

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS-PERÚ”

Tesis para optar el título profesional de:  
Licenciada en Administración

**Autoras:**

Maritza Revilla Bueloth

Mirtha Leticia Caballero Salvador

**Asesor:**

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante

Trujillo - Perú

2022

## **DEDICATORIA**

A mi hijo, porque contigo aprendí a ser madre y comprendí que la vida es un constante aprendizaje expresado en la paciencia, el amor, los principios y valores. Porque tan solo tu compañía es mi fortaleza para darme el impulso, trabajar con esmero y de manera constante y así alcanzar mis objetivos y metas que ayudan a mi crecimiento personal y profesional. Por eso y mucho más, esta tesis va dedicada a ti Diego Leandro por ser mi valioso y preciado hijo que Dios puso en mi camino.

**Maritza**

A Dios que ha sido mi guía, en esta etapa de superación profesional A mi madre: Por ser mi motivación y guía en esta etapa importante, por su paciencia y apoyo para concretar mis metas profesionales.

**Leticia**

## AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más profundo y sincero agradecimiento a las personas que de alguna forma aportaron de manera técnica y académica en la realización del presente informe de investigación.

Al Dr. Policarpio Chauca Valqui, Rector de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas por brindarnos las facilidades en la obtención de datos y requisitos establecidos por la Universidad Privada del Norte (UPN) durante el desarrollo de nuestra tesis.

A la Mg. Dora Luz Zegarra Escalante, por la acertada orientación académica que nos brindó durante las sesiones de asesoramiento de la tesis.

A nuestros docentes: Mg. Carlos Enrique Mendoza Ocaña, Mg. Juan Carlos Sevillano Gamboa, Dr. Lucio Olórtiga Córdor, por sus constantes enseñanzas, quienes además con su experiencia académica y de investigación, nos brindaron sus aportes, propuestas y orientaciones en el campo de la Cultura Organizacional y Motivación Laboral

A la Ing. Ana Cecilia Buendía, jefe del área de Recursos Humanos de la UNTRM, por su apoyo técnico, e información necesaria que nos brindó con la base de datos de docentes de la UNTRM, el cual nos permitió tener una visión clara sobre la población de los docentes nombrados.

A todos ellos, nuestro sincero agradecimiento.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II. MÉTODO.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Título o Grado más Alto que Poseen los Docentes de la UNTRM .....	52
<b>Tabla 2.</b> Docentes que laboran en la UNTRM según género .....	53
<b>Tabla 3.</b> Docentes que Laboran en la UNTRM, según rango de edad .....	55
<b>Tabla 4.</b> Estado Civil de los Docentes que Laboran en la UNTRM.....	56
<b>Tabla 5.</b> Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo .....	57
<b>Tabla 6.</b> Años de servicio como docentes en la UNTRM .....	58
<b>Tabla 7.</b> Categoría docente en la UNTRM .....	59
<b>Tabla 8.</b> Conozco la Normatividad Vigente de la UNTRM .....	61
<b>Tabla 9.</b> Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella. ....	62
<b>Tabla 10.</b> Dentro de la organizacional institucional nos tratamos con respeto. ....	63
<b>Tabla 11.</b> El (la) autoridad Máxima de mi Institución nos Trata con Respeto y Consideración.....	64
<b>Tabla 12.</b> La autoridad máxima de mi Facultad nos trata con Respeto y Consideración....	66
<b>Tabla 13.</b> En la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica.....	67
<b>Tabla 14.</b> Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias y el logo de la universidad.....	68
<b>Tabla 15.</b> La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal.....	69
<b>Tabla 16.</b> En la UNTRM, los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales. ....	70
<b>Tabla 17.</b> Considero que, en la UNTRM, se Practica la Meritocracia. ....	71
<b>Tabla 18.</b> Los espacios devocionales que se practican en la UNTRM son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad. ....	73

<b>Tabla 19.</b> En la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias. ....	74
<b>Tabla 20.</b> En la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo. ....	75
<b>Tabla 21.</b> El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.....	76
<b>Tabla 22.</b> Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM. ....	77
<b>Tabla 23.</b> Si trabaja más de las horas reglamentarias. ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo? .....	78
<b>Tabla 24.</b> Recibe un estímulo de la UNTRM por el desarrollo académico profesional y personal.....	79
<b>Tabla 25.</b> Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo. ....	80
<b>Tabla 26.</b> Me siento motivado en la UNTRM .....	81
<b>Tabla 27.</b> Aun luego de la jornada laboral, me mantengo motivado (a) con la UNTRM. .	82
<b>Tabla 28.</b> Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional. ....	84
<b>Tabla 29.</b> Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo. ....	85
<b>Tabla 30.</b> Trabajo en situaciones de estrés y presión.....	86
<b>Tabla 31.</b> Prefiero trabajar en equipo, más que trabajar solo(a).....	86
<b>Tabla 32.</b> Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo.....	87
<b>Tabla 33.</b> Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar. ....	88
<b>Tabla 34.</b> Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM.....	89

<b>Tabla 35.</b> Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros.....	90
<b>Tabla 36.</b> Las autoridades de la UNTRM son modelo y/ o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución.....	91
<b>Tabla 37.</b> Considero que la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.....	92
<b>Tabla 38.</b> Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito.....	93
<b>Tabla 39.</b> Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo. ....	94
<b>Tabla 40.</b> La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades. ....	95
<b>Tabla 41.</b> La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes. ....	96
<b>Tabla 42.</b> En la UNTRM, se respetan los grados y categorías docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.....	97
<b>Tabla 43.</b> La UNTRM, ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor. ....	98
<b>Tabla 44.</b> Estadística para la prueba de hipótesis sobre la Correlación de Rho de Spearman entre la variable Cultura Organizacional y la variable Motivación Laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. ....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Proceso de motivación simplificada en tres necesidades. Chiavenato 2017.....	33
<b>Figura 2.</b> Teoría de las expectativas de Lawler III, Chiavenato 2017 .....	37
<b>Figura 3.</b> Título o Grado más Alto que Poseen los Docentes de la UNTRM.....	52
<b>Figura 4.</b> Docentes que laboran en la UNTRM según género.....	53
<b>Figura 5.</b> Docentes que Laboran en la UNTRM, según rango de edad.....	55
<b>Figura 6.</b> Estado Civil de los Docentes que Laboran en la UNTRM .....	56
<b>Figura 7.</b> Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo.....	57
<b>Figura 8.</b> Años de servicio como docente en la UNTRM .....	59
<b>Figura 9.</b> Categoría docente en la UNTRM.....	60
<b>Figura 10.</b> Conozco la Normatividad Vigente de la UNTRM .....	61
<b>Figura 11.</b> Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella. ....	63
<b>Figura 12.</b> Dentro de la organizacional institucional nos tratamos con respeto. ....	64
<b>Figura 13.</b> El (la) autoridad Máxima de mi Institución nos Trata con Respeto y Consideración.....	65
<b>Figura 14.</b> La autoridad máxima de mi Facultad nos trata con Respeto y Consideración. ....	66
<b>Figura 15.</b> Gráfico de barras en la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica. ....	67
<b>Figura 16.</b> Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias y el logo de la Universidad.....	69
<b>Figura 17.</b> La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal.....	70
<b>Figura 18.</b> En la UNTRM, los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales. ....	71
<b>Figura 19.</b> Considero que, en la UNTRM, se Practica la Meritocracia.....	72

<b>Figura 20.</b> Gráfico de barras los espacios devocionales que se practican en la UNTRM son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad.....	73
<b>Figura 21.</b> Considero que, en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias.....	74
<b>Figura 22.</b> Gráfico de barras en la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo.....	76
<b>Figura 23.</b> Gráfico de barras el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.....	77
<b>Figura 24.</b> Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM. ....	78
<b>Figura 25.</b> Gráfico de barras si trabaja más de las horas reglamentarias. ....	79
<b>Figura 26.</b> Recibe un estímulo de la UNTRM por el desarrollo académico .....	80
<b>Figura 27.</b> Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo.....	81
<b>Figura 28.</b> Gráfico de barras me siento motivado en la UNTRM .....	82
<b>Figura 29.</b> Gráfico de barras aun luego de la jornada laboral, me mantengo motivado ( a) con la UNTRM. ....	83
<b>Figura 30.</b> Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional. ....	84
<b>Figura 31.</b> Gráfico de barras confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo. ....	85
<b>Figura 32.</b> Gráfico de barras trabajo en situaciones de estrés y presión.....	86
<b>Figura 33.</b> Gráfico de barras Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentada transformación en mi vida personal y familiar .....	88
<b>Figura 34.</b> Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM. ....	89
<b>Figura 35.</b> Gráfico de barras soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros.....	90

<b>Figura 36.</b> . Gráfico de barras Las autoridades de la UNTRM son modelo y/ o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución .....	91
<b>Figura 37.</b> Gráfico de barras Considero que la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.....	92
<b>Figura 38.</b> Gráfico de barras disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito.....	93
<b>Figura 39.</b> Gráfico de barras recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo. ....	94
<b>Figura 40.</b> Gráfico de barras la información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades. ....	95
<b>Figura 41.</b> La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes. ....	96
<b>Figura 42.</b> En la UNTRM, se respetan los grados y categorías docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.....	97
<b>Figura 43.</b> Gráfico de barras La UNTRM, ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor. ....	98
<b>Figura 44.</b> Nube de puntos para los valores obtenidos correspondiente de la variable Cultura Organizacional y la variable Motivación Laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. ....	100

## RESUMEN

La presente investigación corresponde al estudio de la Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM). Se utilizó las técnicas de la observación directa, el registro fotográfico y la encuesta. Tiene una población de 130 docentes nombrados que laboran según planilla-2018; de los cuales, 99 docentes se encuentran laborando de manera permanente en la UNTRM, siendo esta la población del presente estudio; la muestra aleatoria simple corresponde a 73 docentes. Para demostrar la hipótesis se aplicó el método estadístico Rho Spearman, el cual nos permitió demostrar que la Cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva con un grado de relación moderada. Se utilizó los métodos: inductivo-deductivo, estadístico y analítico-sintético, permitiendo concluir que la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la UNTRM posee una relación positiva, con un grado de aceptación y mejora en la organización. Sin embargo, también se observa que la cultura organizacional y satisfacción laboral es débil en su organización debido a la carencia de relaciones interpersonales, valores institucionales, remuneraciones salariales bajos que debe ser mejorado con aplicación de propuestas viables..

**Palabras clave:** (Cultura Organizacional) (Motivación Laboral)

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un aspecto importante que engloba actitudes en los trabajadores inmersos en distintas instituciones públicas y privadas que se encuentran motivados por factores intrínsecos y extrínsecos en el cual se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen.

Actualmente la sociedad posee muchos problemas sociales, conflictos políticos e institucionales generando confusión y desfase entre lo ofrecido por las instituciones y lo esperado por los servidores públicos.

En nuestro país la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU, cuyo objetivo principal es velar por los estándares de calidad de la educación superior universitaria de acuerdo a la ley Universitaria 30220, la misma que fue promulgada el 09 de Julio del 2014 viene realizando su mayor esfuerzo por ordenar la organización en las universidades del país y brindar a la comunidad peruana universidades de prestigio con alta calidad académica que cumpla con las condiciones básicas de calidad para su licenciamiento y acreditación universitaria.

En ese sentido, existe el programa presupuestal 0066 de formación universitaria de pregrado en el cual existen actividades que terminan en productos como la obtención de docentes con adecuadas competencias debidamente capacitados para ejercer los Servicios educacionales de calidad teniendo como resultado la satisfacción de los estudiantes con el desempeño de sus docentes.

La SUNEDU (2020) en su II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú; señala que el servicio educativo de la calidad universitaria se mide en base a indicadores que estén de acuerdo a ley universitaria peruana.

El desempeño docente, se centra en el desarrollo de proyectos de investigación, innovación, asesoría estudiantil, cumplimiento de tareas administrativas, entre otras. Los

docentes de tiempo completo están desarrollando un papel cada vez más importante en la comunidad universitaria, además de formar al alumno en su totalidad, en aspectos como la investigación, la producción académica, la gobernanza universitaria, los estudios, entre otros campos. (p. 56)

Las universidades cumplen un rol importante en la sociedad, donde la educación se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento de cada ser humano y por ende de sociedad. La educación está siendo considerada cada vez más como una inversión para el futuro donde los países en vía de desarrollo están a la vanguardia del desarrollo tecnológico y temas educacionales que exige la sociedad.

Los logros que obtenga cada ser humano en su calidad de estudiante son resultados de la enseñanza de los docentes, por lo que se requiere tener docentes motivados y comprometidos con su vocación, para adquirir capacidades adecuadas el cual permita transmitir sus conocimientos, en capacitaciones y actualizaciones permanentes que exigen diferentes sociedades.

En toda las universidades públicas y privadas del Perú y el extranjero, poseen una Cultura Organizacional que guarda relación con la motivación laboral, sin embargo, cada universidad tiene su propia realidad de desarrollo académico, investigación, tecnologías e institucional.

De acuerdo el diario Gestión (2021) informa sobre el ranking de las 20 mejores universidades del mundo, el cual muestra las universidades estadounidenses y británicas muestran un gran dominio. El estudio evaluó más de 5,500 universidades de 80 lugares alrededor del planeta, resultando en 47 nuevos participantes en el ranking final, el Instituto de tecnología de Massachusetts (MIT) que sigue liderando en primer lugar por noveno año consecutivo, también se observó los impresionantes avances logrados por las universidades asiáticas, evidenciando un total de 26 instituciones que ahora figuran en top 100 mundial.

La clasificación para las mejores universidades de este año ha sido desafiante ya que el mundo viene atravesando la pandemia de la Covid-19 situación que se tornó difícil para las autoridades universidades, personal administrativo, docentes y estudiantes. Sin embargo para las universidades estatales se tuvo que realizar un plan de trabajo con los lineamientos del Ministerio de Educación a fin de garantizar la continuidad del servicio educativo universitario.

Diario Gestión (2021) publicado por la consultoría británica Quacquarelli Symonds (QS) en Latinoamérica las mejores universidades, se encuentran Argentina, Brasil, México, Chile y Colombia, representando al Perú, solo la Pontífice Universidad Católica del Perú (PUCP) está entre las 20 mejores de la región.

Entendemos que las mejores universidades del mundo poseen un gran desarrollo institucional, reputación en gestión académica, calidad de la educación y empleabilidad, alumnos distinguidos a nivel internacional, calidad de profesorado con reconocimiento internacional, investigación y extensión universitaria, publicación de artículos, patentes, entre otros aspectos.

En ese sentido, se tornó interesante realizar un estudio sobre Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, ubicada en la provincia de Chachapoyas en la región Amazonas cuyo objetivo general corresponde a: Determinar la Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Uno de los autores pioneros en relación a estudios de Cultura Organizacional y motivación laboral que hemos referido en el presente informe de investigación es Idalberto Chiavenato (2017) quien en su libro denominado Comportamiento Organizacional manifiesta que: “involucrar a toda la organización es necesario tener un conjunto integrado

de acciones, así como generar un sentido de urgencia que indique la necesidad de mejorar continuamente, la participación y la responsabilidad recíproca de las personas son fundamentales para este proceso” (p.205), “hacer un mapa de procesos es la primera para identificar cuáles son los recursos y habilidades que se necesitan para asegurar un buen desempeño de la organización (p. 139).

Es así que el desempeño como recurso humano, es pieza clave para el éxito de toda organización; en este caso en la UNTRM se observa que el desempeño docente depende de manera prioritaria de la motivación laboral y así contribuir con la eficiencia organizacional.

Es importante señalar que, dentro de nuestro marco teórico, hemos tenido por conveniente tomar las definiciones de Robbins y Judge (2013) en lo referente a cultura, el autor señala que Cultura es: “Sistema de significado compartido por los miembros, asimismo, la cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría es más que interés propio, fortalecer la estabilidad del sistema social como el vínculo social que mantiene unidas a las organizaciones, actúa como un mecanismo para controlar y dar forma a las actitudes y el comportamiento de los empleados” (p. 111)

Actualmente, la cultura es un tema de interés, estudiada por varios autores desde la perspectiva de organizaciones. Por tanto, describimos un extracto de la historia de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, la misma que fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de Setiembre del año 2000, inició sus actividades académicas en junio de 2001, en mérito a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el Consejo Nacional para la Autorización de Universidades (CONAFU) con fecha 25 de mayo de 2001. Desde su creación, hasta el 8 de diciembre de 2009 la Universidad ha sido administrada y gobernada por 5 comisiones designadas por CONAFU.

El 08 de diciembre de 2009 se juramentó a las nuevas autoridades académicas elegidas, el CONAFU otorga mediante resolución N° 627-2009 de fecha 27 de noviembre de 2009 la Autorización Definitiva de Funcionamiento de la Universidad con lo que adquiere su autonomía y pasa a integrarse como miembro de la Asamblea Nacional de Rectores con todas las prerrogativas que le otorga la Ley Universitaria.

El 21 de noviembre de 2009, fecha en que se celebra también el Aniversario de Creación Política del Departamento de Amazonas y a convocatoria de CONAFU, la Asamblea Universitaria eligió a las primeras autoridades de la UNTRM, las mismas que fueron reconocidas mediante Resolución N° 598-2009-CONAFU de fecha 24 de noviembre de 2009.

Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM, fue la primera universidad pública en iniciar su implementación y adecuación, conformando su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

Desde ese entonces, a la fecha la UNTRM viene pasando por tres gestiones universitarias, estas últimas se llevaron a cabo a fines del año 2017. Se publicó en el Diario Oficial el Peruano la Resolución de Consejo Directivo N° 033-2017-SUNEDU/CD, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, otorga la Licencia Institucional a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Amazonas, para ofrecer el servicio educativo superior universitario, convirtiéndose así en la tercera universidad pública en recibir el licenciamiento.

El Campus Universitario de aproximadamente de 17 hectáreas y ubicado en el Barrio de Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas, cuenta con una moderna infraestructura dedicada a las actividades académicas, de investigación y a la administración central.

Cuenta, además, con 2 casonas ubicadas en el casco urbano de la ciudad, donde la Universidad inició sus labores de funcionamiento.

A partir del 2001, año en que se dio inicio al funcionamiento académico de la Universidad, vinieron a la ciudad de Chachapoyas profesionales de distintas ciudades, como: Lima, Trujillo, Chiclayo, Puno, Tarapoto, Tumbes entre otros lugares del país. Los profesionales llegaron con la finalidad de postular y ejercer la cátedra Universitaria, no obstante, trajeron también sus respectivas creencias, religión, hábitos y demás elementos como parte de la cultura. Así también tuvieron distintas formas de resolver problemas y actuar dentro de la organización, adaptándose a las normas y procedimientos que exige en la UNTRM.

En ese sentido, teniendo en cuenta uno de los ejes temáticos considerados dentro de las líneas de investigación de la Carrera de Administración de la Universidad Particular del Norte (UPN), hemos optado por estudiar la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes nombrados de la UNTRM.

Teniendo en cuenta la permanencia laboral de una de las tesis que actualmente labora en la UNTRM, se ha podido evidenciar que dicha universidad cuenta con una buena infraestructura y equipamiento en las distintas facultades existentes. Sin embargo, la cultura organizacional también es un aspecto fundamental en la vida de la organización, debido a que los miembros que forman parte de ella son profesionales de distintas culturas, por lo tanto, poseen concepciones filosóficas diferentes, sienten, y comprenden de manera distinta.

En ese sentido, la observación directa como uno de los métodos de la investigación nos ayudó a conocer in situ que el desempeño laboral es variable en los docentes nombrados, puesto que muchos se vienen adecuando a las disposiciones de la actual Ley Universitaria, tal es el caso de obtener el grado de maestría para continuar con la labor de docente, prepararse para el proceso y la continuidad del licenciamiento que nos llevará a la

acreditación de las carreras profesionales y la acreditación institucional universitaria. A partir de ello, es importante conocer la Cultura organizacional, las perspectivas sociales, la motivación laboral la productividad y buen desempeño laboral que tendría que ofrecer un docente universitario si se encuentra motivado dentro de una organización.

En el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta los trabajos previos de otros investigadores y sus aportes respectivos para comprender mejor nuestro estudio, A continuación, señalamos algunas contribuciones a nivel internacional.

Es por ello, que Añez (2011) presentó en la Universidad Rafael Beloso Chacín la tesis de maestría titulada: Cultura Organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios, cuyo principal objetivo fue determinar la relación entre la Cultura organizacional y la Motivación laboral en una institución de educación superior, utilizando dos instrumentos, con la escala tipo Likert. Con una muestra de 87 docentes donde se analizó mediante estadística descriptiva y de correlación mediante el método de análisis por factores y coeficiente Pearson. Concluyó que existe una estrecha relación entre elementos y características de la cultura organizacional y la motivación.

También, Jiménez y Ferro (2013), presento a la Universidad Católica de Colombia la Tesis de maestría Titulada: Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una Universidad privada; su objetivo fue determinar la relación entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional de los directores y el desempeño profesional de los docentes de la facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. Su investigación fue descriptiva, con un diseño no experimental, y tuvo una muestra de 73 docentes universitarios. Utilizó el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para medir la motivación de los docentes, para la variable de liderazgo transformacional utilizó el instrumento Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), para la variable desempeño laboral, utilizo el instrumento brindado

por la universidad para la evaluación de desempeño de los docentes, donde todos los instrumentos elaborados se emplearon por medios electrónicos. Concluyó que las pruebas no paramétricas con el coeficiente de correlación de Spearman como también con la prueba de Kruskal Wallis, señaló que no hay una relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, pero si existe una conexión entre la motivación interna y el desempeño laboral con los componentes de la motivación interna, y el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores aperecibimiento con el liderazgo transformacional.

Asimismo, Ángulo (2013), presentó a la Universidad de Valladolid, España la investigación Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas, para optar al grado de Doctor, su objetivo fue estudiar las posibles relaciones que existen entre clima laboral, liderazgo, cultura organizacional y eficacia de centros educativos, también como en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, como el desarrollo satisfactorio de las tareas por parte del profesorado. Su investigación fue no experimental, descriptivo, con una intención de una investigación correlacional. Tuvo una muestra de 188,765 entre estudiantes, profesores y centros, seleccionando una muestra de 2, 823. Utilizó tres instrumentos liderazgo, clima, satisfacción laboral y cultura, convivencia, clima. Concluyó que la relación entre el liderazgo y cultura en todas las dimensiones como el apoyo, carisma, animación, relaciones humanas, la cultura y sus dimensiones ejercen influencia positiva entre cultura y desempeño, especialmente en compromiso, comunicación y reconocimiento al esfuerzo.

Linares – Medina, I. et al.(2013), en su investigación titulada: Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. Su objetivo de su investigación fue realizar el diagnostico de cultura organizacional de una institución de Educación Superior Publica, para

identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico. Su investigación fue descriptiva, utilizando dos instrumentos para la recolección de datos: entrevista y la encuesta electrónica con escala tipo Likert. Realizo la muestra de 48 docentes de los cuales 20 son profesores investigadores de tiempo completo y 27 profesores de asignatura y un director administrativo. Concluyo que alinear la cultura organizacional de la universidad a un ambiente favorable al desempeño del personal, académico, tendrá como resultado la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en posibilidad de contribuir a promover el mejoramiento individual y colectivo para el fortalecimiento institucional.

También, Gonzales (2016), en su tesis Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas, evidencia en el Municipio de Pereira, de la Universidad Nacional de Colombia, para optar al grado de Magíster en Administración. El objetivo fue establecer que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño en las instituciones educativas estudiadas en la ciudad de Pereira. Su investigación fue descriptiva y correlacional. Realizo una muestra de 25 instituciones educativas, divididas en 19 públicas y 6 privadas. El instrumento que utilizó fue el modelo cultural de Cameron y Quinn (2011) y el otro fue el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). Concluyó que existe entre la cultura organizacional un impacto positivo y significativo con el desempeño de las instituciones educativas. También entre la cultura organizacional y el desempeño existe una relación, pero cuando la cultura es abordada en sus diferentes tipologías, así como solo la cultura clan y adhocrática se relaciona con el desempeño docente.

A nivel nacional, se ha tenido en cuenta los trabajos previos de otros investigadores y sus aportes respectivos para comprender mejor nuestro estudio.

Castillo (2011) presentó a la Universidad Católica del Perú la tesis titulada: Satisfacción inicial de la UGEL 07, para optar el grado de magister en Educación, su

objetivo principal de su estudio fue analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes directivos, con una muestra de 2 docentes y 4 directoras de IEI teniendo como conclusión de que las percepciones de satisfacción laboral se manifiestan primeramente de forma intrínseca por las oportunidades que tienen para asumir retos como aprender competencias de gestión directiva.

Por ende, Tinoco (2014) en su investigación sobre Cultura organizacional en los docentes de la facultad de ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marco (UNMSM), demostró que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Afirma que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación, y se potencian los valores; se lograra una mejor satisfacción laboral.

Según, Turpo (2014) desarrolló la tesis titulada: Cultura Organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión - Filial Tarapoto. Encontró una valoración positiva de la imagen institucional en relación a la cultura organizacional y la calidad de los servicios educativos.

Asimismo, Esteban Silva, F., & Acuña Casas, R. (2015), en su investigación titulada: Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. Tuvo como objetivo analizar y encontrar la valoración de la satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional y el compromiso cristiano de 426 docentes de la Universidad Peruana Unión durante el periodo 2013. El diseño utilizado es de tipo descriptivo correlacional, teniendo una técnica de análisis que corresponde a una correlación múltiple el cual pretende explicar las relaciones existentes entre las 03 variables estudiadas de una muestra total de 426 docentes, estableciendo una dirección, identificación cuales son las causas y efectos, tratando de establecer la contribución independiente de

diversas variables, considerando el análisis de regresión múltiple para explicar los distintos modelos según las hipótesis formuladas se llegó a determinar mediante el coeficiente de determinación del modelo final una medición sobre la satisfacción laboral equivalente a un valor de 0.720, lo cual explica que el 50% de la variable de satisfacción laboral, intrínseca y extrínseca del personal docente UPeU depende de las subvariables de Cultura organizacional asimismo del compromiso cristiano.

Del mismo modo, Mamani (2016), en su tesis sobre la, para el grado de Magíster en Educación por la Universidad Nacional del Altiplano en Puno, pudo determinar Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014 la relación de la cultura organizacional en el desempeño docente de las instituciones educativas de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí. La investigación fue descriptivo correlacional, no experimental 18 transversal, el muestreo no probabilístico de tipo intencional fue 50 docentes de una muestra total de 145. Utilizó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para la variable cultura organizacional creado por Cameron y Quinn (2011), para el desempeño docente se empleó un instrumento adaptado del manual del Marco (Minedu). Concluyó que su investigación demuestra que preexiste una reciprocidad moderada en la cultura organizacional y el desempeño, evidenciándose que en algunas de las dimensiones de la cultura organizacional no se llegan a relacionar con algunas dimensiones del desempeño docente.

Por último, Pedroza San Miguel, R. D., Cervera Cajo, L. E. , Sánchez Sandoval, S. P. ., & Quiñones Li , A. E. . (2021), en su investigación titulada: “Cultura Organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en el Perú”. Tiene como objetivo determinar como la cultura organización influye en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de una Universidad Privada. Utilizo la metodología de enfoque cuantitativo correlacional de diseño no experimental y de corte transversal, siendo

su muestra 132 docentes. Sus resultados demuestran que los colaboradores presentan una cultura organizacional de nivel alto a nivel general y por dimensiones, con respecto al compromiso organizacional es de nivel medio, mientras que la satisfacción laboral, se observa una influencia positiva y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional.

Asimismo, también para entender mejor nuestra investigación, es necesario conocer algunas definiciones conceptuales, que a continuación se detalla:

#### Cultura:

Korsbaek, Leif (2014), cita a Malinowski (1944), define la cultura, como un instrumento; un sistema en el cual cada parte existe como un medio para un fin. El carácter integrador de la cultura deriva de su instrumentalidad. La cultura es un patrimonio instrumental a través del cual las personas se posicionan mejor para enfrentar problemas específicos y concretos que se plantean en su entorno, en el proceso de satisfacción de necesidades.

También describe la cultura nos aparece especialmente como una amplia realidad instrumental, el cuerpo de herramientas y comodidades, los reglamentos de la organización social, las ideas y costumbres, las creencias y valores, es decir, todo lo que les permite a las personas responder a sus necesidades biológicas con la colaboración y en un medio remodelado y readaptado.

Habelow, E. (2011) indica que “Los elementos que construyen una cultura son únicos en cada organización, sin embargo, existen características similares entre las culturas fuertes. Las organizaciones que estén buscando cambiar su cultura deberían enfocarse en algunas áreas clave construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, instaurando

líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los clientes”.

Según, Chiavenato (2017) en su libro Comportamiento Organizacional manifiesta que cada sociedad o país tiene su propia cultura que influye en el comportamiento de las personas y organizaciones. La cultura incluye valores, hábitos, usos y costumbres compartidos, códigos de conducta, políticas de trabajo tradiciones y metas que se transmiten de generación a otra. Cada persona desde el momento de nacer, va interiorizando y acumulando de manera gradual los efectos de la cultura por medio del proceso de la educación y de socialización.

También expresa que la cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones, los códigos de conducta y las perspectivas compartidas. Todas las atribuciones son resultados versátiles como los factores económicos, políticos y legales, donde se refleja en la cultura.

Medir la cultura, el cual describe en que consiste cada una de estas dimensiones de la cultura.

1. Distancia al poder: Se refiere a la actitud hacia el poder, el grado en que hay más desigualdad, el grado de jerarquía, asimismo el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder se distribuye por igual. De manera desigual.  
(p. 302)
2. Evasión de la incertidumbre: Se refiere al deseo de estabilidad, donde refleja hasta qué punto las personas en la sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y cómo enfrentamos la inseguridad del futuro. Muchas personas se sienten cómodas en situaciones desconocidas, como cuando visitan otro país. Sin embargo, muchas personas se sienten muy disgustas cuando las cosas no les

resultan familiares. Esta dimensión marca hasta qué punto las personas se sienten amenazadas por la indecisión y tratan de evitarla.

3. Individualismo en comparación con el Colectivismo: Se refiere a la superioridad alguna de las dos tendencias en la sociedad.

Individualismo: Las personas tienen cuidado de sí mismos, así como en sus familias pasando por alto las penurias de la sociedad. En las culturas individualistas donde uno se identifica primero con uno mismo, la misión de la educación es precisamente encontrarse con uno mismo y mantenerse firme, independientemente del grupo al que se pertenezca.

Colectivismo: Las personas pertenecen a grupos, clanes, organizaciones, familias, a quienes los cuidan y a quienes deben su lealtad. Primero eres leal e identificado con el grupo y luego contigo mismo. En cambio, el Individualismo es contrapuesto con el colectivismo, se refiere al grado en que las personas esperan valerse por sí misma o alternativamente, como actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. (p. 303).

4. Masculinidad – Feminidad: Se refiere al predominio de hombres sobre mujeres en una sociedad. Este indicador nos dice si existen muchas diferencias en cómo deben comportarse algunas personas en función de su sexo.
5. Orientación a lo largo plazo: El grado en que una cultura se orienta hacia el largo o corto plazo. Se refiere a la importancia cultural que se da a la planificación de la vida a largo plazo sobre las preocupaciones inmediatas. Las culturas con alta puntuación, fomentan la visión a largo plazo para conseguir recompensas futuras, economizar, resistir, y la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las culturas con una baja puntuación, provocan lo relacionado con el pasado y el presente, orgullo nacional, y el respeto por la tradición.

Chiavenato cita a Trompenaars, menciona 05 dimensiones de la cultura. Para ello realizó una investigación parecida a las Hofstede donde participaron a 15 mil gerentes de 28 países e identifico cinco dimensiones culturales. (p. 303).

1. Universalidad o particularidad: Se refiere el predominio de lo universal o lo particular la universalidad se fundamenta en reglas, sistema de leyes o contratos y se presenta cuando se piensa que las ideas y las prácticas pueden ser utilizadas en un lugar cualquiera sin modificaciones. La particularidad se basa en las relaciones, los sistemas personales, la confianza en las personas las obligaciones con la familia y los amigos, y se presenta cuando se cree que las circunstancias son las que dictan como se puede aplicar las ideas y las practicas.
2. Individualismo o colectivismo: Indica que gira entorno a las personas como individuos en cambio el colectivismo lo hace entorno a las personas como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas manifiestan mejor a la remuneración por desempeño personal, las culturas colectivistas es más correcto conversar de reparto de ganancias, solución grupal de problemas.
3. Neutralidad o afectividad: Se refiere a las relaciones con una orientación emocional la neutralidad se presenta cuando los contactos físicos se reservan solo para los amigos y familiares y la afectividad se presenta cuando los contactos físicos son más abiertos y libres con una fuerte expresividad y un lenguaje corporal.
4. Relaciones específicas o difusas: Las relaciones especificas significan que las personas son directas, abiertas y extrovertidas y confrontadoras y que separan del trabajo de la vida privada y las difusas son individuos los títulos y la edad de una persona y son indirectas o evasivas, la relaciones se llenan de impaciencia.

5. Realización personal o atribución: Se refiere a que las personas se basan en su status y sus propias capacidades y hechos, así como el desempeño de sus actividades y la cultura de atribución.

Chiavenato (2017) los estudios de Hofstede y de Trompenaars, indican que la cultura de cada país influye marcadamente en la cultura de las organizaciones y en el comportamiento organizacional. (p. 305)

Kroeber y Kluckhohn (1952) y Theodorson (1972) consideraron que la cultura social resulta de la acción de las personas, en la cual se determina formas de interacción social que influye en el modo de vida que caracteriza a cada sociedad y los grupos sociales que la conforman. La cultura es propia de cada sociedad donde otros autores señalan que “la adición total de los rasgos de comportamiento de las creencias, características aprendidas de los miembros de una sociedad particular (Cohen 1992).

Cultura Organizacional:

Según, Libreros (2011) señala que los principales elementos no visibles de una cultura de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber de ser, es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos). (p. 11)

También, Marcano (2011) admite que en la convivencia de cada organización se llega a conocer su cultura, porque le permite describir ampliamente su propia personalidad, lo que la distingue de los demás. Permite la ayuda necesaria para identificar, analizar y resolver aspectos relacionados con la identidad de los miembros de la organización. También sirve como mecanismo de control de la gestión y da forma a las actitudes y el comportamiento de los empleados. (p. 5)

Cújar V. Ramos P, Hernández R. y López P (2013), cita a Marcone y Martín (2003), donde define la cultura organizacional desde la perspectiva de la percepción de los docentes

como miembros de una organización educativa, por lo que la cultura organizacional educativa es un sistema de creencias y valores principales que orienta, da sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, crea las circunstancias necesarias que surja el compromiso grupal con las metas, metas, educativas, que se desarrollan y refuerzan en el tiempo a través de las manifestaciones, rituales e historias de la organización. En esta visión, la cultura organizacional contribuye a que los miembros de la organización se sientan involucrados, al establecer que se hace, como proceden y que esperan de ellos. Sus expectativas en relación con la organización, al visualizar el comportamiento de miembros – la organización de una manera holística. También, se recalca que existe una responsabilidad de los miembros con la institución, produciéndose un proceso de identidad institucional, de comunicación, cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el avance de objetivos educacionales, donde se involucran todos los miembros de la organización.

Chiavenato (2017), define que cada persona tiene una cultura, las organizaciones se identifican por tener culturas corporativas específicas. Lo primero que debe saber sobre una organización es conocer su cultura.

La cultura organizacional es un grupo de costumbres y creencias establecido por medio de norma, valores actitudes y perspectivas compartidos por todos los miembros de la organización.

Es un modelo de aspectos básicos compartidos que han sido inventados descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que, aprendido a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funciona bien como para considerar que es válido y deseable transmitirlo a los miembros nuevos por ser una forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.

El iceberg de la cultura organizacional según, Chiavenato (2017) representa varios estratos, que tienen diferentes niveles de profundidad y solvencia. Para conocer la cultura de una organización hay que conocerla en todos estos niveles.

Aspectos formales y abiertos, son componentes visibles y públicamente observables, orientados a aspectos de las operaciones y las actividades cotidianas.

- Distribución de la organización.
- Títulos y descripciones de puesto.
- Objetivos y estrategias de la organización.
- Políticas, normas del personal.
- Método y procedimiento de trabajo.
- Medidas de Productividad.
- Medidas financieras.

Aspectos informales y ocultos, son componentes afectivos y emocionales, ocultos, orientados a aspectos sociales y psicológicos.

- Esquemas de influencia y de poder.
- Percepciones y actitudes.
- Sentimientos y normas del grupo.
- Valores y expectativas.
- Patrones de interacciones formales.
- Relaciones afectuosas.

La cultura organizacional no es algo tangible solo se puede observar por sus efectos y consecuencias es como un iceberg, la parte superior, está por encima del agua, hay aspectos físicos y externos de las organizaciones, que están arraigados en la cultura.

Además, Chiavenato (2017) señala que la cultura organización tiene 04 estratos

1. Artefactos - Tecnología, predios e instalación, productos y servicios.
2. Pautas de Comportamiento - Tareas, proceso de trabajo y reglamentos.
3. Valores y Creencias – Lo que las personas hacen cotidianamente.
4. Supuestos básicos - Creencias inconscientes, percepciones y sentimientos.

Asimismo, describe el Iceberg de la Cultura Organizacional.

1. Componentes visibles, relacionados con aspectos de las operaciones y actividades diarias: Se refiere aspectos formales y visibles.
  - Distribución de la organización.
  - Títulos y descripciones de los cargos
  - Objetivos y estrategias.
  - Tecnología.
  - Políticas y normas de personal
  - Métodos y procedimientos de trabajo
  - Medidas de productividad.
  - Medidas financieras
2. Comportamientos afectivos y emocionales ocultos, orientados hacia aspectos sociales y psicológicos:
  - Pautas e influencia y de poder.
  - Percepciones y actitudes.
  - Sentimientos y reglas grupales.
  - Valores y expectativas.
  - Normas de interacciones formales.
  - Relaciones formales.

También, menciona que las características de la cultura organizacional se reflejan en cada organización que ha aprendido a convivir con su ambiente se dice que es una mezcla

compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas.

Así también, representan el modo particular que una organización funciona y trabaja.

La cultura de la organización presenta seis características principales siendo estas las siguientes:

1. Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
2. Normas: Son pautas de comportamientos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas, las personas siguen esas normas
3. Valores dominantes: Son los valores fundamentales que la organización defiende y espera de sus participantes, como la calidad del producto, el bajo ausentismo y la alta eficiencia.
4. Filosofía: Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados a los clientes.
5. Reglas: Son pautas establecidas, que se refieren el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.
6. Clima de la organización: Es la sensacional que comunica el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato de unas personas que dan a otras.

Motivación Laboral:

Cújar V. Ramos P, Hernández R. y López P. (2013). Expresa que la cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores.

Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, normas, reglas., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2013) motivación no se refiere simplemente a trabajar duro; también refleja su perspectiva acerca de sus propias habilidades.

La motivación es uno de los argumentos que se investiga con más frecuencia. Una encuesta que se realizó reciente de Gallup reveló una de las razones: mayoría de trabajadores de Estados Unidos 54% no están involucrados activamente en su puesto de trabajo, y otra porción 17% está completamente descontenta del mismo.

También define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2013) señala que la presente tesis de investigación, se respalda en la teoría de la motivación humana (Maslow, 1991)

Chiavenato (2017) la motivación es un proceso que comienza con una disminución del funcionamiento fisiológico o psicológico o con la necesidad de desencadenar un comportamiento o un impulso hacia una meta o un motivo. Es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las cualidades, y la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano.

Es un proceso que aparte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa una conducta o un impulso encaminado hacia un objetivo o un incentivo. La motivación es un proceso que depende de 3 aspectos de los esfuerzos de una persona por alcanzar un determinado objetivo.

- El curso del esfuerzo es la orientación hacia la cual se dirige el comportamiento.
- La intensidad del esfuerzo es la magnitud de la fuerza que la persona dirige hacia un curso específico.
- La persistencia del esfuerzo es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene su esfuerzo.

Proceso de la motivación es una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos, la necesidad humana siempre es cambiante, desde una perspectiva de sistema, la motivación se compone de tres factores que esta interrelacionados e interactúan entre sí:

Necesidades ----- Impulsos ----- Incentivos

**Figura 1.** Proceso de motivación simplificada en tres necesidades. Chiavenato 2017.

Chiavenato, describe que el primer paso en el diseño de un modelo de proceso motivacional es secuenciar las variables involucradas en una secuencia, el proceso motivacional es cíclico y se explica en cinco pasos:

1. Estado de equilibrio
2. Necesidad que surge (impulso)
3. Estado de tensión y desequilibrio
4. Comportamiento enfocado en la satisfacción de necesidades
5. Satisfacción de la necesidad.

Además, señala de las teorías de la motivación se clasifican en tres grupos: Teorías del Contenido: Se refieren a los factores internos de las personas y como activan, dirigen, mantienen o paralizan su comportamiento, es decir, necesidades específicas que motivan a las personas.

La pirámide de necesidades de Maslow: la teoría de la motivación de Maslow se basa en la llamada pirámide de necesidades, es decir, las necesidades se pueden catalogar o clasificar en orden de importancia e influir en el comportamiento humano.

1. Las necesidades fisiológicas – son las necesidades básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.
2. Las necesidades de seguridad – son las relacionadas con estar libre de peligro.
3. Las necesidades sociales – son las de las personas en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. Las necesidades de estima - son necesidades relacionadas con la forma en que se ve y se aprecia a una persona, como la autoestima y la confianza en sí mismo.
5. Las necesidades de autorrealización – es más alta la necesidad humana, que conduce a la perfección mediante el desarrollo de las propias habilidades y capacidades.

Teoría ERC – Alderfer trabajo en la pirámide de Maslow, pero lo adapto a través de la investigación empírica y lo sintetizo en relaciones de supervivencia y necesidades de desarrollo, que explico de la siguiente manera.

Las necesidades de supervivencia – se refiere al bienestar físico

Las necesidades de relaciones – se refiere al deseo de interactuar con los demás, es decir, las relaciones sociales.

Las necesidades de crecimiento. se refiere al desarrollo del potencial del ser humano y al deseo de crecimiento personal.

Según Alderfer su Teoría ERC, describe que cuando se ha satisfecho una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior.

Teoría de los dos factores de Herzberg, establece que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionadas.

- Factores higiénicos: son las condiciones laborales que rodean a la persona.
- Factores motivacionales: se refieren a perfiles laborales y a las actividades relacionadas con él.

Herzberg concluye que los factores que causan satisfacción en el trabajo son completamente independiente y diferentes de los que causan insatisfacción.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland – se enfoca en el contenido y desarrollada por McClelland y su equipo “establece que la motivación del comportamiento humano comienza con tres patrones básicos o necesidades en la motivación del comportamiento humano”.

- La necesidad de realización: es la necesidad del éxito en la competencia, la búsqueda de la excelencia, la búsqueda del éxito y realización en relación a ciertos estándares.
- La necesidad de poder: es el impulso de controlar e influir en los demás.
- La necesidad de afiliación – predisposición hacia las relaciones interpersonales.

McClelland explica que las tres necesidades se aprenden y adquieren a lo largo de la vida de una persona como resultado de su experiencia.

Teorías del proceso que describen y analizan la secuencia de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan la conducta.

Teoría de la Equidad Adams – es la primera en abordar el proceso de la motivación, se basa en las comparaciones que las personas hacen entre sus contribuciones y recompensas y la de los demás. Se pueden utilizar cuatro referencias para comparar.

1. Propia interna – específica de alguien que ocupa un puesto diferente dentro de la misma organización.
2. Propia externa - la experiencia de una persona en el mismo cargo, pero en otra organización diferente.
3. Otra interna – comparar con otra persona de la misma organización.
4. Otro externo – comparar con otra persona de otra organización.

Adams, con su teoría de la equidad intenta explicar la justicia distributiva y como las personas perciben la distribución y el reconocimiento de las recompensas en una organización, esta teoría sugiere que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, influyen profundamente en la motivación de las personas.

Teoría de la definición de objetos Edwin Locke, explica que la principal fuente de motivación es la intención de esforzarse por lograr una meta, demostrando varios aspectos de la definición de los objetivos para motivar a las personas, según esta teoría la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas, dinero, definición de propósito, participación y rediseño de los puestos y las tareas.

Teoría de las expectativas Vroom, también es conocida como teoría de la expectación esta teoría proporciona una explicación de como las personas eligen un comportamiento entre un conjunto de opciones, asume que las personas se sienten motivadas cuando consideran que puede cumplir la tarea. Vroom, dice que esto se basa en tres conceptos:

1. La valencia - es el valor clave que se le da a un premio en particular.
2. La expectativa – es la creencia de que el esfuerzo conducirá al desempeño deseado.
3. La instrumentalidad – es creencia de que el desempeño está asociado con la recompensa deseada.

Además, detalla tres factores determinan la motivación de una persona.

1. Los objetivos individuales – el poder de querer alcanzar metas.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de las metas individuales – si una persona piensa que la meta importante es ganar un salario más alto, se puede estar fuertemente motivada para hacerlo.
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad - si una persona piensa que un gran esfuerzo afectara los resultados, tendrá que esforzarse más.

Desempeño – Satisfacción Poter y Lawler, descubrieron evidencias de que el dinero puede promover un alto desempeño y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización, encontró dos bases sólidas para su teoría.

1. Las personas quieren tener dinero porque no solo les ayuda a satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades sociales.
2. Si las personas perciben o creen que su capacidad de desempeño es tanto posible como necesaria para ganar más dinero, ciertamente lo harán de la mejor manera posible.



**Figura 2.** Teoría de las expectativas de Lawler III, Chiavenato 2017

Teorías del refuerzo se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso no exitoso

A diferencia a la teoría de la definición de objetivos, la teoría del esfuerzo estudia las conductas inducidas por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. La premisa básica de esa teoría está basa en la ley de efecto Thorndike “un comportamiento que produce un resultado gratificante debe repetirse, mientras que un comportamiento que produce un resultado desagradable no suele repetirse. Basado en la ley del efecto Skinner “popularizo cuando nos acercamos al tema de aprendizaje, consiste en aplicar la ley del efecto de control del comportamiento para controlar sus consecuencias. Donde otros autores sugieren modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios de esfuerzo para promover comportamientos deseables en el lugar de trabajo y desalentar los indeseables, existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional.

El refuerzo positivo – se utiliza para aumentar la intensidad de la conducta deseada combinándola con efectos agradables.

El refuerzo negativo – se utiliza para aumentar la frecuencia o intensidad de la conducta deseada al tratar de evitar las consecuencias desagradables de la conducta indeseable.

Sanción – sirve para ocultar la frecuencia o eliminar el comportamiento indeseable aplicando consecuencia desagradable según el comportamiento que se produzca.

La extinción – sirve para ocultar o eliminar una conducta indeseable, al derogar un posible efecto agradable.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas para mejora continua en el trabajo

Igualmente, Chiavenato señala que las teorías de motivación brindan numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima del trabajo. La teoría de Maslow describe las necesidades básicas de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones, así como Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas y para mejorar su desempeño.

Ruiz, Gago, García y López (2013), afirma que el impulso para proceder puede ser excitado por un estímulo externo (que procede del ambiente) o por un estímulo interno genera los procesos mentales de la persona.

La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

#### Clima Organizacional:

Según, Martínez María. C. (2012), define que el clima organizacional establece la manera en que una persona percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Asimismo, señala que es posible separar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

1. Los parámetros relacionados con el contexto, a la tecnología y la propia estructura del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que ocupa un individuo en la organización como salario.
3. Los factores personales como la personalidad, actitud y el nivel de satisfacción.
4. La percepción de los subordinados, los colegas y los superiores sobre el entorno de la organización.

También especifica tres tipos de variables que definen las características propias de una organización.

Variables causales: Son variables independientes que determinan la dirección del desarrollo de una organización, así como los resultados que obtiene. Se distinguen por dos categorías esenciales.

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización.
2. Son variables independientes (de causa-efecto)

Variables intermedias: Estas manifiestan el estado interno y la salud de empresa.

Variables finales: Son dependientes que implican del efecto conjunto de los dos precedentes, estas variables manifiestan productividad los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organización o de sistemas, cada uno de ellos.

De esta manera, para examinar la naturaleza del clima organizacional y su papel es importantes saber los dos tipos de clima organizacional.

Clima tipo autoritario.

Autoritario explotador, en este tipo de clima la dirección no confía en sus miembros. Las decisiones y los objetivos se toman en el nivel más alto de la organización y se asignan solo de arriba hacia abajo. Los empleados trabajan en una atmosfera de miedo, castigo, amenazas y a veces recompensas. Este tipo de clima represente un entorno estable e incierto en el que la comunicación de la dirección con sus empleados existe solo en forma de directivas e instrucciones específicas.

Autoritario paternalista, la dirección tiene una confianza respetable en sus empleados como la de un amo con un sirviente. La mayoría de las decisiones se toman en la parte superior, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Este tipo de clima sugiere que las

interacciones entre superiores y los subordinados se establecen con superioridad por parte de los superiores y cautela por parte de los subordinados.

Clima de tipo participativo.

Consultivo, la dirección que tiene familiaridad en sus empleados. Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la parte superior, pero se consiente a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Este tipo de clima se representa un entorno bastante dinámico en el que la gestión se presenta en forma de objetivos a alcanzar.

Participación en Grupo, la dirección tiene total confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos por toda la organización están muy bien integrados en cada nivel. Se tiene un clima organización de relación de amistad.

Guillen Campo. M. (2013) cita Goncalves (1997) uno de los autores más destacados donde escribe al clima organizacional como la expresión propia de la percepción que los trabajadores como directivos se forman a partir de la organización a la que corresponden y esto tiene un impacto directo en el desempeño de la organización.

Además, indica que el clima organizacional se mide por la forma en que es percibida la organización, clima como resultado incita determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima, completando el circuito.

Chiavenato (2017) describe que el entorno entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente relacionado al nivel de motivación de las personas. Además, señala que el clima organizacional es la calidad o combinación de características ambientales que son percibidas o experimentadas por los miembros de una organización y que influye fuertemente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional engloba una amplia gama de factores ambientales que inciden en la

motivación, la cual es favorable cuando satisface las necesidades personales de los individuos y mejora su estado de ánimo.

Iglesias Annia. L y Torres Julia. M (2018) cita Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se describe a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que las personas tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Asimismo, cita García Solarte (2009), plantea su definición de clima organizacional como "la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización"

Chiavenato (2019) la motivación personal se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan constantemente a diferentes situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional.

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades individuales de las personas y mejora su ética de su trabajo. Es beneficioso cuando satisface las necesidades propias del individuo y mejora su estado de ánimo.

Por lo anterior, se deduce que el clima organizacional y la motivación laboral influyen y se retroalimentan entre sí adaptándose a diversas situaciones para satisfacer las necesidades humanas y mantener el equilibrio emocional.

Satisfacción laboral.

Según, Chiang Maria. M y Ojeda Jose. F. (2011), cita a Bravo, Peiró y Rodriguez (1996) define como una actitud o conjunto de actitudes que desarrolla una persona hacia una situación laboral, cualidades que pueden referirse hacia el trabajo en general o hacia aspectos

específicas. La satisfacción laboral es básicamente un concepto global que se refiere a las actitudes de las personas hacia diferentes aspectos de su trabajo. Por tanto, hablar de satisfacción laboral es hablar de actitud.

Robbins y Judge (2013) lo definen como un sentimiento positivo hacia el propio trabajo, que empieza de la evaluación de sus características. Una persona que está muy satisfecha con su trabajo tiene un sentimiento positivo al respecto, mientras que una persona que no está satisfecha tiene un sentimiento negativo

Arbaiza (2017) Considera que la satisfacción laboral, es una actitud, pero, a diferencia de otras actitudes en ella el componente emocional es el que más destaca frente al comportamiento cognitivo y conductual; por eso suele definirse como la forma en como la persona se siente con respecto a su puesto de trabajo en la empresa, es decir si siente si su empleo es gratificante o significativo; además se refiere a la calidad de vida y al grado de bienestar que el trabajador experimenta en la organización.

Javier Flores (2017) se refiere a la satisfacción laboral a la condición cómo se siente la persona en el trabajo. Esto implica diversos aspectos como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades, compañeros, etc. Como actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable a responder de manera consistente al trabajo realizado por la persona. Se basa en las creencias y valores que la propia persona ha desarrollado para su trabajo.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios,

condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

- La satisfacción laboral está vinculada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Esta investigación tuvo por finalidad responde al siguiente problema. ¿Cuál es la relación que guarda la Cultura Organizacional con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas? Por ende, se planteó el objetivo general determinar la Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y se establecieron por objetivos específicos: identificar los elementos de la cultura organizacional que guardan relación con la labor que realizan los docentes de la UNTRM, conocer los factores prioritarios que motivan laboralmente a los docentes de la UNTRM

En este trabajo de investigación se planteó la hipótesis general la Cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, también se establecieron hipótesis específicas: con la identificación de los elementos de la cultura organizacional, como: misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, entre otros se forja la relación con la motivación laboral de los docentes de la UNTRM, las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y remuneración, corresponden a factores prioritarios para la motivación laboral de los docentes de la UNTRM.

La presente investigación, se justifica porque la cultura organizacional y la motivación laboral son dos aspectos importantes que toda organización pública y privada debe tener en cuenta dentro de su organización. Este trabajo sobre La cultura organizacional y la motivación laboral en los docentes en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de

Mendoza de Amazonas, se justifica en conocer, identificar y valorar el conjunto de creencias, hábitos, costumbres, conducta, conocimiento y valores, normas institucionales, actitudes, en donde además prevalece el lenguaje-técnico científico.

Como sabemos, la cultura se encuentra en constante proceso de cambio, por lo tanto, cada cultura organizacional es distinta a otra. En ese sentido, podemos justificar el presente trabajo debido a que la cultura organizacional busca satisfacer necesidades referentes a educación, condiciones básicas de calidad, docentes con adecuadas competencias y estudiantes protagonistas en la generación del conocimiento en la investigación formativa.

En ese sentido, analizamos desde el punto de vista teórico y resuelve la problemática el cual nos permitió conocer los diferentes enfoques teóricos referidos a las definiciones y conceptos de cultura organizacional y motivación laboral.

Desde el punto de vista metodológico esta tesis nos dio la oportunidad de determinar la Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral empleando el método científico, para lo cual se aplicó como instrumento de investigación el cuestionario a los docentes de la UNTRM.

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos proporcionaron información relevante, ayudando a conocer la cultura organizacional y motivación laboral en los docentes de la UNTRM, teniendo en cuenta la mejora continua en la universidad.

## CAPÍTULO II. MÉTODO

El presente estudio se basó en un diseño no experimental, con un corte transversal descriptivo, basándose en la correlación de los datos en un momento y tiempo único, es decir con la presente investigación se pudo evaluar la relación de las variables sobre cultura organizacional y motivación laboral en docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

La investigación cualitativa; se determinó los elementos de la cultura organizacional: formales y estructurales, simbólicos, y finalmente elementos del capital humano o conductuales. Así mismo, se tuvo en cuenta para determinar la motivación laboral: las necesidades, los motivos e impulsos y finalmente los incentivos o recompensas. La investigación cualitativa busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Se trató de manera profunda la Cultura organizacional y la motivación laboral.

El material de estudio corresponde a: textos, libros, documentos escritos y revistas especializadas de comportamiento organizacional, cultura organizacional, desempeño laboral. Se tuvo en cuenta como principal material de estudio a las ediciones actualizadas y especializadas de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).

Así mismo, se utilizó el registro de planillas - 2018 del personal docente nombrado de la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

La operacionalización de variables según Hernández et al. (2014) describe que la variable es una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse (p. 105). Para nuestra investigación tenemos dos variables siendo la primera Cultura Organizacional y la segunda Motivación Laboral.

En esta investigación se tomó una población constituida por todos los docentes nombrados que se encuentran trabajando en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Es importante señalar, que los docentes nombrados que figuran en las planillas del mes de junio de 2018, corresponden a 130 docentes de la UNTRM. Sin embargo, cabe señalar que 31 docentes se encontraron haciendo uso de año sabático, capacitación licencias. Por lo tanto, para el presente estudio se considera una población de 99 docentes.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple.

	<b>Tamaño de muestra para estimar una proporción</b>
<b>Tamaño de muestra Simple</b>	$\frac{Z^2 p (1-p)}{e^2}$

$Z^2$  – Parámetro Estadístico que depende del nivel de confianza (NC)

$P- 0.05$  – Es una característica de confianza del 95% en la distribución normal.

$e^2- 0,05$  – Es la proporción.

$Q- 1 - P-$  Es el error

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

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

Del total de 130 docentes nombrados en la UNTRM, según planilla de junio 2018, se tuvo que considerar una población de 99 docentes, debido a que 31 de ellos se encontraron haciendo uso de año sabático, capacitación y licencias.

En ese sentido, aplicando el muestreo aleatorio simple dio lugar a 73 docentes, de los cuales solo se realizó la encuesta a 50 docentes. A continuación, se detalla los criterios de Inclusión y exclusión de la muestra.

El criterio de Inclusión, de los 73 docentes del muestreo aleatorio simple, solo se incluyó 50 docentes nombrados de la UNTRM, para la muestra.

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

Como técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos técnicos, para esta investigación la Observación Directa; ésta técnica se aplicó durante la observación permanente e ínsitu, permitiendo recopilar información valiosa sobre el objeto de estudio.

La encuesta, se realizó a profundidad, de manera escrita a 50 de docentes nombrados de la UNTRM, incluyendo autoridades universitarias que también cumplen la función docente.

Instrumentos, también se hizo un registro escrito, utilizando un conjunto de fichas de encuestas, las mismas que fueron estructuradas y elaboradas por las tesis, a fin de operativizar las variables de estudio (cultura organizacional y la motivación laboral). Así mismo se realizó un registro fotográfico, que consistió en documentar el proceso metodológico de nuestra investigación, para ello se utilizó una cámara fotográfica semi profesional. Marca Canon.

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta, con preguntas claras y entendibles, luego se procedió a aplicar la encuesta a 50 docentes nombrados de la UNTRM,

según su horario de clases en coordinación con el área de Recursos Humanos, desarrollando la encuesta de forma anónima e individual.

Después de obtener la información mediante la aplicación de encuestas en campo, se procedió a la tabulación de los datos utilizando el software Excel versión 2019.

Métodos para efectuar la metodología de estudio se tomó en cuenta los siguientes métodos:

Inductivo; es ir de lo simple a lo complejo, de las partes al todo. El método inductivo parte de observaciones conocidas y específicas, para formular una afirmación de carácter general (universal) desconocidas hasta entonces. Este método se tomó en cuenta, debido a que la observación es la base de la inducción de los hechos reales y particulares.

Por ello es necesario tener en cuenta a la observación directa de varios aspectos que involucran a la cultura organizacional y motivación laboral existente en los docentes de la UNTRM, se indagó y descubrió que hay en común a los demás, de esta manera llegar a una generalización.

Los procedimientos inductivos se utilizaron en la ejecución del presente proyecto, teniendo como base metodológica a: la observación y el análisis.

La observación, consistió en la observación directa y reflexiva de las cosas, hechos o fenómenos referentes a la cultura organizacional y la motivación laboral en los docentes nombrados de la UNTRM. Esta observación no es simplemente una percepción si no un óptimo proceso de elaboración intelectual, examinando minuciosa y detenidamente los comportamientos y actitudes de los docentes.

El análisis; se hizo un procedimiento principal del método inductivo, consistirá en identificar y analizar, la existencia de la cultura organizacional y la distinción que existen de acuerdo a la concepción filosófica de los docentes.

Analítico Sintético; el método analítico, es la descomposición de un fenómeno complejo en elementos más simples, permite delimitar lo esencial de aquello que no lo es, reducir a lo más simple y complejo. El método sintético, es la unión que forma un todo de las partes propiedades y relaciones, delimitadas por medio del análisis, une lo general y lo singular la unidad de un todo completo, en el proceso del conocimiento la síntesis se realiza mediante el análisis y el análisis mediante la síntesis.

El método analítico-sintético, nos permitió tener una visión más clara y ordenada en lo que se refiere a las variables de estudio: Cultura Organizacional y motivación laboral. Así mismo, con la información encontrada producto de las encuestas se hizo el procesamiento de datos utilizando el método estadístico, obteniendo los resultados confiables y esperados.

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

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

En este trabajo de investigación se ha considerado los aspectos éticos como la confidencialidad, responsabilidad y objetividad; conservando las normas, valores y principios éticos.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Los resultados del procesamiento de la encuesta que fue aplicada a 50 docentes nombrados, la misma que fue presentada de manera confidencial, anónima y estuvo dividida en dos partes: la primera parte corresponde a la información general y la segunda parte al cuestionario que engloba las variables de la investigación: Cultura organizacional y motivación laboral.

Es importante señalar que en la variable Cultura Organizacional, se evaluaron y determinaron los elementos: formales y estructurales, simbólicos y los elementos del capital humano o conductuales y se hizo de acuerdo a la siguiente escala:

Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)

Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)

Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)

Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)

En lo concerniente a la motivación laboral, se determinó los elementos como: necesidades, motivos e impulsos y finalmente incentivos y recompensas. En este caso se evaluó a escala numérica.

Primera parte: Información general, en este rubro se tomó en cuenta que los docentes seleccionen el título profesional o grado académico más alto que posee. Así mismo el sexo, rango de edad y estado civil. También se tuvo en cuenta si posee personal a su cargo, años de servicio y la categoría docente. A continuación, se presentan cinco aspectos que corresponden a ésta primera parte:

**Tabla 1.** Título o Grado más Alto que Poseen los Docentes de la UNTRM

Grado académico	N° de encuestados	Porcentaje
Titulo	16	32%
Maestría	20	40%
Doctorado	14	28%
Ph.D	00	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 3.** Título o Grado más Alto que Poseen los Docentes de la UNTRM

En la tabla 1 y en la figura 3, se observa que el 40% de docentes encuestados en la UNTRM, poseen el grado de maestría, mientras que el grado de doctor corresponde a 28 %, sin embargo, dentro de los encuestados no hubo ningún Ph. D.

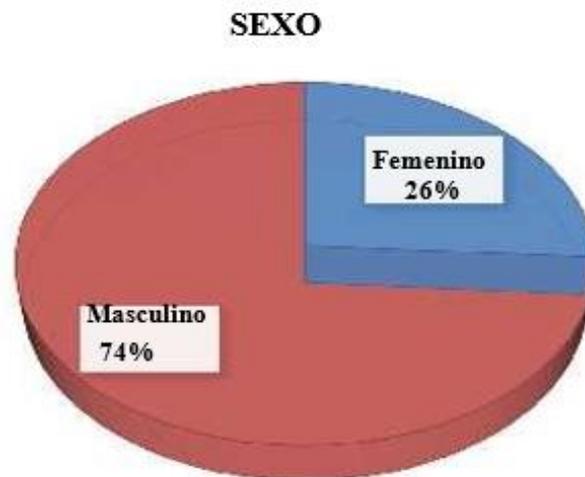
Se deja notar que con la nueva ley universitaria N° 30220, se ha incrementado la capacitación en los docentes que ejercen la cátedra. Hoy en día la docencia universitaria es una actividad académica y profesional que compromete los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje y es inherente a la enseñanza, la responsabilidad social, la capacitación permanente y la producción intelectual.

En ese sentido podemos apreciar que en mayor porcentaje la UNTRM cuenta con docentes que poseen maestría tal como lo exige la ley universitaria, siendo éste un requisito prioritario para ejercer la docencia universitaria.

**Tabla 2.** *Docentes que laboran en la UNTRM según género*

Sexo	N° de encuestados	Porcentaje
Femenino	13	26%
Masculino	37	74%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 4.** *Docentes que laboran en la UNTRM según género*

En la tabla 2 y la figura 4, se observa que de los docentes encuestados que laboran en la UNTRM según el género, el 74% son masculino y el 26% son femeninos, esto quiere decir que el género masculino prevalece en la labor docente.

Es importante mencionar que la UNTRM, alberga en su institución profesionales de distintos lugares del país, como es: Lambayeque, Lima, Puno, Chiclayo, Trujillo, San Martín y Amazonas, este último corresponde a personas que salieron a capacitarse y regresaron a trabajar en su lugar de origen por oportunidades de trabajo en una joven universidad.

Por otro lado, la mayoría de mujeres en nuestro país por trascendencia histórica, cultura y por la misma condición de mujer, hija y muchas veces madre, aun no arriesga en desempeñarse como profesional y tener otras oportunidades y experiencias laborales, por el contrario el varón y por vivir en una sociedad machista es más osado para salir de su lugar de origen por trabajo. No obstante, la mujer cumple un rol protagónico y asertivo dentro de la sociedad.

En ese sentido, en la presente investigación se ha podido apreciar que la presencia de la mujer en la labor docente universitaria aun no alcanza la igualdad de género por lo tanto los cargos académicos, de gestión y responsabilidad en el ámbito universitario está en su mayoría bajo la conducción de los docentes varones.

Es probable que en la mayoría de universidades del país exista en menos porcentaje la presencia de la mujer debido a su entorno social y el rol que asume la mujer desde antaño y que en la mayoría de los casos se relaciona a las responsabilidades propiamente familiares y tareas domésticas, lo que le lleva a sentirse en desigualdad de condiciones cuando tiene que competir con profesionales varones. Por otro lado, y por naturaleza se puede manifestar que la mujer tiende a tener prioridades más relacionadas con la familia, mientras que el hombre por lo general tiende a considerar prioritario su trabajo.

No obstante, el derecho de igualdad de género y no discriminación a la mujer se viene poniendo en práctica y de manera paulatina en muchas instituciones de desarrollo académico donde cada día la mujer tiene su valiosa participación como toda persona dentro del marco para todos.

**Tabla 3.** *Docentes que Laboran en la UNTRM, según rango de edad*

Rango de edad	N° de encuestados	Porcentaje
25 -35	3	6%
36 - 46	20	40%
47 - 57	16	32%
58 -68	8	16%
69- mas	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 5.** *Docentes que Laboran en la UNTRM, según rango de edad*

En la tabla 3 y figura 5, se observa que los docentes que laboran en la UNTRM según rango de edad, el 40% y 32% están en 36 – 46 y 47 – 57 de rango de edad, mientras que el 6% está en el rango de edad de 25 – 35, y solo el 6% están en el rango de edad de 69 – más.

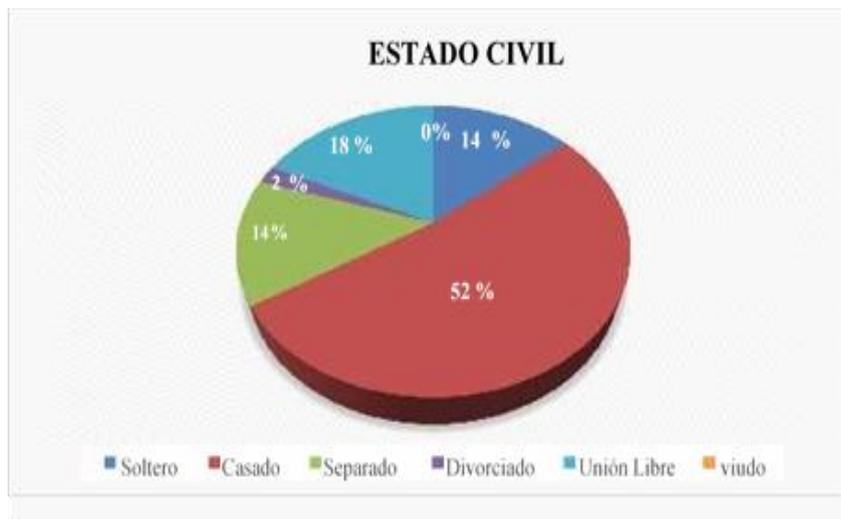
El rango de porcentaje mayor que oscila entre los 35 a 46 años, corresponden a docentes relativamente jóvenes que va en relación al año de creación y funcionamiento de la UNTRM, es decir con su creación en el año 2000 y funcionamiento académico en el 2002.

Por lo tanto, es determinante saber que corresponde a una universidad joven ubicada en el norte de nuestro país.

**Tabla 4.** Estado Civil de los Docentes que Laboran en la UNTRM

Estado Civil	N°de Encuestados	Porcentaje
Soltero	7	14%
Casado	26	52%
Separado	7	14%
Divorciado	1	2%
Unión Libre	9	18%
Viudo	0	0%
Total	50	100

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 6.** Estado Civil de los Docentes que Laboran en la UNTRM

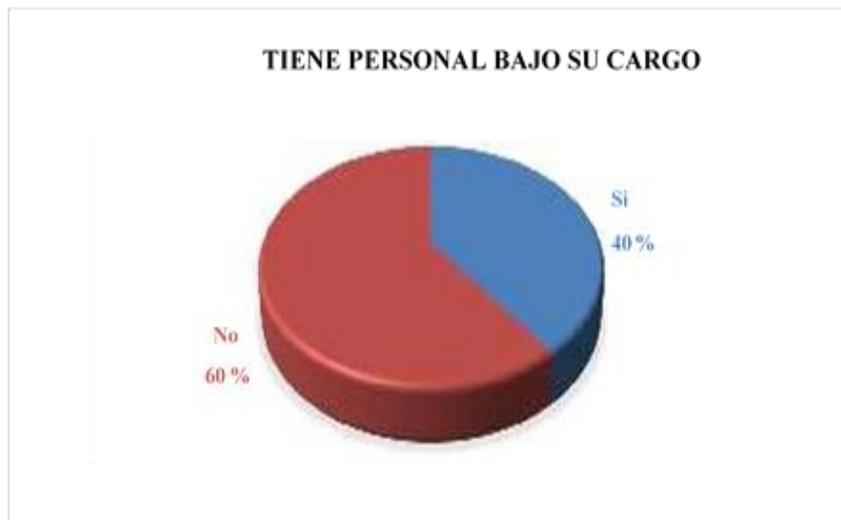
En la tabla 4 y figura 6, se observa que el estado civil de los docentes que laboran en la UNTRM, el 52% son casados, mientras que 14% están solteros y separados respectivamente y solo el 2% son divorciados.

El gráfico y cuadro revela que la mayoría de docentes encuestados posee el estado civil casado y según la óptica empresarial los empleados casados son más productivos y confiables que los solteros debido a que poseen una familia que mantener y buscan asensos para tener una mayor estabilidad laboral con mayores beneficios económicos y por ende una mejor calidad de vida, por lo tanto, existe estabilidad en personas casadas.

**Tabla 5.** *Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo*

Personal bajo su cargo	N° de encuestados	Porcentaje
Si	19	40%
No	31	60%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 7.** *Docentes de la UNTRM que poseen personal bajo su cargo*

En la tabla 5 y figura 7, se observa que el 40 % de docentes encuestados que laboran en la UNTRM poseen personal a su cargo mientras que el 60% no lo tienen. Las universidades públicas como toda institución del estado, tienen sus propias normas y reglamentos internos que se actualizan de acuerdo a las necesidades y al contexto, para el caso de las universidades es concordante con las disposiciones de la SUNEDU.

En ese sentido, si notamos en la UNTRM que la minoría de docentes encuestados cuenta con cargos administrativos, es porque vienen surgiendo cambios en normativas y decretos supremos a nivel del ministerio de educación, tal es el caso del Ley N° 29944, en donde se contempla que los docentes no deben asumir cargos administrativos dentro de la universidad, lo cual es concordante con la Ley universitaria puesto que los docentes tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria, en los ámbitos que les corresponde.

Por lo tanto, se evidencia que gradualmente se vienen dando los cambios a fin de dar cumplimiento a lo estipulado por MINEDU. No obstante, respetando la autonomía universitaria los procesos decisorios de cambios o adecuaciones en la organización, se toman por acuerdo de las autoridades de cada universidad considerando que cada una de ellas posee su propia realidad compleja.

**Tabla 6.** *Años de servicio como docentes en la UNTRM*

Año de servicio como docente en la UNTRM	N° de encuestados	Porcentaje
Hasta 2 años dentro de la UNTRM	1	2%
Entre 2 y 5 años en la UNTRM	10	20%
Entre 5 y 10 años en la UNTRM	16	32%
Entre 10 y 15 años en la UNTRM	14	28%
Más de 15 años en la UNTRM	9	18%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 8.** Años de servicio como docente en la UNTRM

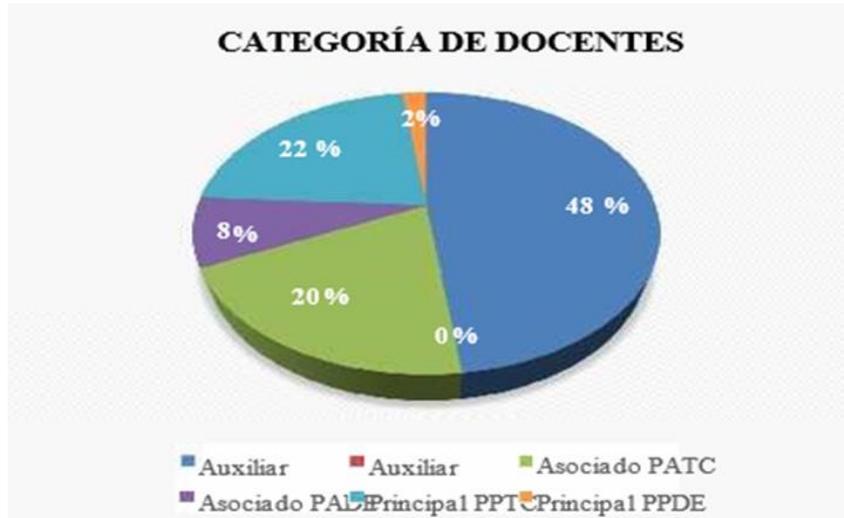
En la tabla 6 y figura 8, se observa el año de servicio como docente en la UNTRM. Se muestra que el 32% y el 28% están laborando entre 5 a 10 años en la UNTRM y entre 10 a 15 años respectivamente, mientras que solo el 2% están hasta 2 años dentro de la UNTRM.

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

**Tabla 7.** Categoría docente en la UNTRM

Categoría docente	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar PXTC	24	48%
Auxiliar PTCDE	0	0%
Asociado PATC	10	20%
Asociado PADE	4	8%
Principal PPTC	11	22%
Principal PPDE	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 9.** Categoría docente en la UNTRM

En la tabla 7 y figura 9, se observa que solo el 48% pertenece a la categoría docente de auxiliar PXTC, mientras que solo el 8% y 2% pertenece a la categoría docente de asociado PADE y principal PPDE respectivamente, por otro lado, a la categoría docente de auxiliar PTCDE es del 0%.

Segunda parte: Cuestionario parte de la encuesta corresponde a la variable de Cultura Organizacional y determinaron los elementos: formales y estructurales, simbólicos y los elementos del capital humano conductuales y se hizo de acuerdo a la siguiente escala:

-Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)

-Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)

-Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)

-Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)..

En lo concerniente a motivación laboral, se determinó los elementos como: necesidades, motivos e impulsos y finalmente incentivos y recompensas. En este caso se evaluó escala numérica.

Cultura Organizacional: En ésta variable de estudio hemos podido evaluar los elementos formales y estructurales, simbólicos y elementos del capital humano. Elementos formales y estructurales

En éste aspecto se realizó 06 preguntas relacionada a normatividad, valores institucionales, organización, respeto, e innovación tecnológica. A continuación, se detalla.

**Tabla 8.** *Conozco la Normatividad Vigente de la UNTRM*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	16	32%
Tiendo a estar de acuerdo	32	64%
Tiendo a estar en desacuerdo	2	4%
Estoy en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 10.** Conozco la Normatividad Vigente de la UNTRM

En la tabla 8 y figura 10 que conocen la normatividad vigente de la UNTRM, el 32% y 64% estoy de acuerdo y tiendo a estar de acuerdo respectivamente, mientras que el 4% tiendo a estar en desacuerdo.

En ese sentido se evidencia que la gran mayoría de docentes son conscientes del conocimiento de sus normas internas que regulan obligaciones, beneficios, deberes, derechos, sanciones entre otros procesos de carácter académico e investigación a fin de contribuir con un trabajo de calidad en armonía con los miembros de la academia. No obstante, existe un porcentaje del 4% que no conoce la normativa legal y que sería importante la capacitación docente para fortalecer las competencias en temas de procesos normativos y de esta manera contar con un mayor compromiso e identificación con la entidad.

**Tabla 9.** *Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	21	42%
Tiendo a estar de acuerdo	26	52%
Tiendo a estar en desacuerdo	3	6%
Estoy en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 11.** Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.

En la tabla 9 y figura 11 se observa que conocen la misión, visión, objetivos, valores institucionales. Se identificó él 42% y 52% estoy de acuerdo y tiendo a estar de acuerdo respectivamente, mientras que solo el 6% tiendo a estar en desacuerdo. Como se puede evidenciar el mayor porcentaje de docentes encuestados conocen la misión y visión lo que define la valoración e identificación institucional que marca expectativas en el cumplimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo.

**Tabla 10.** Dentro de la organizacional institucional nos tratamos con respeto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	18	36%
Tiendo a estar de acuerdo	25	50%
Tiendo a estar en desacuerdo	6	12%
Estoy en desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 12.** Dentro de la organizacional institucional nos tratamos con respeto.

En la tabla 10 y figura 12, se puede ver que dentro de la organización institucional nos tratamos con respeto, el 50% tiendo a estar de acuerdo y el 36% estoy de acuerdo, mientras que el 12% y 2% tiendo a estar en desacuerdo y estoy en desacuerdo, por lo tanto, es una escala mínima que afirma que no existe respeto dentro de la universidad.

Sin embargo, es importante señalar que vienen existiendo cambios y adecuaciones que son necesarias en las normas universitarias, más aún en un contexto de estado de emergencia ocasionado por la covid -19 en donde muchos seres humanos han tomado conciencia y aprendido a tratar con respeto, tener una convivencia saludable, tomar conciencia del trabajo colaborativo y en equipo que responde a una calidad de enseñanza aprendizaje, de formación integral resaltando los valores en beneficio del desarrollo institucional.

**Tabla 11.** *El (la) autoridad Máxima de mi Institución nos Trata con Respeto y Consideración.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	17	34%
Tiendo a estar de acuerdo	23	46%
Tiendo a estar en desacuerdo	7	14%
Estoy en desacuerdo	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 13.** El (la) autoridad Máxima de mi Institución nos Trata con Respeto y Consideración.

En la tabla 11 y figura 13 indica el (la) autoridad máxima de mi institución nos trata con respeto y consideración, donde el 34% y 46% estoy de acuerdo y tiendo a estar de acuerdo respectivamente, mientras que el 14% y 6% tiendo a estar en desacuerdo y estoy en desacuerdo respectivamente, sin embargo el porcentaje no sobrepasa la mitad más uno, por lo tanto debemos hacer prevalecer la práctica de valor del respeto considerando que en todo trabajo debe existir un clima laboral saludable para tener mayor actitud positiva y por lo tanto ser más productivo en nuestro trabajo como es la Universidad.

**Tabla 12.** *La autoridad máxima de mi Facultad nos trata con Respeto y Consideración.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	15	30%
Tiendo a estar de acuerdo	25	50%
Tiendo a estar en desacuerdo	9	18%
Estoy en desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 14.** La autoridad máxima de mi Facultad nos trata con Respeto y Consideración.

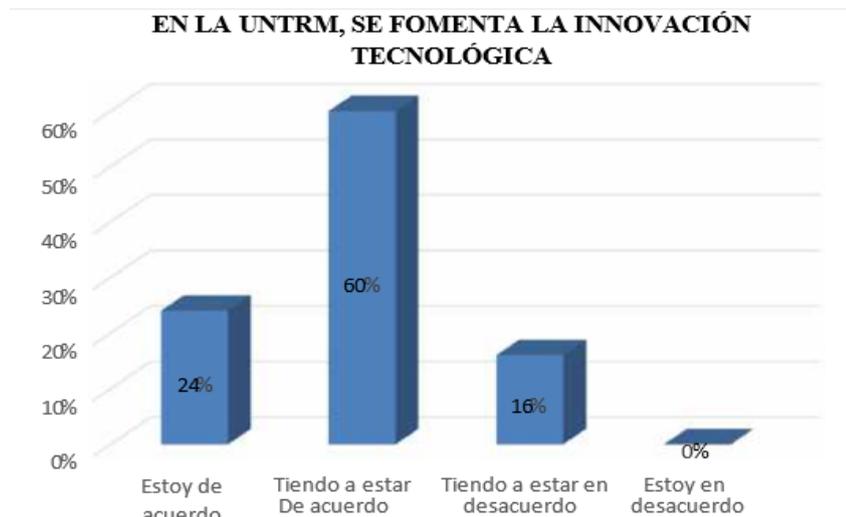
En la tabla 12 y figura 14, se observa donde la autoridad máxima nos trata con respeto y consideración, donde el 50% tiendo a estar de acuerdo, el 30% estoy de acuerdo, mientras que el 18% y el 2% tiendo a estar en desacuerdo y estoy en desacuerdo respectivamente.

Sin embargo, el 2 % de la muestra encuestada, corresponde a estar en desacuerdo y aducen que la autoridad máxima NO trata con respeto.

**Tabla 13.** En la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	12	24%
Tiendo a estar de acuerdo	30	60%
Tiendo a estar en desacuerdo	8	16%
Estoy en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 15.** Gráfico de barras en la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica.

En la tabla 13 y figura 15, se observa que, en la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica, el 60% tiende a estar de acuerdo y el 24% estoy de acuerdo, mientras que el 16% tiendo a estar en desacuerdo, ya que es importante integrar nuevas tecnologías en la estructura universitaria, esto permite que los docentes estén a la vanguardia de la tecnología el cual permitirá brindar a los estudiantes una educación de calidad.

En estos tiempos, es de suma importancia enfrentar los desafíos de la innovación tecnológica que como es evidente en nuestras instituciones educativas universitarias estuvo

rezagada durante muchos años. Sin embargo, hoy en día el gobierno central viene adoptando políticas para disminuir la brecha digital afín de dar continuidad al sistema educativo en nuestro país con innovación, desarrollo y tecnología.

Elementos simbólicos:

En éste aspecto se realizó 06 preguntas que van del 07 al 12 y se relaciona al significado de ceremonias, logotipo, meritocracia, concepciones filosóficas. A continuación, se detalla:

**Tabla 14.** *Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias y el logo de la universidad.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	13	26%
Tiendo a estar de acuerdo	34	68%
Tiendo a estar en desacuerdo	3	6%
Estoy en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 16.** Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias y el logo de la Universidad.

En la figura 16 y en la tabla 14 se observa que el 26% y 68% indican estoy de acuerdo y tiendo a estar de acuerdo respectivamente, mientras que el 6% indica que tiendo a estar en desacuerdo, de que reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias y el logo de la universidad, entendiendo el significado de las ceremonias, muestra respeto esto permite que los docentes tengan más confraternidad entre ellos el cual les ayuda a que tengan una actitud positiva en su trabajo.

**Tabla 15.** La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	11	22%
Tiendo a estar de acuerdo	30	60%
Tiendo a estar en desacuerdo	9	18%
Estoy en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 17.** La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal.

En la tabla 15 y la figura 17, indica que el 60% de la muestra de docentes encuestados tienden a estar de acuerdo que dentro de la organización institucional se fomenta y se da oportunidad al crecimiento del docente el cual se sienten apoyados por la institución en seguir capacitándose, creciendo profesionalmente y aprendiendo a ser cada día mejores seres humanos. También existe un 18 % el cual tiende a estar en desacuerdo por lo que la institución debe preocuparse en esos docentes en brindarles el apoyo y confianza para que su desempeño sea mejor en la institución.

**Tabla 16.** En la UNTRM, los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	4	8%
Tiendo a estar de acuerdo	25	50%
Tiendo a estar en desacuerdo	20	40%
Estoy en desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia



**Figura 18.** En la UNTRM, los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.

En la figura 18 y en la tabla 16 indican que el 50% de los docentes encuestados tienden a estar de acuerdo, mientras que solo el 8% está de acuerdo, y el 40% y 2% tiendo a estar en desacuerdo y estoy en desacuerdo respectivamente, en la UNTRM, los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales, por lo que prevalece el valor del respeto considerando que en todo trabajo debe existir un clima laboral saludable para tener mayor actitud positiva y por ende un mejor rendimiento laboral..

**Tabla 17.** Considero que, en la UNTRM, se Practica la Meritocracia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	8	16%
Tiendo a estar de acuerdo	17	34%
Tiendo a estar en desacuerdo	18	36%
Estoy en desacuerdo	7	14%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.

**CONSIDERO QUE EN LA UNTRM SE PRACTICA LA  
MERITOCRACIA**



**Figura 19.** Considero que, en la UNTRM, se Practica la Meritocracia.

En la tabla 17 y figura 19, se observa que el 36% de la muestra de docentes encuestados tienden a estar en desacuerdo que dentro de la organización institucional se considera que se practica la meritocracia, mientras que el 34% tiende a estar de acuerdo que se practica la meritocracia.

Actualmente, es evidente la existencia de sesgos políticos y que no necesariamente se practica la meritocracia en nuestro país, por lo tanto, existen designaciones de funcionarios en diferentes puestos que al parecer no tienen la experiencia suficiente para ejercer cargos públicos, sin embargo, las asumen.

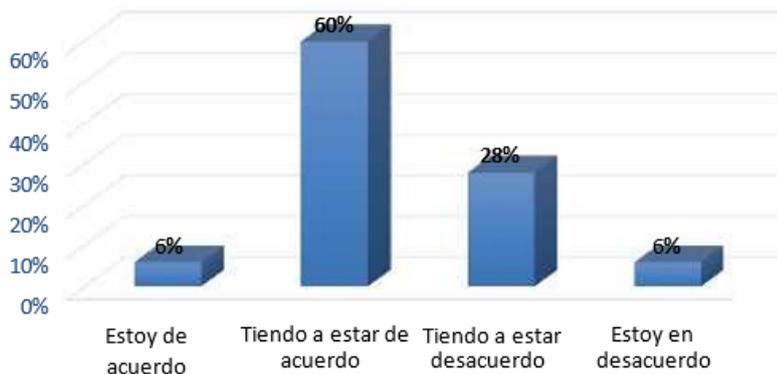
En ese sentido, es importante que en las instituciones públicas se incentive la meritocracia y se respeten los procesos de selección dejando de prevalecer cualquier influencia política y designando a dedo cargos importantes que podrían perjudicar el desarrollo de una institución, reto muy difícil para nuestra sociedad peruana ya que siempre existirán componentes políticos, no obstante, siempre existirán excelentes profesionales que opten por la existencia de la meritocracia.

**Tabla 18.** *Los espacios devocionales que se practican en la UNTRM son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	3	6%
Tiendo a estar de acuerdo	30	60%
Tiendo a estar en desacuerdo	14	28%
Estoy en desacuerdo	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.

**LOS ESPACIOS DEVOCIONALES QUE SE PRACTICA EN LA UNTRM SON SUFICIENTES Y ESTÁN CONECTADOS CON LA CONTRIBUCIÓN DE LA ESPIRITUALIDAD**



**Figura 20.** Gráfico de barras los espacios devocionales que se practican en la UNTRM son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad.

En la en la tabla 18 y figura 20, se observa que de la muestra de los docentes encuestados indican que el 60% tienden a estar de acuerdo, y mientras que el 6% indican que están de acuerdo y estoy en desacuerdo respectivamente, de los espacios devocionales que se practican en la universidad los que son suficientes y están conectados con la contribución de la espiritualidad. También existe un 28 % el cual tiende a estar en desacuerdo y piensa que no hay espacios suficientes para prácticas devocionales.

**Tabla 19.** En la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	5	10%
Tiendo a estar de acuerdo	14	28%
Tiendo a estar en desacuerdo	21	42%
Estoy en desacuerdo	10	20%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia

**CONSIDERO QUE, EN LA UNTRM, PODEMOS EXPRESAR OPINIONES, CONCEPCIONES FILOSÓFICAS, Y CREDO SIN TEMOR SIN TEMOR A REPRESALIAS**



**Figura 21.** Considero que, en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias.

En la figura 21 y en la tabla 19 de la muestra de los docentes encuestados se muestra que el 42% tienden a estar en desacuerdo, y el 10% y 20% indican que están de acuerdo y estoy en desacuerdo respectivamente, que, en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas y credo sin temor a represalias. Además, existe un 28 % el cual tiende a estar de acuerdo que los docentes no pueden expresarse sin tener temor alguna represalia. Efectivamente en los seres humanos casi siempre va existir el temor a las

represalias por expresar sus opiniones o concepciones filosóficas, dejando muchas veces prevalecer los derechos humanos que implica libertad de expresión, religión o credo.

No obstante, aún existe un porcentaje considerable que defiende sus formas de pensamiento con convicción, sin discriminación alguna y que son necesarias para conservar su cultura e identidad en las futuras generaciones como parte de una sociedad.

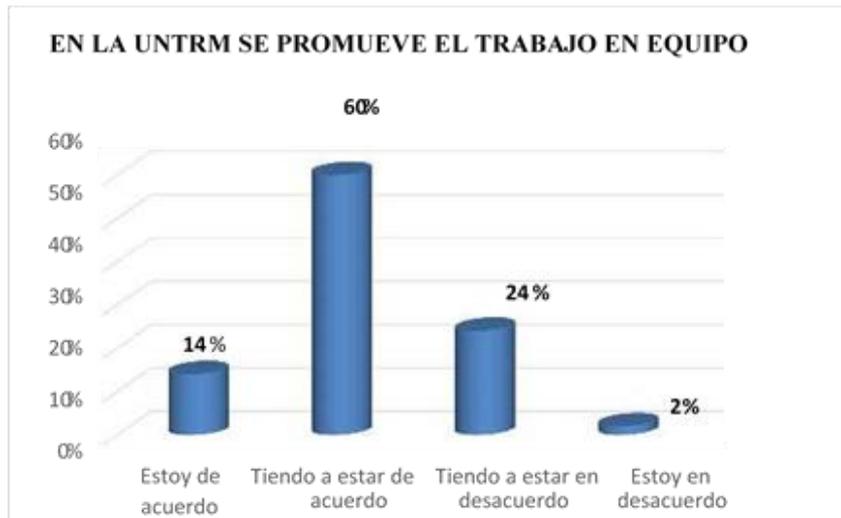
#### Elementos del capital humano o conductuales

En este aspecto se realizó 06 preguntas que van del 13 al 18 y se relaciona a temas como: trabajo en equipo, reconocimiento al docente, estímulo por el quehacer académico. A continuación, se detalla.

**Tabla 20.** *En la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy De Acuerdo	7	14%
Tiendo A Estar De Acuerdo	30	60%
Tiendo A Estar En Desacuerdo	12	24%
Estoy En Desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 22.** Gráfico de barras en la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo

En la tabla 20 y figura 22, de los docentes encuestados en la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo donde el 60% de la muestra de docentes encuestados tienden a estar de acuerdo que dentro de la organización institucional se promueve el trabajo en equipo, mientras que el 24 % tiende a estar en desacuerdo en que la UNTRM promueve el trabajo en equipo, un 2% está en desacuerdo.

**Tabla 21.** El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	5	10%
Tiendo a estar de acuerdo	36	72%
Tiendo a estar en desacuerdo	8	16%
Estoy en desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



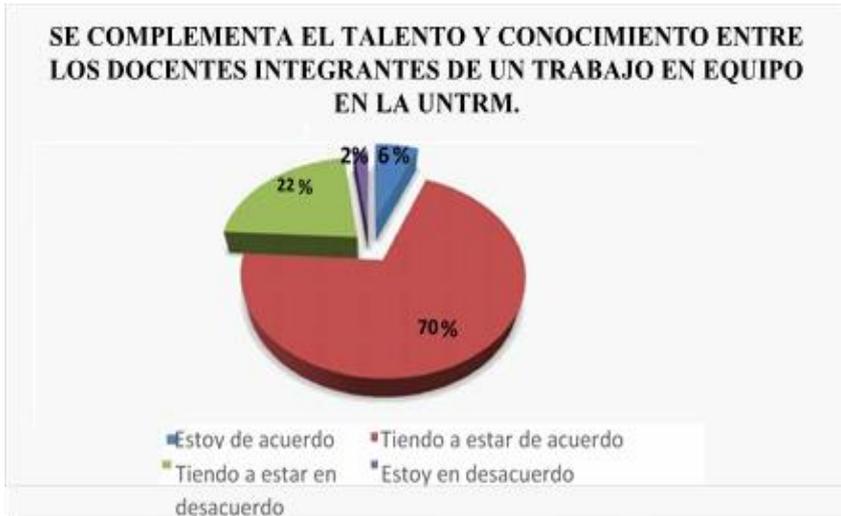
**Figura 23.** Gráfico de barras el equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.

En la tabla 21 y la figura 23 de los docentes encuestados en la UNTRM, se promueve el trabajo en equipo donde el 60% tienden a estar de acuerdo, mientras que el 24 % tiende a estar en desacuerdo y solo un 2% está en desacuerdo.

**Tabla 22.** Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	3	6%
Tiendo a estar de acuerdo	35	70%
Tiendo a estar en desacuerdo	11	22%
Estoy en desacuerdo	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 24.** Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM.

En la figura 24 y en la tabla 22 se observa que de los maestros encuestados que se complementa el talento y conocimiento entre los docentes en la UNTRM indica que el 70% tienden a estar de acuerdo, y el 6% está de acuerdo, mientras que solo el 2% está en desacuerdo.

**Tabla 23.** Si trabaja más de las horas reglamentarias. ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	7	14%
Tiendo a estar de acuerdo	17	34%
Tiendo a estar en desacuerdo	19	38%
Estoy en desacuerdo	7	14%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 25.** Gráfico de barras si trabaja más de las horas reglamentarias.

En la tabla 23 y figura 25, se observa que de la muestra de los docentes encuestados donde si trabajan más de las horas reglamentarias. ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo?, indica que el 38% tiende a estar en desacuerdo, y el 34% tiende a estar de acuerdo, mientras que el 14% está de acuerdo y está en desacuerdo respectivamente. esto quiere decir que la institución no reconoce el esfuerzo de los docentes.

**Tabla 24.** Recibe un estímulo de la UNTRM por el desarrollo académico profesional y personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	6	12%
Tiendo a estar de acuerdo	13	26%
Tiendo a estar en desacuerdo	26	52%
Estoy en desacuerdo	5	10%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 26.** Recibe un estímulo de la UNTRM por el desarrollo académico

En la figura 26 y en la tabla 24 como se observa de los docentes encuestados que si recibe un estímulo de la UNTRM por el desarrollo académico profesional y personal indica que el 52% tiende a estar en desacuerdo lo que indica que la institución no está reconociendo el esfuerzo de los docentes y esto genera un descontento el cual puede afectar el desempeño laboral, mientras que solo 12% está de acuerdo y el 26% tiende a estar de acuerdo.

**Tabla 25.** Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	5	10%
Tiendo a estar de acuerdo	21	42%
Tiendo a estar en desacuerdo	18	36%
Estoy en desacuerdo	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala de Likert. Elaboración propia.



**Figura 27.** Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo.

En la tabla 25 y figura 27, indica que de los docentes encuestados de sus aportes y sugerencias son condiciones y llevadas a cabo indica que el 10% está de acuerdo, y el 42% tienden a estar de acuerdo, también se observa que el 36% tiende a estar en desacuerdo lo que indica que no sienten que la institución sus aportes y sugerencias sean consideradas.

Motivación laboral:

Esta variable nos permitirá determinar los aspectos de necesidades, motivos e impulsos e incentivos o recompensas, teniendo en cuenta la escala numérica. Es decir, si coincide con el enunciado ( 5 ) o discrepa ( 9 ). Con cada una de las siguientes afirmaciones se usará la escala numérica. A. Necesidades, B. Motivos o impulso, C. Incentivos o recompensas.

A. Necesidades

**Tabla 26.** *Me siento motivado en la UNTRM*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	3	6%
3	22	44%
4	21	42%
5	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



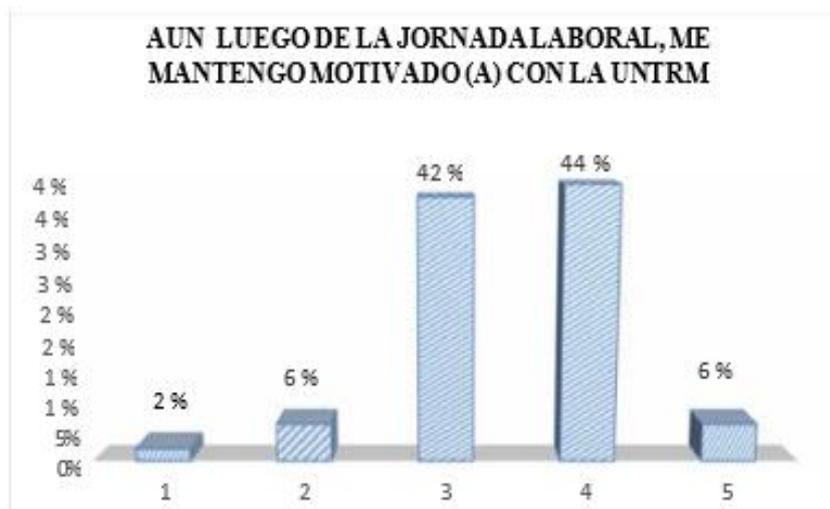
**Figura 28.** Gráfico de barras me siento motivado en la UNTRM

En la tabla 26 y figura 28, de la muestra de los docentes encuestados indica que el 44% de la muestra de docentes encuestados tienden a poner una escala de 4 en donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se sienten motivados ya se encuentra en una escala numérica media de 3, también se observa que el 6% discrepa en una escala de 2 donde no sienten motivados.

**Tabla 27.** *Aun luego de la jornada laboral, me mantengo motivado (a) con la UNTRM.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	3	6%
3	21	42%
4	22	44%
5	3	6%
Total	50	100 %

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 29.** Gráfico de barras aun luego de la jornada laboral, me mantengo motivado (a) con la UNTRM.

En la tabla 27 y figura 29 se observa que de la muestra de los docentes encuestados, luego de la jornada laboral, me mantengo motivado (a) con la UNTRM indica que el 44% en una escala de 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes luego de una jornada laboral, se mantiene motivado ya que se encuentran en una escala de 4 el porcentaje es menor del 50% de docentes, también se observa que el 6 % en una escala de 2 discrepa ya que no se sienten motivados después de terminar su jornada laboral.

**Tabla 28.** *Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	2	4%
2	4	8%
3	20	40%
4	18	36%
5	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



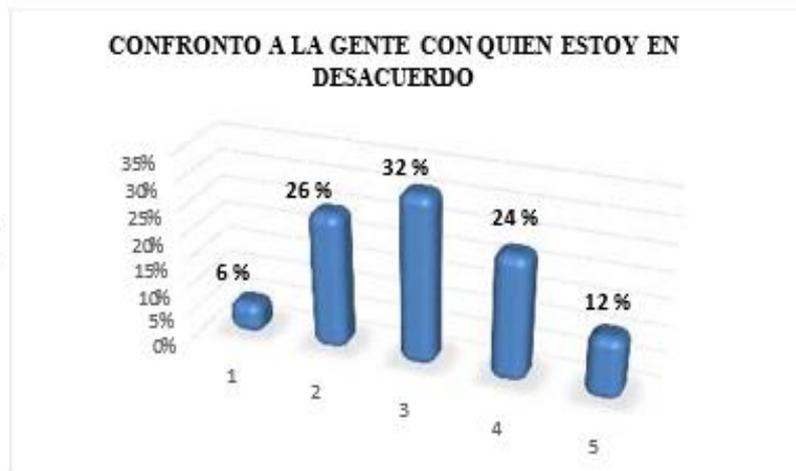
**Figura 30.** *Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.*

En la figura 30 y en la tabla 28 donde indica si me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional, de los docentes encuestados el 40% en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes de acuerdo a la pregunta se encuentran en una escala 3 donde si influencia a sus colegas a conseguir sus objetivos académicos, además se observa que el 8% discrepa en una escala de 2 donde sienten que sus colegas no influncian para que consigan sus objeticos académicos.

**Tabla 29.** Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	13	26%
3	16	32%
4	12	24%
5	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 31.** Gráfico de barras confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.

En la figura 31 y en la tabla 29 donde se observa el resultado de los docentes encuestados donde indica que si confronto con la gente con quien estoy en desacuerdo, el 32% en una escala 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3 donde si confrontan a la gente si está en desacuerdo, además se observa que el 26% discrepa en una escala de 2 donde no confrontan a la gente si están en desacuerdo con lo que piensan.

**Tabla 30.** Trabajo en situaciones de estrés y presión.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	7	14%
3	18	36%
4	21	42%
5	1	2%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 32.** Gráfico de barras trabajo en situaciones de estrés y presión

En la tabla 30 y figura 32 se observa el resultado de los docentes encuestados donde indican el trabajo en situaciones de estrés y presión, indica que el 42% se muestra en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 4 donde si trabajan en situaciones de estrés y presión, igualmente se observa que el 6% discrepa en una escala de 1 donde no trabajan en situaciones de estrés y presión.

**Tabla 31.** Prefiero trabajar en equipo, más que trabajar solo(a).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	8	16%
3	15	30%
4	22	44%
5	5	10%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.

En la tabla 31 se observa el resultado de los docentes encuestados donde indican prefiero trabajar en equipo, indica que el 44% se muestra en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 4 donde prefieren trabajar equipo afrontando situaciones de presión, también se observa que el 15% se encuentra en donde no coinciden ni discrepan en escala intermedia.

#### B. Motivos o impulsos.

**Tabla 32.** *Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	2	4%
3	18	36%
4	24	48%
5	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.

En la tabla 32 se observa que el 48%, en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide indica que los docentes programan sus actividades académicas e investigación, así como las tareas que sean asignados por la universidad se encuentran en una escala numérica de 4 %.

**Tabla 33.** Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	8	16%
3	15	30%
4	21	42%
5	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 33.** Gráfico de barras Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentada transformación en mi vida personal y familiar

En la tabla 33 y figura 33, se observa que se considera que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar solo, el 42% de la muestra de docentes encuestados en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 4 consideran que desde que es parte UNTRM, ha experimentado trasformaciones en su vida personal como familiar.

**Tabla 34.** *Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	10	20%
3	19	38%
4	18	36%
5	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



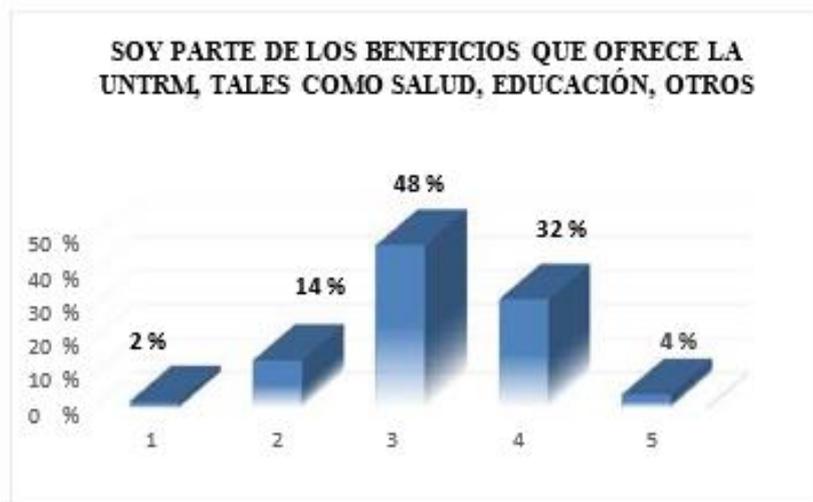
**Figura 34.** *Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM.*

En la figura 34 y en la tabla 34 se observa de los docentes encuestados mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal indica que el 38% está en una escala 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3 consideran que su familia ha experimentado trasformaciones en la vida personal de cada docente.

**Tabla 35.** Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	7	14%
3	24	48%
4	16	32%
5	2	4%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 35.** Gráfico de barras soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros.

En la tabla 35 y en la figura 35, se observa que de los docentes encuestados si soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros, el 48% se muestra en una escala de 3 donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3 los beneficios que ofrece UNTRM, sienten que la institución los considera, un 14% en una escala de 2 discrepa no consideran ser parte de los beneficios que ofrece la institución.

**Tabla 36.** Las autoridades de la UNTRM son modelo y/o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	10	20%
2	8	16%
3	18	36%
4	12	24%
5	2	4%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 36.** . Gráfico de barras Las autoridades de la UNTRM son modelo y/ o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución

En la tabla 36 y en la figura 36 se observa que de los docentes encuestados donde indican que si las autoridades de la UNTRM son modelo y/o ejemplo de vida a seguir aun fuera de la institución, el 36% se muestra en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3, consideran que las autoridades de la UNTRM son modelo y/o ejemplo de vida fuera de la institución, un 16 % en una escala de 2 discrepa no consideran que las autoridades de la UNTRM, sea un modelo

o ejemplo a seguir fuera de la institución, esto demuestra que no todos se sienten identificados con la intuición.

**Tabla 37.** Considero que la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	7	14%
2	9	18%
3	16	32%
4	16	32%
5	2	4%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 37.** Gráfico de barras Considero que la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.

En la tabla 37 y en la figura 37 se observa que la mayoría de docentes velan por la buena marcha institucional de los docentes encuestados el 32% está en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3, la mayoría vela por la buena marcha institucional, un 14% en la escala 1 discrepa.

C. Incentivos o recompensas.

**Tabla 38.** *Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2%
2	5	10%
3	24	48%
4	16	32%
5	4	8%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 38.** Gráfico de barras disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito.

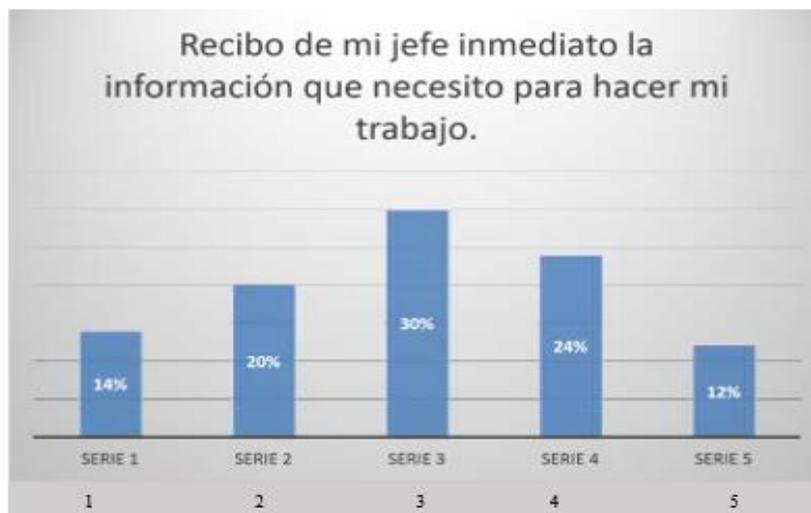
En la tabla 38 y en la figura 38 se observa que si disfruto de mi satisfacción laboral al terminar un actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito, de los docentes encuestados, el 48% se muestra en una escala de 3 donde es 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes disfrutaban de su

satisfacción laboral al terminar o concluir un proyecto, más si recibe unas felicitaciones por escrito ya que esto hace que cree un portafolio el cual es un instrumento de evaluación.

**Tabla 39.** Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	7	14%
2	10	20%
3	15	30%
4	12	24%
5	6	12%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 39.** Gráfico de barras recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo.

En la figura 39 y en la tabla 39 se observa que el resultado de los docentes encuestados donde indican, recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo, el 30% se muestra en una escala de 3 donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que los docentes se encuentran en una escala 3, si reciben de su jefe

inmediato la información necesaria para hacer su trabajo el cual es muy importante para su desempeño laboral y poder brindar al estudiante una enseñanza de calidad.

**Tabla 40.** *La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	14	28%
3	12	24%
4	18	36%
5	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 40.** Gráfico de barras la información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades.

En la figura 40 y en la tabla 40 se observa que de los docentes encuestados la información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades, indica que el 36% de la muestra se encuentran en una escala de 4 donde los docentes encuestados en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, el cual es muy importante para su desempeño laboral y poder brindar al estudiante una enseñanza de calidad.

**Tabla 41.** La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	12	24%
3	18	36%
4	17	34%
5	0	0%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 41.** La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes.

En la tabla 41 y en la figura 41 se observa que la remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes encuestados, indica que el 36% se encuentran en una escala de 3 donde los docentes encuestados en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide, su remuneración que percibe está acorde con mis actividades efectuadas, un 24 % discrepa que su remuneración no es acorde, por lo cual no todos están de acuerdo que su remuneración sea la correcta.

**Tabla 42.** En la UNTRM, se respetan los grados y categorías docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	15	30%
2	10	20%
3	10	20%
4	12	24%
5	3	6%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.



**Figura 42.** En la UNTRM, se respetan los grados y categorías docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.

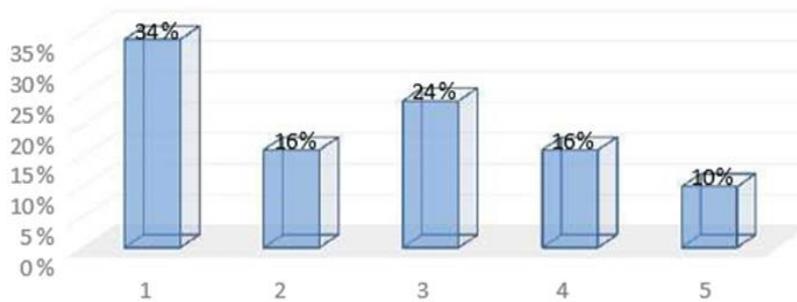
En la figura 42 y en la tabla 42 se observa que los docentes encuestados, en la UNTRM, quedó claramente el respeto y valoración a los se respetan los grados y categorías docente para asumir cargos significativos, se muestra que el 30% se encuentra en una escala de 1 donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que discrepan ya que piensas que no respetan los grados y categorías para asumir un cargo el cual genera descontento en los docentes.

**Tabla 43.** La UNTRM, ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	17	34%
2	8	16%
3	12	24%
4	8	16%
5	5	10%
Total	50	100%

**Nota.** En base a las respuestas en la escala numérica. Elaboración propia.

**LA UNTRM, OFRECE OPORTUNIDADES  
EQUITATIVAS PARA CAPACITACIONES,  
PASANTÍAS Y OTROS**



**Figura 43.** Gráfico de barras La UNTRM, ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor.

En la figura 43 y en la tabla 43 se observa el resultado de los docentes encuestados que si la UNTRM, ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones, pasantías y otros, solo el 34% se muestra en una escala 1 donde 1 es discrepa y 5 coincide se puede observar que discrepan ya que piensan que solo se ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones a un grupo y no a todos esto genera un descontento el cual puede ocasionar que su desempeño laboral no sea el apropiados.

Análisis estadístico de Rho Spearman:

A continuación, presentamos los resultados del análisis estadístico de Rho Spearman, el mismo que nos permitió medir el grado de asociación entre las variables Cultura Organizacional y la variable Motivación Laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. A continuación, se detalla la tabla 44 y figura 44, en el cual se comprueba la hipótesis formulada en planificación de la presente investigación.

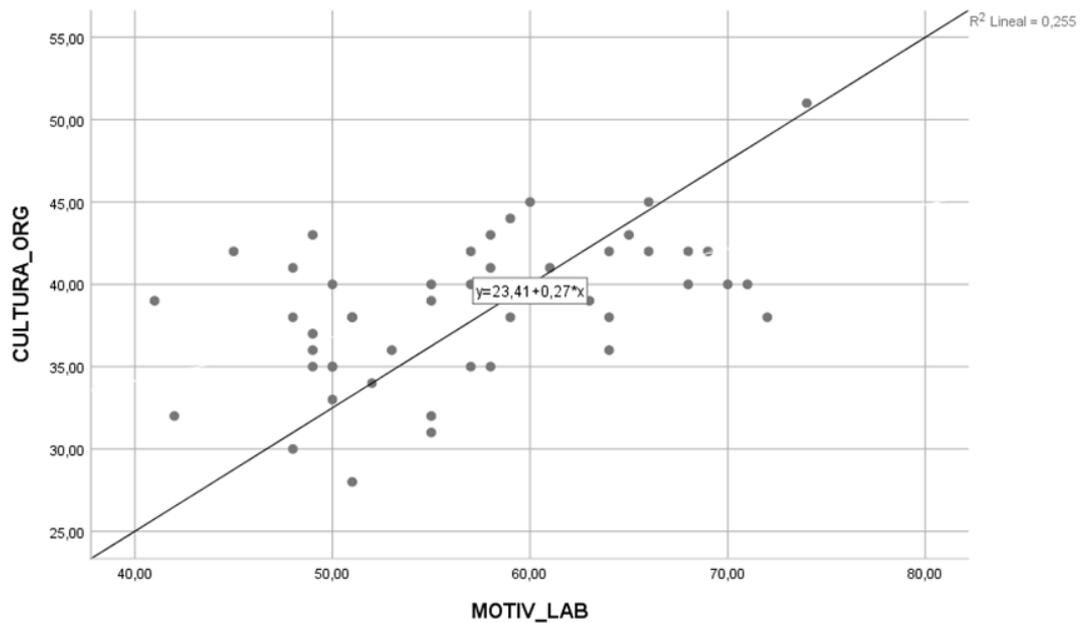
**Tabla 44.** *Estadística para la prueba de hipótesis sobre la Correlación de Rho de Spearman entre la variable Cultura Organizacional y la variable Motivación Laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.*

<b>CORRELACIONES</b>					
			Cultura Organizacional	Motivación Laboral	
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,505*	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
			N	50	50
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	,505*	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
			N	50	50

\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Fuente Operador, SPSS versión 24

En la tabla 44 se encuentran las estadísticas de correlación de Rho de Spearman donde se observan el grado de relación de las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral, donde el valor P es 0,01 de significancia, lo cual demuestra la existencia de evidencia estadística para aceptar la hipótesis del investigador, rechazando la hipótesis nula, comprobando que la Cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva en los Docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, con un grado de relación de 0,505 (moderada).



**Figura 44.** Nube de puntos para los valores obtenidos correspondiente de la variable Cultura Organizacional y la variable Motivación Laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

En la figura 44, se puede observar la dispersión de puntos en la que no existe un distanciamiento evidente entre los puntos, así mismo, se observa que todos ellos tienen un comportamiento lineal ascendente, lo que corrobora la correlación directa y significativa entre las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral; determinando que la cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en ese sentido se estaría cumpliendo con el objetivo general del presente estudio.

Como se puede observar en la figura 44, expresa la existencia de una correlación lineal determinada por la ecuación:  $y = 23,41 + 0,27x$ , que ha permitido obtener un coeficiente de correlación de RHO Spearman = 0,505 (moderada)

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Discusión

Luego de realizar el estudio sobre la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral; se muestra los datos estadísticos de correlación lineal (0,505) de Rho Spearman en el cual se indica la existencia de evidencia estadística para determinar la correlación directamente proporcional entre la variable Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

En el estudio estadístico de correlación lineal se señala el nivel Sig. (0,01%) menor al 5% de significancia estándar, lo cual demuestra la existencia de evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, rechazando la hipótesis nula. Es decir, se ha tomado en cuenta el análisis realizado a las variables de objeto de estudio y a partir de los resultados obtenidos, se ha determinado que existe una relación directa de manera positiva entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral.

Luego de realizar una encuesta a 50 docentes de la UNTRM se determinó que la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes universitarios nombrados poseen una relación positiva, entre cultura organizacional y motivación laboral.

Según los resultados obtenidos para la variable Cultura Organizacional en los docentes de la UNTRM. Se utilizó la escala Likert donde se determinó que existe una Cultura Organizacional estable en los docentes donde el 51% muestra estoy de acuerdo y 5% estoy en desacuerdo. Debido a estos resultados, los docentes muestran que se sienten comprometidos con la UNTRM, les gusta trabajar en equipo; además saben que la UNTRM tiene metas y objetivos establecidos en donde se sienten incluidos, además conocen los

valores creados dentro de la institución permitiendo poder llevar sus funciones diariamente de manera eficiente.

Estos resultados concuerdan con la tesis de maestría que presentó a la Universidad Nacional de Colombia aplicada por **Gonzales (2016)** donde asume que la cultura organizacional un impacto positivo y significativo con el desempeño de las instituciones educativas estudiadas. Concluyó que entre la cultura organizacional y el desempeño existe una relación significativa, pero cuando la cultura es abordada en sus diferentes tipologías, solo la cultura clan y adhocrática se relaciona con el desempeño docente.

También Tinoco (2014) en su tesis de investigación sobre Cultura organizacional en los docentes de la facultad de ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marco (UNMSM), demostró que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Afirma que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación, y se potencian los valores; se lograra una mejor satisfacción laboral.

Asimismo, en la tesis de Mamani (2016) que presentó en la Universidad Rafael Belloso Chacín Universidad Nacional del Altiplano en Puno la tesis de magister titulada: Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014. Concluyó que su investigación demuestra que preexiste una reciprocidad moderada en la cultura organizacional y el desempeño, evidenciándose que en algunas de las dimensiones de la cultura organizacional no se llegan a relacionar con algunas dimensiones del desempeño docente.

Asimismo Malinowski (1944), en su libro “Una Teoría Científica de la Cultura “ manifiesta que para entender a la cultura como un instrumento de carácter integrador, ya que los seres humanos somos los únicos y exclusivos de poseer cultura en éste planeta y por ello tenemos la capacidad de la comprensión, análisis y discernimiento; es más somos seres

dotados por naturaleza capaces de solucionar los problemas concretos y específicos que encaja dentro de nuestro territorio y espacio geográfico con la única finalidad de llegar a resultados deseados y esperados para la satisfacción y bienestar del ser humano.

Además, Idalberto Chiavenato (2017) él nos aclara que en cada sociedad o nación tiene una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones y que la cultura de una sociedad comprende los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres.

Estos datos son muy importantes en cada una de las personas porque desde el momento que nace vamos interiorizando y acumulando de manera gradual los efectos de la cultura por medio del proceso de la educación y de socialización. Por lo tanto, la cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones, los códigos de conducta y las expectativas compartidas y que necesariamente tenemos que relacionarnos con las demás personas porque el ser humano no ha nacido para estar solo sino en sociedad.

En cuanto a los resultados provenientes de la variable Motivación Laboral, se utilizó la escala numérica, manifestó que existe poca motivación en los docentes, donde 7% coincide y 8% discrepa. Donde los resultados muestran que los docentes no están conformes con la remuneración que perciben, no se sienten motivados y sienten que están laborando en una institución que no reconoce sus logros

Se aprecia que los resultaos coinciden con la tesis de maestría aplicada por Jimenez y Ferro (2013), menciona que en las instituciones universitarias se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr la motivadora requisición con el liderazgo.

Además, Añez (2011) en su tesis de maestría que presentó a la Universidad Rafael Beloso Chacín de Venezuela titulada: Cultura organizacional y motivación laboral de los

docentes universitarios, para lo que se utilizó dos instrumentos, con escala tipo Likert. Concluyó que existe una estrecha relación entre elementos y características de la cultura organizacional y la motivación.

La teoría que respalde nuestra tesis de investigación, en la variable Motivación Laboral se sustenta en la teoría de la motivación humana (Maslow, 1991) que nos dice que para poder explicar comportamiento se fundamenta en la conducta individual y para explicar la conducta de las personas, es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana.

La contribución de Maslow, consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. Él utiliza una pirámide de necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía (Anexo 6)

Para el presente capítulo, se ha revisado los antecedentes de investigación de diversos estudios nacionales e internacionales que refieren variables: Cultura organizacional y motivación laboral; es decir variables o estudios que guardan similitud con la presente tesis. En ese sentido, Añez (2011) realizó una investigación de tesis magistral sobre Cultura organizacional y motivación laboral que presentó a la Universidad Rafael Beloso Chacín, cuyo principal objetivo se enfocó en determinar la relación entre la Cultura organizacional y la Motivación laboral en una institución de educación superior. La investigación fue no experimental, y para el análisis de los resultados el autor tuvo en cuenta la estadística descriptiva y de correlación aplicando el método de RHO Spearman. El aporte del presente estudio determina una correlación de manera positiva entre las dos variables.

Jiménez y Ferro (2013), presentaron a la Universidad Católica de Colombia la Tesis de maestría Titulada: Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una Universidad privada; en

este caso el objetivo principal fue determinar la relación entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional de los directores y el desempeño profesional de los docentes en la universidad privada de la ciudad de Bogotá. Los autores realizaron una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, en el cual se utilizaron cuestionarios para medir las variables en estudio. Para esta investigación correlacional se tuvo en cuenta a la prueba de correlación de Spearman, y a la prueba de Kruskal Wallis, concluyendo que no existe relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, pero si existe una conexión entre la motivación interna y el desempeño laboral.

Para el caso de Ángulo (2013), quien realizó la investigación sobre Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas para optar el grado de Doctor la Universidad de Valladolid, España, estudió las posibles relaciones que existen entre clima laboral, liderazgo, cultura organizacional y eficacia de centros educativos, así como el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, como el desarrollo satisfactorio de las tareas por parte del profesorado. Como los casos anteriores la investigación fue no experimental, descriptivo, con una intención de una investigación correlacional utilizando tres instrumentos para: liderazgo, clima, satisfacción laboral y cultura, convivencia, clima; en cual, se concluyó que la relación entre el liderazgo y cultura ejercen influencia positiva entre cultura y desempeño.

Así mismo, se ha revisado algunas investigaciones nacionales que tienen cierta similitud con la presente investigación, tal es el caso de Tinoco (2014) quién en su investigación sobre: Cultura organizacional en los docentes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marco (UNMSM), demostró que existe una relación positiva, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes, afirmando que se lograría una mejor satisfacción laboral en caso mejoraran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y valores.

De la misma forma, Mamani (2016), en su tesis sobre la Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014, logró determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño docente. La investigación fue descriptivo correlacional, y para este tipo de estudio utilizó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y para el desempeño docente el instrumento adaptado del manual del Marco (Minedu). Finalmente demostró que existe una reciprocidad moderada en la cultura organizacional y el desempeño docente.

Así como en la UNTRM, existen muchos estudios sobre las variables: cultura organizacional y motivación laboral entendiendo que cada institución contempla su propia estructura organizativa, normas, leyes, valores entre otros elementos que integran una cultura organizativa en donde las personas conocen, valoran, se identifican y se posicionan para enfrentar desafíos en su entorno institucional afín de encontrar la satisfacción laboral y por ende mejor calidad de vida.

Tal como menciona Chiavenato (2017) en su libro Comportamiento Organizacional, que cada sociedad o país tiene su propia cultura que influye en el comportamiento de las personas y organizaciones. Así también, la cultura organizacional en los docentes de la UNTRM incluye misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, políticas de trabajo entre otros elementos que se transmiten de manera gradual mediante el proceso de socialización y la convivencia y que a su vez se forja una relación con la motivación.

Chiavenato (2017), detalla la medición de la cultura en cinco aspectos: distancia de poder, evasión de la incertidumbre, individualismo en comparación con el Colectivismo, masculinidad – Feminidad, y orientación a largo plazo. En este caso analizaremos la dimensión distancia al poder, que se refiere a la actitud hacia el poder, el grado en que hay

más desigualdad, el grado de jerarquía, asimismo el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder se distribuye por igual. De manera desigual. (p. 302).

Definitivamente, en la UNTRM como en las demás universidades estatales del país, cuentan con autoridades universitarias quienes tienen la función de liderar y conducir el desarrollo académico y administrativo de la Universidad y que muchas veces es competitivo y conflictivo pero que de todas formas se deben llevar adelante las políticas universitarias como toda entidad pública en nuestro país.

Así también, es importante señalar que Trompenaars citado por Chiavenato (2017) realizó una investigación parecida a las Hofstede donde participaron 15 mil gerentes de 28 países e identificó cinco dimensiones culturales: Universalidad o particularidad, individualismo o colectivismo, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusas, realización personal o atribución. (p. 303).

Si analizamos la dimensión universalidad o particularidad nos damos cuenta que toda cultura organizacional como es el caso de la UNTRM, la universalidad se fundamenta en reglas, leyes que pueden ser actualizadas y modificadas puesto que la cultura está en constante proceso de cambio pero que a su vez la particularidad referido a relaciones, sistemas personales entre entre otras actividades que se aplican en un contexto o circunstancia que se presenta. Si comentamos la dimensión de individualismo o colectivismo es algo usual que se admiten en las instituciones es decir, siempre van a existir culturas individuales que giran en torno a las personas como miembros de grupos sociales y culturas colectivistas que trabajan en función coincidiendo con esta última como la más idónea debido a que existe un intercambio de ideas y conocimientos que hace que el trabajo sea más sólido y más eficiente solucionando problemas y llegando a resultados institucionales esperados.

En ese sentido desde los estudios de Hofstede y de Trompenaars, se puede apreciar claramente que la cultura de cada país influye marcadamente en la cultura de las organizaciones y en el comportamiento organizacional. (p. 305), para el caso del estudio realizado en la UNTRM sobre cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes, en definitiva, los docentes de la UNTRM son provenientes de diferentes lugares del país como Trujillo, Lima, Puno, Chiclayo, Lambayeque, Loreto quienes se han ido adaptando progresivamente a la cultura organizacional de la universidad.

Para demostrar la hipótesis general: La Cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Se aplicó el método de Rho Spearman para el análisis estadístico de datos, en el cual se ha podido demostrar que el coeficiente de relación es de 0,308 por lo tanto, existe una correlación positiva gradual entre las variables de estudio.

En realidad, Determinar la cultura organizacional y la relación con la motivación laboral, es un tema muy amplio con niveles de profundidad y solvencia como dice Chiavenato.

En ese sentido, y cumpliendo con el objetivo general de la investigación, se conoció, analizó y determinó la Cultura Organizacional que da lugar a operativizar de manera explícita y ordenada los planes operativos y otras actividades respetando la estructura orgánica en función a los intereses de desarrollo institucional por ende la con la motivación laboral en los docentes.

Los elementos de la cultura organizacional, así como la regularidad en los comportamientos observados en los docentes de la UNTRM, se muestra clara evidencia que existe interacciones entre ellos por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas.

La variable motivación laboral, es una de las temáticas que se investiga con mayor frecuencia. Por ejemplo, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2013) nos menciona que la motivación no se refiere simplemente a trabajo riguroso, sino que además refleja su perspectiva acerca de sus propias habilidades.

Para Chiavenato (2017), la motivación es un proceso que depende de 3 aspectos de los esfuerzos de una persona por alcanzar un determinado objetivo, tales como: el curso del esfuerzo, La intensidad del esfuerzo, y la persistencia del esfuerzo.

Es contundente que existen ciertos factores que conducen a la motivación laboral y que esta a su vez está relacionado a las necesidades humanas que es cambiante de acuerdo al contexto. La motivación laboral genera ciertos impulsos desde una perspectiva de sistema, generando necesidades, que conllevan a impulsos y por ende incentivos.

Una de las teorías más acertadas corresponde a la teoría de la equidad Adams que permite abordar el proceso de la motivación, basándose en las comparaciones que las personas hacen entre sus contribuciones y recompensas y la de los demás. Con la teoría de Adams se puede explicar que las personas, en éste caso los docentes de la UNTRM perciben la distribución y el reconocimiento de las recompensas de acuerdo al cumplimiento de sus funciones y otras actividades que se realizan dentro de la organización y que influyen en la motivación.

Otra teoría corresponde al Desempeño – Satisfacción Poter y Lawler, en donde se aduce que el dinero puede promover un alto desempeño y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización.

En el presente estudio, se puede verificar y compartir la teoría de Poter, ya que se demostrar que a mayor remuneración económica mejor motivación y por ende mayor productividad dentro de la organización o cultura organizacional

Asimismo, cita García Solarte (2009), plantea su definición de clima organizacional como "la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización".

## **Conclusiones**

La cultura organizacional guarda relación directa con la motivación laboral en los docentes de la UNTRM. Por lo tanto, la cultura organizacional se expresa en: misión, visión, normas organizacionales, formas de pensamiento, religión, elementos simbólicos, símbolos, capital humano o conductuales. La motivación laboral se expresa en elementos: impulsos, necesidades, incentivos económicos y recompensas.

La recolección de información en campo conllevó a realizar la tabulación de los datos a través del software Excel versión 2019 y el estudio estadístico de Rho Spearman demostró la existencia de evidencia estadística, rechazando la hipótesis nula, y comprobando que la Cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de manera positiva y con un grado de relación de 0,505 (moderada)

Se ha podido determinar la relación entre las variables: Cultura Organizacional y Motivación Laboral en los docentes de la UNTRM, siendo de (0,01) menor al 5%, lo cual significa que existe relación entre ambas variables la misma que comprueba la hipótesis planteada. No obstante, es factible elaborar una propuesta de mejora.

De acuerdo al procesamiento de las encuestas aplicado a los docentes de la UNTRM y cumpliendo con uno de los objetivos específicos, explica que la Universidad ofrece oportunidades de capacitación, pasantías y algunos otros beneficios.

Así mismo, expresa que el 34% en una escala donde 1 discrepa y 5 coincide piensan que solo se ofrece oportunidades equitativas para capacitaciones a un grupo y no a todos. Con respecto a remuneración, el 36% se encuentran en una escala de 3 donde los docentes encuestados en una escala donde 1 es discrepa y 5 coincide por lo cual no todos están de acuerdo que su remuneración sea la correcta.

Por ello, es importante prevalecer el fortalecimiento de la satisfacción laboral del docente universitario, así como las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y remuneración que corresponden a factores prioritarios que motivan laboralmente con los docentes de la UNTRM.

Respecto a la identificación de los elementos de la cultura organizacional, como: misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, entre otros se forja la relación con la motivación laboral de los docentes de la UNTRM, se observa en la tabla 10, que el 52% tiende a estar de acuerdo con la cultura organizacional, demostrando que si conocen la misión y visión lo que define la valoración e identificación institucional que marca expectativas en el cumplimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo.

El 51% de docentes encuestados muestra que está de acuerdo con la cultura organizacional de la UNTRM, mientras que el 5% está en desacuerdo. Sin embargo, con respecto a la motivación laboral el 6% coincide y el 18% discrepa, esto demuestra que los docentes presentan un grado de aceptación y mejora en la cultura organizacional; sin embargo, también existe una insatisfacción por la carencia de relaciones interpersonales, valores institucionales, remuneraciones salariales bajos que debe ser mejorado con propuestas viables en relación a mejorar la cultura organizacional y motivación laboral que lleven a la satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- Angulo Sains, Juan A. (2013) Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas. (Tesis Doctoral) Universidad de Valladolid – España Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/4068>
- Anzola Olga Lucia (2003) Libro de "Estrategias implantadas en Avesco Kokorico para el logro de su perdurabilidad organizacional" sexta edición: Universidad Externado de Colombia 35 - 57 páginas.
- Arbaiza, L. (2017). Libro de Liderazgo y comportamiento organizacional. Edición octava 18-25 páginas.
- Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo, La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343–394.
- Bronislaw, Malinowski (1944). Una teoría Científica de la Cultura. Barcelona, Edhasa. 45-46 páginas.
- Castillo Ventura, Zully. M. (2011). Satisfacción laboral en docentes – directivos con sección a cargo de cuatro 22 instituciones de educación inicial de la UGEL. 07 (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4734>
- Cújar V. Ramos P, Hernández R. y López P (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales, volumen 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355, 353 página.
- Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique; López Pereira, Jorge Mario. (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales, volumen 29, 64-66 páginas.

- Chiavenato Idalberto (2017) Libro comportamiento organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones” (Tercera. Ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 118-140,302-307 páginas.
- Chiavenato Idalberto (2019). Especialidad en Recursos Humanos2. (Primera. Ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 80 página.
- Chiang Maria. M. y Jose. F. Ojeda (2011) Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. 44 página.
- Esteban Silva, F., & Acuña Casas,R.(2015). Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). Recuperado de. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.848>
- Flores Javier (2017). Libro de Satisfacción laboral, Universidad Peruana Los Andes, Psicología Organizacional 69-71 páginas.
- Gestión (2021) *Las 20 mejores universidades del mundo este 2021, según QS* <https://gestion.pe/fotogalerias/las-caricaturas-de-hoy-martes-22-de-marzo-de-2022-noticia/>
- Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de: [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)
- Gonzales Cardona José. A. (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas, evidencia en el Municipio de Pereira. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/57678/10027389.2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guillen del Campo. M. Clima organizacional.Revista Cubana de Salud Pública, vol. 39, núm. 2, 2013, pp. 242-252. 244 páginas.

- Habelow, E. (2011). Vicepresidenta de desarrollo organizacional de Randstad, La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. Recuperado de [https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-deuna-empresa\\_a4976.html](https://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-deuna-empresa_a4976.html)
- Hernández et al. (2014). Metodología de la Investigación Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wpcontent/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20BaptistaMetodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company.
- Iglesias Annia. L. y Julia. M. Torres (2018) Un acercamiento al clima Organizacional. 203 página
- Jiménez Carranza Claudia Constanza y Ferro Vásquez Jaime (2013). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada. (Tesis de maestría). Universidad Católica De Colombia. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1>
- Korsbaek, Leif (2014). Dos disciplinas vecinas en perspectiva histórica: la sociología y la ciencia de la cultura. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457645127009.pdf>
- Linares Medina, I. Ochoa Jiménez, S., Ochoa Silva, B. (2014). “Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana” *Nova Scientia, Revista de Investigación de la Universidad dela Salle Bajío*, 6 (11), 324-245. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S200707052014000100018&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200707052014000100018&lng=es&tlng=es)

- Librero, Andrés. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una Institución educativa del Valle del Cauca. Tesis de Maestría Universidad Nacional de Colombia.
- , Ricardo (2011). La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, Núcleo de Sucre. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Sucre escuela de administración – Venezuela.
- Marcone, R. y Martín, N. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa. Oviedo: Universidad de Playa Ancha – Universidad de Oviedo.
- Mamani Cahuana, Lisset. M. (2016). Cultura Organizacional y su Influencia en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayavirí, 2014. (Tesis Maestría). Universidad Nacional del Altiplano en Puno. Recuperado de : <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3276642>
- Martínez Guillen, María.C. (2012) La Cultura de empresa. Editorial Diaz de Santos Colombia. 65-75 páginas.
- Méndez Álvarez, Carlos. E. (2018) Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio en la organización. (Primera. Edición) Publicación Digital. Editorial Alfaomega Colombiana S.A. – 5 página.
- Pedroza San Miguel, R. D. Cervera Cajo, L. E. ., Sánchez Sandoval, S. P. ., & Quiñones Li , A. E. . (2021). “Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en el Perú” *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5 (20). Páginas 1249-1257. Recuperado de: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>
- Ruiz, E., Gago, M, García, C., y López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Robbins Stephen P. y Timothy A. Judge. (2013). Libro comportamiento organizacional  
Decimotercera edición 4 – 172 -548 páginas.

Silenis Añez (2011). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes  
universitarios. (Tesis doctorado). Universidad Rafael Beloso Chacín – Venezuela  
111-116-117 páginas.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2020) *II Informe bienal  
sobre la realidad universitaria en el Perú.*

[https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/1093280-ii\\_informe\\_bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-Peru](https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/1093280-ii_informe_bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-Peru)

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2014) *Ley Universitaria  
N° 30220*

<https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>

Tinoco Gómez, Oscar (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de  
ingeniería industrial en el marco de la acreditación universitaria. Revista de la  
Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, 17(2), 56-57 páginas.

Turpo, J. (2014). Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios  
educativos según la percepción de los alumnos, pares, docentes y público externo de  
la Universidad Peruana Unión (Tesis). Universidad Peruana Unión, Lima.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Matriz de Consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
	O. GENERAL	H. GENERAL	VARIABLE 1	DISEÑO
	Determinar la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.	La cultura organizacional guarda relación directa con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.	<u>Cultura Organizacional</u> -Estructura organizativa -Misión, visión, valores de la Universidad -Normas organizacionales -Comunicación efectiva -Imagen corporativa -Dimensiones culturales -Actitudes -Creencias	No experimental/descriptiva <u>Método</u> Cualitativo
	O. ESPECÍFICO	H. ESPECÍFICA		POBLACIÓN / MUESTRA
	-Identificar los elementos de la cultura organizacional que guardan relación con la labor que realizan los docentes de la UNTRM. -Conocer los factores prioritarios que motivan	- Con la identificación de los elementos de la cultura organizacional, como: misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos,		<u>Población</u> La población del presente estudio corresponde a 135 docentes de la UNTRM que figuran en planillas correspondientes al mes de mayo de 2018 <u>Muestra</u>

	laboralmente a los docentes de la UNTRM	<p>objetivos, entre otros se forja la relación con la motivación laboral de los docentes de la UNTRM.</p> <p>-Las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y remuneración, corresponden a factores prioritarios para la motivación laboral de los docentes de la UNTRM.</p>		<p>Considerando que la población es pequeña, se trabajará con la totalidad de la población, es decir corresponde a 135 docentes nombrados de la UNTRM.</p>
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN			VARIABLE 2	
			<p><b><u>Motivación Laboral</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de Vida</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>-Remuneración laboral</li> <li>-Condiciones de trabajo</li> <li>-Equipamiento</li> <li>-seguridad laboral</li> <li>-Reconocimientos</li> </ul>	

P. GENERAL				TÉCNICAS INSTRUMENTOS E
<p>¿Cuál es la relación que guarda la cultura organizacional con la motivación laboral en los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas?</p>				<p><b>Técnicas</b> Observación Directa La encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Fichas de encuestas Fichas de Cuestionario Cámara Fotográfica (para registro fotográfico)</p>
				ANÁLISIS DE DATOS
				<p>Se utilizará el método <b>analítico-sintético</b>. Permitirá tener una visión más clara y ordenada de las variables de estudio. Se obtendrá relevantes elementos y factores de la cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la UNTRM.</p>

## ANEXO 2. Operacionalidad de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/ítems
<b>Cultura organizacional</b>	La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de norma, valores actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2017)	A. Elementos - Formales y Estructurales	01. Conozco la normatividad vigente de la UNTRM (estatuto, reglamento, plan estratégico)
			02. Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.
			03. En lo general dentro de la organización institucional nos tratamos con respeto
			04. El (la) autoridad máxima de mi institución nos trata con respeto y consideración reglamentos, plan estratégico)
			05 El (la) autoridad máxima de mi facultad nos trata con respeto y consideración
			06 En la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica.
		B. Elementos simbólicos	07. Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias, y el logo de la universidad
			08. La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal
			09. En la UNTRM los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.

			10. Considero que en la UNTRM se practica la meritocracia
			11. Los espacios devocionales que se practica en la UNTRM son suficientes y están conectados con la construcción de la Espiritualidad.
			12. Considero que, en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas, y credo sin temor a represalias.
		C. Elementos El Capital Humano	13. En la UNTRM se promueve el trabajo en equipo
			14. El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.
			15. Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM
			16. Si trabaja más de las horas reglamentarias. ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo?

			17. Recibe un estímulo de la UNRTM por su desarrollo académico profesional y personal
			18. Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/Ítems
<b>Motivación Laboral</b>	la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica o con una necesidad que activa un comportamiento o impulso orientado hacia un objetivo o incentivo (Chiavenato, 2017)	A. Necesidades	01. Me siento motivado en la UNTRM.
			02. Aún luego de la jornada laboral me mantengo motivado (a) con la UNTRM
			03. Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.
			04. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo
			05. Trabajo en situaciones de estrés y presión.
		Motivación Laboral	06. Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a).
		B. Motivos o impulsos	07. Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo
			08. Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar
			09. Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM
			10. Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros (puede comentar al final de la encuesta)

			11. Las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida a seguir aun fuera de la institución.
			12. Considero que en la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.
		C. Incentivos o Recompensas	13. Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito
			14. Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo.
			15. La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades
			16. La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes
			17. En la UNTRM, se respetan los grados y categoría docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.
			18. La UNTRM ofrece oportunidades equitativas para: capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor.

### ANEXO 3. Instrumento de recolección de datos Cuestionario

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS**  
**DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE**  
**AMAZONAS-PERÚ**

Tesis: Maritza Revilla Bueloth/Mirtha Leticia Caballero

Salvador

**ENCUESTA:**

Estimado docente, por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información servirá para conocer las percepciones del personal docente nombrado que labora en la UNTRM con respecto a la cultura organizacional y su relación con la motivación personal. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, por lo que le agradecemos no colocar su nombre

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL									
<b>I. Seleccione el título profesional o grado académico más alto que posee</b>									
TITULO	MAESTRI A	DOCTORADO	PhD						
<b>II. Sexo, rango, rango de edad y estado civil</b>									
F	Entre 25 - 35 años de edad	Entre 47 - 57 años de edad	Más de 69 años de edad		soltero	Casado	Sepa rado		
M	Entre 36 - 46 años de edad	Entre 58 - 68 años de edad			Divorciad o	Unión Libre	Viud o		
<b>III. Tiene personal bajo su cargo</b>							SI	NO	
<b>IV. Años de servicio como docente en la UNTRM</b>									
Hasta 2 años dentro de la UNTR		Entre 5 y 10 años en la UNTRM			Más de 15 años en la UNTRM				
Entre 2 y 5 años en la UNTRM		Entre 10 y 15 años en la UNTRM							
<b>V. Seleccione la categoría docente que posee</b>									
<b>AUXILIAR</b>			<b>ASOCIADO</b>			<b>PRINCIPAL</b>			
PXTC	PTCDE	PATC	PADE	PPTC	PPDE				

SEGUNDA PARTE: CUESTIONARIO
<p>El instrumento presenta una serie de preguntas en relación a las variables: Cultura organizacional y motivación laboral. Así mismo para la variable <b>cultura organizacional</b>, se utilizará los elementos siguientes: A. Elementos formales y estructurales, B. Elementos simbólicos y C. elementos del capital humano y para la variable <b>motivación laboral</b>, se tendrá en cuenta las dimensiones siguientes: A. Necesidades, B. motivos e impulsos y C. recompensas o incentivos.</p> <p>Por favor, utilice la siguiente escala para responder, marcando con una X la casilla que más se identifique con la pregunta que se plantea.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)</li> <li>2. Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)</li> <li>3. Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)</li> <li>4. Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)</li> </ol>

N°	Variable: Cultura Organizacional	Estoy de acuerdo (1)	Tiendo a estar de acuerdo (2)	Tiendo a estar en desacuerdo (3)	Estoy en desacuerdo (4)
<b>A. Elementos: formales y estructurales</b>					
01	Conozco la normatividad vigente de la UNTRM (estatuto, reglamentos, plan estratégico)				
02	Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.				
03	En lo general dentro de la organización institucional nos tratamos con respeto				
04	El (la) autoridad máxima de mi institución nos trata con respeto y consideración				
05	El (la) autoridad máxima de mi facultad nos trata con respeto y consideración				
06	En la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica				
<b>B. Elementos: Simbólicos</b>					
07	Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias, y el logo de la universidad				
08	La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal				
09	En la UNTRM los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.				
10	Considero que en la UNTRM se practica la meritocracia				
11	Los espacios devocionales que se practica en la UNTRM son suficientes y están conectados con la construcción de la espiritualidad				
12°	Considero que en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas, y credo sin temor a represalias.				
<b>C. Elementos del capital humano o conductuales</b>					
13	En la UNTRM se promueve el trabajo en equipo				
14	El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.				
15	Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM				
16	Si trabaja más de las horas reglamentarias. ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo?				
17	Recibe un estímulo de la UNTRM por su desarrollo académico profesional y personal				
18	Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo				

Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

N°	Motivación Laboral	1	2	3	4	5
<b>A. Necesidades</b>						
01	Me siento motivado en la UNTRM.					
02	Aún luego de la jornada laboral me mantengo motivado (a) con la UNTRM					
03	Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.					
04	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
05	Trabajo en situaciones de estrés y presión.					
N°	Motivación Laboral	1	2	3	4	5
06	Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a).					
<b>B. Motivos o impulsos</b>						
07	Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo					
08	Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar					
09	Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM					
10	Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros (puede comentar al final de la encuesta)					
11	Las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida a seguir aun fuera de la institución.					
12	Considero que en la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.					
<b>C. Incentivos o recompensas</b>						
13	Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito					
14	Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo.					
15	La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades					
16	La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes					
17	En la UNTRM, se respetan los grados y categoría docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.					
18	La UNTRM ofrece oportunidades equitativas para: capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor.					

ANEXO 4. Validación de expertos



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

*En el Instrumento de Investigación se muestran Componentes prioritarios para la evaluación de las variables cumpliendo con una adecuada estructura y escalas justificadas (Likert, numérica).*

Observaciones

---



---



---

Validado por: Mr. Juan Manuel Bueloth Ferrnández Profesión: Contador y Administrador

Lugar de trabajo: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza

Cargo que desempeña: Jefe de Departamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Fecha: 01-10-2018 Firma: 

UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Mr. CA. JUAN MANUEL BUELOTH FERRNÁNDEZ  
Contador



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS-PERÚ

ENCUESTA:

Estimado docente, por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información servirá para conocer las percepciones del personal docente nombrado que labora en la UNTRM con respecto a la cultura organizacional y su relación con la motivación personal. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, por lo que le agradecemos no colocar su nombre.

PRIMERA PARTE : INFORMACIÓN GENERAL

I. Seleccione el título profesional o grado académico más alto que posee						
TÍTULO	MAESTRIA	DOCTORADO	PhD			
II. Sexo, rango, rango de edad y estado civil						
F	Entre 25 - 35 años de edad	Entre 47 - 57 años de edad	Más de 69 años de edad	soltero	Casado	Separado
M	Entre 36 - 46 años de edad	Entre 58 - 68 años de edad		Divorciado	Unión Libre	Viudo
III. Tiene personal bajo su cargo						
					SI	NO
IV. Años de servicio como docente en la UNTRM						
Hasta 2 años dentro de la UNTRM		Entre 5 y 10 años en la UNTRM		Más de 15 años en la UNTRM		
Entre 2 y 5 años en la UNTRM		Entre 10 y 15 años en la UNTRM				
V. Seleccione la categoría docente que posee						
AUXILIAR		ASOCIADO		PRINCIPAL		
PXTC	PTCDE	PATC	PADE	PPTC	PPDE	

SEGUNDA PARTE : CUESTIONARIO

El instrumento presenta una serie de preguntas en relación a las variables: Cultura organizacional y motivación laboral. Así mismo para la variable **cultura organizacional**, se utilizará los elementos siguientes: A. Elementos formales y estructurales, B. Elementos simbólicos y C. elementos del capital humano y para la variable **motivación laboral**, se tendrá en cuenta las dimensiones siguientes: A. Necesidades, B. motivos e impulsos y C. recompensas o incentivos.

Por favor, utilice la siguiente escala para responder, marcando con una X la casilla que más se identifique con la pregunta que se plantea.

1. Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración ( Estoy de acuerdo)
2. Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente ( Tiendo a estar de acuerdo)
3. Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)
4. Si está completamente en desacuerdo ( Estoy en desacuerdo)

UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO Y EDUCATIVO



MA. Cs. Juan Manuel Soria Fariñas

SEGUNDA PARTE : CUESTIONARIO					
N°	Variable: Cultura Organizacional	Estoy de acuerdo) (1)	Tiendo a estar de acuerdo (2)	Tiendo a estar en desacuerdo (3)	Estoy en desacuerdo (4)
<b>A. Elementos: formales y estructurales</b>					
01	Conozco la normatividad vigente de la UNTRM (estatuto, reglamentos, plan estratégico)				
02	Conozco la misión, visión, objetivos, valores institucionales y me identifico con ella.				
03	En lo general dentro de la organización institucional nos tratamos con respeto				
04	El (la) autoridad máxima de mi institución nos trata con respeto y consideración				
05	El (la) autoridad máxima de mi facultad nos trata con respeto y consideración				
06	En la UNTRM, se fomenta la innovación tecnológica.				
<b>B. Elementos: Simbólicos</b>					
07	Reconoce, se identifica y entiendo el significado de las ceremonias, y el logo de la universidad				
08	La UNTRM fomenta y me da oportunidades para mi crecimiento espiritual y personal				
09	En la UNTRM los docentes practican la coherencia de los valores personales e institucionales.				
10	Considero que en la UNTRM se practica la meritocracia				
11	Los espacios devocionales que se practica en la UNTRM son suficientes y están conectados con la construcción de la espiritualidad				
12°	Considero que en la UNTRM, podemos expresar opiniones, concepciones filosóficas, y credo sin temor a represalias.				
<b>C. Elementos del capital humano o conductuales</b>					
13	En la UNTRM se promueve el trabajo en equipo				
14	El equipo de trabajo se orienta a la solución de problemas institucionales.				
15	Se complementa el talento y conocimiento entre los docentes integrantes de un trabajo en equipo en la UNTRM				
16	Si trabaja más de las horas reglamentarias, ¿La UNTRM reconoce su esfuerzo?				
17	Recibe un estímulo de la UNTRM por su desarrollo académico profesional y personal				
18	Sus aportes y sugerencias son considerados y llevados a cabo				

Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

N°	Motivación Laboral	1	2	3	4	5
<b>A. Necesidades</b>						
01	Me siento motivado en la UNTRM.					
02	Aún luego de la jornada laboral me mantengo motivado (a) con la UNTRM					
03	Me gusta influenciar en los colegas para conseguir un objetivo académico e institucional.					
04	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
05	Trabajo en situaciones de estrés y presión.					
06	Prefiero trabajar en equipo más que trabajar solo(a).					

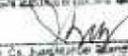
UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y SERVICIO COMUNITARIO  
  
Cl. Susy Marlene Blandia Fernández  
Profesora Tit.



N°	Motivación Laboral	1	2	3	4	5
<b>B. Motivos o impulsos</b>						
07	Programo mis actividades académicas e investigación, así como otras tareas asignadas en mi trabajo					
08	Considero que desde que soy parte de la UNTRM, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar					
09	Mi familia podría decir que he experimentado transformación en mi vida personal, desde que soy parte de la UNTRM					
10	Soy parte de los beneficios que ofrece la UNTRM, tales como salud, educación, otros					
11	Las autoridades de la UNTRM son modelos y/o ejemplos de vida a seguir aun fuera de la institución.					
12	Considero que en la UNTRM se evidencia el compromiso de la mayoría de docentes por velar por la buena marcha institucional.					
<b>C. Incentivos o recompensas</b>						
13	Disfruto de mi satisfacción laboral al terminar una actividad académica o concluir con un proyecto, más aún si recibo una felicitación por escrito					
14	Recibo de mi jefe inmediato la información que necesito para hacer mi trabajo:					
15	La información que me brindan es clara y suficiente para realizar mis actividades					
16	La remuneración que percibo está acorde con mis actividades efectuadas de docentes					
17	En la UNTRM, se respetan los grados y categoría docente para asumir cargos significativos, direcciones y jefaturas.					
18	La UNTRM ofrece oportunidades equitativas para: capacitaciones, pasantías y otros beneficios que incentiven a mi labor.					

Muchas gracias por su atención

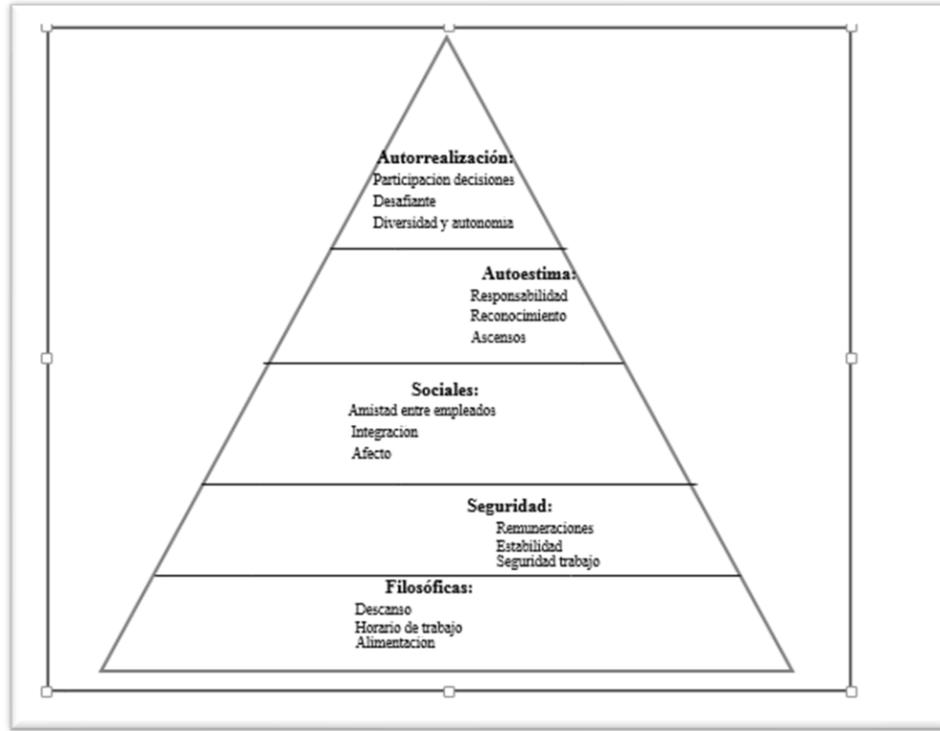
UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE AMANZURAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS DE COMPUTACIÓN Y TELECOMUNICACIONES

  
Dra. C. Jorgelina María FERNÁNDEZ  
Directora

ANEXO 5. Las 20 universidades mejores del mundo – Fuente Diario Gestión

N°	NOMBRE	PUNTAJE
1	Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Cambridge, EE.UU	100
2	Stanford University de Stanford, EE.UU	98.4
3	Harvard University de Cambridge, EE.UU	97.9
4	California Institute of Technology (Caltech) de Pasadena, EE.UU	97
5	University of Oxford de Oxford, Reino Unido	96.7
6	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology de Zürich, Suiza	95
7	University of Cambridge de Cambridge, Reino Unido	94.3
8	Imperial College London de Londres, Reino Unido	93.6
9	University of Chicago de Chicago, EE.UU	93.1
10	UCL de Londres, Reino Unido	92.9
11	National University of Singapore (NUS) de Singapur	91.5
12	Princeton University de Princeton, EE.UU	91
13	Nanyang Technological University, Singapore (NTU) de Singapur	89.9
14	EPFL de Lausanne, Suiza	89.6
15	Tsinghua University de Beijing, China (Mainland)	89.2
16	University of Pennsylvania de Philadelphia, EE.UU	88.6
17	Yale University de New Haven, EE.UU.	88
18	Cornell University de Ithaca, EE.UU	87.6
19	Columbia University. New York City, EE.UU	86.5
20	The University of Edinburgh de Edinburgh, Reino Unido	85.8

**ANEXO 6 : La Pirámide de necesidades de Maslow**



**ANEXO 7:** Registro fotográfico como evidencia de una investigación responsable



**Fotografías:** Evidencias de encuestas aplicadas a docentes nombrados de educación de la UNTRM



**Fotografías:** Evidencias de encuestas aplicadas a docentes nombrados de Ciencias Básicas de la UNTRM

