



CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

ORGANIZACIONAL CULTURE AND LABOR MOTIVATION OF THE EDUCATIONAL COLLEGE STUDENTS

Silenis Añez

Universidad Rafael Beloso Chacín - Venezuela

RESUMEN

La 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 Frederick Herzberg. El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral 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 recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Motivación Laboral, Comportamiento, Labor Docente, Gerencia.

ABSTRACT

The investigation had as objective to determine the relation between the dimensions of the organizational culture and the labor motivation in an institution of superior education, considering the theoretical exposition of the motivational theory of Frederick Herzberg. A nonexperimental, descriptive investigation was made, of ex-post-facto field, using as instrument. Two questionnaires liker type, whose validity was made though experts, For the organizational culture questionnaire the results were 0,9192 an for the labor



motivation questionnaire 0,8330 was obtained. The population in study was stratified by faculty, dedication and gender, having selected itself a sample of 87 teachers the data was analyzed with descriptive statistic and the correlation was calculated with the method of analysis for factors and coefficient of Pearson. The results demonstrated the existence of a close relationship between the elements and characteristics of the organizational culture and the motivational factors. It was obtained correlations positive and negative (weak and moderate) between the components of both variables. Based on the detected strengths and weaknesses an intervention is recommended on these areas in order to elevate the motivational levels of the teaching staff to reach a better organizational development and with it, increase the productive quality of the teachers al the institution of Superior Education studied.

Key Words: Organizational Culture, Labor Motivation, Behavior, Educational Work, Management.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de educación superior se han visto influenciadas por los nuevos escenarios mundialistas, las estructuras de la Universidad del Zulia, así como su cultura organizacional también se ha afectado con esos cambios, cuyas repercusiones inciden de alguna manera en las actitudes de sus miembros, en especial en el profesorado, elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos y responsables de implementar las transformaciones a que haya lugar. En razón de su importancia estratégica y su complejidad en el mundo organizacional y buscando ofrecer aportes sobre situaciones reales generadas en la práctica, se hace necesario determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los docentes de una Institución de Educación Superior en la región zuliana.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las Instituciones Públicas de Educación Superior cumplen un papel transcendental en los cambios manifestados en el país. Ante las nuevas tendencias, el sector educativo universitario 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 las Instituciones de Educación Superior se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores, donde los docentes universitarios cumplen con la misión de crear y transmitir el conocimiento, siendo un motor



impulsador y ejecutor y soporte fundamental en el cumplimiento de la misión de dichas instituciones.

Los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios.

En este orden de ideas surgen algunas preguntas interesantes ¿Qué quieren los docentes de su trabajo? ¿Están los docentes motivados a cumplir cabalmente con las funciones que les han sido asignadas? o tal vez ¿Qué motiva a los docentes?

Al tratar de responder esas preguntas se debe responder en cuanto al comportamiento de los actores de las Instituciones de Educación Superior, entre ellos los docentes, se ven afectados por factores internos o propios de la dinámica organizacional, entre los cuales se encuentran: (la restricción por estructuras rígidas, enfoques gerenciales tradicionales, tendencias convencionales de direcciones no dinamizantes de los procesos, dependencia de decisiones, burocracias administrativas, obsolescencia de procedimientos y equipos, falta de apoyo, cambios organizacionales no planificados, conflictos internos, normas inflexibles, valores y actitudes no compartidos, la falta de una identidad organizacional, de un sentido de pertenencia, así como estructuras y edificaciones no acordes para estimular el buen desarrollo de la actividad docente y estudiantil)

Del mismo modo, también influye en el comportamiento de los docentes, con claras repercusiones sobre el desarrollo laboral los factores externos (crisis general a todos sus niveles afrontada por el país, las políticas presupuestarias gubernamentales, aspectos económicos y sociales, influencias políticas, presupuestos no acordes con la realidad), entre muchos otros.

En esa dinámica cuando la motivación laboral se constituye en dinamizador e impulsador del comportamiento humano, pudiendo favorecer la participación de los individuos, la consolidación de una cultura organizacional más eficiente para permitir mejorar los procesos de las organizaciones.

Diferentes estudios han demostrado, entre ellos, la teoría motivación-higiene de Frederick Herzberg (1959), la existencia de factores que afectan



las actitudes hacia el trabajo, denominados por este autor como higiénicos o de mantenimiento (extrínsecos) y factores motivadores (intrínsecos) sugiriendo esta teoría que para motivar y satisfacer a la gente en su trabajo se debe enfatizar en los mismos.

En la realidad práctica de las instituciones de la educación superior, pareciera presentarse un desfase entre lo ofrecido por estas instituciones y lo esperado por los docentes, ya que, en los recintos universitarios se observa un deterioro en el desarrollo de las actividades docentes, así como también una falta de iniciativa y creatividad en el desarrollo de los procesos académicos.

Esto se manifiesta por una falta de sentido de pertenencia, identidad y compromiso, ausentismo laboral, irresponsabilidad en el ejercicio de sus funciones, con presencia de elementos conflictivos lo cual amenaza el desarrollo del sector educativo.

La Universidad del Zulia (LUZ) es una Institución de educación superior pública y autónoma, pionera en el proceso de formación de personal capacitado para orientar el desarrollo del país que no escapa de esta problemática regida por la Ley de Universidades (1970) y políticas internas, es una de las instituciones de educación superior más grandes del país, que atiende una numerosa población estudiantil en sus once Facultades en Maracaibo, y dos Núcleos foráneos como lo son: Costa Oriental del Lago y Núcleo Punto Fijo.

Esta desarrolla sus actividades diarias en el marco de tres misiones fundamentales: la adquisición del conocimiento, realizable a través de la investigación; la transmisión del conocimiento, mediante la labor docente y la aplicación del conocimiento, en relación con el servicio público.

Aunque desde hace algún tiempo ha venido transformándose y realizando esfuerzos para mejorar sus procesos se presume que no han tenido el efecto deseado en el personal docente pues presenciamos profesores que parecieran estar pocos motivados al desempeñar su labor, pues muestran muy poco interés y sentido de responsabilidad, un rendimiento insuficiente, poco involucramiento en las actividades académicas, impuntualidad, ausentismo laboral, apático, predisposición a los conflictos, inconformidad, negligencia, entre muchas otros síntomas observados.

Lo anterior se percibe a través de incumplimiento de horarios y asistencia a clases, dificultades para trabajar en equipo y desinterés en la realización de sus tareas, entre otros.



En este sentido, algunas de estas anomalías también fueron observadas en una investigación realizada por Montero, sobre los miembros a la comunidad de La Universidad del Zulia en el año 1998

La presunta desmotivación de los docentes de LUZ pudiera tener sus causas en la falta de comunicación con la gente, liderazgos no compartidos, procesos de gestión complejos y lentos, desarticulación de sistemas de información, inadecuadas condiciones laborales, físicas, ambientales y de recursos, burocratización, presupuestos deficitarios, falta de supervisión y control, politización de los procesos y gerencias con poca formación en el área por mencionar algunos.

A este respecto, mediante una investigación realizada por Ferrer et al (2002) demostró cómo los gerentes universitarios no está formado con herramientas gerenciales necesarias para asumir un liderazgo proactivo frente al progreso, tan necesario para la consolidación de una Cultura Organizacional fuerte y crear incentivos adecuados para elevar la motivación del personal, especialmente al docente.

Aunque buscando mejorar esta problemática en LUZ esta problemática la Universidad del Zulia ha realizado algunas acciones tales como: Planes de Desarrollo estratégico; Programas Direccionales y Proyectos Estratégicos; Políticas para descentralizar de la Dirección de Personal; convenios colectivos, entre otros. No obstante a esas acciones realizadas, la supuesta desmotivación docentes pareciera mantenerse. Por esta razón, vale la pena preguntarse si los elementos y las características de la Cultura Organizacional se relacionan con la motivación de los docentes.

Considerando que las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral son evidentes indicadores del comportamiento organizacional de los docentes universitarios respecto a sus valores, creencias, actitudes y costumbres laborales, así como su identificación y compromiso con la *Institución* a todos los niveles de la estructura organizacional, también sus sentimientos y emociones compartidos y aquellos aspectos de la realidad generados de la presión interna de cada individuo miembro de las organizaciones y reflejados en su actividad laboral, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la relación existente entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral del personal docente del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia? ¿Cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional presentes en la labor que realiza el personal docente del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia? ¿Qué características tiene



la Cultura Organizacional exhibida por el personal docente del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia? ¿Cuáles son los factores que motivan laboralmente a los docentes del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia? ¿Cómo es la Cultura Organizacional del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia en cuanto a sus elementos y características, y su relación con la Motivación Laboral de sus profesores en las dimensiones: Expectativas, Estima, Condiciones de Trabajo y Relaciones Interpersonales?

A fin de dar respuestas a estas interrogantes se formularon varios objetivos.

OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral del personal docente que trabaja en el Núcleo Humanístico de una Institución de Educación Superior

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los elementos de la Cultura Organizacional presentes en la labor que realiza el personal docente en el Núcleo Humanístico de una Institución de Educación Superior.
- Describir las características de la Cultura Organizacional exhibida por el personal docente del Núcleo Humanístico de una Institución de Educación Superior.
- Analizar los factores que motivan laboralmente a los docentes del Núcleo Humanístico de una Institución de Educación Superior
- Determinar la relación entre la Cultura Organizacional en sus dimensiones: Elementos y Características, y la Motivación Laboral de los docentes universitarios que laboran en el Núcleo Humanístico de una Institución de Educación Superior, a través de sus dimensiones: Expectativas, Estima, Condiciones de Trabajo y Relaciones Interpersonales.

El siguiente cuadro muestra los objetivos específicos, las variables, dimensiones e indicadores utilizados en este estudio:

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar los elementos de la Cultura Organizacional presentes en la labor que realiza el personal docente del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia	Cultura Organizacional	Elementos de la cultura organizacional	Estructura Organizativa Misión de la Universidad Visión Organizacional Valores Institucionales Normas Organizacionales Objetivos Institucionales Comunicación Efectiva Imagen Corporativa Actitudes Creencias
Describir las características de la Cultura organizacional exhibida por el personal docente del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia		Características de la cultura organizacional	Identificación Organizacional Autonomía Individual Nivel de Apoyo Estilo Gerencial Trabajo en Equipo Cambios Organizacionales Tolerancia a los Conflictos
Analizar los factores que motivan laboralmente a los docentes del Núcleo Humanístico de Universidad del Zulia	Motivación	Expectativas	Nivel de Vida Naturaleza de la Labor Estatus Responsabilidad Remuneraciones Laborales Decisiones Laborales Administración y Políticas de la Institución Crecimiento Progreso Laboral
		Estima	Logros Reconocimientos
		Condiciones de Trabajo	Condiciones Físicas Equipamiento Condiciones Ambientales Seguridad Laboral
		Relaciones Interpersonales	Relaciones Personales Relaciones Grupales Comunicación

Mapa de Variables dimensiones e indicadores.

Fuente: Añez (2003)

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables y contar con un personal altamente motivado tienen repercusiones positivas para el desempeño laboral y económico de las organizaciones. Para la gerencia, es transcendental estudiar las mismas porque ella cumple funciones de relevancia significativa en el seno de una



organización. Entonces, estudiar las actitudes, creencias, valores, motivación y sentimientos compartidos de los docentes, constituyen aspectos importantes a desarrollarse de manera constante, dada la capacidad que tienen los mismos, con sus actuaciones de influir sobre la dinámica universitaria, alumnos, autoridades, compañeros de trabajo y comunidad en general

Por ello, con el presente estudio, el personal docente de LUZ, cuenta además con la información necesaria para identificar los elementos de la Cultura Organizacional que inciden en su Motivación Laboral y cuáles son los factores que incrementan su motivación, para así reconocer sus debilidades y buscar alternativas para mejorarlas o por el contrario reforzar los aspectos favorables.

Para La Universidad del Zulia esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre la Cultura Organizacional y si los mismos sirven de base para mantener un personal altamente motivado dentro de la Institución, para que se puedan cumplir las metas organizacionales e individuales de sus miembros. El estudio también constituye una referencia teórica para futuras investigaciones en el área de desarrollo organizacional y manejo de los recursos humanos, Facultades o Núcleos de LUZ, en instituciones de educación superior o en otras organizaciones regionales o nacionales.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN

En la investigación se analizan los factores que inciden sobre el comportamiento del personal docente y de investigación del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia, se identifican los elementos y características de la Cultura Organizacional y se determina la relación existente entre ambas variables.

Para el estudio se seleccionó el personal docente y de investigación, activo, ordinario, a dedicación exclusiva y tiempo completo, debido a su grado de vinculación con la Institución; realizada en el lapso comprendido entre Junio 2002 y diciembre 2003 en la ciudad de Maracaibo del Estado Zulia Estado Zulia.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El basamento teórico del presente estudio se organizó tomando en cuenta las opiniones, enfoques y teorías que distinguen la trascendencia de ambas variables y su correlación, las cuales permitieron extrapolar conceptos



relacionados bidireccionalmente, de acuerdo con la finalidad de la investigación, sirviendo de soporte y aportando elementos referenciales que facilitó abordar el estudio desde los ángulos de otras perspectivas, a los fines de enriquecer la investigación planteada.

Los antecedentes se remiten a un conjunto de investigaciones relacionadas cuyo análisis permitió alcanzar una visión del fenómeno estudiado, entre ellos: Zambrano (2001), Gillezeau (2001), Ramón (2001), Inciarte (2001), Hersen (2001), Olivares (2000), Montiel (2000), Ford (2000), Nava (2000), Rosales (2002) Ferguerson (1999); Morales (1999), Gaiot (1998), Montiel (1997), Pérez (1994),.

Por otra parte, Las bases teóricas asumidas son consecuencia referencial de diferentes autores, los cuales con sus enfoques contribuyeron a dar forma y respuestas coherentes al presente estudio, tomando en cuenta en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg (1959) para efectuar el análisis de los factores motivadores laboralmente que influyen en el comportamiento a los docentes universitarios. Se tomó como base la teoría antes mencionada, por cuanto la autora considero, después de haber hecho una revisión de las teorías que tratan el tema de la motivación, que es una de las más completas para medir los factores asociados a las sensaciones agradables que puedan sentir los trabajadores respecto a su trabajo, pues ella permite analizar no sólo los elementos internos de las personas sino también los elementos inmerso en el contexto que de alguna manera influyen en su comportamiento laboral.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de estos (Chiavenato, 1994). Al llevar esta concepción al plano empresarial, se puede manifestar que la Cultura Organizacional está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias, entre otros, como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos reflejados en el desempeño de sus actividades laborales.

Serna (1997) concibe la cultura de una organización como un sistema expresado en la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y adjudican la importancia a las diferentes tareas



empresariales. Asimismo, la cultura influye en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas, puesto que establecen los lineamientos, directrices y políticas generales de la empresa.

Después de analizar y comparar las definiciones y opiniones de diferentes autores se determinó que casi ninguno de ellos explican todos los elementos que conforman el concepto de Cultura Organizacional, pero si podría hacerse una complementación resultando un conjunto de conceptos tales como: estructura organizacional, misión y visión organizacional, valores compartidos por los miembros, normas y objetivos institucionales, procedimientos de trabajo, comunicación efectiva y la imagen de la institución, las creencias y las actividades compartidas por los miembros de la organización, que sin querer ser exhaustivo en la enumeración encierra una definición bastante completa del componente: elementos de la Cultura. Esta descripción fue la base para indagar en los profesores su posición ante éstos y poder determinar cuáles de ellos estaba presente en la Cultura Organizacional de la Institución estudiada.

La configuración y transmisión de estos elementos es determinante en una organización para el logro de los objetivos en concordancia con las expectativas de los trabajadores, a fin de alcanzar mancomunadamente el éxito organizacional.

Otro aspecto de la Cultura son sus características y como se presentan en las organizaciones, ellas implican todas aquellas dimensiones o principios administrativos bajo los cuales se rige la empresa y marcan la pauta de la conducta operacional de los individuos que la integran. Es decir, la identificación organizacional, el grado de compromiso y pertenencia hacia las instituciones, así como la autonomía con la cual los individuos desarrollan sus actividades y decisiones, el nivel de apoyo recibido para ejecutar y llevar a efecto sus labores, enmarcado significativamente por el estilo gerencial adoptado por los miembros directrices de la organización, donde también se deben tomar en cuenta el manejo del trabajo en equipo, los cambios continuos y la tolerancia de los trabajadores ante la presencia de los conflictos presentados en la organización.

MOTIVACIÓN LABORAL

Una diversidad de autores han tratado de investigar sobre la motivación desde diferentes ángulos del quehacer humano, con particular atención en la Motivación Laboral, entre ellos Koontz y Weihrich (1997), Robbins (1994, 1997, 1999); Chiavenato (1994, 1998); Davis y Newstrom (2000) y Dessler (1999)



La mayoría de estos teóricos consideran a la motivación humana como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos. Coincide con esto Gómez et al (1998) cuando sostienen que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales.

Asimismo, se puede señalar la motivación como un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras. El su nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

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

El desempeño de los trabajadores está sujeto a los diversos factores, entre ellos los de higiene y los motivadores, en los cuales se fundamenta la teoría de Frederick Herzberg, sustento de esta investigación, y posteriormente analizados.

Por ello, el estudio de la motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo (autocontrol o heterocontrol), a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

En resumen, la motivación es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin olvidar un aspecto de suma importancia: su aspecto cambiante en el individuo; al irse satisfaciendo uno



de los factores, otro pasará a ser el factor dominante de la motivación, y precisamente es a ese estudio al cual debe abocarse la gerencia de cualquier empresa, porque de ello dependerá el resultado positivo en productividad lográndose con un sistema de motivación bien diseñado.

A lo largo de la Historia, han existido diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de Necesidades de Alderfer (1972), la Teoría de las Tres (3) Necesidades Sociales de Mc Clelland (1961) (Robbins: 1999) y la Teoría de los Dos (2) Factores de Herzberg, (1959) entre otras, esta última es tomada como apoyo para esta investigación, ella trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación e insatisfacción que pueda sentir el personal.

El primer grupo de factores señalados por el autor son los motivadores, los cuales incluyen: Logros y Reconocimiento en el trabajo, Responsabilidad, El trabajo en sí. Crecimiento y Progreso Laboral. El segundo grupo de factores son los denominados de higiene o mantenimiento, los mismos son externos al trabajo en sí, forman parte del ambiente laboral. Algunos factores de higiene o mantenimiento son: Condiciones de trabajo, Seguridad laboral, Remuneraciones Laborales, Administración y políticas de la Institución y Relaciones interpersonales. La ausencia de estos factores puede llevar a la insatisfacción y desmotivación laboral y hasta evitar realizar el trabajo. En resumen, todas estas teorías ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación laboral.

Así se observa el apareamiento de factores motivadores comunes, presentes en los diferentes estudios y para los autores que han teorizado al respecto, los cuales sirven de apoyo para esta investigación. Pero para investigación se tomó como base los factores motivadores (intrínsecos y extrínsecos) de la Teoría de Herzberg, a los cuales se adicionaron otros indicadores (nivel de vida, estatus, decisiones laborales, comunicación) a criterio de la autora de este estudio, por considerarlo complementos necesarios para una adecuada evaluación de la motivación sobre los sujetos de análisis en la investigación.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la



comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones.

La comunicación de la cultura es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Sin olvidar a Egan (1996), el lado oscuro de culturas encubiertas dentro de una organización, sino realizar periódicamente auditoría de la cultura. Muchas veces es de vital importancia un cambio de cultura lo cual puede ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer del mundo organizacional.

En cuanto a la Motivación Laboral, a lo largo de los estudios anteriores se ha demostrado la importancia que tienen las características de los puestos y las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta: ¿Qué motiva el comportamiento?

El estudiar cómo motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes llevadas a cabo por la administración de las instituciones.

Llevando esto al plano educativo, los gerentes de las máximas casas de estudios superiores nacionales, deben ser capaces de dar la debida atención a estos aspectos importantes, porque por ejemplo, un profesor desmotivado presenta desinterés por las actividades que realiza y representa una actuación negativa del docente en su labor diaria.

Al tratar de establecer la importancia y el nexo entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral, debe considerar que los individuos dentro de las organizaciones también reciben influencias del medio externo.

En este sentido, es importante que la gerencia estimule la evaluación de ambos aspectos (internos y externos), estableciendo como mecanismo de control una retroalimentación constante

Al enfocar estos aspectos en las Universidades venezolanas, se puede decir que las mismas están dirigidas a realizar una función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, por lo cual sus actividades deben orientarse a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza (Ley de Universidades, 1970), misión en la que sus recursos humanos, especialmente, el personal docente, tiene una gran responsabilidad por ser el factor de producción más importante, si se considera que son precisamente los profesores quienes realizan funciones esenciales de docencia, investigación y extensión.



Sin embargo, en los actuales momentos pareciera atravesar uno de sus más graves problemas, una crisis de carácter financiero y de calidad educativa que distorsiona el fin mismo de la Institución, la preparación científica y tecnológica del personal requerido para el cambio de la sociedad.

La influencia decisiva de los factores culturales y motivacionales en la calidad de la educación se torna crítica, situación que se manifiesta con un excesivo centralismo gubernamental y una marcada estrechez presupuestaria de las organizaciones educacionales, con afectación a las Universidades pues impide por un lado la formación y estimulación adecuada y oportuna de los docentes, la sustitución de los equipos didácticos ya obsoletos, la dotación y actualización de bibliotecas y audiovideotecas, la renovación y mantenimiento de sus instalaciones, infraestructuras y parque automotor, y la incorporación de modernas tecnologías institucionales y por otra parte, dicha crisis financiera también provoca una serie de conflictos gremiales, sobre todo reclamo por mejores condiciones socioeconómicas para profesores, empleados, obreros e incluso estudiantes, debido a que los salarios y demás beneficios socioeconómicos no se compaginan con las demandas inflacionarias del país. Todos estos aspectos tienen repercusiones negativas en el comportamiento laboral y por ende en el desarrollo organizacional en las diferentes instituciones de estudios superiores, entre ellas se encuentra, la Institución de Educación Superior investigada.

METODOLOGÍA

En el plano metodológico la investigación se apoyo en los aportes de Chávez (1997), Hernández et al (1999), Namakforrosh (1996) Tamayo y Tamayo (2003). Se realizó una investigación aplicada, no experimental transeccional o transversal, descriptiva, de campo ex-post-facto, utilizando como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, (15), de nunca a siempre) cuya validez se realizó a través de expertos. La confiabilidad de los mismos se efectuó a través del coeficiente Alfa-Cronbach, mediante una prueba piloto. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral de 0.8330. La población constituida por 634 profesores estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra probabilística, estratificada de 87 docentes la cual se calculo por la fórmula de Sierra (1999). Los resultados obtenidos sirvieron para realizar un análisis descriptivo correlacional entre las dos variables en estudio, objetivo perseguido por esta investigación. Se aplicaron los instrumentos a la muestra seleccionada codificando y tabulando los datos a través del paquete estadístico SPSS y la hoja de cálculo EXCEL. Los datos fueron analizados con estadística



descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas así como las medias, varianzas y la correlación para los *ítems*, indicadores y variables.

La correlación fue calculada con el método de Análisis por Factores. La correlación se estudió mediante el análisis de factores y dentro de éste método empleado el de componentes principales y para medir la intensidad de la asociación entre las puntuaciones de los componentes se utilizó el Coeficiente de Pearson. Como criterio para elegir el número de componentes, se seleccionaron aquellos cuyo autovalor no fuese mayor a uno, de los resultantes se seleccionaron los valores más relevantes; esto significa que las variables son significativas para el componente dado el tamaño de la muestra, para su análisis y discusión, los resultados de los componentes con doble asterisco.

Resultaron quince (15) componentes principales que explicaron el 79,315% de la varianza total acumulada para Cultura Organizacional y trece con una varianza 76,171%. para Motivación Laboral. Seleccionados de la matriz de componentes principales rotadas elaboradas a través del paquete estadístico SPSS versión 10.0. Estos componentes constituyen una combinación lineal de las variables originales y fueron seleccionados de los indicadores cuyos auto valores, en la varianza total no fueran menores a 1. Del resultado de la correlación se seleccionaron aquellas que presentaron doble asterisco las cuales son significativas al 1%.

Los componentes seleccionados para Cultura Organizacional, en forma resumida fueron: *Componente 1*: Conocimiento de estructura, importancia y cumplimiento de misión; aplicación y fomento de valores, comportamiento según normas y procedimiento de trabajo. *Componente 2*: Diseño de objetivos según labor docente. Apoyo gerencial, recursos, estilo gerencial, y estimulación por jefe para el trabajo en equipo. *Componente 3*: Control sobre comportamiento docente, y supervisión. *Componente 4*: Estimulación por sólida imagen corporativa. Cordialidad en grupos de trabajo, tolerancia ante conflictos, y clima para resolver problemas. *Componente 5*: Identificación y compromiso del docente con su labor y con la Universidad. *Componente 6*: actitudes hacia el trabajo, ideas y decisiones en aula. *Componente 7*: Políticas institucionales, introducción de cambios, y divulgación efectiva de normas. *Componente 8*: Comunicación para regular cultura, y comunicación asertiva entre compañeros de trabajo. *Componente 9*: Objetivos de trabajo, creencia, políticas que afectan desempeño, y los cambios no planificados los cuales dificultan desarrollo laboral *Componente 10*: Esquema para evaluar labor docente. *Componente 11*: Resultados más importantes que procesos, disfrute por realización de trabajo. *Componente 12*: Afectación en el desempeño por conflictos. *Componente 13*: conocimiento de visión.



Componente 14: Creencias personales influyentes en procesos y decisión laborales. *Componente 15:* Cultura para el cambio institucional.

Los componentes seleccionados para la Motivación Laboral son: *Componente 1:* Poca participación en decisiones de trabajo, ponderación en decisiones, comunicación de políticas, condiciones físicas y ambientales inadecuada para labor docente, poca participación de jefes para aportar recursos a tiempo, baja efectividad en comunicación, y poco estímulo para intercambio comunicacional.

Componente 2: Poca exigencias de jefes en cumplimiento de responsabilidades, estímulo por equipos y medios de trabajos, y positivas relación de trabajos con superiores y compañeros. *Componente 3:* Sentido de realización por ejecución laboral. y autorecompensas laborales. *Componente 4:* Naturaleza de labor según puesto de trabajo, colaboración entre compañeros de trabajo, y aportes para solución de problema. *Componente 5:* Pocas recompensas por esfuerzo laborales. Planes salariales, remuneraciones y retroalimentación laboral.

Componente 6: pocos sistemas para desarrollo capacitación, adiestramiento y actualización laboral, sistema de ascensos, y mejores posiciones según ascensos. *Componente 7:* Logros, y poco reconocimiento por desempeño, estímulo por reconocimiento de supervisores. *Componente 8:* Contribución del trabajo para mejorar nivel de vida, estímulo laboral por nivel de vida, preocupación institucional por nivel de vida del docente, cumplimiento de lineamiento y patrones institucionales.

Componente 9: Desempeño según posición, y estímulo por responsabilidades adicionales. *Componente 10:* funciones según labor; estabilidad laboral. *Componente 11:* Docente no asumen responsabilidad, gratifica el cambio para mejor posición. y alta burocratización en relaciones grupales. *Componente 12:* seguridad laboral *Componente 13:* Existencia de factores de riesgos laborales.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al comparar la fundamentación teórica con los resultados obtenidos en la investigación, se observó cómo la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral del 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, es de importancia significativa 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 presentes en la labor que realiza el 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.

A tal efecto, se consideran entre las fortalezas de la Institución el hecho de tener el profesorado conocimiento sobre Estructura, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Procedimientos, Estabilidad, Funciones y Requerimientos de los puestos de trabajo, relaciones interpersonales y grupales se manifestaron satisfactorias y además reconocen la contribución de su trabajo para el mejoramiento de su nivel de vida. Así como un alto grado de identificación, compromiso y disposición para cumplir los lineamientos, normas y patrones universitarios al igual que la correspondencia entre los procedimientos y el desempeño laboral.

En efecto, los resultados arrojados en la presente investigación evidencian como los mismos actualmente se encuentran definidos y presentes en todos los estratos, lo cual implica un gran potencial para la organización.

Por otra parte, se evidenció una marcada deficiencia en los canales de divulgación, comunicación y participación para diseño y cambio en la estructura, normas y políticas institucionales, así como, ausencia de imagen corporativa y de otorgamiento de participación efectiva al personal docente en las decisiones de trabajo y el diseño de objetivos institucionales acordes con labores docentes y necesidades de la organización, falta de mecanismos para elevar los niveles de vida del profesorado.

Las relaciones interpersonales y grupales se manifestaron satisfactorias, pero con una elevada burocratización influenciadas por las actitudes y creencias políticas con repercusiones considerables en la toma de decisiones en la organización lo cual tiene efectos negativos, al tratar de potencializar los vínculos y el entendimiento humano en los procesos de la Institución



- Al describir las características de la Cultura Organizacional, segundo objetivo del estudio, la realidad demostró la tendencia generalizada de no compartir responsabilidades entre la gerencia y los docentes, ni existencia de mecanismos prácticos para exigir el cabal cumplimiento de las mismas o sea los docentes no asumen a cabalidad sus obligaciones y existe poca exigencia de los jefes para su cumplimiento.

Existe un divorcio entre lo que la realidad demanda y lo ejecutado por el profesorado en su trabajo, siendo uno de los graves problemas de la Institución la falta de mecanismos de supervisión y control para permitir alinear este aspecto en provecho de un adecuado desarrollo y progreso organizacional.

Los resultados aportan datos para considerar la existencia de un estilo gerencial no acorde con las necesidades de la Institución, con una acentuada diferencia entre lo exhibido y lo ejercido en la práctica por los ejecutivos de la Institución. El profesorado no se identifica con el estilo gerencial de los jefes, no existe un liderazgo compartido y comprometido para mejorar el desempeño mediante la adopción de los cambios necesarios que le exige la misma y su entorno.

Se demostró la existencia de permanente cordialidad y amistad en grupos de trabajos pero con poco apoyo institucional en cuanto a recursos y estímulo de los gerentes para el trabajo colectivo. Esto se torna delicado para la institución, debido a la función principal que tiene el sistema cultural en las organizaciones, ya que, debe responder a la tarea de integrar los comportamientos de las personas hacia objetivos y proyectos mancomunados, considerado como una función gerencial fundamental para estimular al personal.

- Al Analizar de los factores que motivan laboralmente a los docentes, tercer objetivo de la investigación y volver la mirada sobre los resultados obtenidos en el estudio se evidencia la existencia de pocos incentivos que cubran las expectativas y estima de los docentes, no existiendo una correspondencia directa entre los logros y el reconocimiento, o sea a mayores logros alcanzados debería corresponder mayores reconocimientos, lo cual esta desmotivando a los docentes.

Con relación al crecimiento, los docentes se mostraron altamente insatisfechos por las pocas oportunidades que tienen para su desarrollo laboral, se percibe ausencia de planes y programas integrales de capacitación, actualización y adiestramiento para ellos.



De igual forma, dieron cifras significativas por inadecuadas condiciones físicas y ambientales, equipamiento y seguridad en los lugares de trabajo, considerando la existencia de relaciones interpersonales y grupales altamente burocratizadas, que entorpecen un adecuado desarrollo de las relaciones en el proceso laboral junto con otros aspectos esenciales influyentes en la motivación de los docentes.

En las diferentes facultades el profesorado considera que no existe por parte de la institución el fomento de un clima para la resolución de problemas y conflictos y esto ataca constantemente el desarrollo organizacional, a través de paralizaciones frecuentes que evidencien el estancamiento en funciones y procesos organizacionales.

- Al hacer la comparación entre los resultados de la investigación y la Teoría apoyo la investigación se constató la necesidad de enfatizar en los docentes de la Universidad los factores motivadores intrínsecos y extrínsecos, pues se siente su presencia en la vida laboral de los docentes pero con diferencias en cuanto al grado de aparición de dichos factores, los cuales en la mayoría de los casos tienden a niveles bajos por el poco apoyo institucional otorgado a los mismos, los cuales está afectando la Motivación de los profesores de la mencionada Casa de Estudios Superiores y la productividad laboral.
- Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. Las Positivas indican la relación directamente proporcional que existe entre los componentes y negativas para indicar la relación inversa entre ellas. Se obtuvieron correlaciones de ambas variables de la siguiente manera: Positivas, débiles entre los componentes: 2 y 2 ; 9 y 10; 11 y 8; moderadas en 1 y 1; 2 y 5; 5 y 7; 6 y 1; 10 y 11; y negativas, débil en 12 y 12, moderada en 6 y 12, respectivamente.
- Hay entonces, de acuerdo a lo anterior, suficientes evidencias para demostrar que existe relación entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada, lo cual da cumplimiento al objetivo general de esta investigación.



CONCLUSIONES

Existencia de esquemas gerenciales y patrones de conductas no acordes con las necesidades de la Institución y de su personal

Presencia de condiciones favorables en cuanto a: identificación, compromiso, disposición del docente para el cumplimiento de lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de conducta universitarias, son indicadores de una institución capaz de aprovechar una fuerza de trabajo comprometida, para ello debe fomentar la participación a fin de mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso del personal con la organización y sacar provecho de ello, reforzando su imagen corporativa.

Se detectó debilidades en cuanto al poco apoyo institucional para mejoramiento de nivel de vida, procesos, estímulo para la participación en decisiones de trabajo, divulgación sobre estructura, normas y políticas institucionales.

Se evidenció la presencia de actitudes y creencias políticas así como la burocratización de las relaciones de trabajo ejecutadas por los docentes

Los canales de información y de comunicación efectiva a todos los niveles de la organización son inadecuados pues la información no es oportuna y fluida

Se constató inadecuadas condiciones laborales, entre ellas las físicas, ambientales, equipamiento y recursos necesarios para un buen desempeño docente, así un clima desfavorable para la resolución de conflictos que ataca el desarrollo organizacional causante de paralizaciones de actividades y procesos.

Es evidente la inexistencia de mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes

El profesorado no se identifica con el estilo gerencial de los jefes, no existe un liderazgo compartido y comprometido para mejorar el desempeño

Se demostró la existencia de permanente cordialidad y amistad en grupos de trabajos pero con poco apoyo institucional en cuanto a recursos y estímulo de los gerentes para el trabajo colectivo.



Presencia de muchos factores motivadores en el desempeño laboral de los docentes, con diferencias en el grado de influencia en el comportamiento y manejo inadecuado de ellos, por parte de la institución.

Se obtuvieron numerosas correlaciones positivas entre los componentes de las variables Cultura Organizacional y Motivación Laboral, lo cual determinó la relación entre las mismas.

RECOMENDACIONES

Las autoridades deben concientizar la necesidad de cambiar los esquemas gerenciales y patrones de conductas para lograr las transformaciones necesarias en la Institución, aprovechando las fortalezas existentes y creando e impulsando mecanismos de control para atacar todas sus debilidades en especial las detectadas a través de esta investigación.

Se debe emprender verdaderos procesos de planificación y ejecución con la participación del profesorado, a fin de conocer y compartir la estructura normas y políticas institucionales y así poder ayudar a mejorarla, de igual manera debe tomarse en cuenta la opinión del personal al efectuar los cambios necesarios, porque ello deja abierta la puerta a una pluralidad de opiniones, lo cual podría servir para obtener grandes logros en beneficio colectivo, esto podría darse a través de eventos de acercamiento que permitan la generación de confianza y participación de todos miembros de la organización, incluyendo a los gremios que agrupa a los mismos.

Por ser de relevancia considerable para el desarrollo organizacional e incentivar la motivación laboral de los docentes, se debe aprovechar la potencialidad de indicadores tales como: mejor sistema de remuneraciones, beneficios laborales, planes salariales acordes con la realidad social del país; tomar en cuenta la relación directa existente entre las compensaciones salariales y el desempeño laboral otorgando más oportunidades para el desarrollo laboral, creando y fomentando planes de mayor reconocimiento según los logros alcanzados por el docente universitario, de manera que el profesorado aumente su sentido de realización y logro; lo cual puede crear motivación en ellos.

Se recomienda asumir un liderazgo que le permita a la Gerencia de LUZ abocarse a la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, disposición para acatar lineamientos, normas, misión, visión, valores, políticas, procedimientos de trabajo, cambios necesarios, rupturas de barreras y la necesidad de adecuar condiciones de trabajo, comunicación y supervisión suficiente y eficiente, así como tomar en cuenta la opinión de



todo el personal de todos los estratos y niveles de ella; a fin de implementar una filosofía de mejoramiento continuo que le permita alcanzar los estándares deseados de desarrollo institucional, para ello cuenta también con los resultados de esta investigación.

Para alcanzar todas las mejoras necesarias descritas anteriormente, la Universidad del Zulia requiere de una intervención en las áreas que permita una redefinición del papel de la Gerencia dentro de ella para poder iniciar verdaderos procesos de transformaciones esenciales, convirtiendo las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades que se le presentan, en estos momentos de exigencias permanentes tanto a nivel de la organización como las del entorno.

La Universidad debe tomar en consideración los resultados obtenidos a través de la correlación alcanzada por este estudio; a fin de fortificar la asociación positiva presente entre los componentes de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral considerándolas como fortaleza y así mismo crear sistemas que ayuden a incrementar y consolidar esta unión, pues los resultados en su mayoría evidenciaron una relación estrecha entre las mismas en provecho de su personal y para el cumplimiento más idóneo de sus funciones, es decir la docencia, investigación y la extensión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHÁVEZ, N. (1997). Introducción a la investigación educativa. 1era. edición. Editado por Ars Gráfica, S.A. Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá.
- CHIAVENATO, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA (1970). Ley de Universidades. Caracas, Venezuela.
- DAVIS, K y NEWSTROM, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Mc Graw-Hill. México.
- DESSLER, F. (1999). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill Interamericana. México.



- EGAN, G. (1996). El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- FERRER, J.; ROMERO, D. Y RIVERA, A. (2002). La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectivas de algunos autores del proceso. Revista de Ciencias Sociales. Vol. VIII. No. 2. Faces, LUZ. Venezuela.
- FERGUERSON, M. (1999). La Cultura Organizacional y su Relación con la Productividad del Personal Docente de la Facultad de Economía. La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- FORD, S. (2000). Incidencia de la Motivación en la Calidad de Vida Laboral de los Empleados del Banco Unión Sucursal Bella Vista. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- GAIOT, M. (1998). Relación entre la motivación al trabajo y el desempeño laboral del personal de la Corporación de Desarrollo de la Región Zuliana. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997). Dirección por Valores. El Cambio Más Allá de la Dirección por Objetivos. Mc Graw-Hill. España.
- GILLEZEAU, P. (2001). Los valores, la comunicación y el liderazgo. Fundamentos de la cultura en la evolución de las organizaciones inteligentes. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela
- GÓMEZ, M., BALKIN, P. y CANDY, R. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. 2da. Edición. España.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1999). Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- HERSEN, C. (2001). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Empresas de Servicio de Custodia y Transporte de Valores. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- HERZBERG, F; MAUSNER, B SNYDERM AND WILEY, B.(1959). The Motivation to Work. New York.
- INCIARTE, N. (2001). Cultura Organizacional y Procesos de Investigación y Desarrollo de una Unidad de Investigación Universitaria. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.



- KOONTZ, O. y WEIHRICH, H. (1997). La Administración en el Mundo de Hoy. Prentice Hall. México.
- MARTIN, A. (1998). Clima Cultural y Formación de Culturas Organizacionales Innovadoras. Centro de Estudios Avanzados. México.
- MONTERO, G. (1998). La Salud Ocupacional en la Convención Colectiva Laboral del Personal Docente y de Investigación de LUZ. Maestría. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- MONTERO, M. (1999). Motivación y satisfacción laboral en el personal administrativo profesional de las instituciones públicas de educación superior. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- MONTIEL, R. (2000). Los Factores Motivacionales y su relación en el desempeño laboral del personal empleado del Instituto Nacional de Canalizaciones Gerencia Canal de Maracaibo. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- MONTIEL, A. (1997). El Clima Organizacional y las Motivaciones para el Trabajo de la Asamblea Legislativa del Estado Zulia (ALEZ). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- MORALES, L. (1999). Evaluación de la Relación entre la Motivación y la Calidad de Vida en el Trabajo del Personal del Instituto Autónomo de Policía Municipal Lagunillas (IMPOL). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- NAMAKFOROOSH, N. (1996). Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México.
- NAVA, A. (2000). Evaluación de la Cultura Organizacional de Seguros Panamerican, Sucursal Maracaibo. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- OLIVARES, J. (2000). Estrategias para alinear las expectativas de los trabajadores a las características de la cultura organizacional de PDVSA. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.



- RAMÓN, S. (2001). La Cultura Organizacional y su Relación con el Compromiso Organizacional. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- ROBBINS, S. (1994). Administración. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 4ta. Edición. México.
- ROBBINS, S. (1997). La Administración en el Mundo de Hoy. Prentice Hall, S.A. México.
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall. México.
- ROSALES, M. (2002). Satisfacción Laboral del Personal Docente y Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- SERNA, H. (1997). Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología. 3R Editores. Colombia.
- SIERRA, R. (1999). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicio. Editorial Paraninfo, S.A. Madrid, España.
- TAMAYO y TAMAYO, M (2003). El proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México
- ZAMBRANO, D (2001) Cultura Organizacional y Calidad de Gestión del Recurso Humano. Maestría Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela