

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS DE GRADO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO - ESCUELA DE  
POSTGRADO**

**AUTORES**

**LEONCIO ROBINSON SÁNCHEZ ROQUE  
HUGO RICARDO PRADO LÓPEZ  
MOISÉS REYNALDO ZAVALA CALDERÓN**

**para optar el Grado Académico de**

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

**Lima, diciembre de 2016**

## **DEDICATORIA**

A nuestra querida Escuela Superior de Guerra-EPG, centro de perfeccionamiento, forjador de líderes del Ejército.

A nuestra familia quienes nos brindan su amor incondicional y nos motivan diariamente en nuestro desarrollo personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro profundo reconocimiento a la ESG-EPG, así como a los instructores, docentes y asesores quienes se preocupan por proporcionar perfeccionamiento académico en Ciencias Militares de la más alta calidad estratégica y táctica.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la ESGE-EPG, considerado como el centro de estudios de más alto nivel en el Ejército, que tiene la misión de perfeccionar al personal de oficiales en los aspectos de las ciencias militares y la administración moderna, acordes con las exigencias institucionales y adecuada a la Ley General de Educación.

El método de investigación utilizado fue el descriptivo, hipotético deductivo y estadístico.

Se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumentos se aplicó el cuestionario de cultura organizacional y motivación, y las entrevistas a catedráticos reconocidos.

Según los resultados de la investigación, se ha podido determinar que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, observándose un nivel de correlación moderada ( $\rho=0.639$ ), lo que implica que un buen porcentaje de los docentes perciben que existe una fuerte cultura organizacional y motivación, es decir, a mayor cultura organizacional, mayor motivación.

Se concluyó que es necesario aplicar planes de mejora en las condiciones laborales de los docentes, a fin de acrecentar la calidad de la enseñanza. La falta de estas consideraciones podría acarrear descontento, desafección y poco compromiso institucional de parte de los docentes.

Palabras clave: *Cultura organizacional, motivación, capacitación, expectativa laboral, docente.*

## ABSTRACT

The present investigation was to determine the relationship between organizational culture and motivation of teachers ESGE-EPG, considered the center of studies of the highest level in the Army, whose mission is to improve staff officers aspects of military science and modern administration appropriate institutional and appropriate to the General Education Act requirements.

The research method used was descriptive, hypothetical deductive and statistical.

The survey technique was used, and the questionnaire of organizational culture and motivation was applied as instruments and interviews with renowned professors

According to the research results, it has been determined that there is a direct and significant relationship between organizational culture and motivation of teachers in the School of Army War - Graduate School, showing a level of moderate correlation ( $\rho = .639$ ), which implies that a good percentage of the teachers perceive that there is a strong organizational culture and motivation, is greater organizational culture to greater motivation.

It was concluded that it is necessary to implement plans to improve the working conditions of teachers, in order to enhance the quality of teaching. The absence of these considerations could lead to discontent, disaffection and little institutional commitment from teachers.

Key words: *Organizational culture, motivation, training, job expectations, teachers*

## ÍNDICE

Portada.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Índice.....	VI
Índice de tablas.....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Introducción.....	IX
Capítulo I - El problema de investigación.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema principal.....	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivo específicos.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	3
1.5 Limitaciones de la investigación.....	3
Capítulo II - Marco teórico.....	4
2.1 Antecedentes de la investigación.....	4
2.2 Bases Teóricas.....	10
2.3 Definición de términos.....	68
2.4 Hipótesis.....	70
2.4.1 Hipótesis general.....	70
2.4.2 Hipótesis específicas.....	70
2.5 Variables.....	70

2.5.1 Operacionalización de las variables.....	71
Capítulo III – Método.....	72
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	72
3.2 Población y muestra.....	72
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
3.4 Procesamiento de los datos.....	73
Capítulo IV - Resultados y discusión.....	75
4.1 Resultados.....	75
4.2 Contrastación de hipótesis.....	82
4.3 Discusión.....	88
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	91
Referencias.....	92

Anexos:

Anexo 1 Matriz de consistencia

Anexo 2 Instrumentos de investigación

Anexo 3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Anexo 4 Resultados de las preguntas del cuestionario

Anexo 5 Declaración de Autenticidad y no plagio

Anexo 6 Autorización de uso de propiedad intelectual

Anexo 7 Hoja de datos personales

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores institucionales del Ejército.....	13
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	71
Tabla 3 Estadísticas de total de elemento.....	75
Tabla 4 Estadísticas de Fiabilidad.....	77
Tabla 5 Cultura organizacional.....	78
Tabla 6.Motivación.....	79
Tabla 7 Capacitación.....	80
Tabla 8 Expectativa laboral.....	81
Tabla 9 Correlación de cultura organizacional y motivación.....	82
Tabla 10 Correlación de cultura organizacional y capacitación.....	84
Tabla 11 Correlación de cultura organizacional y expectativa laboral	86



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción de la variable cultura organizacional.....	78
Figura 2 Descripción de la variable motivación.....	79
Figura 3 Descripción de la variable capacitación.....	80
Figura 4 Descripción de la variable expectativa laboral.....	81
Figura 5 Correlación de la variable cultura organizacional y Motivación.....	83
Figura 6 Descripción de la variable cultura organizacional y capacitación.....	85
Figura 7 Descripción de la variable cultura organizacional y expectativa laboral.....	87

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de toda organización, es sin duda alguna la integradora de todas las organizaciones y, por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del talento humano, que complementado con los niveles de motivación y expectativa laboral, permite alcanzar los objetivos establecidos.

Las culturas organizacionales fuertes, adaptables, estratégicamente correctas y que cuentan con personal altamente motivado, tienen repercusiones positivas para el desempeño laboral. En este caso particular, con la Escuela de Postgrado de la ESGE, el estudiar las actitudes, creencias, valores, motivación y sentimiento compartidos de los docentes militares en actividad y en situación de retiro, así como docentes civiles constituyen aspectos importantes a desarrollarse de manera constante, dada la capacidad que tienen los mismos, con sus actuaciones de influir sobre la dinámica académica en los oficiales alumnos y la planta orgánica.

Considerando que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, viene a ser un proceso que orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

La capacitación del personal es considerada como un proceso administrativo que solo será efectivo si se acompaña de una evaluación posterior de los resultados obtenidos.

Las expectativas laborales, que son un modelo para la motivación, se basan en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño está en dependencia de la capacidad y competencia que tiene cada docente para alcanzar con eficacia los objetivos académicos, siendo estos distinguidos por el ente competente que valida el esfuerzo realizado.

En el capítulo I, se hace mención al planteamiento de la investigación, precisando la descripción de la realidad problemática, la cual establece la relación que existe entre la cultura organizacional y motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, la formulación del problema principal y específicos, los objetivos de la investigación: general y específicos, la justificación y por último, las limitaciones.

En el capítulo II, se establece el marco teórico, haciendo mención sobre tesis de investigación anteriores relacionadas con el tema, así como las bases teóricas, asimismo, se hace mención a las hipótesis planteadas y las variables con su operacionalización.

En el capítulo III, se hace mención a la metodología, detallando el tipo y diseño de la investigación, la selección de la muestra y población con que se realizará la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y su procesamiento.

En el capítulo IV, se desarrolla el análisis de los resultados, donde se realiza la contrastación de las hipótesis, y se describe el resultado de la investigación, con las conclusiones y recomendaciones.

Por lo expuesto, el equipo de trabajo ha realizado una investigación que permitió conocer cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, lo que ha permitido mejorar el diseño y la aplicación de planes de las condiciones laborales de los docentes.

## **Capítulo I - El problema de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Una organización existe solo cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no puedan lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato, 1998). Basado en esta afirmación, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones establecen un contacto psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse adecuadamente, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de estos elementos conforma lo que se conoce como cultura organizacional, o cultura corporativa, es decir, la manera cómo las organizaciones se desenvuelven para cumplir sus objetivos, fines y expectativas. Ante las nuevas tendencias, el sector educativo debe dar adecuadas respuestas a las exigencias del entorno y en esa tarea el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias, mediante sus funciones principales: Docencia, Investigación y Extensión.

En el ejercicio profesional al interactuar con docentes de las diferentes escuelas académico profesionales, se observa que el compromiso laboral y el compartir la visión y misión de la institución, se traduce en una buena participación en acontecimientos importantes logrando una mayor identificación con la institución. El incumplimiento de estas acciones estarían relacionadas con el deterioro de la cultura organizacional de las entidades y afectarían la motivación del personal docente que labora en éstas; originándose de este modo el interés de investigar la “Cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado”.

La determinación del ejercicio de la cultura organizacional, así como su incidencia en la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra es parte del trabajo por realizar, siendo conveniente y relevante utilizarlo como información diagnóstica, que permitirá el diseño y aplicación de planes de mejora de las condiciones laborales de los docentes, a fin de acrecentar la calidad de la enseñanza. La falta de estas consideraciones podría acarrear descontento, desafección y poco compromiso institucional de parte de los docentes.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado?

### **1.2.2 Problemas específicos**

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

#### Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

### **1.4 Justificación de la investigación**

El trabajo de investigación estuvo orientado a determinar qué relación existía entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, como información y diagnóstico que permita mejorar el diseño y la aplicación de planes en las condiciones laborales de los docentes. Esta investigación fue factible técnicamente considerando que se tuvo acceso a los sujetos de estudio y se contó con los medios y herramientas necesarias para efectivizar su ejecución.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Tiempo: Ha sido uno de los factores que han influido en la elaboración del trabajo de investigación, por la labor académica de la muestra de estudio.

Recopilación de datos: Fue otro de los problemas en la recopilación de la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

## Capítulo II - Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Añez (2008) realizó una investigación titulada: *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*, de la Universidad Rafael Beloso Chacín (Venezuela),

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Herzberg (1967). El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert, validados por expertos.

Para el cuestionario de cultura organizacional, se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario de motivación laboral fue de 0.8330. La población en estudio fue estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson.

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

Al comparar la fundamentación teórica con los resultados obtenidos en la investigación, se observó cómo la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes del núcleo humanístico, adolecen de una serie de condiciones necesarias para un adecuado desarrollo y funcionamiento de

la institución. El estudio reveló como determinante el papel de los elementos y las características de la cultura organizacional, y dentro de ella, su importancia significativa en su transmisión, ejecutándola en correspondencia directa con el desarrollo de los aspectos humanos para el logro de los objetivos de la Institución.

En respuesta a los objetivos referidos a la identificación de los elementos fundamentales concurrentes en la formación de la cultura de la Institución presente en la labor que se realizó al personal docente evaluado; los datos revelaron la presencia de los siguientes elementos: estructura organizativa, misión, visión, valores, normas, objetivos, procedimientos de trabajo, comunicación, imagen corporativa, actitudes y creencias.

Fernández (2008), en la investigación no experimental, descriptiva, de campo y ex post facto "*Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria*", en la Universidad Nacional de Cuyo (Nivel de Postgrado), en Argentina, llevada a cabo el 2008, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert, validados por expertos, seleccionándose una muestra de 87 docentes y empleando la estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson, se determinó que el centro de estudiantes es un producto de las relaciones simbólicas y de los significados compartidos a través de los continuos procesos de interacción humana.

En época electoral se reflejan los intereses y las ideologías dentro de la organización y se da un permanente conflicto entre los distintos grupos por acceder al poder. La función real está dada por el hecho de que todo su empeño y dedicación se encuentra al servicio del proceso eleccionario y no el tratamiento deliberado de necesidades y problemáticas de las relaciones alumno-alumno, alumno-docente y alumno-equipo de conducción.

La poca participación del alumnado en los temas y en las acciones del centro de estudiantes es producto de la propia estructura piramidal en donde son los niveles más altos (presidente y secretario general), los que



deciden en última instancia, el nivel jerárquico alto que tiene un gran componente de poder con responsabilidad general.

Hancer y George (2007), realizaron una investigación titulada *Journal of Hospitalary & Tourism* y orientaron su estudio a conocer la satisfacción laboral de empleados de restaurantes mediante el uso del cuestionario de satisfacción Minnesota. Este cuestionario mide varias facetas tales como: seguridad, servicio social, valores morales, actividad, responsabilidad, condiciones de trabajo, colegas, variedad, interdependencia, supervisión técnica, creatividad, relaciones humanas, utilización de la habilidad, logro, reconocimiento, políticas y prácticas de la organización, autoridad, estatus social, desarrollo y compensación.

Se aplicó a 798 empleados, encontrándose que los factores extrínsecos recibieron los más bajos puntajes, concluyendo con lo siguiente: es probable que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo, pero existen algunas facetas de la satisfacción que pueden ser incrementadas para mejorar la satisfacción laboral total. Las políticas y prácticas de la compañía pueden ser reexaminadas para identificar aquellas que son insatisfactorias, los supervisores pueden dar mayor reconocimiento y estatus a sus empleados, así como darles la autoridad para tomar sus propias decisiones relacionadas con el desempeño de su trabajo.

Este último postulado coincide con lo que plantearon Lee y Chang (2008), en su investigación acerca de la relación que existe entre el trabajo en equipo y la innovación con la satisfacción laboral. Ellos también señalaron que la organización que promueva la satisfacción laboral, deberá permitir la innovación y la creatividad. Este planteamiento fue consistente con los resultados de su estudio, los cuales arrojaron una correlación positiva entre las dimensiones propuestas y la satisfacción laboral de los empleados.

Los cambios económicos, tales como la apertura comercial entre diferentes países, nos ha llevado a que las organizaciones busquen formas de adaptarse a un nuevo contexto en el que se maneja un ambiente organizacional cada vez más complejo y dinámico, con diferentes efectos

positivos y negativos, y por lo tanto le exige a las organizaciones ser cada vez más efectivas al momento de generar estrategias para controlar y mantenerse vigentes en el mercado, o en el peor de los casos evitar la desaparición del medio.

A nivel internacional se han presentado cambios de magnitudes nunca antes vistas, ejemplo de esto es crisis de la Unión Europea, explicada por varios expertos como uno de los fenómenos más devastadores para la economía mundial y a su vez generador de efectos socioeconómicos como la falta de empleo y una creciente salida de los países de origen para buscar mejores oportunidades en otros.

Peralta (2005), realizó un estudio titulado la “*Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social*” manifestó que América Latina y especialmente en Colombia, estuvo atravesando por cambios políticos, económicos, sociales y culturales a gran escala, lo que hizo que los países tengan que generar procesos innovadores de industrialización y de administración del talento humano, para hacerle frente, a una transición histórica. Gracias a estos procesos se logro la transición de una economía cerrada a una abierta, de una economía interna a una globalizada, y por lo tanto cambios en las condiciones de las empresas y los trabajadores.

Esto conlleva que se aumente la rotación, el desempleo, el trabajo informal en las ciudades y en el campo social aparezcan condiciones de pobreza, de violencia y de rechazo.

Alles (2000), realizó una investigación titulada “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*” en la que muchos países tienen un alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Siendo una paradoja que aunque el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, muchos seres humanos no tienen trabajo ni el mínimo sustento; algunos factores que afectan la calidad de vida del trabajo son la seguridad en el puesto, las oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, un clima positivo y un trabajo digno.

Los fenómenos anteriormente mencionados son en muchos casos producto de la globalización, porque las empresas han dedicado todos sus esfuerzos a crear o mejorar procesos claves dentro de su plataforma estratégica que les ayuden a ganar la competencia con las otras empresas, y han dejado de lado los procesos que están centrados en la administración del personal que trabaja dentro de la organización. Y es en este caso, que los trabajadores sienten que no hacen parte de la organización y se presenta la disminución del desempeño y la deserción laboral.

Es por esto que las empresas deben buscar la forma de responder a los fenómenos organizacionales y sociales mencionados anteriormente, dado que desde una visión sociológica, una empresa se puede entender como un mecanismo privilegiado en el desarrollo de un país, y por lo tanto un lugar donde se determinan relaciones de convivencia, oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados y por ende asegurar un desempeño óptimo dentro de la organización que a su vez asegure la calidad en los procesos de la compañía.

Pero entonces, aunque no es fácil, existe un proceso llamado cultura organizacional, el cual según Lord y Maher (1991), citados por Castro y Lupano (2005), indicaron que es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos valores y creencias reflejan los parámetros que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las organizaciones. Por consiguiente, esto permite que los empleados entiendan la plataforma estratégica de la compañía (misión, visión y objetivos estratégicos) y se sientan parte de está, mejorando sus relaciones y manteniendo su desempeño, mejorando el bienestar social del entorno de trabajo.

En consecuencia, el objetivo de esto responde, con base a lo mencionado anteriormente, si la cultura organizacional puede ayudar a una empresa a manejar los cambios del entorno y mantener el clima y el desempeño laboral en un nivel óptimo.

Teniendo en cuenta que ya se dieron a conocer a grandes rasgos los fenómenos que afectan a las organizaciones por los cambios sociales y económicos del entorno, es necesario realizar una contextualización sobre la cultura organizacional, el clima y el desempeño laboral, para así, después poder hacer una propuesta con base en algunos elementos teóricos y a las necesidades de las empresas.

Se han realizado diferentes investigaciones para evaluar el ejercicio de la cultura organizacional en instituciones de educación superior de gestión privada como estatal. Ponce (2007), formulo la tesis titulada “*Memoria de las voces. USAC*” en la Universidad de San Carlos de Guatemala, determinó que el sistema socioestructural se caracteriza por una estructura organizacional piramidal, lenta, con concentración de autoridad en la administración central, poca descentralización del poder y de la toma de decisiones.

La gestión de recursos humanos tiene grandes limitaciones para empoderar, desarrollar y estimular a los trabajadores universitarios, existe una brecha para desarrollar una gestión del talento, condición que debe superarse especialmente en una casa de estudios superiores. Valdivia (2004), en la Universidad Médica de Sancti Spíritus, en Cuba, concluyó que, la cultura organizacional que predomina en el área básica se clasifica como reactiva, ya que se caracteriza por ser introvertida, centrarse en el presente, , y la gran mayoría no está consciente de la necesidad de cambios a pesar de su dedicación al trabajo, al analizar el manejo de conflictos en el área estudio se aprecia que el estilo de conducta que predomina es el de acomodación con un 80% y se observa con un 20% la negociación, lo que significa y podemos concluir que existen dificultades evidentes en el manejo de conflictos.

En el Perú, Orellana (2009), escribió su tesis titulada “*Clima organizacional y rendimiento laboral*” en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, y en esta concluyó que la institucionalidad de la facultad después de dos años de una reorganización,

permitió que el clima organizacional sea el más adecuado, y que el desempeño docente tenga un nivel ligeramente regular, aun así persiste la vieja cultura de la desidia y dejadez en el trabajo sobre todo en docentes nombrados y de más tiempo de trabajo en la facultad, como parte de la cultura del trabajador del sector público.

Roca (2011), escribió su tesis titulada “*Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional*”, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, concluyó que el 58% de docentes y 67.5% de estudiantes manifiestan que la cultura organizacional de la universidad es desfavorable debido a una escasa comunicación interna.

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, no se han identificado trabajos de investigación para valorar la cultura organizacional y menos relacionada con la motivación laboral del personal docente.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Conceptos que rigen el funcionamiento de la ESGE – EPG**

Misiones iniciales de la ESGE

La Escuela Superior de Guerra del Ejército fue creada en 1904 como una institución especial destinada a la formación de oficiales de Estado Mayor y al perfeccionamiento y aplicación de las armas de Artillería e Ingeniería, cuya misión era desarrollar el espíritu de iniciativa, a fin de formar profesionales capaces de asegurar la conducción de las Fuerzas Armadas, garantía de nuestra existencia nacional.

A través de los años estas misiones fueron evolucionando y se plasmaron en las diferentes resoluciones, las cuales contemplaban principalmente:

Capacitar a los oficiales del Ejército para desempeñarse eficientemente como:

- Miembros de los EEMM en los niveles de GUC, GGUU Administrativas, EO, TO y TG en GC y GNC.
- Comandante de GGUU y reparticiones consideradas en la organización del Instituto.
- Miembros de los EEMM de los diferentes elementos orgánicos del Instituto, en situación normal.

Capacitar a los oficiales del Ejército en el empleo de la Metodología de la Investigación Científica, para perfeccionar la teoría de las Ciencias Militares y dar rigor científico al pensamiento castrense.

Desde su creación, la ESGE ha venido dando cumplimiento a lo dispuesto en el SIEDE, en forma ininterrumpida y buscando siempre la excelencia educativa en la formación de sus cuadros de oficiales de Estado Mayor, acreditado solo por la Institución, faltando ser incluido, reconocido y acreditado a fin de certificar la calidad educativa de acuerdo a la legislación vigente del actual sistema educativo nacional moderno.

Consecuente con lo mencionado en el párrafo anterior, la ESGE elaboró el proyecto educativo institucional (2013-2015), contemplando el diseño de los procesos educativos, en cumplimiento de los principios, fines y objetivos que especifica la Ley General de Educación N° 28044, la nueva Ley Universitaria N° 30220 y la Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.

#### Lineamientos del proyecto

Los lineamientos del Planeamiento Estratégico Institucional de la ESGE se han conformado teniendo en cuenta su misión y filosofía, en la medida que han sido derivados en tres grandes ejes reguladores o campos de acción, espacios donde se recuperan los referentes, las funciones sustantivas de la ESGE, así como los objetivos estratégicos.

Estos grandes campos de acción son:

- Perfeccionamiento al personal de oficiales EP en concordancia con los objetivos institucionales y educativos.
- Asegurar la presencia de líderes con valores y competencias adecuadas.
- Conducción de la institución en el ambiente contemporáneo y futuro en todos sus niveles de comando y en otros organismos integrantes del poder militar y nacional.

Este proyecto incluye la visión compartida de futuro de todos los miembros de la institución, la misión institucional, el diagnóstico estratégico de la realidad y el diseño de los objetivos estratégicos, cuyo contenido se detalla a continuación:

#### Visión de la ESGE-EPG

Ser el centro de perfeccionamiento forjador de líderes del más alto nivel intelectual, moral y físico, capaces de asesorar, administrar y conducir exitosamente operaciones y acciones militares, de apoyo a la defensa civil y al desarrollo socioeconómico del país, mediante la calidad en todos sus procesos y servicios educativos, contribuyendo a alcanzar el Objetivo Institucional N° 3 del PDI “Bolognesi” 2021.

#### Misión de la ESGE – EPG (2015)

Proporcionar perfeccionamiento académico en Ciencias Militares y conocimientos científicos de la administración moderna aplicado al instituto capacitando oficiales del Ejército y producir la doctrina de acuerdo a las necesidades de la escuela y a los requerimientos del Ejército.

#### Valores

De acuerdo a la Directiva N° 1007 OIE/I-4.a/DP de marzo 2006, el Ejército del Perú aprobó los valores que rigen a la institución. La

ESGE-EPG considera en prioridad el desarrollo del valor denominado Compromiso con la Excelencia Institucional, con sus valores inherentes, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1

*Valores Institucionales del Ejército*

VALORES PRINCIPALES	VALORES INHERENTES
<b>COMPROMISO CON LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL</b>	<b>LIDERAZGO</b> <b>IDENTIDAD</b> <b>INICIATIVA</b> <b>SUPERACIÓN</b> <b>COMPETENCIA</b>
INTEGRIDAD	VERACIDAD HONOR DIGNIDAD HONESTIDAD SOLIDARIDAD LEALTAD
DISCIPLINA	RESPONSABILIDAD OBEDIENCIA JUSTICIA PUNTUALIDAD RESPECTO
VOCACION DE SERVICIO	CORAJE PERSEVERANCIA ENTREGA ESPÍRITU DE CUERPO PATRIOTISMO



## Diagnóstico Estratégico (Análisis FODA)

### Fortalezas:

- Existencia de un significativo número de profesionales y docentes militares con experiencia y capacitación en diferentes áreas, así como la asignación de personal de oficiales con reciente capacitación en el extranjero, lo que permite verificar, confirmar y/o reestructurar la pertinencia y vigencia de los programas académicos de la Escuela.
- Intercambio de docentes y alumnos con centro educativos del mismo nivel en el país y el extranjero.
- Personal militar con amplia experiencia en operaciones de Guerra Convencional y Guerra no Convencional, producto de su participación en la lucha contrasubversiva y en conflictos externos.

### Debilidades:

- No cuenta con suficiente personal (en situación de actividad) capacitado en gestión educativa, y el existente es rotado o cambiado de colocación, dificultando la continuidad en la gestión, funcionamiento e integración al sistema educativo nacional.
- Excesivo personal de alumnos residentes para el Programa de Empleo de GUC (Maestría en CCMM), poniendo en riesgo la calidad de la educación.
- Existen en la ESGE-EPG oficiales en actividad y no uniformados, contratados como docentes, que no se encuentran actualizados con la doctrina vigente.
- Las remuneraciones del personal contratado como docentes son extremadamente inferiores, en comparación con las Escuelas de Postgrado de las Fuerzas Armadas, ocasionando que el grado de

pertenencia, compromiso e involucramiento se vea ostensiblemente afectado.

#### Oportunidades:

- Fomentar intercambios académicos de docentes, discentes, así como las academias y servicios educativos con universidades militares y civiles del continente y del mundo (Se dispone de convenios con diversas universidades del país sobre aspectos de cooperación en aspectos de capacitación e investigación científica que pueden ser explotados para mejorar la capacitación de nuestro personal e incrementar nuestro desarrollo tecnológico).
- Ubicar a los mejores cuadros institucionales para desempeñarse como docentes y discentes.

#### Amenazas:

- Injerencia autoritaria para la elaboración de los programas académicos que desarrolla la ESGE-EPG en el cumplimiento de sus funciones.
- La resistencia al cambio en el personal de los diferentes niveles de dirección de educación, no permite viabilizar el cambio institucional requerido por la ESGE-EPG, para modernizar nuestro sistema educativo.

#### Objetivos de la ESGE-EPG:

La ESGE-EPG, en concordancia con los objetivos institucionales relacionados con la educación planteados por el Ejército en su PDI "Bolognesi" 2021 y las disposiciones emitidas por la ANR - CONEAU (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación

Superior Universitaria), ha establecido que dentro de éstos objetivos se contemple la capacitación del personal de oficiales en ciencias militares y administración moderna, el desarrollo e impulso de la investigación científico-tecnológica y la optimización de los procesos de selección de personal docente contratado así como la gestión de la homologación de sus remuneraciones para promover un mayor compromiso con la institución.

Marco legal:

Constitución Política del Perú

En su art. 18º señala que la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia.

Ley N° 28044 (Ley General de Educación)

En la undécima disposición complementaria y transitoria, establece que las escuelas de oficiales y escuelas superiores de las fuerzas armadas tienen por ley un régimen académico y de gobierno especializado, mantienen su autonomía académica y económica y se acreditan como instituciones de educación superior de acuerdo a los requisitos que establezca la ley de la materia.

Ley N° 30220 (Ley Universitaria)

En la tercera disposición complementaria final (Títulos y grados otorgados por Instituciones y Escuelas de Educación Superior) establece que las escuelas de oficiales y escuelas superiores de las Fuerzas Armadas, mantienen el régimen académico de gobierno y de economía establecidos por las leyes que los rigen. Tienen los deberes y derechos que confiere la Ley para otorgar en nombre de la Nación el grado de bachiller y los títulos de licenciado respectivos, equivalentes a los otorgados por las universidades del país, que son válidos para el ejercicio de la docencia universitaria y para la

realización de estudios de maestría y doctorado, y gozan de las exoneraciones y estímulos de las universidades en los términos de la presente Ley.

Ley N° 28740 (Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE)

Norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa.

RM N° 563-11-DE/SG 10 Jun 11 y RM N° 702-2011-DE/SG de 15 Jul 11.

Que autoriza a la ESGE, ESGN Y ESGA a organizarse como escuelas de postgrado y a otorgar el grado académico de maestro o magíster, así como los títulos de segunda y ulterior especialidad profesional en materias relacionadas con las ciencias militares, ciencias marítimas navales y ciencias de la administración aeroespacial, respectivamente, dando cumplimiento a la normatividad de la ley universitaria y a las disposiciones; debiendo inscribir los grados académicos y títulos en el registro nacional de grados y títulos para los fines pertinentes y bajo responsabilidad de su director.

#### Clima institucional

Para mantener y consolidar el clima organizacional a nivel institucional, debe desarrollarse los siguientes aspectos:

- Velar por el cumplimiento responsable de funciones. Se tratará de superar todas las diferencias en función al objetivo común con sentido y orientación institucional.
- Contribuir a la eficiencia de gestión, desarrollando la autoestima y afirmación personal de todos los agentes educativos.
- Propiciar el diálogo y la comunicación permanente entre los integrantes de la Escuela.

- Motivar y estimular permanentemente la labor desplegada por los miembros de la Escuela.
- Difundir la práctica de valores de la institución y de aquellos con los cuales la Escuela tiene estrecha relación.
- Crear una atmósfera de solidaridad y cooperación responsable a través de trabajos en equipo e información oportuna.
- Difundir oportunamente las actividades que se programen a fin de informar adecuadamente al personal de la Escuela y que estos participen de la manera más productiva posible.
- Mostrar empatía con el personal, particularmente con aquellos que de una u otra manera presentan problemas graves, dando cuenta oportunamente de la situación presentada.
- Sensibilizar al personal de la Escuela y otros, difundiendo, explicando, haciendo participar y realizando actividades de:
  - Plan Estratégico de la Escuela.
  - Proyecto Educativo Institucional.
  - Plan de mejora continua.
  - Encuestas para optimizar el servicio educativo.
  - Actividades de bienestar del personal.

Desde su creación en 1904, la ESGE ha conducido anualmente el curso regular de Comando y Estado Mayor, con un paulatino crecimiento del número de sus alumnos como se muestra en el cuadro siguiente (últimos seis años):

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Alumnos	100	100	166	251	250	77

Cabe mencionar que, las aulas de instrucción han mejorado ostensiblemente acorde con la nueva tecnología en los últimos años, permitiendo un mejor aprendizaje en las diferentes asignaturas que se imparten en la ESGE; incrementando el número de aulas para poder impartir la instrucción con una mejor didáctica por parte de los docentes pero al incrementar la carga académica de los docentes se afecta la calidad de la instrucción.

Por disposición del Comando del Ejército, y a fin de contar con la mayor cantidad de oficiales del grado de Mayor capacitados en Comando y Estado Mayor, a partir del año 2013 el número de alumnos para el curso regular anual fue de 250, cantidad que excedió grandemente las disponibilidades de profesores, infraestructura y facilidades tecnológicas. Entre ellas destacó principalmente la disponibilidad de aulas de trabajo para que los diferentes grupos académicos (grupos de 12 a 15 oficiales conformantes de equipos de EM de una GUC) realicen sus tareas tácticas o de cualquier índole. En la actualidad existen 10 salas de trabajo que resultan insuficientes para el número de alumnos, por lo que se utilizan las aulas magnas “Zarumilla” y “La Breña” para albergar a los grupos de trabajo, pero que no cuentan con las facilidades adecuadas para una labor eficaz en pro del aprendizaje.

Efectivo de docentes (últimos seis años):

DOCENTES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Actividad	27	26	28	32	33	33
Retiro	18	07	08	09	12	13
Civiles	04	04	04	05	05	05
TOTAL	49	37	40	46	50	51

## 2.2.2 Cultura organizacional

Definiciones sobre el concepto de cultura organizacional:

Granell (1997), definió el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Serna (1997), señala que la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

Valle (1995), establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

García y Dolan (1997), definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guédez (1998), refiere que la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Robbins (1999), manifestó que la cultura de una organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. En virtud los fundadores tienen la idea original y las tendencias para realizar dicha idea, los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y supuestos de los fundadores y lo que los primeros

empleados aprenden de manera subsecuente por medio de sus propias experiencias.

Para Stoner (1984), la cultura organizacional es un conjunto de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros.

O'Toole (1996), define la cultura corporativa como el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y sólo a ella.

Para Smirnich (1983), afirmó que es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción, considera la cultura como una variable interna, donde las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, también estas organizaciones pueden producir artículos culturales como rituales, historias, ceremonias.

Chiavenato (1998), manifestó que, la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización.

Sema (1997), señala que la cultura organizacional incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en el nivel de alta gerencia, las normas los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa.

Morgan (1990), a su vez, manifiesta que la visión de la cultura nos permite ver que las organizaciones son en esencia realidades socialmente construidas que descansan tanto en las cabezas y mentes de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y relaciones.



Koontz y Wehrich (2002), señalan que la cultura es el patrón generador de conductas, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período.

Méndez Álvarez (1997), indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos, que se fundamenta en la conciencia colectiva de la organización.

El sistema de significados compartidos determina el marco en el cual se desarrolla la acción social, establece el marco que regula las relaciones sociales a través de comportamientos estandarizados e institucionalizados aceptados por todos los individuos de la organización.

La cultura organizacional es aprendida y el proceso de aprendizaje se logra por la socialización que tiene el individuo que forma parte de la organización. En este proceso de aprendizaje aparecen con un papel determinante la comunicación, la imitación, además de la formalización por acciones orientadas por la alta dirección, como la capacitación.

El sistema cultural, base de toda cultura organizacional, es el sistema de ideologías, valores, creencias, mitos, ritos, normas, historias, símbolos, lenguaje y leyendas.

Teoría de Schein:

El contenido de una cultura corporativa ha sido tema de estudio de diferentes teóricos organizacionales. El representante más destacado es el psicólogo social Edgar Schein, quien desarrolló la teoría de contenido organizacional más influyente en los últimos años.

Para Schein (1988), la cultura existe en tres niveles: en la superficie se encuentran los llamados artefactos, por debajo de estos yacen los

valores, creencias y actitudes y en el nivel más profundo se observa el núcleo de supuestos básicos, que a continuación se desarrollan:

Artefactos: De acuerdo con Schein, este nivel es la manifestación más visible y superficial de la cultura organizacional, la categoría de artefactos generalmente se refiere al ambiente social y físico construido dentro de la compañía, la palabra artefacto es un producto de la acción humana, la cual tiene un propósito y una presencia física. Los artefactos son patrones de comportamiento y expresiones lingüísticas abstractas como historias y chistes, clasificados en las siguientes sub-categorías:

- Objetos materiales
- Patrones físicos
- Tecnología
- Lenguaje
- Patrones de comportamiento
- Símbolos
- Reglas, sistemas, procedimientos y programas

Valores, creencias y actitudes: Forman parte de la estructura cognoscitiva de una cultura organizacional, los valores están íntimamente conectados con la moral y con los códigos de ética, determinando los pensamientos del personal en cuanto a los que se debería hacer. Individuos y organizaciones que valoran la honestidad, la integridad y la franqueza, consideran que deben actuar con honestidad, franqueza e integridad pues es lo correcto.

Las creencias, conciernen lo que la gente piensa que es o no verdad; el pago acorde con el desempeño, generará mayores rendimientos.

Dice Schein, las creencias y los valores son difíciles de distinguir entre sí, pues las creencias sobre la manera como el mundo funciona frecuentemente incluyen valores, por ejemplo, los individuos pueden a la vez, valorar honestidad, integridad y franqueza y creer que únicamente

actuando bajo dichos principios la organización puede funcionar efectivamente.

Dificultades como estas contribuyeron a la creación de clusters, de valores y creencias, obviando la necesidad de especificación. Entre estas Schein define las siguientes:

- Adaptabilidad.- Capacidad para cambiar respondiendo a un estímulo nuevo.
- Autonomía.- Capacidad para trabajar de manera independiente.
- Cooperación.- Capacidad para trabajar correctamente con otros.
- Creatividad.- Capacidad para general nuevas ideas y desarrollar iniciativas innovadoras.
- Equidad.- Todos los individuos posees iguales derechos y oportunidades.
- Honestidad.- Ser abierto, veraz y ético en las actividades laborales.
- Racionalidad.- Ser analítico y lógico.

Según Schein, las creencias de un líder organizacional pueden transformarse en creencias colectivas a través del tiempo, por medio de valores.

Las actitudes están conectadas con los valores y creencias por medio de los sentimientos. Una actitud puede pensarse como una predisposición aprendida en respuesta, de una manera consciente (favorable o desfavorable), a una imagen o idea.

Las actitudes se desarrollan con el tiempo, y como las opiniones son usualmente el resultado de prejuicios y estereotipos, y no de información real y actual, generando así, un mayor impacto en la motivación del personal.

Supuestos básicos: Según Schein, una cultura puede ser definida en términos de sus supuestos básicos o llamadas también “teorías en uso”. Se refieren a suposiciones implícitas y arraigadas que la gente

comparte, y que guían sus percepciones, sentimientos y emociones frente a las cosas.

Los supuestos básicos difieren de las creencias ordinarias en tres aspectos: Primero, las creencias se rigen conscientemente y son relativamente fáciles de detectar, mientras que los supuestos se rigen de manera inconsciente y son muy difíciles de sacar a la superficie. Segundo, las creencias son confrontables, debatibles y por ende más modificables que los supuestos básicos. Tercero, las creencias son simples conocimientos comparadas con los supuestos básicos, los cuales incluyen no sólo las creencias si no las interpretaciones de esas creencias sumado a los valores y emociones. Los supuestos básicos son entonces aspectos preconcebidos, no confortables altamente complejos de la psicología humana.

Schein sugiere una tipología de supuestos básicos compuesta por cinco dimensiones: la relación humana con la naturaleza, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza de la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana, y naturaleza de las relaciones humanas.

La teoría presentada por Schein expone los niveles dentro los cuales se desarrolla una cultura corporativa. El primer nivel es una muestra clara del concepto cultural percibido por el individuo en general, es decir, lo que cualquier persona percibe al entrar en contacto físico con la organización. El segundo y tercer nivel no son apreciables a primera vista por el observador, pero sí lo son para los integrantes de la organización. El miembro de la organización sabe que existen y que son características identificables, pero no reconoce la importancia de esos valores, creencias, actitudes y supuestos básicos. Son dimensiones latentes en toda cultura y que soportan las bases corporativas de toda organización.

Teoría de Schein sobre el desarrollo de la cultura organizacional:

Schein (1988), señala que una vez que cualquier organización se ha construido y el material básico sobre el cual surgirá la cultura corporativa se ha cimentado, el desarrollo de esa cultura organizacional se fundamentará sobre dos mecanismos de aprendizaje principales: Trauma y refuerzo positivo.

Trauma:

Está comprobado que las personas (individualmente o en grupos) tienden a actuar preventivamente, en miras a reducir la ansiedad y el dolor que pudieran experimentar al momento de iniciar sus relaciones laborales en el puesto de trabajo.

El potencial problema del trauma, como mecanismo de aprendizaje, es que una vez que el personal aprende a evadir situaciones dolorosas, los individuos tienden a continuar empleando los mismos patrones de comportamiento. Dicha conducta habitual es un mecanismo de defensa por el cual los individuos se oponen a reevaluar su relevancia y necesidad.

Cuando un cambio en el ambiente requiera que una organización modifique su conducta, los cambios culturales necesarios serán difíciles de gestionar.

Refuerzo positivo:

Es visible dentro de la sociedad, que los individuos también aprendan de la retroalimentación negativa y positiva que reciben sobre sus acciones, repitiendo actuaciones apoyadas por retroalimentación positiva (éxitos) y descontinuo conductas soportadas por retroalimentación negativa (fracasos).

Este concepto, por el que la cultura organizacional desarrolla procesos de aprendizaje, complejos e interactivos, genera implicaciones importantes. Eso significa que para que una organización desarrolle una

cultura fuerte y compartida, sus miembros deben haber tenido oportunidades de aprendizaje colectivo. En organizaciones donde el grado de rotación de personal es alto, especialmente en posiciones de alto rango; culturas débiles y poco integradas surgirán. Sucede lo contrario con organizaciones que presentan bajo grado de rotación, pues poseen una oportunidad de formar una cultura más coherente e integrada.

### Teorías sobre las fuentes de cultura organizacional

El lugar donde se origina la cultura de una organización, es una de las interrogantes que todo estudioso del tema organizacional se cuestiona. Los autores más representativos que responden este cuestionamiento son David Drennan y Andrew Brown. El primero expone los orígenes como tales y el segundo compila en tres grandes grupos las fuentes de cultura organizacional predominantes en una sociedad.

Según Drennan (1990), manifiesta que son doce los factores fundamentales que inciden en la conformación de la cultura de una organización, su combinación o interacción de unos con otros hacen de la cultura un aspecto representativo y único; estos son:

1. La influencia de un líder dominante.
2. La historia y tradición de la organización.
3. La tecnología utilizada, y los bienes y servicios ofrecidos por la organización.
4. El rubro a la cual pertenece la organización y sus competidores directos e indirectos.
5. Los consumidores.
6. Las expectativas de la organización.
7. La información que posee la organización y los sistemas de control que maneja.
8. El ambiente legal y social de la organización.
9. Los procedimientos y políticas establecidos por la organización.

10. El sistema de recompensas y retroalimentación utilizado en la organización.
11. Recursos que posee y su adecuado aprovechamiento.
12. Metas, valores y creencias características de la organización.

Brown (1995), indica que son tres las fuentes más importantes de cultura organizacional, cuyos orígenes son:

- La cultura nacional o social en donde la organización esta físicamente situada.
- La visión, estilo de dirección y personalidad de los fundadores u otro líder dominante de la organización.
- El tipo de negocio que conduce la organización y el ambiente donde se encuentra ese negocio.

Hofstede (1990), manifiesta haber realizado un completo estudio de lo que la cultura nacional o social representa en la formación de la cultura organizacional dentro de cualquier empresa. Y es que este factor se ha convertido en característica fundamental en el momento de estudiar los patrones de comportamiento representativos de cada cultura organizacional, pues la lengua, el sistema educativo, político, económico y social son aspectos que hacen a una nación única, y por ende una sola cultura.

A partir de esos patrones, Hofstede clasificó las culturas organizacionales bajo cinco dimensiones: distancia del poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evasión de la incertidumbre y el dinamismo confucionista.

Schein (1988), manifiesta al liderazgo cómo fuente determinante en la formación de las culturas organizacionales, es un tópico de continua investigación para este autor, que manifiesta que el líder es la base en la construcción de ese sello personal que cada organización posee, afirma que si un líder es una persona correcta, las ideas que de él surjan impregnaran la cultura corporativa. Si el líder es una persona, ni sus

creencias ni su imagen serán fuente de inspiración; creencias fuertes crean culturas fuertes. Entre más transparente sea un líder en cuanto a lo que crea y piense, más evidente y clara será la cultura de esa organización.

Deal y Kennedy (1982), indica que la naturaleza de las actividades practicadas por una organización y el ambiente particular donde estas son llevadas a cabo, son factores que intervienen en la formación de una cultura organizacional. El ambiente organización es el aspecto más influyente en el proceso constructivo de la cultura corporativa.

Organizaciones con ambientes cambiantes, con factores como motivación, innovación, comunicación efectiva y liderazgo, son los factores característicos de su cultura organizacional.

Teoría de Méndez sobre la cultura corporativa

Méndez (1997), manifiesta que la cultura corporativa se desarrolla bajo cuatro grandes dimensiones, las cuales aportan los elementos necesarios para comprender la cultura organizacional de cualquier empresa.

Cultura corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Las dimensiones de la cultura corporativa que se detallan a continuación son: el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura organizacional, el sistema cultural y el clima de la organización.

El concepto que tiene el líder sobre el hombre

La influencia que tienen los líderes o fundadores de una organización es una fuente clara de construcción de la cultura organizacional de cualquier empresa.



Según Méndez (1997), el líder manifiesta sus pensamientos en conductas que asuma en su trato y relación con los empleados, influyendo en el sistema cultural como en las otras variables que inciden en la construcción de la cultura corporativa y forjando conceptos preestablecidos sobre el hombre.

El líder puede adoptar uno de estos conceptos, o puede crear su propia concepción. Otros autores opinan:

Taylor (1959), señala que el hombre actúa como un ser económico, como un instrumento al cual solo le interesa producir para ser remunerado; el cual hay que verlo como instrumento de producción y no como una persona integral.

Fayol (1979), manifiesta que el hombre es un agente activo de una organización, involucrado dentro de un ente social, con ciertas actitudes y aptitudes que lo facultan para desempeñarse con gran capacidad dentro de esta.

Mayo (1988), dice que el hombre es un ser social que necesita relacionarse con sus compañeros, antes que una remuneración económica, necesita un reconocimiento social y un sentido de pertenencia.

Drucker (1996) indica que el hombre es el elemento principal de la empresa, lo considera racional y capaz de manejar información, es un ser apto para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Schein (1998), señala que el hombre necesita ser motivado principalmente por incentivos económicos, así como por otras, como las necesidades sociales y su autorrealización.

Porter (1968), manifiesta que el hombre necesita ser reconocido por sus logros y a la vez ser motivado por un incentivo monetario para continuar siendo productivo.

## El sistema cultural

Tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, símbolos, historias, que Méndez así los define:

- El mito, es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento que se manifiesta a través de palabras o símbolos, las realidades en las cuales se desenvuelve el hombre, en la sociedad o en la organización.
- Valores, son creencias permanentes entre lo que es apropiado y lo que no es, que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización. Los valores guían el comportamiento de los individuos de la organización. Su cumplimiento produce reconocimiento de las otras personas, mientras que su incumplimiento sanciones y rechazo.
- Creencias, es la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, explica una relación creíble y particular entre objetos, propiedades e ideas.
- Hábitos, son disposiciones adquiridas por la repetición de una acción durante un periodo de tiempo. En las organizaciones existen diferentes tipos de hábitos según el cargo, ya que pueden influir en el tipo de autoridad que tenga, los controles, la motivación y el tipo de mando que se adopte, esto conlleva a que adopte un determinado tipo de comportamiento.

- Normas, son los estándares de comportamiento que al ser aceptados y compartidos por los miembros de un grupo, influyen, modifican y alinean el comportamiento de las personas.
- Historias, pueden comprenderse como aquellas narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos.

### Estructura de la organización

El comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cual pertenece, el hombre cumple funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos, asignar responsabilidades, determinar parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo, identificar la dinámica sobre la cual opera la organización en términos del poder, toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

### Clima de la organización

Es la variable de la cultura corporativa en razón que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva.

Afirma Méndez (1997), que el clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos; personas y eventos que caracterizan a la organización.

## Teoría sobre la perpetuación de la cultura organizacional

Handy (1982); Harrison sugiere la existencia de cuatro tipos principales de cultura organizacional, llamados: Poder, Rol, Tarea y Persona. En 1992, Handy trabajó sobre las ideas de Harrison y logró describir las mismas usando simples pictogramas. Estos se definen así:

La cultura del poder: De acuerdo con Harrison, posee una única fuente de poder, de la cual se irradia el mismo a lo largo de la organización. La estructura se refleja como una telaraña, de acuerdo con Handy.

La organización interna de esta cultura dependen altamente de la confianza, empatía y comunicación efectiva entre el personal de la organización. Dicha cultura necesita de pocas reglas y procesos burocratizados. La autoridad es ejercida desde el centro por medio de mandatos y proceso claros, y auditada por el personal clave que ejerce funciones de consultor.

La cultura del rol: Es básicamente una burocracia. Su potencia recae y se apoya en sus funciones o especialidades (finanzas, mercadeo, producción, etc.) controladas por un grupo reducido de ejecutivos. Por dicha razón, este tipo de cultura es representado gráficamente por Handy con un templo griego.

Las reglas, procedimientos y descripciones de trabajo, dominan el ambiente interno de una cultura de rol, y los ascensos y promociones están basados en el satisfactorio desempeño de los individuos en su posición. El ejercicio de la autoridad se fundamenta en el poder que recae según la posición en la que el empleado se encuentre.

La cultura de la tarea: Es aquella en donde el poder está de alguna manera difundido a lo largo de la organización, y en donde la experiencia pesa más que el carisma y la posición. Esta forma de cultura frecuentemente se desarrolló en organizaciones enfocadas en trabajos y/o tareas específicas, o en proyectos llevados a cabo por un equipo de trabajo previamente asignado.

Estructuralmente, según Handy, la cultura de la tarea puede ser fuerte y resistente como una red (malla) o matriz. En dicha red pueden existir cordones o lazos más resistentes que otros, concentrándose el poder en las intersecciones de los mismos. Los principios organizacionales más relevantes en esta cultura son flexibilidad, adaptabilidad, autonomía y respeto mutuo basados en las habilidades de los integrantes y no en su antigüedad o status.

La cultura de la persona: Harrison afirma, que se desarrolla cuando un grupo de individuos decide que para su propio bienestar, es necesario organizarse bajo principios colectivistas que individualistas. Handy lo representa gráficamente como un clúster, en donde ningún individuo domina.

En la cultura de la persona los propios individuos deciden sus asignaciones de trabajo, por medio de reglas y mecanismos de mínima importancia. Diferente a otras culturas, en estas organizaciones el individuo posee casi una autonomía total, la influencia es compartida y es necesario utilizar el poder como mecanismo de control, este se aplica con base en la experiencia.

Deal y Kennedy (1982), determinaron cuatro culturas genéricas: la cultura del “macho”, la cultura del “trabajo-duro/juego-duro”, la cultura de “apuesto tu compañía”, y la cultura del “proceso”. Dichas culturas están determinadas por dos factores; el primero, el grado de riesgo asociado a la actividad de la compañía, y segundo, la rapidez con la cual la compañía y sus empleados reciben retroalimentación en sus decisiones y estrategias.

Los dos autores reconocen que ninguna organización encajará perfecta y completamente en alguna de las cuatro culturas, y algunas ni siquiera se ajustarán en lo más mínimo. De todas maneras, los autores insisten que el modelo representa un útil primer paso en el proceso de identificación de la cultura en las organizaciones.

### 2.2.3 Motivación

Definiciones sobre motivación que afirman los siguientes autores:

Maslow (1954), desarrollo una interesante teoría de la motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, por la que un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias, antes de buscar las de más alto nivel.

Sexton (1977), indica que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Armstrong (1991), dice que la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Para Robbins (1999), la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Según Stoner (1996), define la motivación como una característica de la Psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana haciendo que las personas funcionen.

Por su parte, Chiavenato (1998), la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Así mismo, Mahillo (1996), define la motivación como el primer paso que nos lleva a la acción.

### Teoría de la jerarquía de necesidades

Maslow (1954), es la teoría más clásica y conocida, donde el autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas. Estas son:

- Necesidades fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.
- Necesidades de seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
- Necesidades sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
- Necesidades de ego (estima): Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
- Autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.

### Teoría del factor dual

Herzberg (1967), centra sus investigaciones en el ámbito laboral, es así que, a través de encuestas observo que las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, cuando tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían

a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso dividió los factores en:

1. Factores higiénicos: Son factores externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Siendo éstos:

- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuada, entorno físico y seguro.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- Factores sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- Control técnico.

2. Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Siendo estos:

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación que se ha realizado un trabajo importante.



- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.

Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso y que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios, según Engel y Redmann, 1987:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

Mc Clelland (1989), enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: el logro, el poder y la afiliación.

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar

actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas, quienes movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- Poder: Es la necesidad de influir y controlar a otras personas, grupos, y obtener reconocimiento de parte de ellas. Las personas motivadas por esto, les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.
- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, pero no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

#### Teoría X y teoría Y

Mc Gregor (1966), señala que la teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización según Gensing (1989).

#### Teoría ERC (Existencia, Relación, Crecimiento)

Alderfer (1969), muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- Motivación de relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

#### Teoría de fijación de metas

Locke (1969), afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones según Locke y Latham (1985), y son:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles, estas serán: específicas, difíciles y desafiantes, posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, que la persona necesita para poder potenciar al máximo los logros, según (Becker, 1978).

#### Teoría de la equidad

Adams (1963), afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos

desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

### Consecuencias para el voluntariado

Podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea, si se trata que la tarea en sí produzca más motivación, haciéndola más interesante para la persona. Según Scheier (1985), podemos tener en cuenta los siguientes factores:

- El equipamiento: La motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo: Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto, los objetivos de la organización, sin embargo estos no son conocidos por ellos y sobre todo

desconocen como su trabajo contribuye a dicho logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

#### **2.2.4 Capacitación**

La capacitación del personal es considerada como un proceso administrativo que solo será efectivo si se acompaña de una evaluación posterior a los resultados obtenidos.

A través de este trabajo los investigadores proponen realizar una investigación que permita distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la preparación que imparten la organización a su personal, conocida como "capacitación", enfocando particularmente en el personal que interactúa con los alumnos de la Escuela.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que

consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización. Por ello la ciencia de la administración del personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura organizacional, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

El aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el sentido de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una

actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción (Gore, 1998).

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no solo se refleja en las cuentas de resultados de las organizaciones sino también en el potencial de sus miembros.

Haciendo un análisis de como aprende el personal en las organizaciones, podría concluirse que es a través de la capacitación. Sabemos que la capacitación es útil, siempre y cuando se cuente con programas adecuados y capacitadores idóneos.

A continuación, se mencionan diversos autores que se ocupan sobre el tema de la capacitación:

"El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo" (Aquino, 1997).

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal" (Blake, 1997).

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la

estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, 1998).

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo" (Bohlander, 1994).

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual" (Davis, 1992).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador .La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" (Siliceo, 1996).

Hemos elaborado nuestra propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Importancia de los recursos humanos

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es



por ello que el proceso de la administración de recursos humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la administración de recursos humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y control de los miembros de las organizaciones (Chiavenato, 1998, p.40).

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Estas deben ser capaces de aprender, de desaprender, y de aprender a aprender.

#### Incorporación de nueva tecnología

Las innovaciones tecnológicas se dan más rápido de lo que podamos seguirlas. Internet, video conferencias, redes, etc. La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza.

#### Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que proyectan una imagen positiva en el desempeño de la organización.

Los programas de capacitación complementan las habilidades y competencias con que cuentan los docentes, para lo cual el capital intelectual debe ser actualizado constantemente.

#### Efectos de la capacitación

Satisfacer los requerimientos de los oficiales superiores alumnos es esencial para cumplir con el objetivo académico de la Escuela Superior de Guerra. Los docentes tendrán como prioridad el impartir sus academias con calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que la ESG ajuste sus procesos con las necesidades de los oficiales alumnos en forma constante.

#### Necesidad de capacitar

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" (Drucker, 1996).

Hay muchas razones por las cuales las organizaciones deben capacitar a su personal, pero una de las más importantes son los constantes cambios, situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, por lo cual nos exige estar permanentemente actualizados. Por lo tanto estas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

#### Evaluación de los programas de capacitación

La evaluación sirve para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

"Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último, se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto" (Pain, 1993).

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas, para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los encargados de tomar decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los docentes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fortalezas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio del programa.

La evaluación de la capacitación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir evidencias acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos.

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

El enfoque de Parker (2008):

Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

El enfoque de R. Stake (2008)

Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

El enfoque de Bell System (2008)

Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

El enfoque de Donald Kirkpatrick (1999)

Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)

Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham (2008), tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados. La medición del aprendizaje (nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos.

El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una auto referencia que mide la relación entre conocimiento y acción.

El proceso de sistemas de capacitación

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se debe emplear el enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

## FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una organización. Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; observación; cuestionarios; solicitud de supervisores y gerentes; entrevistas con supervisores y gerentes; reuniones interdepartamentales; examen de empleados; modificación de trabajo; entrevista de salida; análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

## FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?

- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Disposición y motivación de la persona

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser esenciales:



- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: Participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
  2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo
- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos y especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learnig. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

#### FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no

funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos, y aún más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los alumnos.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

### **2.2.5 Expectativa laboral**

Definiciones sobre satisfacción laboral que afirman los siguientes autores:

Wright y Bonett (2007), manifiesta que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalizar la felicidad en el lugar de trabajo.

Sikula (1992), señala que la satisfacción en el trabajo, es la resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado.

Spector (1997), señala que la satisfacción laboral es una variable actitudinal, que sirve como un indicador diagnóstico del grado en que, a las personas les gusta su trabajo.

Blum y Nayles (1995), mencionan que la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su labor, sus factores conexos y la vida en general.

Wright y Davis (2003), señalan que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, donde se busca la congruencia, entre lo que quieren los empleados de su trabajo, y lo que los empleados sienten que reciben.

Bracho (1989), indica que la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Para Lee y Chang (2008), la satisfacción laboral es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo.

Koontz (2007), plantean que la satisfacción laboral se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al mismo.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su labor.

Chiavenato (1998) señala que la satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia el mismo.

Igbaria y Guimares (1993), indican que la satisfacción laboral se refiere a las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de sus experiencias.

Murillo (2003), define la satisfacción laboral como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto a su desempeño, las recompensas que este les ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.

Mason y Griffin (2002), señalan que en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de satisfacción laboral, no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen satisfacción de la tarea del grupo como la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.

#### Teoría de la expectativa

Vroom (1964), propone que una persona decida a comportarse o actuar irreverentemente de cierta manera porque están motivados para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que esperan que el resultado de ese comportamiento seleccionado será.

El impulso motivador: Es el valor otorgado a la meta por la expectativa de conseguirla según la teoría de la expectativa, la motivación de una persona crece cuanto mayor es el valor que esta conceda a la meta que quiere conseguir, y cuantas más posibilidades tenga de lograrla.

Vroom tiene una aplicación clara a la dirección por objetivos como fórmula de motivación, que es una fórmula de administración descentralizada consistente en subdividir los objetivos generales de la empresa para determinado período en objetivos parciales que se asignan a cada departamento o centro de actividad que cuenta con autonomía necesaria y adquieren la responsabilidad de alcanzarlos.

Para que los objetivos marcados constituyan un factor de motivación, es necesario que los responsables otorguen el suficiente valor a su consecución por lo que se debe establecer los incentivos apropiados, asociados a su logro.

Los objetivos establecidos aunque sean ambiciosos tienen que ser alcanzables. Estos objetivos deben ser cuantitativamente asumibles, coherentes entre sí, y estar bien priorizados, de forma que se sepa cuáles prevalecen sobre los demás en caso de que haya que sacrificar alguno de ellos.

Una modalidad de dirección por objetivos que estimula principalmente el compromiso personal es la "dirección participativa por objetivos" en la que estos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de manera que los objetivos que finalmente se establecen fueron previamente aceptados por quien tiene que conseguirlos.

La motivación es consecuencia de la valencia, la expectativa y la instrumentación, los mismos que se desarrollan:

La valencia: Viene a ser que tanto se desea una recompensa, es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta.

Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser positiva o negativa, con un rango entre -1 y +1

La expectativa: Estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

Se presenta en forma de probabilidades (valor entre 0 y 1)

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

La instrumentación: Son los medios y herramientas empleados, y la estimación de que el desempeño llevará a recibir la recompensa.

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas (valor entre 0 y 1).

Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentación tendrá una calificación alta.

Funcionamiento del modelo: La combinación de estos tres elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación; es decir, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y, la fuerza del comportamiento para evitar algo, depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles para conseguir motivar a una persona:

- Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas.
- Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

El rol de la percepción

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales.



Por lo anterior, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a cómo ven los hechos y no a cómo los ve la gerencia.

Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy fácil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El impacto de la incertidumbre

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta.

El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y, por otra parte, hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos, pues dependen de otros.

Contribuciones del modelo

Es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación.

Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta.

El modelo valora la dignidad humana.

Limitaciones del modelo

No ha sido comprobado totalmente.

No existen mediciones confiables de los tres elementos

Necesita ser completado.

La teoría de la expectativa propone que una persona decida a comportarse o actuar irreverentemente de cierta manera porque están motivados para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que esperan que el resultado de ese comportamiento seleccionado será.

La teoría formulada por Vroom, establece que la motivación de las personas para hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta; puesto que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado.

La teoría de las expectativas o modelo para la motivación fue elaborada originalmente por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones por Porter y Lawler (1968).

Para Davis (1992), citado por Méndez (1997), la teoría de las expectativas señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

La expectativa está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Según Méndez (1997), uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom, es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse.

La expectativa del docente del siglo XXI y de la humanidad en general, consiste en crear un mundo justo, un espacio con igualdad de oportunidades de desarrollo personal.

A través de esta apreciación se puede explicar el funcionamiento de la teoría de las expectativas en el campo de la educación, específicamente en la educación universitaria, a través de la organización del currículo

como selección y previsión de los procesos y experiencias que deben vivir los educandos, según lo señala Peñaloza (1995).

Las expectativas son una propiedad innata en el ser humano y éste lo aplica primero en el plano personal y luego en la familia, en la sociedad, en las organizaciones e instituciones de cualquier índole; la universidad como organización educativa se plantea expectativas a lograr en los estudiantes; de allí la misión institucional que surge de la organización e implementación del currículo según las necesidades sociales.

El núcleo de la aplicación de esta teoría a partir del currículo consiste en fortalecer la motivación social y personal para el logro de las metas aumentando el porcentaje de probabilidad de logro. Si el fin educacional de la universidad actualmente es la generación de una sociedad de emprendedores, una de las metas es el impulso de la creatividad a través del desarrollo del cerebro triuno que propone el paradigma de la educación transpersonal como lo afirman Aguirre y Manasía (2000).

En la educación transpersonal se hace énfasis en aprender a aprehender; es decir, en el modo de preguntar adecuadamente, enfocando la atención en los aspectos convenientes, en estar abierto en la consideración y ponderación de nuevas ideas, en el acceso a la información y en tener presente que lo que actualmente se sabe y conoce puede cambiar, por lo cual el contexto en donde se imparte el aprendizaje adquiere connotación situacional.

Wright y Bonett (2007) enfocaron su estudio en cómo la satisfacción laboral y el bienestar psicológico pueden ser predictores de una mayor o menor rotación de personal. Señalan que la investigación meta analítica, ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.).

Añaden, además, que cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo.

Wright y Davis (2003), analizaron como el rol del ambiente de trabajo, parte de la satisfacción laboral, puede tener influencia en el sector público. Señalaron que los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de auto-actualización. También señalaron que el ambiente de trabajo está compuesto de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo.

Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos representa factores externos al empleado que, llevarán a que éste forje su satisfacción laboral.

Los planteamientos hechos por Wright y Davis (2003), coinciden con los de Galup, Klein y Jiang (2008), quienes se abocaron al estudio del impacto que tienen las características del trabajo en la satisfacción laboral. Éstos señalan que juntos, el contenido y el contexto del trabajo, representan los factores externos al empleado que le permitirán moldear su satisfacción laboral. Sin embargo, exhiben algunas diferencias en sus planteamientos.

Para empezar, Galup, Klein y Jiang (2008), coinciden con Wright y Davis (2003), al referirse al contexto del trabajo. Empero, en lugar de referirse a las características del trabajo, lo hacen acerca del contenido del trabajo.

Por otra parte, para Wright y Davis (2003), las características del trabajo pueden tener un efecto directo en la satisfacción laboral y pueden ser cuatro: rutinismo, especificidad, desarrollo del recurso humano y retroalimentación.

Para Galup, Klein y Jiang (2008), el contenido del trabajo incluye variables como: interdependencia, rutina, involucramiento, interdependencia, autonomía, retroalimentación, significancia, identidad y variedad.

Ambos autores: Wright y Davis (2003) y Galup, Klein y Jiang (2008), coinciden en que el contexto del trabajo debe incluir variables como: apoyo gerencial, requisitos procedimentales, especificación de las metas y de los objetivos. No obstante, Galup, Klein y Jiang (2008), añaden al clima organizacional como una variable importante del contexto del trabajo.

Los resultados de ambos autores: Wright y Davis (2003), y Galup, Klein y Jiang, (2008), demostraron que efectivamente la satisfacción laboral es impactada por dichas características.

Las expectativas son un resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra. Un resultado causado por la percepción subjetiva del ambiente por parte del joven. El ajuste de las expectativas supone, que en un momento determinado, la realidad ante la que el joven se está enfrentando, no difiere con relación a lo que él esperaba que fuera. En términos del concepto de sorpresa de Louis (1980), el sujeto no se sorprende de lo que le sucede. El desajuste de expectativas aparece como un índice del grado en que se ha producido el ajuste, desde la perspectiva del nuevo empleado.

Louis (1980), manifiesta que la investigación sobre el desajuste de expectativas ha centrado buena parte de sus esfuerzos en analizar las causas que producían la no permanencia del nuevo empleado en la

organización. Las expectativas de los recién llegados considera como un factor antecedente, crítico para la no permanencia.

Porter y Steers (1973), sugirieron que el encuentro de expectativas provee una estructura conceptual para la diversa literatura sobre la no permanencia del nuevo empleado. Estos autores predijeron que cuando las expectativas de una persona no eran encontradas, su propensión a abandonar aumentaría.

Otras investigaciones intentan explicaciones teóricas de las diferencias en su conducta de no permanencia en la organización, según la experiencia laboral de los nuevos empleados.

Dunnette, Arvey y Banas (1973), encontraron que el mayor desajuste de las expectativas se producía en los jóvenes en su primer empleo con respecto a los que ya habían trabajado anteriormente en la empresa. La explicación que buscaron para estos resultados, fue sugerir que los que tenían una experiencia previa cambiaron hacia puestos más cercanos a sus expectativas, o alternativamente, pensaron en la posibilidad de que la experiencia enseñe al individuo qué puede esperar de la empresa.

Wanous (1977), concluye que las expectativas del futuro y las percepciones del puesto en el primer momento, parecen caer en los recién llegados y permanecen disminuyendo durante, al menos, un año. La revisión de Arnold y Davey (1989), confirma la conclusión de Wanous, en el sentido de que las expectativas suelen no encontrarse, lo que ocasiona consecuencias negativas para los resultados afectivos y puede llevar a disminuir el compromiso con la organización.

La relación entre los niveles de desajuste y la no permanencia en la organización, en general se ha estudiado considerando que el desajuste tenía un carácter negativo para el nuevo empleado. En este sentido, los diferentes estudios han encontrado que los nuevos empleados suelen tener experiencias negativas de desajuste, principalmente en aspectos laborales relacionados con las posibilidades de promoción; mientras que

los desajustes de expectativas de autonomía y variedad suelen ofrecer experiencias de orientación positiva y tienden a ser estables en los primeros meses de experiencia laboral.

### **2.3 Definición de términos básicos (marco conceptual)**

- Comunicación. La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor u receptor, y en un contexto determinado.
- Comunicación para el aprendizaje. Espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual.
- Dimensión. Distintos aspectos en que puede ser considerando un concepto o variable, representando así sus componentes.
- Función docente. Es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas.
- Función investigadora. La investigación es la primera y principal función universitaria. No hay ciencia que no esté en perpetuo progreso y perfeccionamiento, debido a la investigación científica. No puede haber, así más que dos posiciones posibles: remolcar o ser remolcado, es decir, crear el conocimiento a la parte de los demás, o bien aceptar una situación subordinada y dependiente de lo que produzcan los demás. No

hay duda de que la única aspiración noble y digna es la de investigar como los demás y con la mayor intensidad que se pueda.

- Personal militar en retiro y civil contratado. Son aquellos oficiales superiores en situación de retiro y profesores civiles con grado académico de Magíster que por sus conocimientos especializados y/o capacidad profesional son requeridos por la ESGE-EPG para impartir instrucción. El personal contratado ejerce la docencia con las atribuciones, obligaciones y derechos estipulados en el respectivo contrato.
- Personal militar nombrado. Son oficiales nombrados a la ESGE-EPG, como integrantes de la Planta Orgánica, para desempeñarse como profesores a tiempo completo, pudiendo ser del país o del extranjero.
- Relaciones humanas. Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.
- Relaciones interpersonales. Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo y al cual pertenece.
- Toma de decisiones. Decisiones, toma de: selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
- Trabajo en equipo. Conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.
- Validez. Criterio de calidad relacionado con la adecuación de las puntuaciones de un instrumentos para el objetivo que suscito su aplicación.



## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

Hipótesis específica N° 1

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

Hipótesis específica N° 2

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

## **2.5 Variables**

Variable 1: Cultura organizacional

Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa, (Serna, 1997).

Variable 2: Motivación

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual, (Robbins, 1999).

### 2.5.1 Operacionalización de las variables

Tabla 2

*Operacionalización de las variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Cultura Organizacional	Valores  Creencias	Integridad Dedicación Confianza  Creatividad Racionalidad Cooperación	Encuesta	Entrevista  Cuestionario
Motivación	Capacitación  Expectativa laboral	Reconocimiento Prestigio Nivel social  Aceptación Trabajo en equipo  Oportunidad  Competencias Recompensa Acceso a TIC	Encuesta	Entrevista  Cuestionario

## **Capítulo III - Método**

### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

#### **Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación fue de tipo no experimental y básico, (Dankhe, 1986).

No experimental, porque no se manipularon las variables, y fue básico porque solo se realizó una investigación correlacional, (Hernández, 2006).

El nivel de investigación es correlacional, porque mide el grado de correlación entre las variables.

#### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación utilizado fue el de correlacional simple, transversal, porque la información fue acopiada en un solo momento. Los métodos de investigación fueron el descriptivo, hipotético deductivo y estadístico.

Descriptivo, porque permitió caracterizar las variables en estudio estableciendo relaciones; hipotético deductivo pues permitió la veracidad de las hipótesis; y estadístico porque el contraste de las hipótesis se rigen por la teoría de la probabilidad.

### **3.2 Población y muestra**

La muestra utilizada fue de tipo censal, en vista que fue la más adecuada debido a la cantidad de población en estudio.

El tipo de muestra fue no probabilística, esto quiere decir que la elección de los miembros para el estudio dependió de un criterio específico, la forma de obtener este tipo de muestra fue censal, según Ramírez (1997), establece que todas las unidades de investigación son consideradas como muestra,

esto significa que la población a estudiar se consideró simultáneamente como universo, población y muestra.

La población estuvo constituida por cincuenta (50) docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumentos se aplicó dos cuestionarios uno de cultura organizacional y otro de motivación, asimismo se realizó entrevistas al Gral. Brig. ® Escobedo Bamberger Jorge y al Crl. EP ® Lagos Vascones Ismael catedráticos reconocidos dentro de la institución.

Se realizó la validez de los instrumentos con la prueba del Alpha de Cronbach, empleando el sistema SPSS 23.

Se realizó la prueba de normalidad de los datos para el empleo de las pruebas paramétricas o no paramétricas.

En el tratamiento estadístico se empleó el coeficiente de correlación de Spearman al 95% de nivel de confianza.

### **3.4 Procesamiento de datos**

Se contó con la autorización de la Dirección de la Escuela Superior de Guerra y de la Jefatura de Doctrina del Ejército, para la aplicación de los instrumentos.

El análisis documental se realizó desde enero de 2014, a través de reuniones periódicas de los investigadores.

La encuesta se realizó en agosto de 2015, únicamente a la muestra determinada, con el apoyo del departamento de doctrina de la ESGE, con una duración aproximada de una hora, según las instrucciones especificadas en el cuestionario, respetándose éticamente los principios que sustentan toda investigación.

La entrevista de expertos se realizó de manera personal en setiembre de 2015. Los investigadores contaron para esta actividad con un resumen de los datos obtenidos en la encuesta.

El procesamiento de las encuestas se realizó en agosto de 2015, utilizando el programa estadístico SPSS 23. Previamente se confeccionó una matriz de datos con la respuesta de cada uno de los encuestados, obteniéndose los porcentajes de intensidad de cada pregunta, posteriormente se ha probado la confiabilidad de los instrumentos con la prueba del Alpha de Cronbach.

El método utilizado para el procesamiento de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recogida de datos, así como para su interpretación posterior, han sido el de análisis y síntesis, que permitió una mejor definición de los componentes individuales del estudio de investigación; y también el de deducción-inducción, que permitió comprobar a través de hipótesis determinadas, el comportamiento de indicadores de las dimensiones de las variables estudiadas.

## Capítulo IV - Resultados y discusión

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad

Tabla 3

*Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera Ud. que la honestidad es importante en el desarrollo profesional	107.12	182.720	.907
¿La observancia de las normas precisadas en el reglamento interno, facilita el cumplimiento de los objetivos de la Escuela de Postgrado?	106.88	186.189	.907
¿Considera Ud. que la dedicación exclusiva debería ser un ejemplo a seguir por todos los docentes de la ESGE?	106.84	189.851	.909
¿Cree Ud. que el desempeño profesional de todo docente de la ESGE debe ser de calidad?	107.02	187.000	.909
¿Considera Ud. que la comunicación efectiva refuerza las acciones personales de todo docente?	106.88	192.557	.911
¿Las soluciones adecuadas de problemas constituyen inspiración de confianza del entorno laboral?	107.06	183.241	.906
¿Cree Ud. que el pensamiento creativo es determinante en la generación de nuevos conceptos doctrinarios?	106.90	190.908	.910
¿La inteligencia y la memoria son factores entrelazados para una imaginación constructiva en la labor docente?	107.00	186.449	.907
¿La consistencia es un principio que facilita entender los objetivos académicos?	107.10	180.663	.905
¿Cree Ud. que el razonamiento es un factor fundamental en la consecución de nuestros actos como docente?	107.28	184.818	.908
¿Cree Ud que los métodos académicos de la ESGE facilitan el cumplimiento de los objetivos trazados?	107.30	174.622	.902

¿Considera que los intereses comunes coadyuvan a la consecución de metas?	106.86	190.531	.909
¿Cree Ud. que el reconocimiento a las acciones positivas son gratificantes en el personal docente?	107.24	181.451	.905
¿Considera que las recompensas por aportes que se realizan elevan notablemente la estima?	107.20	177.959	.903
¿Cree Ud. que la reputación alcanzada por la ESGE influye en la motivación de los docentes?	107.38	168.240	.898
¿Considera que la acreditación académica de la ESGE le da prestigio a los docentes?	107.40	169.592	.899
¿Cree Ud. que el entorno laboral que se cultiva en la ESGE facilita la labor académica?	107.58	170.044	.900
¿Considera que el desarrollo integral de las personas juega un papel importante en el desempeño eficiente de los docentes?	106.84	189.607	.909
¿La ejecución de acciones positivas determina la buena apreciación personal?	107.42	169.024	.899
¿Cree Ud. que trabajar con efectividad impulsa cumplir con los objetivos planificados?	107.98	178.306	.911
¿Cree Ud. que es adecuada la conformación de equipos de trabajo con diversidad de habilidades?	108.02	172.102	.907
¿Considera que el entusiasmo y la armonía puestos de manifiesto en la labor docente otorgan buenos resultados?	106.88	186.189	.907
¿El conocer las fortalezas y limitaciones de los miembros de los equipos de trabajo influye en el rol por cumplir?	106.84	189.851	.909
¿El capitalizar los errores de otros crea oportunidad para lograr ciertas metas?	107.58	170.044	.900
¿Considera que para implementar estrategias se deben establecer metas tácticas y operativas?	108.52	172.867	.899
¿Cree Ud. que para comprometer a los miembros de equipo se deben definir metas claras?	108.52	174.540	.901
¿Considera que las competencias ayudan a facilitar la labor docente?	108.12	175.536	.901
¿Cree Ud. que las mejores competencias de los docentes, determinan la solución de problemas?	107.92	177.789	.902
¿Considera que el empleo de medios electrónicos en la labor docente es síntoma de eficiencia?	106.80	184.898	.906
¿La preparación de planes y programas ayuda a alcanzar con eficiencia metas específicas?	107.46	193.478	.916

¿En situaciones de conflicto es conveniente ayudar a las partes a situaciones de ganar- ganar?	108.06	171.364	.906
¿Considera que los aportes otorgados deben ser reconocidos y ser motivo de elogio?	108.52	172.867	.899
¿Cree que el sentido de integridad y ética determina las normas personales de conducta?	108.52	174.540	.901
¿La adquisición de conocimientos determina una labor docente eficaz?	108.12	175.536	.901
¿Considera que el perfeccionamiento permanente es una ambición para alcanzar nuestras metas?	107.92	177.789	.902

Tabla 4

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.908	35

La prueba de Alfa de Cronbach analizada otorga una fiabilidad consolidada de los ítems de un 0.908, tanto del cuestionario como de los resultados obtenidos representando una alta fiabilidad.



#### 4.1.2 Descripción de los resultados

Tabla 5

*Cultura organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Cultura débil	1	2.0
Cultura moderada	12	24.0
Cultura fuerte	37	74.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia

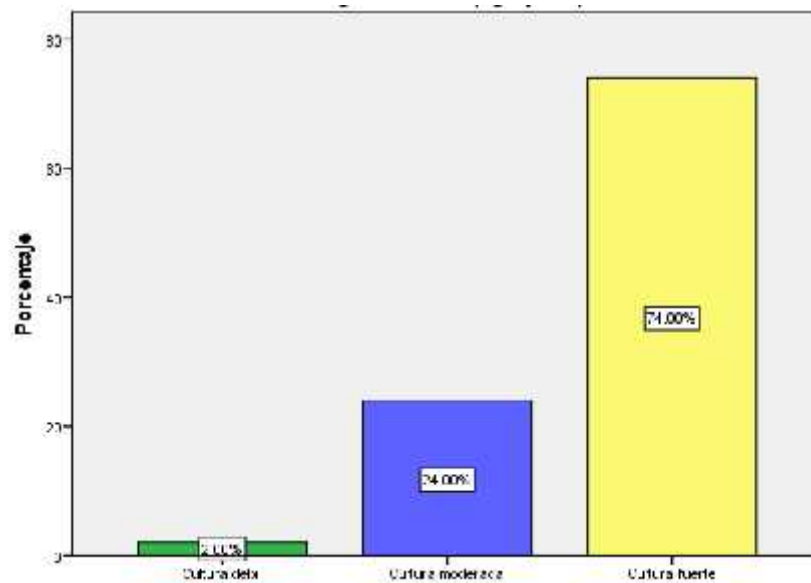


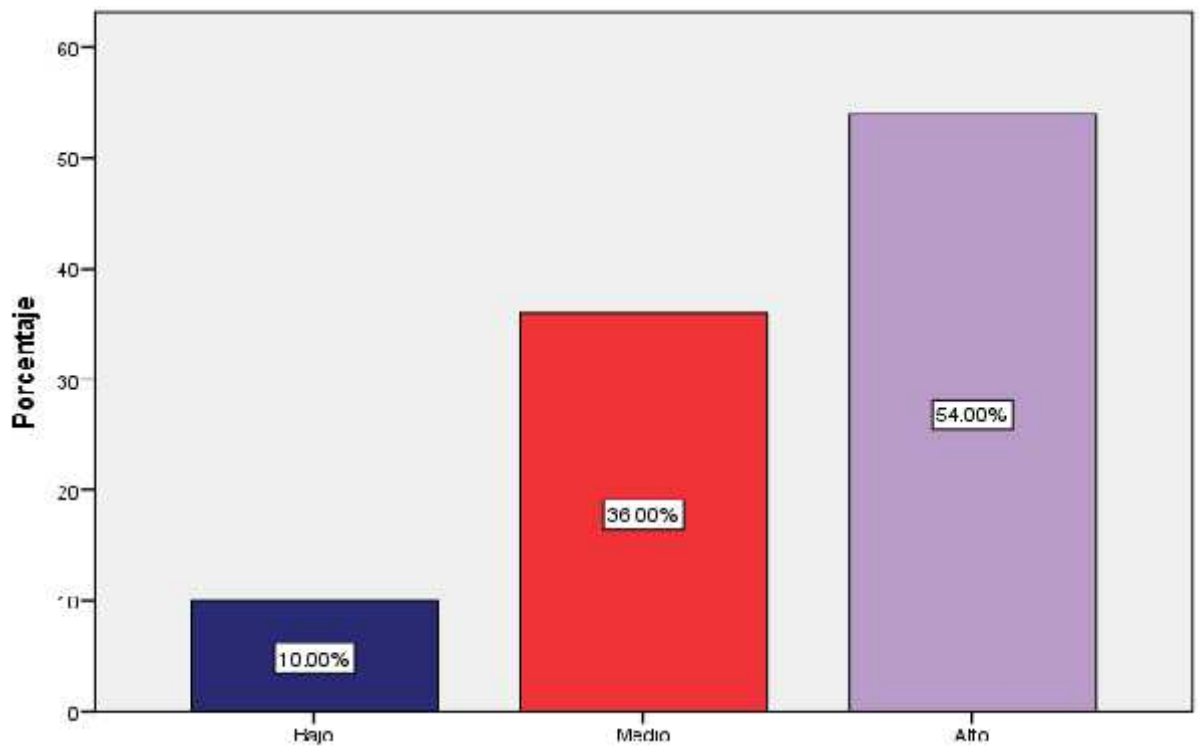
Figura 1 Descripción de la variable cultura organizacional

Se aprecia en la tabla 5 y Figura 1 que del 100% de docentes encuestados el 74.20% tiene la percepción de que en la Escuela Superior de Guerra existe una cultura organizacional fuerte, un 24% opina que la cultura organizacional es moderada y solo un 2% la considera baja.

Tabla 6

*Motivación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	10.0
	Medio	18	36.0
	Alto	27	54.0
	Total	50	100.0



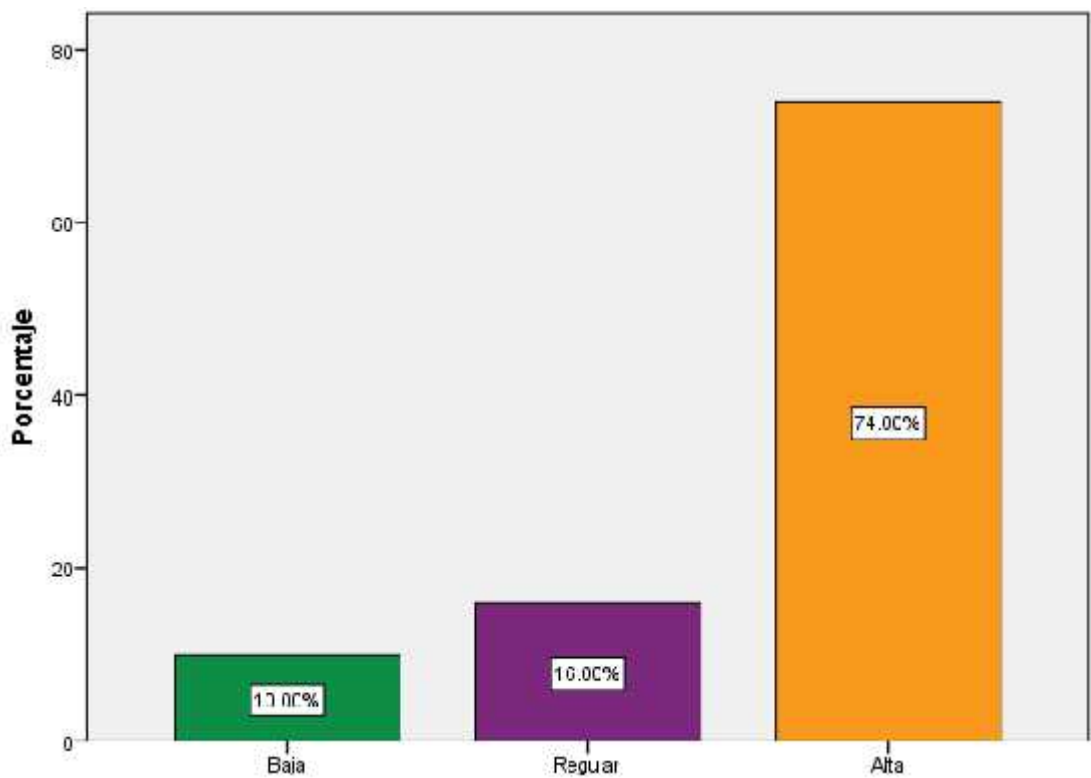
*Figura 2* Descripción de la variable Motivación

Se aprecia en la tabla 6 y Figura 2 que del 100% de docentes encuestados el 54.00% tiene la percepción de que en la Escuela Superior de Guerra existe una alta motivación, un 36% opina que la motivación es media y solo un 10% la considera baja.

Tabla 7

*Capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Baja	5	10.0
Regular	8	16.0
Alta	37	74.0
Total	50	100.0



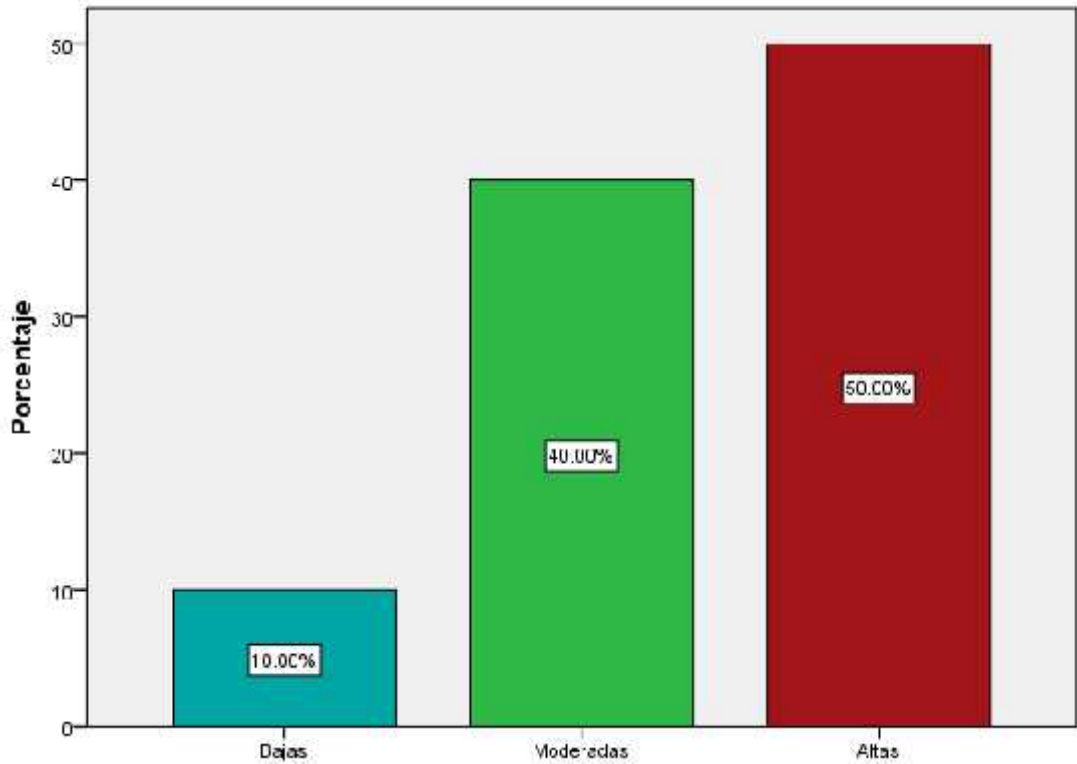
*Figura 3* Descripción de la variable capacitación

Se aprecia en la tabla 7 y Figura 3 que del 100% de docentes encuestados el 74.00% tiene la percepción de que en la Escuela Superior de Guerra existe una alta capacitación, un 16% opina que la capacitación es media y solo un 10% la considera baja.

Tabla 8

*Expectativas laborales*

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	Bajas	5	10.0
	Moderadas	20	40.0
	Altas	25	50.0
	Total	50	100.0



*Figura 4* Descripción de la variable expectativas laborales

Se aprecia en la tabla 8 y Figura 4 que del 100% de docentes encuestados el 50.00% tiene altas expectativas laborales, un 40% tiene expectativas laborales moderadas y solo un 10% tiene expectativas laborales bajas.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Contrastación de la hipótesis general

H<sub>i</sub>: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

H<sub>o</sub>: No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

Tabla 9

*Correlación: Cultura organizacional y Motivación*

			Cultura organizacional	Motivación
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.639**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	50	50
	Motivación	Coeficiente de correlación	.639**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	50	50

Fuente: Hoja de reporte SPSS 23

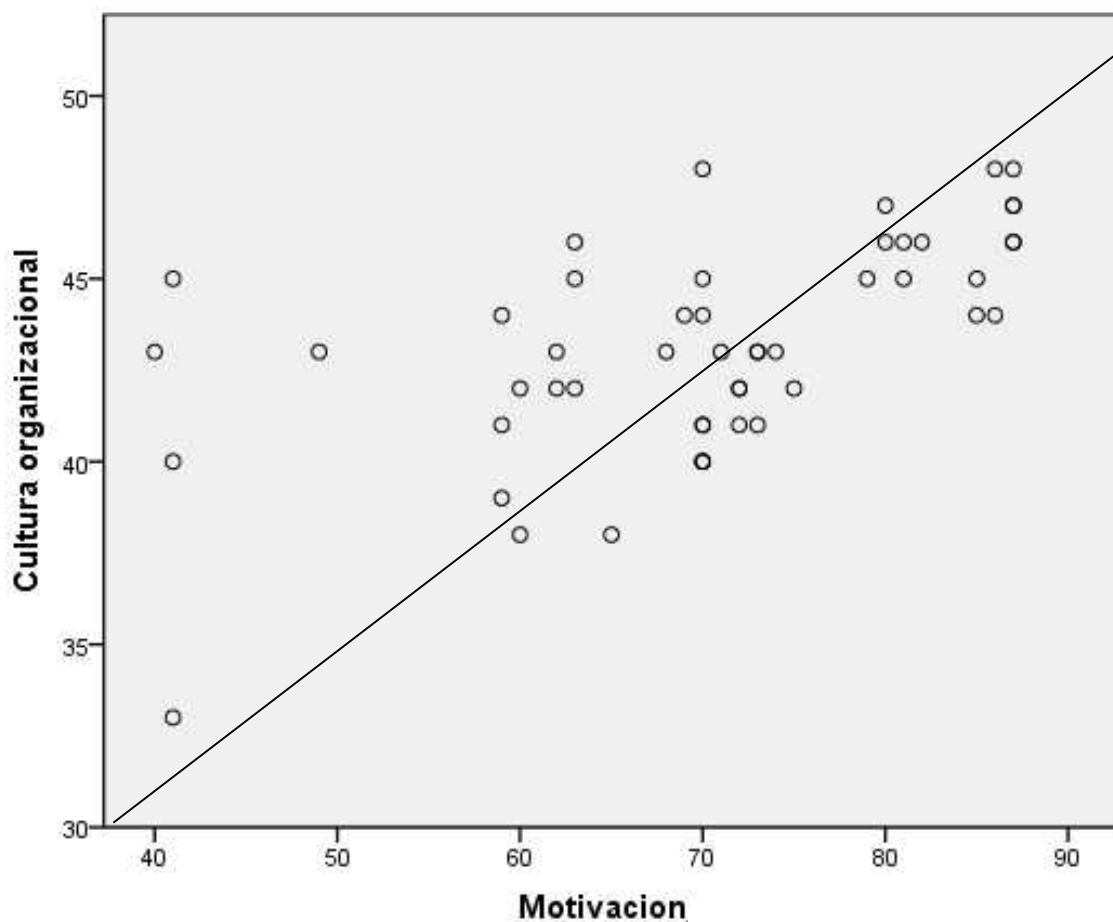


Figura 5 Correlación entre las variables cultura organizacional y motivación

**Análisis:**

Se observa en la tabla 9 y en la figura 5 que  $p-v = 0.01$ , entonces  $p-v < 0.05$ , por tanto, estadísticamente se observa que existe una relación altamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 95 %.

Se observa: coeficiente de correlación  $\rho = .639$

Por lo tanto, existe correlación directa entre las variables cultura organizacional y motivación. Por el resultado de  $.639$  resulta ser una correlación moderada. Esto se traduce en que a mayor cultura organizacional, mayor motivación en el personal de docentes de la Escuela Superior de Guerra.

**Interpretación:**  $\rho \neq 0$ , entonces rechazamos la Hipótesis Nula  $H_0$ .

Por lo tanto, se confirma que existe correlación directa y significativa entre la Cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado

#### 4.2.2 Contrastación de la Hipótesis Específica 1:

Hi: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

Ho: No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

Tabla 10

*Correlación: Cultura organizacional y Capacitación*

			Cultura organizacional	Capacitación
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.619*
		Sig. (bilateral)	.	.020
	N		50	50
	Capacitación	Coeficiente de correlación	.619*	1.000
Sig. (bilateral)		.020	.	
N		50	50	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Hoja de reportes SPSS 23

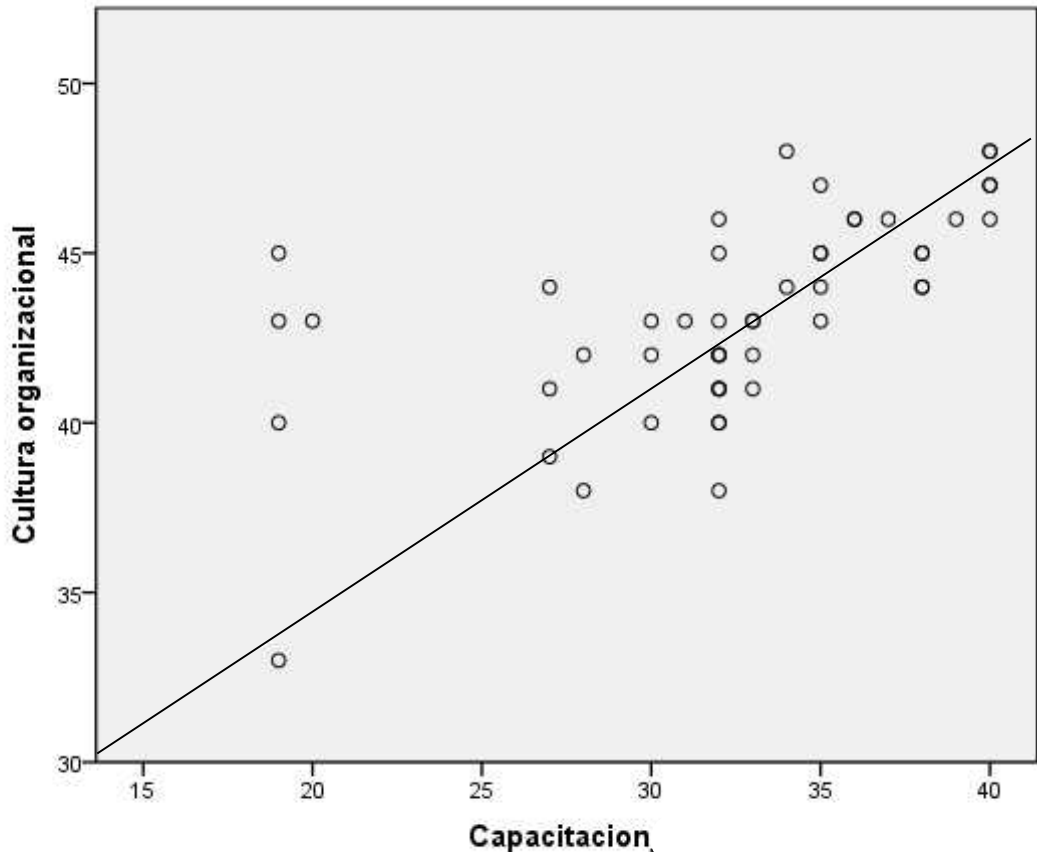


Figura 6 Correlación entre cultura organizacional y capacitación

**Análisis:**

Se observa en la tabla 10 y figura 6 que  $p-v = 0.02$ , entonces  $p-v < 0.05$ , por tanto estadísticamente se observa que existe una relación altamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 95 %.

Se observa: coeficiente de correlación  $\rho = .619$

Entonces  $\rho > 0$ , por tanto existe correlación positiva entre las variables cultura organizacional y capacitación con una relación moderada.

**Interpretación:**  $\rho > 0$ , entonces rechazamos la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Por lo tanto, se confirma que existe correlación directa y significativa entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.



#### 4.2.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 2:

Hi: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

Ho: No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

Tabla 11

*Correlación: Cultura organizacional y Expectativas laborales*

			Cultura organizacional	Expectativas laborales
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.627*
		Sig. (bilateral)	.	.010
		N	50	50
	Expectativas laborales	Coeficiente de correlación	.627*	1.000
		Sig. (bilateral)	.010	.
		N	50	50

Fuente: Hoja de reporte SPSS 23

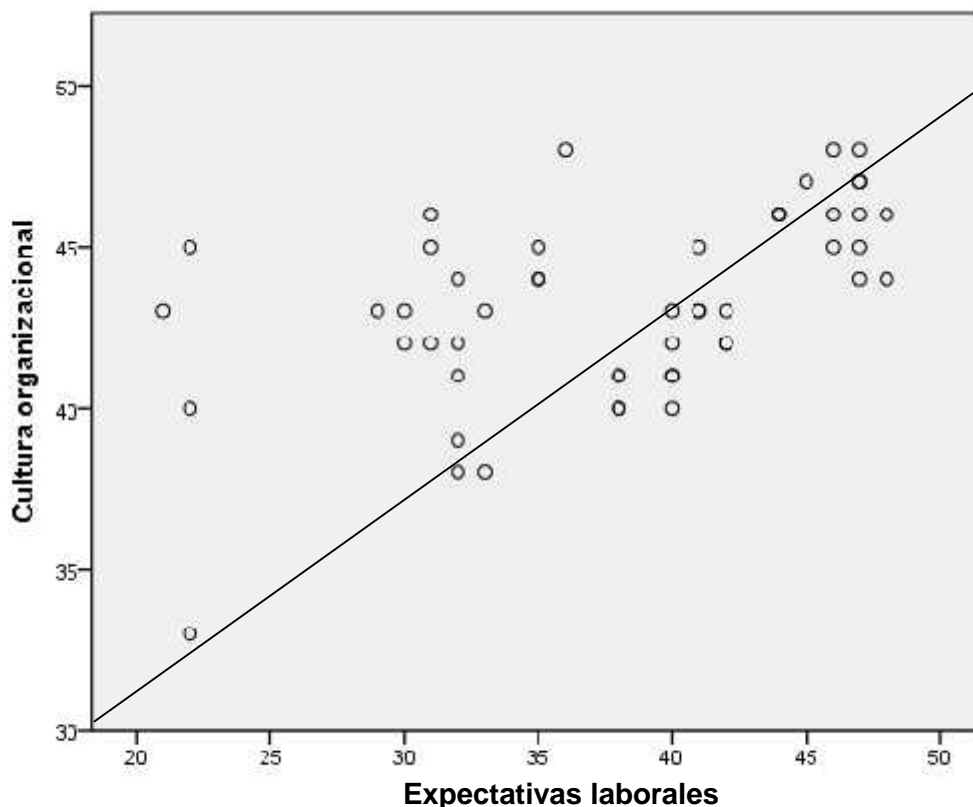


Figura 7 Correlación entre cultura organizacional y expectativas laborales

**Análisis:**

Se observa en la tabla 11 y figura 7 que  $p-v = 0.01$ , entonces  $p-v < 0.05$ , por tanto estadísticamente se observa que existe una relación directa y significativa entre las variables a un nivel de confianza del 95 %.

Se observa: coeficiente de correlación  $\rho = .627$

Entonces  $\rho > 0$ , por tanto existe correlación positiva entre las variables Cultura organizacional y expectativas laborales; con una relación moderada.

**Interpretación:**  $\rho \neq 0$ , entonces rechazamos la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Por lo tanto, se confirma que existe correlación directa y significativa entre cultura organizacional y expectativas laborales de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado.

### 4.3 Discusión

Estadísticamente, los resultados confirman todas las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación. Por cuanto ha quedado demostrado que sí existe relación entre las variables de estudio y que se trata de una correlación directa y de alta significancia (95% de confianza).

En lo que respecta a la hipótesis general sobre la existencia de una correlación directa y significativa entre cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, se observa un nivel de correlación directa moderada ( $\rho=.639$ ), lo que implica que un buen porcentaje de los docentes percibe que existe una cultura organizacional fuerte y se relaciona directamente con la variable motivación, es decir, a mayor cultura organizacional, mayor motivación. Este resultado tiene semejanza con la investigación realizada por Añez (2008), la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de una institución de educación superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg que explica el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Dentro de los resultados de la investigación realizada por este autor se obtuvieron correlaciones que confirmaron que los niveles motivacionales del profesorado necesitan siempre ser elevados a fin de incrementar la producción de los docentes en beneficio de la institución.

Con respecto a la hipótesis específica 1: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, se observa un nivel de correlación moderada ( $\rho=.619$ ). Lo que implica que los docentes tienen un conocimiento que la cultura organizacional es importante para la capacitación de los docentes, es decir a mayor cultura organizacional mayor capacitación de los

docentes. Este resultado tiene semejanza con la investigación realizada por Fernández (2008), sobre el estudio de la cultura organizacional de un centro de estudiantes en la universidad nacional de Cuyo en Argentina, para lo cual utilizó la escala tipo Likert, y su población y muestra fueron docentes de dicha universidad. La investigación realizada tuvo como objetivo determinar la existencia de una efectiva participación del alumnado en temas afines a las acciones realizadas en el centro de estudiantes impulsado por los docentes, cuya capacitación especializada hacen que éstos desarrollen pensamientos críticos, analíticos y resolutivos.

Con respecto a la hipótesis específica 2: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la expectativa laboral de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, se observa un nivel de correlación moderada ( $\rho=0.627$ ). Lo que implica que los docentes comprenden que una cultura organizacional fuerte les da mayor confianza que sus expectativas laborales se cumplan, es decir a mayor cultura organizacional mayores expectativas laborales. Este resultado tiene semejanza con la investigación realizada por Hancer y George (2007), la cual tuvo como objetivo dar a conocer la satisfacción laboral de los empleados de restaurantes mediante la aplicación de cuestionarios de satisfacción, el cual mide facetas como la seguridad, servicio social, valores morales entre otros y se aplicó a 798 empleados, concluyendo que existe la alta probabilidad que los empleados se sientan satisfechos siempre y cuando se incrementen las mejoras en los procedimientos que alcancen la satisfacción laboral. También el resultado guarda relación con lo planteado por Lee y Chang (2008), los cuales en su investigación tuvieron como objetivo determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la innovación con la satisfacción laboral, obteniendo como resultado que existe una correlación positiva entre las variables y dimensiones propuestas por el investigador y la satisfacción laboral de los trabajadores.

## **Conclusiones**

En la investigación realizada, se llegó a determinar que existe una correlación alta, significativa y positiva entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, esto significa que si se incrementa la cultura organizacional en un nivel alto, se logrará que los docentes trabajen con mayor motivación y proactividad.

Con referencia a la hipótesis que relaciona la cultura organizacional y la capacitación de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, se puede precisar que existe una correlación alta, significativa y positiva entre las dos variables de estudio.

Se ha determinado después de haber realizado la contrastación de las hipótesis, que existe una correlación alta, significativa y positiva entre la cultura organizacional y las expectativas laborales de los docentes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado. Esto quiere decir que a mayor cultura organizacional, mayores expectativas laborales.

## Recomendaciones

1. La ESGE, a través de la Jefatura de Educación (COEDE), presente una hoja de recomendación al Comando del Ejército que contemple la capacitación de todo el personal docente, particularmente sobre la actualización y conocimiento de la doctrina vigente.
2. La ESGE deberá realizar la gestión a través del COEDE, presentando una hoja de recomendación sobre la nivelación de la remuneración del personal docente contratado, según sus títulos y grados académicos, a fin de estandarizar los haberes en relación con las otras instituciones de la educación.
3. Que la ESGE mejore las estrategias de desarrollo de los docentes a través de capacitaciones, mayor autonomía y mejorar los canales de comunicación para atender las necesidades del personal docente y romper las barreras de la falta de relación, tanto horizontal como vertical, logrando de esta manera un mayor acercamiento con los docentes para generar mayor compromiso laboral, en el cumplimiento de sus funciones.
4. Que la ESGE genere un programa de incentivos no monetarios, como menciones y felicitaciones, basados en reconocimientos personales como el respeto y aceptación; asimismo, para los docentes militares (R) se podría materializar con el otorgamiento de la medalla académica por haber ejercido docencia efectiva por un tiempo de cinco años ininterrumpidos en la ESGE-EPG.
5. La ESGE deberá generar espacios de tiempo para intercambiar aprendizaje, experiencias y fomentar las buenas relaciones interpersonales a fin de mantener un clima organizacional favorable que permita un mejor desempeño del docente en el desarrollo de su carga académica.
6. Que la ESGE gestione el intercambio con otros profesionales docentes, en la asignatura de planeamiento estratégico tanto en el ámbito nacional como internacional, a fin de incrementar experiencias y adquirir nuevos conocimientos.

## Referencias

- Adams, O. (1963). *Modelo de motivación para organizaciones*. Recuperado de: [https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura\\_2\\_unidad\\_2-teorias-motivacionales.pdf](https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura_2_unidad_2-teorias-motivacionales.pdf).
- Aguirre, F. y Manasía, J. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Recuperado de: <http://doctoradocienciasdelaeducacionuft.bligoo.es/lateoriadelasexpectativasdevroom#.WCN3kGp96Uk>.
- Alderfer, C. (1972). *Existencia, relación y crecimiento*. Recuperado de: [https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura\\_2\\_unidad\\_2-teorias-motivacionales.pdf](https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura_2_unidad_2-teorias-motivacionales.pdf).
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias. Ed. Granica.
- Andresen, G., Domsch, H. y Cascorbi, L. (2007). *Desempeño laboral*. Recuperado de: <http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes>.
- Añez, S. (2008). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín. Edit. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Aquino, J. (1997). *Recursos humanos*. Argentina: Ediciones Macchi, 2da Edición.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Editorial Legis, Santa Fe de Bogotá
- Arnold, J. y Davey, M. (1989). *Linking experiences with outcomes in graduate development*. Manchester School of Management UMIST PO Box 88, Manchester M60 1QD UK.

- Becker, L. (1978). *Joint effect of feedback and goal setting on performance, A field study of residential energy conservation*, Journal of Applied Psychology, 63, 428-433.
- Bell S. (2008). *Capacitación organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- Blake, O. (1997). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Macchi, 2da Edición.
- Brown, S. (1995). *Cultura organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>
- Bonhlander, A. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Iberoamerica, México.
- Blum, P. y Nayles, S. (1995). *Psicología científica*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Bracho, O. (1989). *Psicología científica*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Castro, A. y Lupano, M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Boletín de Psicología, No. 85, p. 89-109.
- Chiavenato I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Editorial Mc Graw - Hill.
- Davis, K. (1992). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.



- Dankhe, R. (1986). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/texson\\_a\\_gg/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/texson_a_gg/capitulo4.pdf)
- Deal T, Kennedy A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Drenan, P. (1990). *Cultura organizacional*. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Drucker, P. (1996). *La sociedad post-capitalista*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- Dunnette, M., Arvey, R. y Banas, P. (1973). *Personnel Magazine*, Why do they leave?. 25-29.
- Engel, P. y Redmann, W. (1987). *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Deusto, Bilbao.
- ESGE (2015). *Plan estratégico institucional 2014 al 2016*.
- ESGE (2015). *Plan educativo institucional 2013 al 2015*.
- Fayol, H. (1979). *Administración General e Industrial*. Buenos Aires, Editorial Ateneo.
- Fernández L. (2008), *Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria, en la Universidad Nacional de Cuyo*. Argentina.
- Galup, M., Klein, H. y Jiang, S. (2008). *Psicología científica*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García y Dolan. (1997). *La dirección por valores*. España: E Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de España, S.A.

- Gore, E. (1998). *Cultura del aprendizaje*. Recuperado de: [http://planificacion-d-t-h.blogspot.pe/2012\\_05\\_01\\_archive.html](http://planificacion-d-t-h.blogspot.pe/2012_05_01_archive.html)
- Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Grensing, O. y Ling, J. (1989). *Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece*, en A. Dale Timpe, Plaza y Janes. Barcelona.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / Clacdec.
- Hancer, L. y George P. (2007). *Journal of Hospitalary & Tourism: Research* Recuperado de: Scholar google.com.pe
- Handy, C. (1982). *Rol de la cultura organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- Hernández, S. (2006). *Metodología de la Investigación*, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1967). *The motivation to work*, John Wiley, Nueva York.
- Hofstede, G. (1990). *Cultura nacional y social*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/2e.htm>
- Igbaria, L y Guimares, C. (1993). *Psicología científica*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes>
- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles*, Gestión 2000, S.A., España.
- Kofman, L. (2001). *Cultura del aprendizaje*. Recuperado de: [http://planificacion-d-t-h.blogspot.pe/2012\\_05\\_01\\_archive.html](http://planificacion-d-t-h.blogspot.pe/2012_05_01_archive.html)
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. McGraw-Hill, Séptima Edición.

- Koontz, H., y Weihrich, H. (2002). *Elementos de administración: enfoque internacional*. (6 Ed.) México: Mc Graw Hill, p. 312.
- Lee D. y Chang F. (2008). *Psicología científica*. Recuperado de:<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Leidecker, J. y Hall, J. (1989). *Motivación: buena teoría, pobre aplicación* en A. Dale Timpe Plaza y Janes, Barcelona.
- Locke, E. (1969). *Purpose without consciousness: A contradiction*. Psychological Reports.
- Locke, E. y Latham, G. (1985). *The application of goal setting to sports* en Journal of Sport Psychology.
- Louis, M. (1980). *Administrative Science Quarterly*. Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. , 25, 226-251.
- Mahillo R. (1996). *Motivación y acción*. Recuperado de: <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Maslow, A. (1954). *Teoría de la motivación humana*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Mayo, M. (1988). *La gestión de la diversidad, implicación para la dirección estratégica de recursos humanos*. Departamento de organización y administración de recursos humanos. Madrid.
- Mason, N. y Griffin, V. (2002). *Psicología científica*. Recuperado de:<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid Narcea.
- Mc Gregor, D. (1966). *Teoría X y Y*. Recuperado de: [https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura\\_2\\_unidad\\_2-teorias-motivacionales.pdf](https://uvgcancun.files.wordpress.com/2014/06/lectura_2_unidad_2-teorias-motivacionales.pdf)
- Méndez, C. (1997). *Seminario sobre cultura y clima organizacional*. Santafé de Bogotá.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*, RA-MA Madrid.
- Murillo, S. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos administrativos de Bogotá. 16 (25) p. 109 – 137.
- Orellana, G. (2009). *Clima organizacional y rendimiento laboral* Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- O'Toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio*. México. Prentice Hall. Hispanoamericana
- Pain, A. (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Parker, M. (2008). *Funcionamiento de la teoría de las expectativas*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- Peñaloza, M. (1995). *Teoría de las expectativas en la educación universitaria*. Recuperado de: <http://doctoradocienciasdelaeducacionuft.bligoo.es/tag/cienciasdelaeducacion>
- Peralta, M. (2005). *Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social*. Bogotá (Colombia). Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. N° 15. p. 51-73.

- Ponce, M. (2007). *Memoria de las voces*. USAC. Editorial de la Dirección General de Investigación, 86 p.
- Porter, L. y Smith, F. (1979) *The Etiology of the initial stages of employee organizational reactions*. Unpublished manuscript. Graduate School of Administration. California; University of California at Irvine.
- Porter, L. y Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Porter, L. y Steers, R. (1973). *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw-Hill.
- Porter, L. y Steers, R. (1973). *Psychological Bulletin*, Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism, 80, 151-176.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; p.601.
- Roca, S. (2011). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional*, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.
- Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica, planificación y gestión: Teoría y metodología*. Colombia: 3 Editores.
- Sexton, F. (1977). *Motivación y satisfacción de necesidades*. Recuperado de: <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Sikula, L. (1992). *Psicología científica*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

- Siliceo, A. (1996). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Editorial Limusa, 3ra Edición.
- Smirnich, F. (1983). *Organizational cultural a critical assessment*, en Jablin et handbook of organizational communication, Newbury.Sage.
- Spector, F. (1997). *Psicología científica*. Recuperado de:<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Stake, R. (2008). *Evaluación respondiente*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- Stoner J. (1984). *Administración*. Méjico: Prentice Hall Editorial.
- Stoner A. (1996). *Administración*. (6ª Ed.). México: Pearson Educación, p. 487
- Taylor, S. (1981). *Principios de Administración Científica*, el Ateneo, Buenos Aires.
- Valdivia, M. (2004). *Cultura organizacional*, Universidad Médica de Sancti Spíritus, Cuba.
- Valle, R. (1995). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Edit. Addison Wesley Iberoamericana.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, Nueva York : John Wiley and Sons.
- Wanous, J. (1977). *Psychological Bulletin*, Organizational entry: newcomers moving from outside to inside. , 84 (4), 601-618.
- Warr, P., Bird M. y Rackham, N. (2008). *Evaluación de las necesidades de capacitación*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacionpersonal/capacitacion-personal.shtml>

Wright, S y Bonett, M. (2007). *Psicología científica*. Recuperado de:<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Wright, S. y Davis, P. (2003). *Psicología científica*. Recuperado de:<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>