergia de lógica en la cual van de la mano y se interrelacionan de manera en que el directivo que se ocupe de mejorar la motivación laboral, se estará ocupando a su vez del clima organizacional. Se debe tomar en cuenta que mucho de lo que se perciba como motivación de parte del colaborador estará ligado directamente al estilo de motivación que se aplique en el ambiente, así como de todas las condiciones organizacionales que se tomen en el mismo

Fundamentos teóricos: La Cultura Organizacional está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias, entre otros, como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos reflejados en el desempeño de sus actividades laborales". Denison & Neale (2000), "plantea cuatro características de la cultura organizacional: La implicación, la consistencia, la adaptación y la misión institucional.

Objetivo: Facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la organización; **a**umentar la seguridad en los equipos de trabajo para participar en las acciones y decisiones de la institución; aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento institucional; **e**vitar el ausentismo laboral.

Metodología:

- Presentación de un video sobre Cultura institucional.

- Dinámica de animación: - Orientación vocacional sobre cultura Institucional.

- Socialización de capacidades, relacionado a la gestión educativa.

- Compromiso personal para coadyuvar a la integración de cultura institucional.

Uso de medios y materiales:

a) Materiales. - Papel A-4 - Bolígrafo - DVD - Televisor - Equipo multimedia - Pizarra y plumones

b) Tiempo: El tiempo aproximado para su desarrollo es de 60 minutos.

Desarrollo.

-Se les dará una charla sobre "cultura institucional de la institución educativa.

-La charla será dada en un lapso de 30 minutos, en donde los docentes podrán preguntar cualquier inquietud o duda que pudieran tener.

-Se realizarán dinámicas de tal forma que los docentes se sientan motivados a escuchar la charla.

-Finalizada la exposición de los especialistas se agrupará a los docentes de tal manera que formen mesas redondas constituidas por 5 docentes, los cuales deberán elegir un responsable del equipo, quien dará a conocer las inquietudes de los miembros de su equipo.

-Una vez resueltas las dudas de los docentes, se les mostrará dos videos sobre la importancia de su participación en la generación de fortalecimiento de gestión institucional.

-Al finalizar la actividad se pedirá una síntesis de aspectos positivos y negativos de lo desarrollado en el taller, a fin de evitar errores nuevamente y poder superar las dificultades

Evaluación del Taller. – La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto

Taller 03

ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO



Definición de trabajo en equipo: "Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes registrando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes".

Fundamentos teóricos: Robbins (1999), Chiavenato (1998); "entre otros, consideran a la motivación humana como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos". Igual Gómez (1998) "sostiene que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano al trabajo corporativo, a los valores y la satisfacción laboral. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales". Por otra parte, Dessler (1999) señala que la motivación es un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras.

Objetivo: Propiciar en los docentes participantes condiciones de trabajar en equipo, coordinar el desarrollo de las actividades en un ambiente de confianza, donde primen intereses comunes

Metodología:
-Presentación de un video con Trabajo en equipo.

-Análisis y reflexión sobre el contenido del video observado, utilizando la técnica de lluvia de ideas.

Uso de medios y materiales:

a) Materiales. – "Hojas bond A4. - Lapiceros. - Pizarra. - Televisor. – DVD".

b) Tiempo. "El tiempo aproximado para su desarrollo es de 80 minutos"

Desarrollo:

- Los participantes se ubican individualmente y a cada uno se le entrega una hoja bond y un lapicero.

- Luego se van ubicando según su llegada

- Todos ya ubicados, se procede a conocer la importancia del trabajo en equipo, el cual tiene una duración de 20 minutos, luego se invitará a 4 voluntarios a que den sus inquietudes sobre la charla.

-Posteriormente se pasa a mostrar el video sobre trabajo en equipo, el cual tiene una duración de 30 minutos, finalizada la vista del video se invita a formar equipos de trabajo conformado por 5 docentes según el orden de llegada, a fin de lograr que confraternicen y se comuniquen sobre el video visto, quienes dan sus conclusiones.

-Finalmente se llama a un integrante de cada equipo de trabajo para que exponga las ideas del equipo, luego se les da un reconocimiento a todos los participantes, dándoles a conocer que el trabajo de equipo permite mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y trabajar para el logro de objetivos comunes.

Además, el buen desarrollo de la labor docente requiere trabajar en equipo para garantizar la elaboración y la asunción de un Proyecto Educativo, donde sea esencial el tratamiento de la diversidad, el intercambio de experiencia profesionales, la coordinación y la reflexión de nuestra práctica docente.

d**) Evaluación del Taller**. – La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

e) Premiación. Se premiará a todos los participantes con incentivos y aplausos.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- La aplicación de la Encuesta en los docentes de la institución educativa Nº 65100 Fray Martín, permitió conocer que el problema es desfavorable para el avance de la institución, pues un porcentaje significativo de docente manifiesta que no conoce los objetivos, la misión y visión institucional, producto de la atmósfera de incomunicación existente en la institución, existe una escasa colaboración y solidaridad entre los docentes de la institución, predomina la desconfianza entre los docentes, así como una opinión negativa respecto a la planificación y organización de las actividades institucionales.

-La estrategia de la motivación intrínseca contribuye al fomento de la identidad y el compromiso institucional docente.

-La comunicación y la participación institucional fomentan la confianza y la satisfacción laboral de los docentes en las acciones y decisiones laborales.

-La gestión institucional basada en la motivación genera una interacción fluida de las personas de coordinación y desarrollo de actividades tendientes al logro de las metas y objetivos institucionales.

-La cultura organizacional basadas en una gestión horizontal y de trabajo corporativo, generan un clima laboral cordial y efectivo entre los compañeros de trabajo.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

Las diversas instituciones educativas tienen el deber de promover una gestión institucional democrática y participativa con una actitud favorable que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia, para ello se recomienda la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar la cultura organizacional.

Se recomienda a los directores a fomentar talleres motivacionales a fin de generar una participación activa de todos los miembros de la institución que permita la integración e identidad con la institución, para ello tienen que capacitarse y entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Arce, G., & Malvas, Y., (2016) El clima organizacional y las Relaciones interpersonales en la I. E. Manuel Gonzáles Prada de Huari. Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú.

Aguirre, D. 2019. Motivación laboral y síndrome de Boreout en docentes de instituciones educativas del distrito de Santiago de Cao. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5854/1/RE_PSICOLOGIA_DANTE.AGUIRRE_MOTIVACION.LABORAL_DATOS.pdf

Aguilar, (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga. España.

Ayvar, E., (2016) Relación entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional en el instituto de educación superior pedagógico publico Filiberto Garcia Cuellar". Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima.

Alvarado, A. (2005). Propuesta de un Programa de Motivación para Empleados Operativos del restaurante Yaketti Yak. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Arago, J. (1993). Introducción a la Psicología. Guatemala: Universidad Rafael Landivar. Baron, R. (1996). Psicología. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Bedodo, V. y Giglio, K. (2006). Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile, Chile.

Beiza, A. (2016). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional. Universidad de Carabobo, España.

Bisquerra, A. (2009). Metodología de la investigación Educativa. Positivismo. Madrid: Industria Gráfica S.A.

Bolaños, J. (2015) Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Córdova, O. (2016) Estrategia didáctica sustentada en las teorías de las relaciones humanas y teoría del comportamiento organizacional, para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa N°14381, centro poblado Lagunas de San Pablo, distrito de Pacaipampa, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lima, Perú.

Colmenares, M. (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia. http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092939/intro.pdf

Cuesta, C. (2013). Motivación personal y laboral de los maestros del programa de intercambio cultural. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (2005). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill,

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ford, S. (2000). Incidencia de la Motivación en la Calidad de Vida Laboral de los Empleados del Banco Unión Sucursal Bella Vista. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Gaiot, M. (1998). Relación entre la motivación al trabajo y el desempeño laboral del personal de la Corporación de Desarrollo de la Región Zuliana. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herzberg, F; (1959). La motivación en el trabajo. New York.

Jiménez, A. (2013). Cinco herramientas esenciales para motivar a los trabajadores. Recuperado de http://www.elblogsalmon.com/management/cinco-herramientas-esenciales-para-motivara-los-trabajadores

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. http://www.slideshare.net/paulclas/motivacinlaboralygestinderecursoshumanos

La Cotera, A. (2021) se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación laboral en el personal del Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580

Maslow, A. (1999) La motivación. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

Montero, M. (1999). Motivación y satisfacción laboral en el personal administrativo profesional de las instituciones públicas de educación superior. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Vroom, V. (1964) La motivación laboral. McGraw-Hill/Interamericana Editores

ANEXOS

ANEXO 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Instrumento-Encuesta a Docentes

Objetivo: "Conocer sus opiniones acerca del desempeño docente en la institución educativa N° 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali"

Instrucciones: "Sírvase marcar con un aspa (X) la respuesta que considere la correcta".

Inserción al puesto de trabajo

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Cuando ingresé a la institución educativa recibí orientación por parte del director								
Conozco los objetivos, la misión y visión institucionales								
Me indicaron cuáles eran las políticas y normas de la institución educativa								
"Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores pedagógicas".								
"Recibí el apoyo y confianza del inmediato superior"								
"Recibí el apoyo y confianza de mis demás colegas de la institución educativa"								
Relación con el inmediato superior								

"Es una persona con la que se puede conversar sobre temas institucionales"								
"Es una persona con la que se puede conversar sobre temas personales"								
"Acepta opiniones"								
"Reconoce sus errores"								
"Separa situaciones laborales de las personales"								
"Reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que ha salido mal"								
"Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo".								
Liderazgo del inmediato superior								
"Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar mi enseñanza a los estudiantes"								
"Estimula el desarrollo de mis capacidades"								
"Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo"								
"Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento"								
"Cuando cometo un error recibo orientación en forma adecuada"								
"Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades"								
"Reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar"								
"Planifica y organiza en forma adecuada las actividades de equipo"								
"Se involucra en la ejecución de las actividades de equipo"								
Relación con los compañeros de trabajo								
"Puedo conversar abiertamente con mis demás colegas de la institución"								
"Existe un trato de respetuoso entre los colegas de mi institución"								

"Existe unión entre los integrantes del equipo de trabajo"								
Me siento a gusto en la institución educativa donde laboro								
Existe confianza y solidaridad entre los compañeros de trabajo								
Condiciones de trabajo								
"Existe una adecuada planificación y organización del trabajo institucional"								
"Se cuenta con una buena logística para realizar el trabajo"								
Existe buenas condiciones laborales en las aulas								
Existe una buena disposición higiénica en la institución educativa								
La ventilación y la luz son adecuadas para el desarrollo del trabajo pedagógico								
Evaluación personal								
"Soy una persona responsable con el trabajo"								
"Cumplo sólo con las funciones o tareas señaladas"								
"Cumplo con los objetivos institucionales"								
"Soy una persona respetuosa y cordial con mis superiores"								
"Poseo un buen control de mis emociones"								
"De reconocer alguna actitud negativa en mí, tengo la capacidad de modificarla"								
Crecimiento en el trabajo								
"Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo".								
"Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades"								
"Creo que puedo seguir mejorando en mi rol de docente"								
"Me siento contento de laborar en la institución educativa"								

"Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la institución"								

Anexo 02

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Nombre del Experto: Dr. Sevilla Exebio, Julio César
1.2. Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.3. Título Profesional: Lic. En Sociología

1.4. Grado /Mención: Dr. en Sociología

1.5. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable; Programa de motivación

Autor/a : Tuesta Pinedo, Erótides

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeta los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Programa de motivación, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Programa de motivación				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x x		
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Programa de motivación				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	
	Puntaje parcial			**09**	**24**	**20**
	Puntaje total			**53**		

III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 19 noviembre 2021



Dr. Sevilla Exebio, Julio César
CSP 311

Anexo 03

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.6. Nombre del Experto: Dr. Sevilla Exebio, Julio César
1.7. Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.8. Título Profesional: Lic. En Sociología

1.9. Grado /Mención: Dr. en Educación

1.10. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable: Cultura organizacional
Autor/a Tuesta Pinedo, Erótides

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN
1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeta los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable cultura organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable cultura organizacional				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable cultura organizacional				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	Puntaje parcial			**03**	**09**	**40**
	Puntaje total			**52**		

III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación …… (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable …….. ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio …… (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 17 noviembre 2021



Dr. Sevilla Exebio, Julio César
CSP 311

Anexo 04

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.1. **Nombre del Experto**: Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
1.2. **Institución donde labora**: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
1.3. **Título Profesional**: Lic. En Sociología
1.4. **Grado /Mención**: Dr. en Sociología
1.5. **Instrumento de evaluación**: Ficha técnica

Variable: Programa motivacional

Autor/a: Tuesta Pinedo, Erótides

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeta los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Programa motivacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Programa motivacional				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x x		
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	

8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Programa motivacional				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	
	Puntaje parcial			**09**	**24**	**20**
	Puntaje total			**53**		

III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ……(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable …….. ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ……. (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 19 noviembre 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
CSP 208

Anexo 05

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.6. **Nombre del Experto**: Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

1.7. **Institución donde labora**: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.8. **Título Profesional**: Lic. En Sociología

1.9. **Grado /Mención**: Dr. en Educación

1.10. **Instrumento de evaluación**: Ficha técnica

Variable: Cultura organizacional
Autor/a : Tuesta Pinedo, Erótides

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeta los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable desempeño docente en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable cultura organizacional				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		

7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable cultura organizacional				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	Puntaje parcial	**03**	**09**	**40**		
	Puntaje total	**52**				

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 17 noviembre 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
CSP 208

Reporte Automatizado de similitudes

Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa Nº 65100 Fray Martín distrito Callería – provincia Coronel Portillo región Ucayali –2018.



Tesis de Maestría

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	14%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	blogcandidatos.springspain.com Fuente de Internet	4%
2	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	3%
3	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	coodes.upr.edu.cu Fuente de Internet	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	scielo.sld.cu Fuente de Internet	<1%
9	dspace.casagrande.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1%

DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
DNI N° 16623450
ASESOR

10	www.centrosureditorial.com Fuente de Internet	<1 %
11	www.toolshero.es Fuente de Internet	<1 %
12	www.uimp.es Fuente de Internet	<1 %
13	ojs.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad de Huelva Trabajo del estudiante	<1 %
15	erevistas.saber.ula.ve Fuente de Internet	<1 %
16	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
18	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
19	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %

DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
DNI N° 16623450
ASESOR





DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
DNI N° 16623450
ASESOR

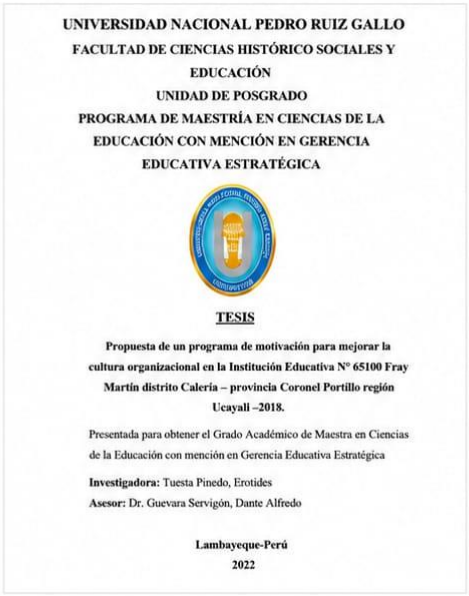
turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Erotides Tuesta Pinedo
Título del ejercicio:	Tesis turnitin
Título de la entrega:	Tesis de Maestria
Nombre del archivo:	TESIS_DE_EROTIDES_TUESTA-PUCALLPA_ACTUALIZADA.docx
Tamaño del archivo:	1.82M
Total páginas:	71
Total de palabras:	14,854
Total de caracteres:	83,218
Fecha de entrega:	29-mar.-2022 01:54p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1796271133



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TESIS

Propuesta de un programa de motivación para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa N° 65100 Fray Martín distrito Calería – provincia Coronel Portillo región Ucayali –2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigadora: Tuesta Pinedo, Erotides
Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque-Perú
2022

Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
DNI N° 16623450
ASESOR