

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MATAGALPA



Coordinación de Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas

**Proyecto de Graduación para optar al Título de Grado en Licenciatura en
Administración de Empresas**

Proyecto de Graduación:

“Cultura Organizacional y su Influencia en la Motivación Laboral en los Docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), Campus Matagalpa, en el Segundo Semestre del 2025.”

Elaborado por:

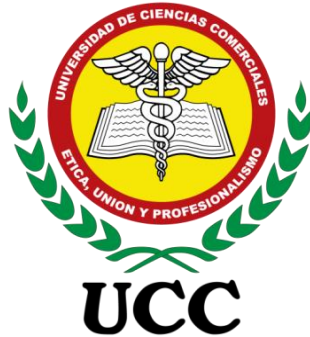
- Br. Amanda Patricia Mendoza Arauz
 - Br. Christer Jhosua Cruz
 - Br. Leana Belén Ocón Rico

Docente: Msc. Aura Lila Sevilla Kuan

Matagalpa, 14 de noviembre 2025

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MATAGALPA



Coordinación de Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas

**Proyecto de Graduación para optar al Título de Grado en Licenciatura en
Administración de Empresas**

Proyecto de Graduación:

“Cultura Organizacional y su Influencia en la Motivación Laboral en los Docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, en el Segundo Semestre del 2025.”

Elaborado por:

- Br. Amanda Patricia Mendoza Arauz
 - Br. Christer Jhosua Cruz
 - Br. Leana Belén Ocón Rico

Docente: Msc. Aura Lila Sevilla Kuan

Matagalpa, 14 de noviembre 2025

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MATAGALPA



Coordinación de Ciencias Económicas, Empresariales y Jurídicas

Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Administración de Empresas

Aval del Tutor

MSc. Aura Lila Sevilla Kuan, tiene a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Graduación con el título: “**Cultura Organizacional y su Influencia en la Motivación Laboral en los Docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, en el Segundo Semestre del 2025.**” elaborado por los estudiantes: **Amanda Mendoza, Christer Cruz y Leana Ocon**, ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, doy de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC campus Matagalpa a los diez y seis días del mes de noviembre del año dos mil veinte y cinco.

Fdo.: MSc. Aura Lila Sevilla Kuan
Docente.

Dedicatoria

Amanda Patricia Mendoza Arauz

A mi familia, que con su apoyo incondicional y amor inagotable ha sido mi mayor fuente de inspiración en cada paso de este camino académico. A mis amigos, que siempre creyeron en mí y me brindaron su compañía en los momentos de desafío. Y a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar este logro.

Christer Jhosua Cruz

Dedico esta investigación a mi madre, quien con su fortaleza y dedicación me mostró el verdadero significado de entrega y esfuerzo; a mi abuelo, cuya sabiduría y ejemplo han sido una inspiración constante en mi vida; a mis docentes, por su compromiso, paciencia y dedicación; a mis compañeros, con quienes compartí retos y logros; a mi familia y amigos por su apoyo y compañía; y, por último, y más importante, agradezco a Dios, porque sin Él no habría llegado hasta aquí.

Leana Belén Ocón Rico

Dedico esta investigación especialmente a Dios, por darme la sabiduría, inteligencia y perseverancia para culminar mi formación profesional con éxito. A mis padres, a quien les debo todo lo que soy, gracias por su apoyo incondicional y económico. A mí, por ser el pilar fundamental en esta lucha diaria, gracias por haber llegado a esta etapa que refleja mi compromiso, mi esfuerzo, mis desvelos y mi dedicación durante 4 años.

Agradecimientos

Amanda Patricia Mendoza Arauz

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos aquellos que, de alguna manera, hicieron posible la realización de esta investigación. A la MSc. Aura Lila Sevilla Kuan, mi docente, por su invaluable orientación y apoyo constante, brindándome el conocimiento y las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo. A mis compañeros de estudio, por compartir este viaje académico conmigo y ofrecerme su apoyo y amistad. Gracias también a los docentes y coordinadores de UCC, campus Matagalpa, por su valiosa colaboración y disposición en este proceso.

Christer Jhosua Cruz

A la MSc. Aura Lila Sevilla Kuan, por su invaluable orientación y apoyo constante a lo largo de esta investigación; a mis compañeras, Br. Amanda Patricia Mendoza Arauz y Leana Belén Ocón Rico, por su colaboración, compromiso y esfuerzo en cada etapa de este proyecto; a la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), Campus Matagalpa, por brindarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación; y, finalmente, a todas las personas que, con sus ideas, sugerencias o palabras de aliento, hicieron posible esta investigación. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Leana Belén Ocón Rico

Gracias infinitas a Dios y a mis padres, por su ayuda incondicional, han sido un pilar fundamental de este logro. También expreso mi gratitud a mi equipo de trabajo que estuvieron conmigo en este retador camino. Y a mi tutora, MSc. Aura Lila Sevilla. Su experiencia contribuyó a nuestra investigación.

Resumen

El presente estudio analizó cómo la cultura organizacional influye en la motivación laboral del cuerpo docente de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el segundo semestre del 2025, centrándose en la relación entre valores, creencias y prácticas institucionales y el compromiso/desempeño del profesorado. Se trabajó con la totalidad de 32 docentes de las coordinaciones de Ciencias Económicas e Ingenierías, bajo un diseño no experimental con enfoque predominantemente cuantitativo y aportes cualitativos, lo que permitió caracterizar dimensiones clave de la cultura (misión, visión y valores) y factores intrínsecos/extrínsecos de la motivación laboral. Los hallazgos muestran una cultura institucional valorada positivamente, aunque con brechas en la apropiación de valores y en ciertas condiciones de trabajo que inciden en la satisfacción y el sentido de pertenencia. En respuesta, se formula un plan estratégico de tres años orientado a fortalecer comunicación interna, liderazgo, reconocimiento y desarrollo profesional, así como a optimizar el entorno de trabajo (incluida la dimensión tecnológica y de recursos), con el fin de elevar la motivación docente y la calidad académica del campus. El estudio aporta evidencia aplicable a contextos universitarios similares y establece una base operativa —ejes, estrategias e indicadores— para el seguimiento y mejora continua de la cultura organizacional y la motivación del personal docente en UCC Matagalpa.

Palabras clave: Cultura organizacional, Motivación laboral, Instituciones educativas, UCC.

Abstract

The study analyzes how organizational culture influences the work motivation of the teaching staff at the Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), Matagalpa campus, during the second semester of 2025, focusing on the relationship between institutional values, beliefs, and practices, and faculty commitment and performance. The research included all 32 professors from the Economic Sciences and Engineering departments, using a non-experimental design with a predominantly quantitative approach complemented by qualitative insights. This methodology made it possible to characterize key cultural dimensions (mission, vision, and values) as well as intrinsic and extrinsic factors of work motivation. The findings reveal an institutional culture that is positively valued, although with gaps in the appropriation of values and in certain working conditions that affect satisfaction and sense of belonging. In response, a three-year strategic plan is proposed, aimed at strengthening internal communication, leadership, recognition, and professional development, as well as optimizing the work environment (including technological and resource-related aspects), with the goal of enhancing faculty motivation and the academic quality of the campus. The study provides evidence applicable to similar university contexts and establishes an operational foundation—strategic axes, strategies, and indicators—for monitoring and continuous improvement of organizational culture and faculty motivation at UCC Matagalpa.

Keywords: Organizational culture, Work motivation, Educational institutions, UCC.

Carta Aval.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v

Índice de Contenido

Capítulo I: Planteamiento del Proyecto.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes y Contexto del Problema	3
1.2.1. Antecedentes Internacionales	3
1.2.2. Antecedentes Regionales.....	4
1.2.3. Antecedentes Nacionales.....	5
1.2.4. Antecedentes Locales	6
1.3.- Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación.....	9
1.4.1. Descripción del Problema.....	9
1.4.2. Formulación del Problema.....	9
1.4.3. Preguntas Específicas de Investigación	10
1.5. Justificación.....	11
1.6.- Alcance y Limitaciones del Proyecto.....	12
1.6.1. Alcance del Proyecto.....	12

1.6.2. Limitaciones del Proyecto.....	12
1.7. Hipótesis.....	14
1.8. Variables de Estudio.....	14
Capítulo II: Marco Referencial	15
2.1. Teorías y Conceptos Asumidos.....	15
2.1.1. Concepto de Cultura Organizacional.....	15
2.1.1.1. Tipos de Cultura Organizacional.	15
2.1.1.1.1. Orientada al Poder.	16
2.1.1.1.2. Orientada a las Normas.....	17
2.1.1.1.3. Orientada a los Resultados.	17
2.1.1.1.4. Orientada a las Personas.	18
2.1.1.2. Niveles de Cultura Organizacional.	18
2.1.1.2.1. Débil.	19
2.1.1.2.2. Flexible.....	20
2.1.1.2.3. Fuerte.....	20
2.1.1.3. Elementos de la Cultura Organizacional.	21
2.1.1.3.1. Misión y Visión.	21
2.1.1.3.2. Valores.....	22
2.1.1.3.3. Sentido de Identidad.....	23
2.1.1.3.4. Normas.....	23
2.1.1.4. Clasificaciones.	24
2.1.1.4.2. Cultura para el Desarrollo.....	24
2.1.1.4.3. Cultura Jerárquica.	25
2.1.1.4.4. Cultura Racional.....	25

2.1.1.4.5. Cultura Burocrática.....	26
2.1.1.4.6. Cultura de Clan.....	26
2.1.1.5. Características de la Cultura Organizacional.	27
2.1.1.5.1. Liderazgo.....	27
2.1.1.5.2. Innovación.	28
2.1.1.5.3. Toma de Decisiones.....	28
2.1.1.5.4. Manejo de Conflictos.	29
2.1.1.6. Clima Organizacional.	29
2.1.1.6.1. Fluidez de la Comunicación Interna.	30
2.1.1.6.2. Canales de Comunicación Utilizados.	30
2.1.1.6.3. Transparencia en la Información.	31
2.1.1.6.4. Feedback y Retroalimentación entre Docentes.....	32
2.1.1.7. Ambiente Físico y Organizacional.	32
2.1.1.7.1. Calidad de las Instalaciones (Aulas, Oficinas).....	33
2.1.1.7.2. Ergonomía y Comodidad del Espacio de Trabajo.	33
2.1.1.7.3. Acceso a Materiales Educativos y Tecnológicos.....	34
2.1.1.7.4. Mantenimiento de Equipos y Herramientas.	35
2.1.1.7.5. Infraestructura Tecnológica (Wi-Fi, Equipos Multimedia).	35
2.1.1.7.6. Distribución del Espacio (Individual vs. Colectivo).	36
2.1.1.8. Adaptabilidad y Cambio.....	37
2.1.1.8.1. Integración de TIC en el Proceso Educativo.	38
2.1.1.8.2. Formación Continua en el Uso de Nuevas Tecnologías.....	39
2.1.1.8.3. Resistencia o Apertura al Cambio Tecnológico.....	39
2.1.1.8.4. Innovación en Métodos de Enseñanza.....	40

2.1.1.8.5. Respuesta a Cambios Externos.	41
2.1.2. Concepto de Motivación laboral	42
2.1.2.1. Factores intrínsecos.	42
2.1.2.1.1. Logros.	43
2.1.2.1.2. Avances.....	44
2.1.2.1.3. Autonomía.	44
2.1.2.1.4. Retos.....	45
2.1.2.1.5. Retroalimentación.....	45
2.1.2.1.6. Responsabilidad.....	46
2.1.2.2. Factores extrínsecos.	46
2.1.2.2.1. Reglas y políticas de la organización.	47
2.1.2.2.2. Relación con los compañeros de trabajo.....	48
2.1.2.2.3. Sueldo	48
2.1.2.2.4. Seguridad	49
2.1.2.2.5. Condiciones de trabajo.....	49
2.1.2.3. Relaciones interpersonales.	50
2.1.2.3.1. Colaboración entre docentes.....	50
2.1.2.3.2. Coordinación de planificación y ejecución de actividades académicas. 51	
2.1.2.3.3. Mecanismos de apoyo mutuo entre colegas.	51
2.1.2.3.4. Resolución de Conflictos.	52
2.1.2.3.5. Estrategias para Mejorar la Cohesión del Equipo.	52
2.1.2.4. Oportunidad de Desarrollo Personal.	53
2.1.2.4.1. Acceso a Capacitaciones y Actualizaciones.....	53
2.1.2.4.2. Programas de Mentoría y Promoción.....	54

2.1.2.4.3. Oportunidades de Ascenso y Diversificación de Funciones.	54
2.1.2.4.4. Flexibilidad de Horarios y Bienestar Laboral.	55
2.1.2.5. Propósito y Sentido del Trabajo.	56
2.1.2.5.1. Conexión Entre el Trabajo Docente y la Misión de la Institución.	56
2.1.2.5.2. Percepción del Valor del Rol Docente.	57
2.1.2.5.3. Factores Internos que Impulsan el Compromiso.	58
2.1.2.5.4. Importancia del Reconocimiento/Valoración en la Motivación Laboral. .	58
2.1.2.6. Características que Influyen en la Motivación.	59
2.1.2.6.1. Variedad de Habilidades.	59
2.1.2.6.2. Identidad con las Tareas.	60
2.1.2.6.3. Significado de la Tarea.	61
2.1.2.6.4. Autonomía.	61
2.1.2.6.5. Retroalimentación del Puesto.	62
2.1.3. Concepto de Plan Estratégico	63
2.1.3.2. Diagnóstico Institucional.	63
2.1.3.3. Marco Institucional.	64
2.1.3.5. Alcance y Responsabilidades.	65
2.1.3.6. Diseño del Plan Estratégico.	65
2.1.3.7. Presupuesto Estimado.	66
2.1.3.8. Cronograma de Implementación.	66
2.1.3.9. Evaluación y Seguimiento.	67
2.2. Marco Legal.	68
2.3. Marco Contextual e Institucional	72
2.3.1. Marco Contextual	72

2.3.2. Marco Institucional.....	73
Capítulo III: Diseño Metodológico.....	75
3.1. Tipo de Investigación.....	75
3.1.1. Según su Diseño	75
3.1.2. Según su Alcance	75
3.1.3. Según su Enfoque.....	76
3.1.4. Según su Tiempo	77
3.2. Área de Estudio.....	77
3.2.1. Macrolocalización del Estudio	77
3.2.3. Microlocalización del Estudio	78
3.3. Unidades de Análisis: Población y Muestra.....	79
3.3.1. Población.....	79
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	80
3.5. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos	84
3.5.1. Confiabilidad.....	84
3.5.2. Validez.....	85
3.6. Procesamiento de Datos y Análisis de la Información.....	86
3.6.1 Primera Fase	86
3.6.2 Segunda Fase:	86
3.6.3 Tercera Fase	87
3.6.4 Cuarta Fase:.....	88
3.7. Operacionalización de las Variables	88
Capítulo IV: Análisis De Resultados.....	89
4.1. Diagnóstico.....	89

4.1.1. ¿Cuáles son los elementos clave de la cultura organizacional presentes en UCC campus Matagalpa?	90
4.1.1.1. Elementos.	92
4.1.1.1.1. Misión y Visión	92
4.1.1.1.2. Valores	96
4.1.1.1.3. Sentido de Identidad.....	98
4.1.1.1.4. Normas.....	99
4.1.1.2. Clasificaciones.	100
4.1.1.3. Características.	102
4.1.1.3.1. Liderazgo.....	103
4.1.1.3.2. Innovación	105
4.1.1.3.3. Toma de Decisiones.....	106
4.1.1.3.4. Manejo de conflictos.....	108
4.1.1.4. Clima organizacional.	109
4.1.1.4.1. Fluidez de la comunicación interna	109
4.1.1.4.2. Canales de comunicación utilizados.....	110
4.1.1.4.3. Transparencia en la información	111
4.1.1.4.4. Feedbacks y retroalimentación entre docentes	112
4.1.1.5. Ambiente físico y organizacional.	113
4.1.1.5.1. Calidad de las instalaciones (aulas, oficinas).	114
4.1.1.5.2. Ergonomía y comodidad del espacio de trabajo.....	127
4.1.1.5.3. Acceso a materiales educativos y tecnológicos.	129
4.1.1.5.4. Mantenimiento de equipos y herramientas tecnológicas.	131
4.1.1.5.5. Infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia).....	133

4.1.1.5.6. Distribución del espacio (individual vs. colectivo).....	135
4.1.1.6. Adaptabilidad y cambio.	137
4.1.1.6.1. Integración de TIC en el proceso educativo.	137
4.1.1.6.2. Formación continua en el uso de nuevas tecnologías.....	138
4.1.1.6.3. Resistencia o apertura al cambio tecnológico.	140
4.1.1.6.4. Innovación en métodos de enseñanza.	141
4.1.1.6.5. Respuesta a cambios.....	143
4.1.1.7. Resumen Elementos clave de la cultura organizacional.	144
4.1.2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes UCC, campus Matagalpa?	148
4.1.2.1. Factores intrínsecos.	148
4.1.2.2. Factores extrínsecos.	149
4.1.2.3. Relaciones interpersonales.	151
4.1.2.3.1. Colaboración entre docentes.....	151
4.1.2.3.2. Coordinación en la planificación y ejecución de actividades	152
4.1.2.3.3. Mecanismos de apoyo mutuo entre colegas.	153
4.1.2.3.4. Resolución de conflictos.....	154
4.1.2.3.5. Estrategias para mejorar la cohesión del equipo.....	155
4.1.2.4. Oportunidad de desarrollo personal.	157
4.1.2.4.1. Acceso a capacitaciones y actualizaciones.....	157
4.1.2.4.2. Programas de mentoría y promoción	159
4.1.2.4.3. Oportunidad de ascenso y diversificación de funciones	161
4.1.2.4.4. Flexibilidad de horario y bienestar laboral	162
4.1.2.5. Propósito y sentido del trabajo.	163

4.1.2.5.1. Conexión entre el trabajo docente y la misión de la institución.	164
4.1.2.5.2. Percepción del rol docente	165
4.1.2.5.3. Factores internos que impulsan el compromiso	166
4.1.2.5.4. Importancia del reconocimiento y valoración en la motivación laboral.	167
4.1.2.6. Características que influyen en la motivación.	168
4.1.2.6.1. Variedad de habilidades	168
4.1.2.6.2. Identidad con las Tareas	169
4.1.2.6.3. Significado de la tarea	170
4.1.2.6.3. Autonomía	171
4.1.2.6.4. Retroalimentación del puesto	172
4.1.2.7. Resumen Motivación Laboral en los Docentes de UCC.....	173
4.1.3. ¿Qué acciones fortalecerían la cultura organizacional y la motivación laboral en UCC?	176
4.2. Diseño del Proyecto de Graduación	178
Capítulo V: Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación.....	277
Capítulo VI: Recomendaciones	279
Capitulo VII: Referencias Bibliográficas	280
Capitulo VIII: Anexos o Apéndices	290

Índice de Tablas

Tabla 1 Leyes que Rigen el Funcionamiento de la Educación en Nicaragua.....	68
Tabla 2 Alfa de Cronbach.....	85
Tabla 3 Resumen Elementos Clave de la Cultura Organizacional.....	145
Tabla 4 Resumen Motivación Laboral en los Docentes de UCC.....	174
Tabla 5. Operacionalizacion de Variables	291
Tabla 6. Cronograma de trabajo Seminario de Tesis/Proyecto de Graduación ...	297
Tabla 7 Guia de Observacion.....	313
Tabla 8 Conocimiento de la Misión y Visión	315
Tabla 9 Apropriación de la Misión y Visión	315
Tabla 10 Sentido de Identidad y Pertenencia.....	315
Tabla 11 Guía de Comportamiento y Actividades	315
Tabla 12 Clasificación de la Cultura Organizacional	316
Tabla 13 Efectividad del Liderazgo	316
Tabla 14 Fomento de la Innovación	317
Tabla 15 Participación en la Toma de Decisiones.....	317
Tabla 16 Manejo de Conflictos	317
Tabla 17 Fluidez y Eficiencia de la Comunicación Interna	318
Tabla 18 Adecuación de los Canales de Comunicación	318
Tabla 19 Transparencia y Accesibilidad de la Información	318
Tabla 20 Frecuencia de Feedbacks	319
Tabla 21 Estado Físico de las Aulas	319
Tabla 22 Estado Físico de las Oficinas	319
Tabla 23 Estado Físico de la Biblioteca	320

Tabla 24 Estado Físico del Laboratorio	320
Tabla 25 Estado físico de Salas de Reuniones	320
Tabla 26 Estado físico de los Pasillos	321
Tabla 27 Estado físico de los Sanitarios	321
Tabla 28 Ergonomía y Comodidad del Espacio de Trabajo	321
Tabla 29 Acceso a Material Educativo y Tecnológico	321
Tabla 30 Mantenimiento de Equipo y Herramientas.....	322
Tabla 31 Infraestructura Tecnológica	322
Tabla 32 Distribución de los Espacios de Trabajo.....	323
Tabla 33 Integración de las TIC en el Proceso Educativo.....	323
Tabla 34 Formación para el Uso de Nuevas Tecnologías.....	323
Tabla 35 Actitud Frente al Cambio Tecnológico.....	324
Tabla 36 Implementación de Nuevas Metodologías de Enseñanzas	324
Tabla 37 Respuesta Ante Cambios Externos.....	324
Tabla 38 Factores Intrínsecos que Impactan la Motivación Laboral.....	325
Tabla 39 Factores Extrínsecos que Impactan la Motivación Laboral	325
Tabla 40 Colaboración Entre Docentes.....	326
Tabla 41 Coordinación Para la Planeación de Actividades	326
Tabla 42 Mecanismos de Apoyo Entre Colegas.....	326
Tabla 43 Resolución de Conflictos Entre Colegas	327
Tabla 44 Estrategias para Mejorar la Cohesión de los Docentes.....	327
Tabla 45 Estrategias Para Mejorar la Coordinación Docente.....	327
Tabla 46 Acceso a Capacitaciones y Actualizaciones Profesionales	328
Tabla 47 Programas de Mentoría y Oportunidades de Promoción.....	328

Tabla 48 Oportunidades de Ascenso y Diversificación de Funciones	328
Tabla 49 Flexibilidad de Horario y Bienestar Laboral	328
Tabla 50 Alineación del Trabajo con la Misión Institucional	329
Tabla 51 Valor del Rol Docente.....	329
Tabla 52 Influencia de los Factores Internos en el Compromiso.....	330
Tabla 53 Influencia del Reconocimiento y Valoración en la Motivación	330
Tabla 54 Uso de Habilidades y Competencias en el Puesto	330
Tabla 55 Sentido de Identidad y Pertenencia en el Trabajo.....	331
Tabla 56 Significado de la Tarea.....	331
Tabla 57 Nivel de Autonomía	331
Tabla 58 Retroalimentación del Desempeño.....	331
Tabla 59 Presupuesto de la Investigación.....	333
Tabla 60 Estadísticas de Elementos	334

Índice de Figuras

Figura 1 Logo de UCC	73
Figura 2 Macrolocalización de la Investigación	78
Figura 3 Microlocalización de la Investigación	79
Figura 4 Conocimiento de la misión y visión institucional de UCC	92
Figura 5 Nivel de apropiación de la misión y visión de UCC	94
Figura 6 Aplicación de los valores organizacionales en la UCC.....	96
Figura 7 Fomento del sentido de identidad en UCC.....	98
Figura 8 Claridad y consistencia de las normas de comportamiento en UCC.....	99
Figura 9 Clasificación de la cultura organizacional de UCC	100
Figura 10 Nivel de efectividad del liderazgo en UCC	103
Figura 11 Percepción sobre el fomento de la innovación en UCC	105
Figura 12 Valoración de la participación docente en la toma de decisiones	106
Figura 13 Manejo de los conflictos internos en UCC.....	108
Figura 14 Comunicación interna entre docentes en UCC	109
Figura 15 Adecuación de los canales de comunicación en UCC	110
Figura 16 Transparencia y accesibilidad de la información compartida	111
Figura 17 Frecuencia de retroalimentación entre colegas.....	112
Figura 18 Calidad de las aulas en UCC	114
Figura 19 Calidad de las oficinas en UCC.....	116
Figura 20 Calidad de la biblioteca en UCC.....	117
Figura 21 Calidad del laboratorio en UCC.....	120
Figura 22 Calidad de las salas de reuniones en UCC.....	122
Figura 23 Calidad de los pasillos en UCC.....	124

Figura 24 Calidad de los servicios sanitarios en UCC.....	125
Figura 25 Ergonomía y comodidad del espacio de trabajo	127
Figura 26 Acceso a material educativo en UCC.....	129
Figura 27 Mantenimiento de equipos y herramientas en UCC.....	131
Figura 28 Calidad de la infraestructura tecnológica en UCC.....	133
Figura 29 Distribución de los espacios de trabajo en UCC	135
Figura 30 Integración de las TIC en el proceso educativo	137
Figura 31 Formación continua en el uso de nuevas tecnologías.....	138
Figura 32 Actitud de UCC frente al cambio tecnológico	140
Figura 33 Implementación de nuevas metodologías de enseñanza.....	141
Figura 34 Efectividad de la respuesta de UCC ante cambios externos.....	143
Figura 35 Factores intrínsecos que impactan en la motivación laboral	148
Figura 36 Factores extrínsecos que impactan en la motivación laboral	150
Figura 37 Colaboración entre docentes en UCC.....	151
Figura 38 Efectividad en la coordinación de actividades docentes	152
Figura 39 Apoyo entre colegas para enfrentar desafíos.....	153
Figura 40 Resolución de conflictos entre colegas en UCC	154
Figura 41 Estrategias de cohesión docente en UCC.....	155
Figura 42 Estrategias de coordinación entre docentes en UCC.....	156
Figura 43 Acceso a capacitaciones profesionales en UCC	157
Figura 44 Mentorías y oportunidades de promoción en UCC	159
Figura 45 Oportunidades de ascenso y diversificación en UCC.....	161
Figura 46 Flexibilidad de horario docente en UCC.....	162
Figura 47 Alineación del trabajo docente con la misión institucional.....	164

Figura 48 Valor otorgado al rol docente en UCC.....	165
Figura 49 Influencia de la satisfacción y el logro en el compromiso docente	166
Figura 50 Reconocimiento del trabajo y su efecto en la motivación laboral	167
Figura 51 Uso de habilidades y competencias en el puesto docente.....	168
Figura 52 Identidad y sentido de pertenencia en el trabajo docente	169
Figura 53 Significado de las tareas realizadas en UCC	170
Figura 54 Autonomía en la realización de tareas docentes.....	171
Figura 55 Frecuencia de retroalimentación sobre desempeño en UCC.....	172

Índice de Anexos

Anexo 1 Operacionalización de Variables.....	291
Anexo 2 Cronograma de Trabajo	297
Anexo 3 Encuesta a los Docentes de UCC Campus Matagalpa.....	300
Anexo 4 Entrevista a los Directivos Académicos de UCC Campus Matagalpa.....	311
Anexo 5 Guía De Observación	313
Anexo 6 Tablas de Frecuencia	315
Anexo 7 Presupuesto o Recursos de la Investigación	333
Anexo 8 Estadísticas de Elementos	334
Anexo 9 Análisis Pestel de UCC Matagalpa	337
Anexo 10 Análisis de las 5 fuerzas de Porter de UCC Matagalpa.....	338
Anexo 11 Matriz FODA de UCC Matagalpa	339
Anexo 12 Matriz FODA de UCC Matagalpa.....	340
Anexo 13 Matriz CAME de UCC Matagalpa.....	341
Anexo 14 Matriz BCG de UCC Matagalpa	342

Índice de Siglas

BCG: Boston Consulting Group.....	21
CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.....	21
CNEA: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.....	74
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	21
KPI: Key Performance Indicator, Indicador Clave de Desempeño.....	17
MINED: Ministerio de Educación.....	71
PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental.....	82
SPSS: Statistical Package for Social Sciences.....	4
TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.....	9
UCC: Universidad de Ciencias Comerciales.....	1
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Cultura.....	25

Capítulo I: Planteamiento del Proyecto

1.1. Introducción

La cultura organizacional es un factor crucial en el rendimiento de los colaboradores, especialmente en instituciones educativas donde los docentes desempeñan un papel central en la formación de futuros profesionales. En el ámbito organizacional, una cultura sólida que promueva valores, creencias y comportamientos compartidos puede fomentar un ambiente laboral positivo, mejorar el compromiso de los docentes y, en consecuencia, elevar la calidad de la enseñanza. No obstante, cuando los elementos culturales no están alineados con las expectativas y necesidades del personal, pueden surgir desafíos que afectan la motivación laboral, generando un impacto negativo en el desempeño de los docentes. En la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, se observó que la cultura organizacional influyó de manera significativa en la motivación laboral de sus docentes, afectando tanto su desempeño como la calidad de la enseñanza.

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la UCC durante el tercer cuatrimestre del 2025. El objetivo general fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante ese período. El problema de investigación se basó en que, hasta hace poco, las instituciones educativas se centraban en su misión académica sin considerar la cultura organizacional y su impacto en los docentes. Aunque ahora se reconoce la importancia de la motivación y el bienestar laboral, no todas, incluida UCC, implementan estrategias efectivas para su gestión. La hipótesis demostrada fue la siguiente: “La cultura organizacional en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, incidió positivamente en la motivación laboral de los docentes”.

Con respecto a la metodología, se describió el tipo de investigación como no experimental, debido a que no se manipularon las variables de estudio, con un alcance descriptivo cuyo propósito fue describir las propiedades, características y perfiles de

personas, grupos, comunidades, procesos u otros fenómenos sometidos a análisis. El enfoque fue cuantitativo con aspectos cualitativos, y se trabajó con una población constituida por 32 docentes de UCC campus Matagalpa, la muestra estuvo constituida por la misma población, y las técnicas de investigación que se utilizaron fueron encuestas y entrevistas.

La estructura del informe final de investigación inicia con el capítulo uno, planteamiento de la investigación, se incluyen los antecedentes, los objetivos generales y específicos; luego se describió el problema y se formularon las preguntas de investigación, junto con la justificación teórica, las limitaciones y la hipótesis. En el capítulo dos, marco teórico, se detalla toda la argumentación relacionada con las bases teóricas de las variables de cultura organizacional y motivación laboral, así como sus respectivas dimensiones e indicadores. En el capítulo tres, se desarrolló la metodología de investigación, describiendo el tipo de investigación según su diseño, alcance, enfoque, tiempo y área geográfica, junto con la determinación de la población y muestra y las técnicas de investigación empleadas. En el capítulo cuatro se incluyen el análisis de resultados de la investigación, donde se explican los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos, las conclusiones y recomendaciones que se dan a UCC y el plan estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la motivación docente en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, en el capítulo cinco, las conclusiones y futuras líneas de investigación, en el capítulo seis las recomendaciones, en el capítulo siete la bibliografía y por último, en el capítulo ocho los anexos o apéndices.

1.2. Antecedentes y Contexto del Problema

1.2.1. Antecedentes Internacionales

En Guayaquil, Ecuador. Torrez (2019), realizó una investigación titulada “Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador, 2018”, su objetivo fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Unidad Educativa Adolfo H. Simmonds. Empleando la investigación de tipo cualitativo, no experimental con carácter correlacional, se aplicó un cuestionario aceptado y analizado mediante juicios de expertos para evaluar la cultura organizacional y su influencia en la motivación laboral en dicha institución. Los resultados fueron favorables con 63.60% a favor de la institución dado que los docentes se identifican con la misma porque se sienten comprometidos a cumplir la totalidad de su productividad laboral porque la motivación de los directivos está siempre al pendiente de los docentes.

En Callao, Perú. Alejos (2023) realizó una investigación titulada “La Cultura Organizacional, en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional del Callao – 2022” su objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. El estudio empleó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo correlacional. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario compuesto por 58 preguntas. La muestra probabilística consistió en 234 participantes. Los resultados muestran una correlación de Rho de Spearman de 0.94, lo cual indica una conexión fuerte y significativa. Esto demuestra que cuando la cultura organizacional es más positiva, es probable que el desempeño laboral mejore.

En Trujillo, Perú. Díaz (2023) realizó una investigación titulada “Cultura Organizacional y la Motivación Laboral en la municipalidad distrital de Rio Grande. Ica, 2023” su objetivo fue determinar de qué manera la cultura organizacional y la motivación laboral se relacionan en la Municipalidad Distrital de Rio Grande, Para el desarrollo de la investigación, se recopilaron los datos a través de una encuesta aplicada a todos los trabajadores de la municipalidad, que en total eran 16, quienes estuvieron dispuestos

a colaborar. Los datos recopilados fueron procesados en el software estadístico KPI. Finalmente, se calculó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para contrastar la hipótesis sobre la relación entre las variables de estudio. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.90 y una probabilidad de 0.00, indicando que la cultura organizacional y la motivación laboral tenían una alta relación positiva.

1.2.2. Antecedentes Regionales

En San Pedro Sula, Cortés, Honduras. Figueroa (2020) realizó una investigación titulada “Cultura Organizacional y su relación en la Estabilidad Laboral” su objetivo fue analizar como la cultura organizacional de Compassion International está relacionada en la estabilidad laboral de sus colaboradores. La metodología aplicada fue de aspecto correlacional en donde a través de una encuesta se abordaron consultas importantes al más del 70% de los colaboradores para sintetizar la dinámica relacional entre la cultura organizacional y la estabilidad laboral. Los resultados muestran que la cultura organizacional de Compassion International fortalece la estabilidad laboral. El 90% de los empleados se sienten comprometidos con la visión y misión de la organización. La cultura, desde el contrato hasta la inducción, promueve un fuerte compromiso y permanencia en el trabajo.

En Panamá. Cisneros y Fernández (2020), realizaron una investigación titulada “La Universidad Corporativa como fuente de apalancamiento para la alineación de la cultura organizacional en SmartBrix Centroamérica” su objetivo fue analizar la Universidad Corporativa como fuente de apalancamiento para la alineación de la cultura organizacional. Se realizó una investigación desde el punto de vista de un enfoque positivista, de tipo descriptivo y diseño de campo no experimental, con una población conformada por 76 personas. El instrumento utilizado fue una encuesta tipo Likert con 46 reactivos, validada a través del juicio de expertos y una confiabilidad de 0,872. Los resultados mostraron que las empresas con U.C son más competitivas, aunque se identificaron deficiencias en trabajo en equipo y colaboración. Se recomendó consultar con empresas que ya usan U.C y contratar un asesor para evaluar su efectividad.

En Tegucigalpa, Honduras. Herrera y Hernández (2023) realizaron una investigación titulada “Propuesta estratégica para impulsar la motivación laboral en Liberty Networks, distrito central, Honduras, 2024.” Su objetivo fue incrementar la motivación entre los colaboradores que brindan soporte de voz y datos para toda América Latina. La metodología utilizada fue un enfoque mixto con alcance descriptivo y un diseño de la investigación no experimental – transaccional, incluyendo instrumentos recolección de datos como la encuesta a 30 colaboradores y entrevistas a tres expertos. Como conclusión se identificaron áreas de mejora en la percepción de los colaboradores en cuanto a clima laboral, comunicación asertiva, tipo de liderazgo y un alto índice de rotación de empleados. La recomendación final fue una propuesta estratégica con ejes principales en autoaprendizaje por medio de la herramienta de LinkedIn Learning, un sistema de evaluación continua a través de encuestas de clima laboral y un sistema de coaching para capacitación de líderes; para incrementar la motivación en el equipo de Liberty Networks.

1.2.3. Antecedentes Nacionales

En la ciudad de Managua, Nicaragua. Chacón, et al. (2019) realizaron una investigación titulada “Cultura Organizacional Como Factor Clave En La Satisfacción Laboral - Empresa Café Nicaragüense” con el objetivo de analizar cómo la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los empleados en la empresa Café Nicaragüense. Para la realización de la investigación se utilizaron diversas fuentes de apoyo entre las cuales destacan las siguientes, búsqueda de información en sitios web, libros, entrevista y visitas a la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí. Los resultados indican que en la empresa café nicaragüense según los colaboradores predomina un ambiente favorable donde cada colaborador puede ejercer sus funciones sin ningún tipo de presión, cada colaborador percibe un buen ambiente por parte de la dirección de la empresa, de sus responsables directos, y de sus compañeros de trabajos.

En la ciudad de Managua, Nicaragua. Barahona, Bello y Conrado (2021), realizaron una investigación titulada “Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados”, con el objetivo de analizar la cultura organizacional en el desempeño

y productividad de los empleados mediante la teoría científica existente para la retroalimentación. La metodología aplicada está enmarcada en el tipo de investigación documental para la cual se emplea la recolección de fuentes bibliográficas, libros de texto, revista, tesis, páginas web, seminarios de graduación. La investigación concluye que la cultura organizacional es clave para la eficiencia, el compromiso laboral y la productividad. Además, destaca la importancia de la evaluación del desempeño y la adaptación de los empleados a la identidad organizacional para asegurar el éxito de la empresa.

En la ciudad de Managua, Nicaragua. Dávila, Cuadra y Parrales (2023), realizaron una investigación titulada “Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023” con el objetivo de desarrollar la cultura organizacional en el desempeño y la productividad reflejada en los servicios de la empresa siendo coherente con la misión y visión entre el equipo de trabajo de Karpimuebles, El diseño metodológico de esta investigación fue descriptivo y no experimental, utilizando un enfoque mixto. Se recopilaron datos a través de entrevistas y observaciones en un estudio de campo con 10 empleados de la empresa, la confiabilidad se asegura mediante la validación cruzada entre entrevistas y observaciones. El estudio concluye que una cultura organizacional sólida es esencial para el éxito y la productividad en Karpimuebles. Aunque los elementos culturales como misión y valores se transmiten informalmente, se propone un plan de 6 pasos para documentarlos y fortalecer su difusión entre los empleados.

1.2.4. Antecedentes Locales

En la ciudad de Matagalpa, González (2014) realizó una investigación titulada “Influencia de la motivación en el clima laboral en La Fábrica de Alimentos La Matagalpa en el I semestre del año 2014” con el objetivo de analizar la influencia de la motivación en el clima laboral en La fábrica de Alimentos La Matagalpa. Mediante el uso de encuestas a los trabajadores y entrevista a la encargada de la fábrica se logró identificar como principales hallazgos que el trabajo en equipo, las capacitaciones y las relaciones interpersonales juegan un papel importante para

obtener mayor motivación y mejor clima laboral, el liderazgo democrático es aceptado por los empleados y se recomienda aumentar la participación del recurso humano y su sueldo, recompensarles equitativamente y además de las recompensas monetarias en los mecanismos de motivación de debe incluir aspectos de recreación de los empleados, diplomas, ascensos y viajes.

En la ciudad de Matagalpa, Gutiérrez y Escorcía (2014), realizaron una investigación titulada “Clima laboral de las empresas productivas y de servicios en la ciudad de Matagalpa en el año 2013.” Con el objetivo de analizar el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado en el municipio de Matagalpa. Se aplicaron encuestas a 41 docentes y entrevista a miembros de la dirección del centro lo que demostró que los factores motivacionales en el Instituto Nacional Eliseo Picado no se aplican correctamente, afectando el clima laboral. Se recomienda incorporar incentivos no monetarios y capacitar al personal docente en clima laboral para mejorar la motivación, comunicación y alineación de objetivos personales con los de la organización.

En la ciudad de Matagalpa, Castro y Arauz (2023) realizaron una investigación titulada “Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral en la Empresa Casa Pellas S.A, Ciudad De Matagalpa, I Semestre Del 2023”, con el objetivo de analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A. El estudio fue de tipo no experimental, con alcance explicativo y descriptivo. El cual determinó que el tipo de cultura organizacional que predomina en Casa Pellas S.A. es la cultura orientada a los resultados, se centra en el cumplimiento de los objetivos, fomenta valores e incita a la motivación, se fomentan los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral, por lo tanto, la cultura organizacional incide positivamente en la eficiencia del desempeño laboral.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el tercer cuatrimestre del 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos clave de la cultura organizacional presentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.
- Analizar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.
- Diseñar un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la motivación docente en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.

1.4. Descripción del Problema y Preguntas de Investigación

1.4.1. Descripción del Problema

La cultura organizacional es un pilar fundamental en cualquier institución educativa, influyendo directamente en la motivación y el desempeño de los docentes. Esta influencia se manifiesta en cómo los valores, creencias y comportamientos adoptados permiten a los docentes enfrentar eficazmente los desafíos del entorno educativo. Sin embargo, la dinámica específica de la cultura organizacional y su impacto directo en la motivación laboral pueden variar, destacando la necesidad de explorar más profundamente estos efectos en contextos específicos como el de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.

Una cultura organizacional deficiente puede conducir a una serie de efectos negativos, tales como reducción en la motivación, disminución del compromiso y, en consecuencia, un impacto adverso en la calidad de la enseñanza. En UCC, es esencial comprender cómo la cultura existente respalda o inhibe la motivación laboral. Identificar los elementos culturales que afectan positiva o negativamente la motivación será crucial para entender las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora.

Por tanto, se vuelve imperativo desarrollar y aplicar estrategias que no solo aborden las deficiencias, sino que también fortalezcan los aspectos positivos de la cultura organizacional en UCC. Esto incluiría optimizar la participación docente y mejorar las políticas de reconocimiento para fomentar un ambiente de trabajo motivador y productivo. Ante esta situación, se plantea el siguiente problema de investigación:

1.4.2. Formulación del Problema

¿Cómo influye la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el tercer cuatrimestre del 2025?

1.4.3. Preguntas Específicas de Investigación

- ¿Cuáles son los elementos clave de la cultura organizacional que están presentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa?
- ¿Cómo influye la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa?
- ¿Qué acciones fortalecerían la cultura organizacional y la motivación laboral en UCC?

1.5. Justificación

La investigación realizada se centró en determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el tercer cuatrimestre del 2025. Esta investigación partió de las líneas de investigación de UCC, específicamente aquellas enfocadas en la mejora del ambiente organizacional y la calidad del desempeño académico. A través de este estudio, se buscó aportar valiosos conocimientos teóricos sobre cómo los valores, creencias, normas y prácticas de una institución educativa impactan directamente en la motivación y, por ende, en el desempeño de los docentes.

Desde un enfoque metodológico, el estudio dotó a la Universidad de instrumentos de investigación que permitan realizar un seguimiento continuo a este tema en cada cuatrimestre, para evaluar cómo funciona su cultura organizacional y la motivación del personal docente. Para ello, se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar los componentes de la cultura organizacional y su relación con la motivación laboral, lo que ofreció una comprensión más profunda y matizada del tema.

Los beneficiarios directos de este estudio son la administración de UCC, que obtuvieron datos concretos sobre cómo mejorar su ambiente laboral, y los docentes, quienes podrían experimentar un entorno más motivador y satisfactorio. Indirectamente, los estudiantes se beneficiaron de un cuerpo docente más comprometido y motivado, lo que se esperaba elevara la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y mejorara los resultados académicos. Además, los hallazgos sirvieron como referencia para otras instituciones educativas en Nicaragua y en contextos similares, ofreciendo una base para iniciativas de mejora organizacional. Este estudio no solo llenó un vacío en la literatura existente sobre la dinámica entre cultura organizacional y motivación laboral en el contexto educativo nicaragüense, sino que también proporcionó herramientas prácticas para fomentar un clima laboral que potenciara la productividad y el bienestar de los docentes.

1.6. Alcance y Limitaciones del Proyecto

1.6.1. Alcance del Proyecto

El presente estudio tiene como alcance analizar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2025. La investigación se enmarca en un enfoque descriptivo con elementos explicativos, lo que permitió no solo caracterizar el estado actual de la cultura organizacional y los niveles de motivación, sino también explicar de qué manera ambos factores interactúan en el entorno institucional.

El alcance incluye la aplicación de instrumentos metodológicos (encuestas y entrevistas) dirigidos al personal docente y a las autoridades académicas, lo que permitió obtener datos objetivos y percepciones cualitativas sobre el clima organizacional. De esta manera, se identificaron tanto las fortalezas como las debilidades de la gestión institucional y su influencia en la motivación del personal docente. Asimismo, el alcance comprende la formulación de una propuesta de plan estratégico derivada de los hallazgos obtenidos, orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional y al incremento de la motivación laboral. Esta propuesta se sustenta en herramientas de análisis estratégico (FODA, CAME, BCG, entre otras) y se organiza en ejes estratégicos y acciones específicas que marcan una ruta a seguir para consolidar la identidad institucional, mejorar la satisfacción laboral y elevar la calidad académica en el campus Matagalpa.

1.6.2. Limitaciones del Proyecto

Limitación 1: La limitación de esta investigación, es la disposición de información, ya que los docentes de la UCC, Campus Matagalpa, pueden mostrarse reservados al compartir datos detallados por preocupaciones sobre la confidencialidad o posibles repercusiones. Además, el acceso a documentos internos o bases de datos clave suele estar restringido a altos directivos, lo que impide a los investigadores obtener una visión completa y precisa de la cultura organizacional. Esta barrera afecta la

validez y la generalización de los resultados, limitando la capacidad de realizar una investigación profunda.

Limitación 2: Las limitaciones de esta investigación, radican en la subjetividad de las percepciones individuales de los docentes sobre la cultura organizacional, lo que introduce una alta variabilidad en los datos y complica la identificación de relaciones claras y generalizables entre cultura organizacional y motivación laboral.

1.7. Hipótesis

La cultura organizacional en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, incide positivamente en la motivación laboral de los docentes.

1.8. Variables de Estudio

- Cultura Organizacional (Independiente)
- Motivación Laboral (Dependiente)
- Plan Estratégico (Dependiente)

Capítulo II: Marco Referencial

2.1. Teorías y Conceptos Asumidos

2.1.1. *Concepto de Cultura Organizacional*

La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la forma en que las personas en una organización interactúan entre sí y con el entorno externo. Esta cultura define el comportamiento de los empleados y puede afectar tanto el desempeño organizacional como la satisfacción laboral (Koontz, 2012).

La cultura organizacional no solo define cómo las personas se comportan en el ámbito laboral, sino que también moldea las relaciones y la dinámica entre los empleados y el entorno externo. Es un factor crucial en la cohesión interna de una organización, ya que, cuando los valores y normas son compartidos, se facilita la comunicación y se refuerza un sentido de identidad común. Esto a su vez impacta en el desempeño global y la satisfacción de los empleados, generando un entorno más productivo y estable.

Por consiguiente, la cultura organizacional, al definir los valores y normas compartidas, influye directamente en la interacción de los empleados y su relación con el entorno, afectando tanto su desempeño como su satisfacción laboral. Esta cohesión interna resulta fundamental para el éxito organizacional.

2.1.1.1. Tipos de Cultura Organizacional. En las organizaciones, las subculturas surgen cuando grupos dentro de la empresa no comparten todos los valores de la cultura dominante. Estas subculturas pueden formarse por divisiones, departamentos o regiones, y pueden complementar o contradecir los valores organizacionales predominantes. Por ejemplo, en fusiones de empresas o cuando un nuevo equipo directivo asume el control, suelen surgir subculturas debido a diferencias en estilos de gestión. Estas subculturas pueden generar tensiones o incluso enriquecer la diversidad organizacional, dependiendo de cómo se gestionen (Calla y Timana, 2020).

Las subculturas en las organizaciones reflejan la diversidad interna y pueden surgir por diferencias en los enfoques de gestión, estilos o estructuras departamentales. Estas subculturas pueden generar tensiones si contradicen la cultura dominante, o bien, aportar riqueza y variedad en la forma de trabajar, siempre que se gestionen adecuadamente.

Es decir que las subculturas representan un fenómeno natural en las organizaciones, donde los valores de los grupos internos pueden complementar o desafiar los de la cultura dominante, dependiendo de cómo se integren o enfrenten dentro del sistema organizacional.

2.1.1.1.1. Orientada al Poder. Según Harrison, (2011) La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados. La organización orientada hacia el poder es competitiva y celosa de su territorio

Este tipo de cultura es común en empresas pequeñas o familiares, donde las decisiones estratégicas están concentradas en los dueños o altos ejecutivos, y el resto de la organización sigue directrices sin mucha autonomía. Aunque puede ser efectiva en situaciones que requieren control centralizado, puede sofocar la creatividad y la participación de otros empleados en la toma de decisiones (Harrison, 2011).

La cultura organizacional orientada al poder, según el autor, se caracteriza por una toma de decisiones centralizada que facilita una mayor agilidad en situaciones críticas. Sin embargo, también puede limitar la creatividad y la participación de los empleados, creando una fuerte dependencia hacia los líderes, lo que puede generar desequilibrios en la organización.

O lo que es lo mismo, Este modelo de cultura refleja un sistema donde la centralización del poder puede agilizar decisiones clave, pero a costa de limitar la iniciativa y la participación en niveles más bajos, afectando la innovación.

2.1.1.1.2. Orientada a las Normas. En este tipo de cultura, el foco principal está en garantizar la estabilidad organizacional mediante la estricta aplicación de normas y procedimientos previamente establecidos. Las estructuras formales y la comunicación imponen un ambiente regulado, donde las decisiones se fundamentan en criterios predeterminados. La consistencia en la ejecución de tareas y el cumplimiento disciplinado de las políticas organizacionales son esenciales para mantener la predictibilidad operacional (Repsol, 2024).

La cultura organizacional orientada a las normas se enfoca en la estabilidad y el control mediante la implementación de reglas y procedimientos estrictos. Esto asegura la eficiencia operativa al reducir la incertidumbre y estandarizar las acciones dentro de la organización. Sin embargo, el énfasis en la burocracia puede limitar la flexibilidad y la adaptabilidad en situaciones que requieren innovación o respuestas rápidas.

Es decir, este tipo de cultura organiza a sus empleados dentro de estructuras formales, donde la eficiencia se alcanza al seguir estrictamente las reglas, pero al costo de la flexibilidad y la innovación.

2.1.1.1.3. Orientada a los Resultados. Una cultura organizacional orientada a los resultados se caracteriza por el énfasis en el rendimiento, la productividad y el logro de metas medibles. En este tipo de cultura, las organizaciones establecen indicadores clave de desempeño (Unesco) y esperan que los colaboradores enfoquen su trabajo en cumplir objetivos estratégicos. Este enfoque fomenta la responsabilidad individual, la toma de decisiones basada en datos y una evaluación constante del desempeño laboral (Cameron & Quinn, 2011).

La cultura organizacional orientada a los resultados pone el foco en el cumplimiento de objetivos y metas, midiendo el éxito a través de la eficiencia y el rendimiento. Este enfoque promueve una constante evaluación y adaptación al cambio, donde los logros son premiados mediante sistemas de incentivos.

Aunque esta cultura puede aumentar la productividad, también puede generar presión y centrarse excesivamente en el rendimiento individual.

En otras palabras, Este enfoque mide el éxito organizacional por los resultados alcanzados, incentivando la eficiencia y la adaptación, pero puede provocar una alta presión sobre los empleados.

2.1.1.1.4. Orientada a las Personas. La cultura organizacional orientada a las personas se enfoca en el bienestar de los colaboradores, fomentando relaciones interpersonales saludables, la empatía y el desarrollo personal. Las organizaciones con este tipo de cultura valoran el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la motivación intrínseca como pilares para alcanzar los objetivos institucionales. Además, promueven espacios de trabajo seguros, inclusivos y emocionalmente positivos, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral y fidelización del talento humano (Chiavenato, 2017).

Este tipo de cultura es más común en organizaciones donde se valora en exceso el individualismo y no se fomenta una conexión fuerte con los objetivos organizacionales colectivos

La cultura organizacional orientada a las personas se caracteriza por priorizar los intereses individuales sobre los objetivos organizacionales. Este enfoque puede debilitar el sentido de pertenencia y cohesión dentro de la empresa, ya que los empleados tienden a ver su trabajo más como un medio para satisfacer necesidades personales que como una misión compartida.

Es decir, esta cultura fomenta el individualismo, lo que puede afectar negativamente el compromiso organizacional al enfocarse más en las metas personales que en los objetivos colectivos de la empresa.

2.1.1.2. Niveles de Cultura Organizacional. Según Edgar Schein, la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles jerárquicos: los artefactos, los valores compartidos y las suposiciones básicas. Los artefactos son los elementos visibles y tangibles, como la arquitectura, el lenguaje, la vestimenta y los símbolos. Los valores compartidos corresponden a los principios, normas

y creencias que orientan el comportamiento diario. Finalmente, las suposiciones básicas son creencias inconscientes, profundamente arraigadas, que constituyen la esencia de la cultura y que, por ser implícitas, son difíciles de identificar o cambiar (Schein, 2017).

Este concepto describe cómo la cultura se manifiesta en capas, desde las más visibles, como los símbolos y comportamientos observables, hasta las más profundas, que incluyen creencias y supuestos arraigados. Estos niveles permiten una comprensión integral de cómo la cultura afecta las dinámicas organizacionales.

O lo que es lo mismo, la cultura organizacional se asemeja a una estructura de capas, donde los aspectos visibles son solo la punta del iceberg, mientras que los valores y creencias profundas dirigen el comportamiento interno.

2.1.1.2.1. Débil. En un contexto de cultura organizacional débil, los valores y normas no están firmemente establecidos o compartidos por todos los miembros de la organización. Esto puede generar una menor cohesión entre los empleados y una falta de influencia sobre su comportamiento, ya que no existe una fuerte adhesión a un conjunto común de valores o creencias. Como resultado, en una cultura débil, las interacciones y comportamientos dentro de la organización tienden a ser menos consistentes y pueden variar significativamente entre departamentos o individuos (Espejo & Jiménez, 2018).

Este tipo de cultura puede afectar la capacidad de la organización para mantener un sentido claro de dirección y propósito, ya que los miembros no se sienten comprometidos con una visión compartida o un conjunto de valores centrales (Espejo & Jiménez, 2018).

En una cultura organizacional débil, la falta de valores y normas comunes provoca una menor cohesión y coherencia en los comportamientos de los empleados. Esto debilita la capacidad de la organización para influir en las acciones de sus miembros y dificulta la creación de una dirección clara y compartida.

En otras palabras, en una cultura organizacional débil, los empleados carecen de una guía clara, lo que provoca que sus comportamientos y esfuerzos se dispersen, afectando la cohesión y el propósito organizacional.

2.1.1.2.2. Flexible. El nivel flexible en la cultura organizacional se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos. En este tipo de cultura, se fomenta la innovación, la creatividad y la toma de decisiones de forma descentralizada. Las empresas con una cultura flexible tienden a tener procesos ágiles, promover el aprendizaje continuo y permitir que sus empleados tengan más autonomía para proponer nuevas ideas y soluciones. Este enfoque puede mejorar el rendimiento empresarial y generar una ventaja competitiva en el mercado (Espejo & Jiménez, 2018).

El nivel flexible en la cultura organizacional permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios y fomentar la innovación y la creatividad. Este tipo de cultura descentraliza la toma de decisiones, promoviendo la autonomía de los empleados y el aprendizaje continuo, lo que genera agilidad y capacidad de respuesta ante nuevos desafíos.

Es decir, una cultura organizacional flexible es lo suficientemente ágil para responder a cambios sin romperse, permitiendo que la organización mantenga su equilibrio y ventaja competitiva.

2.1.1.2.3. Fuerte. En el contexto de la cultura organizacional, el nivel fuerte hace referencia a aquellas organizaciones en las que los valores, normas y comportamientos compartidos están profundamente arraigados y son ampliamente aceptados por los miembros. En este tipo de cultura, existe una alta cohesión, lo que facilita la alineación de las conductas individuales con los objetivos organizacionales. Una cultura organizacional fuerte promueve un sentido claro de identidad y propósito entre los empleados, lo que mejora la consistencia en el comportamiento y en el desempeño organizacional (Espejo & Jiménez, 2018).

Este tipo de cultura es especialmente efectiva cuando las organizaciones enfrentan desafíos que requieren un alto grado de cooperación y compromiso de los empleados, ya que todos comparten y siguen un conjunto de creencias comunes que guían sus acciones y decisiones (Espejo & Jiménez, 2018).

El nivel fuerte en la cultura organizacional implica que los valores y normas están profundamente arraigados y son ampliamente aceptados, lo que crea una alta cohesión entre los empleados. Este tipo de cultura fomenta un comportamiento consistente alineado con los objetivos organizacionales, promoviendo identidad y compromiso dentro de la empresa.

Es decir, todos los miembros trabajan alineados con los mismos valores, lo que asegura coherencia y un alto rendimiento en conjunto frente a los desafíos organizacionales.

2.1.1.3. Elementos de la Cultura Organizacional. El concepto de elementos de la cultura organizacional se refiere a los componentes fundamentales que conforman la cultura dentro de una organización, tales como los valores, creencias, normas, símbolos, comportamientos y prácticas que son compartidos por los miembros de la misma. Estos elementos son el resultado de una construcción social y guían las acciones y decisiones de los empleados en su entorno laboral (Redalyc, 2021).

Los elementos de la cultura organizacional son componentes esenciales, como valores, creencias y normas, que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos elementos son el resultado de la construcción social dentro de la organización y ayudan a establecer una identidad común entre sus miembros.

O lo que es lo mismo, los elementos de la cultura organizacional establecen las pautas y guían las interacciones, creando un ambiente donde todos los miembros saben cómo comportarse y tomar decisiones.

2.1.1.3.1. Misión y Visión. La misión y la visión representan dos pilares fundamentales de la cultura organizacional, ya que proporcionan dirección

estratégica y sentido de propósito a la institución. La misión describe la razón de ser de la organización, su función principal y a quién sirve, mientras que la visión proyecta un futuro deseado, es decir, el estado ideal al que aspira llegar. Ambos elementos influyen en los valores compartidos, las metas colectivas y el compromiso de los empleados con los objetivos institucionales (Robbins & Coulter, 2018).

La misión define el propósito central de una organización, es decir, lo que hace y por qué lo hace, mientras que la visión proyecta el futuro deseado, señalando hacia dónde quiere llegar a largo plazo. Ambos conceptos son esenciales para guiar las decisiones estratégicas y alinean a los empleados con los objetivos organizacionales.

La misión y la visión definen, respectivamente, lo que la organización hace hoy y lo que aspira a ser en el futuro, alineando las actividades actuales con los objetivos a largo plazo.

2.1.1.3.2. Valores. Los valores organizacionales son las creencias fundamentales y principios éticos que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Estos valores influyen en la toma de decisiones, la forma de interactuar entre los colaboradores y el establecimiento de normas internas. Son esenciales para crear coherencia y sentido de pertenencia, además de consolidar la identidad cultural que distingue a una organización de otra (Chiavenato, 2017).

Los valores organizacionales son principios fundamentales que moldean el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores no solo influyen en las decisiones y acciones diarias, sino que también crean cohesión interna y alinean a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Es decir, los valores organizacionales guían a los empleados en la toma de decisiones y en sus interacciones diarias, asegurando que sus acciones estén alineadas con los objetivos y la misión de la organización.

2.1.1.3.3. Sentido de Identidad. El sentido de identidad organizacional se refiere a cómo los empleados perciben su pertenencia a la organización y cómo esta identificación con sus valores, misión y cultura influye en su comportamiento y compromiso. Según Schein, cuando los miembros comparten una historia común, símbolos y valores coherentes, se fortalece su sentido de pertenencia, lo cual repercute directamente en la cohesión del grupo, la motivación y la permanencia en la organización (Schein, 2017).

El sentido de identidad organizacional define como una organización percibe su propia esencia y lo que la diferencia de otras. Este concepto unifica a los miembros al compartir valores, creencias y prácticas comunes, lo que refuerza la cohesión y alineación interna en torno a un propósito compartido.

Es decir, El sentido de identidad organizacional unifica a los miembros de la empresa bajo una imagen común, reflejando la esencia de la organización y guiando sus acciones, lo que fortalece el sentido de pertenencia y cohesión interna.

2.1.1.3.4. Normas. Las normas organizacionales son reglas no escritas, pero ampliamente aceptadas, que regulan el comportamiento de los miembros dentro de la organización. Estas normas surgen de la cultura institucional y definen lo que se considera adecuado o inadecuado en el entorno laboral. Su función es establecer límites, guiar las interacciones y promover la coherencia entre los valores y las acciones individuales, reforzando así la identidad colectiva y el orden interno (Robbins & Judge, 2015).

Las normas organizacionales regulan el comportamiento y las actividades de los empleados, estableciendo expectativas claras sobre cómo deben interactuar y ejecutar sus tareas. Estas normas ayudan a mantener el orden y la eficiencia, creando un entorno de trabajo estructurado y alineado con los objetivos organizacionales.

Es decir, Las normas en una organización establecen directrices claras que aseguran que los miembros actúen de manera coherente y organizada, manteniendo el orden y la eficiencia en las operaciones diarias.

2.1.1.4. Clasificaciones. El concepto de clasificaciones de la cultura organizacional se refiere a los diferentes tipos o categorías en las que se puede organizar la cultura dentro de una empresa. Estas clasificaciones permiten identificar diversas formas en que los valores, normas y comportamientos influyen en el funcionamiento de una organización y en las interacciones entre sus miembros (Redalyc, 2021).

Las clasificaciones de la cultura organizacional permiten agrupar y categorizar las diferentes formas en que se manifiestan los valores, normas y comportamientos en una empresa. Estas categorías facilitan el análisis del funcionamiento interno de la organización y las dinámicas entre sus miembros, ayudando a entender cómo la cultura afecta su desarrollo.

O lo que es lo mismo, las clasificaciones de la cultura organizacional funcionan como etiquetas que permiten identificar los distintos estilos de comportamiento y valores en una organización, facilitando su comprensión y gestión.

2.1.1.4.2. Cultura para el Desarrollo. El concepto de cultura para el desarrollo se refiere a la interrelación entre la cultura y el progreso social y económico de una sociedad. Según Porter (2016), la cultura se define como las "maneras de vivir juntos" y es vista como un factor clave para la cohesión social. La cultura no solo influye en la identidad de las personas, sino que también potencia el capital social, siendo una de las "claves olvidadas" para alcanzar un desarrollo equitativo y sostenido. La cultura, por tanto, es esencial para crear infraestructuras resilientes y promover un crecimiento inclusivo que respete la diversidad y fomente oportunidades para todos.

La cultura para el desarrollo destaca cómo los valores y las formas de vida en una sociedad pueden impulsar el progreso económico y social. Este concepto resalta la importancia de la cohesión social y del capital cultural como motores

del desarrollo equitativo, promoviendo infraestructuras inclusivas que respeten la diversidad.

Es decir, La cultura para el desarrollo actúa como un fundamento sólido que respalda el progreso social y económico, garantizando que el crecimiento sea inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural, promoviendo un desarrollo sostenible.

2.1.1.4.3. Cultura Jerárquica. Esta se basa en la función que cada miembro desempeña dentro de la organización debido a que la jerarquía dentro de una empresa es muy esencial independientemente de los resultados. En la actualidad hay diversos organismos que amparan la cultura de la jerarquía que está dando sus frutos ya que empieza a enfocarse mejor y su nivel de responsabilidad debido a su cargo hace que la precaución y la pasión hacia las funciones sean mucha más eficaces para la organización (Córdoba, 2013).

La cultura jerárquica se basa en la función y el rol de cada miembro dentro de la estructura organizacional, priorizando la autoridad y responsabilidad. Esta estructura jerárquica asegura que las decisiones se tomen con mayor precaución y enfoque, promoviendo un desempeño eficaz y alineado con las funciones específicas de cada nivel.

En otras palabras; la cultura jerárquica se estructura en torno a la distribución clara de roles y responsabilidades, donde cada nivel asume un control preciso sobre las decisiones y acciones que fluyen a través de la organización, asegurando orden y eficiencia.

2.1.1.4.4. Cultura Racional. El racionalismo cultural es un enfoque que pone énfasis en el uso de la razón para guiar el comportamiento y las decisiones dentro de una sociedad o cultura. Se basa en la idea de que la razón humana tiene el poder de alcanzar verdades universales, lo que influye en la forma en que una cultura se estructura y toma decisiones en aspectos sociales, económicos y políticos. Este enfoque es característico de corrientes filosóficas

que valoran la lógica y la deducción como medios fundamentales para organizar y desarrollar una cultura coherente y estable (Filosofía&Co, 2021).

El racionalismo cultural enfatiza el uso de la razón como base para tomar decisiones y guiar el comportamiento en una sociedad. Este enfoque promueve la búsqueda de verdades universales mediante la lógica, influenciando la forma en que las culturas estructuran sus valores y gestionan aspectos sociales, económicos y políticos.

Es decir, el racionalismo cultural establece un enfoque basado en la razón, guiando la organización de una cultura hacia decisiones coherentes que promuevan estabilidad y desarrollo social.

2.1.1.4.5. Cultura Burocrática. La cultura burocrática se refiere a un tipo de cultura organizacional que se caracteriza por la formalidad, el control jerárquico y la dependencia de normas y procedimientos. Este tipo de cultura se enfoca en la eficiencia a través de la estandarización de procesos, siguiendo reglas estrictas que buscan minimizar el riesgo de errores. Sin embargo, puede ser criticada por su rigidez y falta de adaptabilidad en contextos que requieren innovación o flexibilidad (Daft, 2014).

La cultura burocrática se basa en la formalidad y el control jerárquico mediante reglas y procedimientos estrictos, lo que permite una mayor eficiencia y reducción de errores. Sin embargo, su rigidez puede ser un obstáculo en entornos que requieren innovación o flexibilidad, dificultando la capacidad de adaptación.

En otras palabras, la cultura burocrática establece un entorno estructurado y eficiente, pero su enfoque en la estandarización puede limitar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios o innovaciones.

2.1.1.4.6. Cultura de Clan. La cultura de clan da apoyo a cada miembro de la organización, sea cual sea su función y su jerarquía dentro de la misma, tiene que ir a la par con sus colegas colaboradores con el fin de que la cota de competencia sea equilibrada (Martínez, 2015).

La cultura de clan se encarga de brindar ayuda a los integrantes de una organización, sin importar la función y jerarquía que ocupen dentro de ella, debe ir en conjunto con los compañeros con el objetivo de tener una competencia justa y equitativa.

Es decir, La cultura de clan promueve el apoyo entre los miembros de una organización, independientemente de su función o jerarquía. Fomenta la colaboración entre colegas para asegurar una competencia justa y equitativa dentro de la empresa

2.1.1.5. Características de la Cultura Organizacional. Las características de la cultura organizacional se refieren a los aspectos y rasgos fundamentales que definen la manera en que una organización funciona internamente. Estas características incluyen los valores, normas, comportamientos y creencias que son compartidos por los miembros de la organización y que influyen en su forma de interactuar y en el logro de sus objetivos (Redalyc, 2023).

Las características de la cultura organizacional, como valores, normas y creencias compartidas, determinan cómo interactúan los miembros de la organización y cómo alcanzan los objetivos comunes. Estos aspectos fundamentales influyen directamente en la forma en que la organización funciona internamente, impactando el comportamiento y la cohesión de los empleados.

O lo que es lo mismo, las características de la cultura organizacional estructuran las interacciones y comportamientos de los miembros, alineando sus acciones con los objetivos compartidos de la organización.

2.1.1.5.1. Liderazgo. El concepto de liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos comunes. Este fenómeno implica una serie de habilidades que permiten al líder guiar y coordinar el comportamiento de los demás dentro de una organización, buscando resultados efectivos a través de la colaboración y el trabajo en equipo (Redalyc, 2018).

El liderazgo se refiere a la capacidad de influir y motivar a un grupo de personas para lograr objetivos comunes. Este concepto abarca una serie de habilidades clave que permiten al líder coordinar y guiar los comportamientos de los miembros de una organización, buscando resultados efectivos mediante la colaboración y el trabajo en equipo.

En otras palabras, el liderazgo consiste en influir y coordinar a un grupo para lograr objetivos compartidos, utilizando habilidades que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.

2.1.1.5.2. Innovación. La innovación se refiere a la capacidad de introducir cambios o mejoras significativas en productos, servicios o procesos dentro de una organización o sociedad. Estos cambios pueden ser resultado de nuevas ideas, tecnologías o métodos que buscan mejorar la eficiencia, competitividad o satisfacción de las necesidades del mercado (Redalyc, 2018).

La innovación implica la introducción de cambios significativos en productos, servicios o procesos, aprovechando nuevas ideas, tecnologías o métodos. Este proceso busca mejorar la eficiencia, la competitividad o la satisfacción de las demandas del mercado, posicionando a la organización de manera más efectiva frente a sus competidores.

Es decir, la innovación introduce mejoras sustanciales dentro de una organización para optimizar procesos o productos, utilizando nuevas ideas y tecnologías con el fin de aumentar la competitividad y satisfacer mejor las necesidades del mercado.

2.1.1.5.3. Toma de Decisiones. La toma de decisiones organizacional está fuertemente influenciada por la cultura de la empresa, ya que esta define qué tipo de decisiones se valoran, cómo se toman (individual o colectivamente), y con qué grado de participación. En culturas organizacionales con estructuras abiertas y colaborativas, la toma de decisiones tiende a ser descentralizada y participativa, mientras que, en culturas más jerárquicas o autoritarias, las decisiones se concentran en la alta dirección. Así, la cultura actúa como un

marco de referencia que orienta las elecciones, prioridades y formas de resolver problemas dentro de la organización (Hellriegel & Slocum, 2013).

El proceso de toma de decisiones implica seleccionar una opción entre varias alternativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades. En una organización, este proceso incluye la evaluación de información y la consideración de las posibles consecuencias, con el objetivo de optimizar los resultados finales y tomar decisiones más eficaces.

O lo que es lo mismo, la toma de decisiones consiste en elegir la mejor opción entre varias alternativas, evaluando la información disponible para maximizar los resultados dentro de la organización.

2.1.1.5.4. Manejo de Conflictos. El manejo de conflictos se refiere al conjunto de estrategias y procesos que se implementan para gestionar de manera efectiva las diferencias que surgen entre individuos o grupos dentro de una organización. El objetivo es minimizar los efectos negativos del conflicto y maximizar los positivos, logrando soluciones que sean beneficiosas para todas las partes involucradas (SciELO, 2014).

El manejo de conflictos implica aplicar estrategias para gestionar eficazmente las diferencias entre individuos o grupos dentro de una organización. Su objetivo es reducir los efectos negativos y potenciar los positivos, buscando soluciones que favorezcan a todas las partes involucradas y mejoren la dinámica organizacional.

En otras palabras, el manejo de conflictos se enfoca en resolver diferencias dentro de la organización mediante estrategias que minimizan los impactos negativos y promueven soluciones beneficiosas para todas las partes.

2.1.1.6. Clima Organizacional. El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo dentro de una organización. Este concepto abarca aspectos como las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, las políticas de la empresa y el

ambiente físico, y cómo estos influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados (García et al, 2020).

El clima organizacional refleja la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral. Factores como las relaciones interpersonales, el liderazgo, las políticas y el ambiente físico influyen directamente en la motivación y satisfacción de los empleados, impactando su desempeño y bienestar en el trabajo.

Es decir, el clima organizacional es la percepción compartida de los empleados sobre su entorno laboral, influenciada por factores como las relaciones y políticas de la empresa, que afectan la satisfacción y motivación laboral.

2.1.1.6.1. Fluidez de la Comunicación Interna. El concepto de fluidez de la comunicación interna se refiere a la capacidad de una organización para mantener un flujo continuo y efectivo de información entre sus miembros, lo que facilita la coordinación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Una buena comunicación interna es esencial para evitar malentendidos y mejorar el clima organizacional, contribuyendo a un ambiente más colaborativo y productivo (Redalyc, 2017).

La fluidez de la comunicación interna refleja la capacidad de una organización para mantener un flujo constante y efectivo de información entre sus miembros. Esto facilita la coordinación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, mejorando el ambiente laboral y el clima organizacional al evitar malentendidos.

O lo que es lo mismo, la fluidez de la comunicación interna asegura un intercambio eficiente de información dentro de la organización, facilitando la colaboración y mejorando el ambiente de trabajo.

2.1.1.6.2. Canales de Comunicación Utilizados. Un canal de comunicación en una empresa es el medio a través del cual se transmite un mensaje desde el emisor hasta el receptor. Este proceso de comunicación incluye elementos verbales, no verbales y escritos, con el propósito de compartir información y coordinar actividades dentro de la organización. La elección adecuada del canal

depende del contexto, la naturaleza del mensaje y la relación entre los participantes, ya que afecta la efectividad de la comunicación (Rodríguez, 2020).

Un canal de comunicación en una empresa es el medio utilizado para transmitir mensajes entre el emisor y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de la elección correcta del canal, que varía según el contexto, la naturaleza del mensaje y la relación entre los participantes. Una comunicación adecuada facilita la coordinación y el flujo de información dentro de la organización.

En otras palabras, el canal de comunicación es el medio por el cual se transmite información en la empresa, influyendo directamente en la efectividad de la coordinación y las actividades organizacionales.

2.1.1.6.3. Transparencia en la Información. La transparencia en la información se refiere a la accesibilidad y claridad con la que se comparte información dentro de una organización, permitiendo que todos los interesados, tanto internos como externos, puedan acceder a los datos relevantes sin barreras. Esta práctica es clave para la confianza organizacional, ya que garantiza que no existan asimetrías informativas, fomentando la toma de decisiones fundamentadas y la rendición de cuentas (Arredondo et al, 2014).

La transparencia en la información en una organización implica que los datos se compartan de manera accesible y clara, lo que permite a todos los miembros, tanto internos como externos, acceder a información relevante. Esto fomenta la confianza dentro de la organización, elimina asimetrías de información y contribuye a la toma de decisiones informadas, promoviendo la rendición de cuentas.

En otras palabras, la transparencia asegura que la información fluya sin barreras dentro de la organización, facilitando la confianza y la toma de decisiones fundamentadas.

2.1.1.6.4. Feedback y Retroalimentación entre Docentes. El feedback entre docentes se refiere a la práctica de brindar y recibir comentarios constructivos sobre el desempeño profesional, con el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Esta retroalimentación fomenta un ambiente colaborativo que permite a los docentes reflexionar sobre sus métodos, ajustarlos y potenciar el desarrollo profesional. Además, el feedback efectivo entre colegas puede fortalecer las competencias pedagógicas y contribuir a la mejora continua del proceso educativo (Ulloa & Gajardo, 2016).

El feedback entre docentes es una práctica clave para mejorar el desempeño profesional, ya que permite recibir y brindar comentarios constructivos sobre la enseñanza. Al fomentar la reflexión y el ajuste de los métodos pedagógicos, esta retroalimentación contribuye al desarrollo profesional y a la mejora continua del proceso educativo, generando un ambiente de colaboración y aprendizaje mutuo.

Es decir, el feedback entre docentes impulsa la mejora pedagógica a través de la retroalimentación continua, promoviendo la colaboración y el desarrollo profesional en el entorno educativo.

2.1.1.7. Ambiente Físico y Organizacional. El ambiente físico y organizacional se refiere a los factores que impactan directamente el entorno de trabajo, incluyendo la disposición de los espacios, el mobiliario, la ventilación, y otros elementos que influyen en el bienestar y productividad de los empleados. Este ambiente también abarca aspectos organizacionales como la estructura jerárquica, la cultura empresarial y el clima laboral, que afectan la dinámica entre los miembros de la organización (Uribe, 2016).

El ambiente físico y organizacional incluye tanto los factores tangibles, como la disposición de los espacios y la calidad del mobiliario, como los aspectos intangibles, como la cultura empresarial y la estructura jerárquica. Estos elementos influyen directamente en el bienestar, la productividad y las interacciones entre los miembros de la organización, afectando su experiencia laboral de manera integral.

En otras palabras, el ambiente físico y organizacional combina el entorno físico y la estructura interna de la empresa, influyendo en el bienestar y la dinámica de los empleados dentro de la organización.

2.1.1.7.1. Calidad de las Instalaciones (Aulas, Oficinas). La calidad de las instalaciones, tanto en aulas como en oficinas, se refiere a la adecuación de los espacios físicos para cumplir con los requisitos funcionales y de bienestar de quienes los utilizan. Esto incluye factores como la iluminación, la ventilación, el mobiliario ergonómico y la distribución espacial. Un entorno de calidad promueve un mejor rendimiento académico en el caso de las aulas y una mayor eficiencia en las actividades laborales en el caso de las oficinas, contribuyendo al bienestar físico y mental de sus ocupantes (Agencia de Administración de Bienes del Estado, 2023).

La calidad de las instalaciones, tanto en aulas como en oficinas, abarca factores como la ergonomía del mobiliario, la iluminación y la ventilación, elementos esenciales para el bienestar y la funcionalidad de los espacios. Estos aspectos influyen directamente en el rendimiento académico y laboral, creando un ambiente propicio para el desarrollo eficiente de las actividades.

Es decir, la calidad de las instalaciones asegura espacios óptimos que promueven el bienestar y el rendimiento, tanto en aulas como en oficinas, al proporcionar condiciones adecuadas para las actividades diarias.

2.1.1.7.2. Ergonomía y Comodidad del Espacio de Trabajo. Según (Torres, 2021), la ergonomía y la comodidad en el espacio de trabajo son elementos clave para garantizar la eficiencia y el bienestar de los empleados. La ergonomía implica diseñar estaciones de trabajo que se adapten al cuerpo humano, reduciendo el riesgo de lesiones musculo esqueléticas, como los trastornos causados por posturas incorrectas o mobiliario inadecuado. Un espacio de trabajo bien organizado no solo promueve la comodidad física, sino que también contribuye a la productividad y a la prevención de la fatiga mental y física.

Para optimizar la ergonomía, es esencial contar con muebles ajustables, como sillas que apoyen adecuadamente la espalda y escritorios a la altura correcta para evitar tensiones en cuello y hombros. Además, otros factores como la iluminación, el ruido y la ventilación juegan un papel fundamental en la creación de un ambiente laboral saludable y productivo (Torres, 2021).

La ergonomía y la comodidad en el espacio de trabajo son esenciales para el bienestar y la productividad. Diseñar estaciones de trabajo que se ajusten al cuerpo humano previene lesiones y mejora el rendimiento. Factores como sillas adecuadas, escritorios ajustables, iluminación y ventilación adecuados contribuyen tanto al bienestar físico como a la eficiencia laboral, reduciendo la fatiga física y mental.

En otras palabras, la ergonomía en el lugar de trabajo asegura bienestar y eficiencia, al proporcionar un entorno diseñado para prevenir lesiones y mejorar el rendimiento, fomentando un ambiente saludable y productivo.

2.1.1.7.3. Acceso a Materiales Educativos y Tecnológicos. El acceso a materiales educativos y tecnológicos es fundamental para mejorar la calidad del aprendizaje en las instituciones educativas. Este acceso permite a los estudiantes y docentes utilizar herramientas digitales y didácticas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) juegan un rol esencial al brindar nuevas oportunidades de aprendizaje, especialmente en regiones donde la infraestructura es limitada, aunque su implementación aún enfrenta desafíos relacionados con la cobertura y la equidad (Pérez, 2011).

El acceso a materiales educativos y tecnológicos es clave para mejorar la calidad del aprendizaje, ya que permite a estudiantes y docentes utilizar herramientas digitales que enriquecen el proceso de enseñanza. Las TIC juegan un papel crucial al crear nuevas oportunidades de aprendizaje, especialmente en áreas con infraestructura limitada, aunque persisten desafíos en su implementación, como la equidad en el acceso.

O lo que es lo mismo, el acceso a materiales educativos y TIC facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje, mejorando la calidad educativa, aunque sigue enfrentando barreras de cobertura y equidad en su implementación.

2.1.1.7.4. Mantenimiento de Equipos y Herramientas. El mantenimiento adecuado de los equipos y herramientas dentro de una organización incide directamente en el clima laboral, ya que garantiza condiciones seguras, eficientes y organizadas para el desarrollo del trabajo. Cuando las herramientas están en buen estado y disponibles, los colaboradores pueden desempeñar sus funciones con mayor confianza, comodidad y productividad, reduciendo el estrés y los riesgos. Esto transmite una percepción positiva del entorno físico y refleja una cultura organizacional que valora la operatividad, la seguridad y el bienestar del personal (Chiavenato, 2017).

El mantenimiento de equipos y herramientas es crucial para garantizar su buen funcionamiento, prevenir fallas y alargar su vida útil. Incluye mantenimiento preventivo, correctivo y de mejora, lo que optimiza la productividad y minimiza los riesgos laborales. Mantener herramientas como las de corte y sujeción en buen estado asegura altos niveles de seguridad y eficiencia en el trabajo.

Es decir, el mantenimiento adecuado de equipos y herramientas prolonga su vida útil y previene fallas, garantizando seguridad y productividad en el entorno laboral.

2.1.1.7.5. Infraestructura Tecnológica (Wi-Fi, Equipos Multimedia). La infraestructura tecnológica, como el acceso a redes inalámbricas, dispositivos informáticos y equipos multimedia, constituye un elemento clave del clima organizacional actual. Su disponibilidad y funcionalidad no solo facilitan el cumplimiento de tareas, sino que también reflejan el compromiso institucional con la innovación, la eficiencia y el desarrollo profesional. Un entorno tecnológicamente actualizado mejora la comunicación, la productividad y la motivación del personal, ya que permite ejecutar labores con mayor fluidez y adaptarse a las exigencias del entorno digital (Münch & García, 2016).

Un diseño adecuado de esta infraestructura no solo optimiza la conectividad, sino que también promueve un ambiente colaborativo al integrar tecnologías que facilitan la transmisión de datos y la presentación de contenidos multimedia. Este tipo de infraestructura requiere una planificación cuidadosa para garantizar la cobertura, la capacidad y la accesibilidad de la tecnología a todos los usuarios (Münch & García, 2016).

La infraestructura tecnológica, que incluye redes Wi-Fi y equipos multimedia, es fundamental para entornos educativos y empresariales, ya que facilita la conectividad, la colaboración y la transmisión de datos en tiempo real. Un diseño adecuado de esta infraestructura mejora la enseñanza, presentaciones y comunicaciones internas, asegurando una experiencia tecnológica eficiente y accesible para todos los usuarios.

En otras palabras, la infraestructura tecnológica optimiza la conectividad y la colaboración en entornos modernos, integrando tecnologías que mejoran la enseñanza y la comunicación, siempre que esté bien planificada y accesible para todos.

2.1.1.7.6. Distribución del Espacio (Individual vs. Colectivo). La distribución del espacio físico dentro de las organizaciones tiene un impacto directo en la comunicación, la concentración y la interacción social entre los colaboradores. Los espacios individuales ofrecen mayor privacidad y control del entorno, lo que favorece tareas que requieren enfoque. En cambio, los espacios colectivos fomentan la colaboración, la creatividad y el intercambio de ideas, aunque también pueden aumentar las distracciones. Elegir entre un modelo u otro depende de la naturaleza del trabajo y de la cultura organizacional que se desea promover (Chiavenato, 2017).

En el diseño de un entorno laboral o educativo, es importante equilibrar ambos tipos de espacios para maximizar tanto la productividad individual como las sinergias de grupo. La correcta planificación y distribución del espacio puede mejorar significativamente la experiencia de los usuarios y la eficiencia en el desarrollo de sus actividades cotidianas (Chiavenato, 2017).

La infraestructura tecnológica, que incluye redes Wi-Fi y equipos multimedia, es fundamental para entornos educativos y empresariales, ya que facilita la conectividad, la colaboración y la transmisión de datos en tiempo real. Un diseño adecuado de esta infraestructura mejora la enseñanza, presentaciones y comunicaciones internas, asegurando una experiencia tecnológica eficiente y accesible para todos los usuarios.

Es decir, la infraestructura tecnológica optimiza la conectividad y la colaboración en entornos modernos, integrando tecnologías que mejoran la enseñanza y la comunicación, siempre que esté bien planificada y accesible para todos.

2.1.1.8. Adaptabilidad y Cambio. La adaptabilidad y el cambio son conceptos claves tanto a nivel personal como organizacional. En un entorno dinámico, la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito. Las organizaciones y las personas que adoptan una mentalidad abierta al cambio son capaces de encontrar oportunidades de mejora y crecimiento, manteniéndose relevantes en un mercado en constante evolución (Eichholz, 2015).

La adaptabilidad organizacional implica estar preparado para enfrentar nuevos desafíos, como innovaciones tecnológicas o cambios en el mercado. Para lograrlo, es importante fomentar una cultura de flexibilidad, colaboración y aprendizaje continuo, lo que permite a los equipos ajustarse de manera eficaz a nuevas realidades (Eichholz, 2015).

La adaptabilidad y el cambio son esenciales para garantizar el éxito en un entorno dinámico. Las organizaciones y personas que están dispuestas a ajustarse a nuevas circunstancias son más capaces de detectar oportunidades de mejora y mantenerse competitivas. Fomentar una cultura de flexibilidad, colaboración y aprendizaje continuo permite a las organizaciones enfrentar innovaciones y cambios en el mercado de manera efectiva.

O lo que es lo mismo, la adaptabilidad y el cambio son claves para mantenerse competitivo, permitiendo a las organizaciones ajustarse rápidamente a nuevas realidades y encontrar oportunidades de crecimiento.

2.1.1.8.1. Integración de TIC en el Proceso Educativo. Según Kung (2024), la integración de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en el proceso educativo transforma significativamente la enseñanza y el aprendizaje. Estas tecnologías permiten la creación de entornos de aprendizaje más dinámicos, colaborativos e inclusivos, facilitando el acceso a una amplia gama de recursos educativos. La correcta implementación de las TIC exige no solo la adquisición de dispositivos, sino también una reestructuración pedagógica que fomente la participación activa de los estudiantes y la colaboración entre docentes.

Es esencial que las instituciones educativas desarrollen programas de capacitación continua para los profesores, promoviendo un uso efectivo de las TIC en el aula. La integración exitosa de estas tecnologías también depende de la existencia de una estrategia institucional clara y de la creación de entornos interactivos que optimicen los procesos de enseñanza-aprendizaje, adaptándose a las necesidades y capacidades de cada contexto educativo (Kung, 2024).

La integración de las TIC en la educación ha transformado el aprendizaje, creando entornos más dinámicos y colaborativos. Sin embargo, su correcta implementación requiere más que dispositivos tecnológicos; implica una reestructuración pedagógica y la capacitación continua de los docentes para garantizar un uso efectivo. Además, es clave contar con estrategias institucionales claras que promuevan entornos interactivos adaptados a las necesidades de cada contexto.

O lo que es lo mismo, la integración de las TIC mejora la enseñanza al facilitar entornos dinámicos y colaborativos, pero depende de la capacitación docente y una planificación institucional efectiva.

2.1.1.8.2. Formación Continua en el Uso de Nuevas Tecnologías. La formación continua en el uso de nuevas tecnologías es esencial para que los docentes y profesionales se mantengan actualizados en un mundo en constante evolución tecnológica. Este tipo de formación no solo se centra en el manejo técnico de herramientas, sino también en la integración efectiva de estas tecnologías en los procesos pedagógicos y organizativos. Los programas de formación continua buscan equipar a los educadores con habilidades que les permitan adaptar su enseñanza a los entornos digitales y maximizar el potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (OEI, 2021).

Es clave que las instituciones educativas implementen estrategias claras para garantizar que sus docentes tengan acceso a capacitaciones continuas. Estas formaciones deben abordar no solo el manejo de las TIC, sino también la capacidad de integrarlas en el aula para fomentar un aprendizaje más interactivo y colaborativo, y adaptarse a las nuevas normalidades que han emergido tras la pandemia (OEI, 2021).

La formación continua en nuevas tecnologías es crucial para que los docentes se mantengan actualizados en el uso de TIC, no solo en términos técnicos, sino también en su aplicación pedagógica. Esta formación permite a los educadores integrar las tecnologías en el aula, promoviendo un aprendizaje interactivo y adaptado a los desafíos post-pandemia.

O lo que es lo mismo, la formación continua capacita a los docentes en el uso de TIC, asegurando su adaptación a los entornos digitales y mejorando la enseñanza mediante estrategias colaborativas e interactivas.

2.1.1.8.3. Resistencia o Apertura al Cambio Tecnológico. La resistencia o apertura al cambio tecnológico dentro de una organización está profundamente influenciada por su cultura. En culturas rígidas o tradicionales, el cambio tecnológico suele generar incertidumbre, rechazo y comportamientos defensivos por parte del personal. En cambio, en organizaciones con una cultura flexible, abierta al aprendizaje y a la innovación, los avances

tecnológicos se perciben como oportunidades para crecer, mejorar procesos y fortalecer la competitividad. La actitud hacia el cambio depende en gran medida de los valores compartidos y del estilo de liderazgo institucional (Robbins & Coulter, 2018).

La resistencia o apertura al cambio tecnológico depende de cómo las personas reaccionan ante nuevas tecnologías, con factores como el miedo a lo desconocido y la falta de capacitación que pueden generar resistencia. Sin embargo, las organizaciones que promueven una cultura de apertura y brindan formación continua logran facilitar la adopción tecnológica, mejorando su competitividad en un entorno dinámico.

Es decir, la apertura al cambio tecnológico facilita la adopción de nuevas herramientas, mientras que la resistencia, motivada por la falta de preparación, puede frenar el avance organizacional.

2.1.1.8.4. Innovación en Métodos de Enseñanza. La innovación en los métodos de enseñanza implica la adopción de estrategias que fomenten el pensamiento crítico y la creatividad en los estudiantes. Entre los enfoques más efectivos se encuentran el aprendizaje basado en proyectos, el uso de tecnologías digitales, y la creación de entornos colaborativos e inclusivos. Estos métodos no solo incrementan la motivación, sino que también preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos actuales, promoviendo un aprendizaje activo y reflexivo (Innovación en métodos de enseñanza, 2023).

La innovación en los métodos de enseñanza implica adoptar estrategias que promuevan el pensamiento crítico y la creatividad, como el aprendizaje basado en proyectos, el uso de tecnologías digitales, y la creación de entornos colaborativos. Estas metodologías no solo incrementan la motivación, sino que también preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos contemporáneos, promoviendo un aprendizaje activo y reflexivo.

O lo que es lo mismo, la innovación educativa fomenta un aprendizaje más activo y reflexivo, equipando a los estudiantes con habilidades críticas y creativas para enfrentar los desafíos actuales.

2.1.1.8.5. Respuesta a Cambios Externos. La respuesta a los cambios externos, como las nuevas políticas educativas y las demandas del mercado, requiere que las instituciones educativas adapten sus métodos de enseñanza y estructuras organizativas para satisfacer las necesidades emergentes. Esto implica incorporar Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y modificar el currículo para alinearse con las competencias que demanda el mercado laboral (OEI, 2021).

Las nuevas políticas educativas buscan integrar el uso de tecnologías digitales para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, es crucial que estas políticas no solo proporcionen acceso a las tecnologías, sino que también promuevan la capacitación continua de los docentes en competencias digitales y metodologías adaptativas para enfrentar los retos actuales (OEI, 2021).

Además, la demanda del mercado requiere que las instituciones formen estudiantes con habilidades adaptativas y orientadas hacia la innovación, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo. Esto ha llevado a cambios en los enfoques pedagógicos, que ahora se centran más en el desarrollo de competencias prácticas y la preparación para un entorno laboral digital (OEI, 2021).

La respuesta a los cambios externos, como las nuevas políticas educativas y las demandas del mercado, requiere que las instituciones educativas adapten sus estructuras y métodos de enseñanza, integrando tecnologías digitales y ajustando el currículo. Esto busca alinear la formación de estudiantes con las competencias que el mercado laboral actual demanda, como la innovación, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo.

En otras palabras, la adaptación a los cambios externos permite que las instituciones ajusten sus enfoques pedagógicos, alineando la enseñanza con las necesidades del mercado y las políticas educativas actuales.

2.1.2. Concepto de Motivación laboral

La motivación laboral se define como el conjunto de factores internos y externos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento de los empleados hacia el logro de objetivos organizacionales. Es el proceso que explica por qué las personas inician, continúan o abandonan ciertas conductas en el trabajo, y cómo su nivel de esfuerzo y persistencia puede ser influenciado por recompensas, satisfacción personal, necesidades y expectativas. Una adecuada motivación en el ámbito laboral se traduce en mayor productividad, compromiso y bienestar del personal (Robbins & Judge, 2015).

Robbins & Judge plantean que la motivación es un motor interno que impulsa las acciones, siendo el resultado de una compleja interacción entre factores internos (deseos y necesidades) y externos (recompensas y reconocimientos) para superar obstáculos y así preservar en sus esfuerzos.

Es decir que la esencia de la motivación es un proceso complejo que implica tanto factores internos como externos para avanzar y así cumplir los objetivos. Comprender la motivación laboral es fundamental para diseñar estrategias de desarrollo que respondan a las necesidades y aspiraciones de los colaboradores.

2.1.2.1. Factores Intrínsecos. En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el “interés intrínseco” (Reeve, 1994,) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Valderrama Lotero, 2018).

La motivación de interés intrínseco invita a reflexionar sobre la naturaleza profunda de la motivación humana, las cuales surgen cuando la conducta esta autorregulada y nace de las necesidades psicológicas, tendencias internas, intereses, curiosidades y reacciones personales. Si bien las recompensas externas como el dinero, los reconocimientos, el estatus son motivaciones poderosas, estas no son la única fuente de impulso para las conductas humanas.

Por consiguiente, la motivación intrínseca surge de impulsos internos y necesidades psicológicas, como la curiosidad y la autodeterminación, que guían la conducta en ausencia de recompensas externas. Aunque las recompensas externas son importantes, la motivación intrínseca refleja la autonomía y el interés personal que impulsan las acciones humanas.

2.1.2.1.1. Logros. Los logros constituyen uno de los principales factores intrínsecos que influyen en la motivación laboral, ya que representan la satisfacción y el sentido de realización personal que un empleado obtiene al alcanzar metas y superar desafíos en su trabajo. La consecución de logros impulsa la autoconfianza, el sentido de competencia y el compromiso con la organización, fomentando un ciclo positivo de motivación y desempeño. Según Deci y Ryan, el reconocimiento interno de los logros satisface la necesidad psicológica básica de competencia, elemento clave para la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2012).

El logro se refiere a la satisfacción que experimenta un individuo al alcanzar una meta, especialmente si esta implica superar desafíos y aplicar habilidades. Según Deci & Ryan (2012), las personas con alta motivación de logro tienden a fijarse metas ambiciosas y encuentran en su consecución una fuente continua de motivación. Este impulso les permite mejorar constantemente y avanzar en su desarrollo personal y profesional, lo que es fundamental para el rendimiento dentro de una organización.

O lo que es lo mismo, el logro genera satisfacción al cumplir metas desafiantes, impulsando la motivación y el desarrollo personal y profesional de quienes buscan superar constantemente sus propios límites.

2.1.2.1.2. Avances. Los avances en el trabajo son fundamentales para la motivación intrínseca, ya que permiten a los empleados percibir un progreso continuo en sus tareas. Este avance se traduce en la mejora constante de sus habilidades y en el cumplimiento de metas a corto y largo plazo. Según Amabile y Kramer (2011), los pequeños logros diarios pueden ser una fuente importante de motivación, pues proporcionan un sentido de eficacia y mejora, elevando la satisfacción y el compromiso laboral (Amabile & Kramer, 2011, p. 45).

Los avances laborales, tal como señalan Amabile y Kramer (2011), son esenciales para la motivación intrínseca, ya que otorgan un sentido de progreso constante. Cada pequeño logro diario refuerza la percepción de eficacia y contribuye a un sentimiento de satisfacción personal. La acumulación de estos logros a corto y largo plazo refuerza la motivación para seguir mejorando.

Es decir, los avances laborales contribuyen a la motivación intrínseca al permitir que los empleados experimenten progreso constante, reforzando su sentido de eficacia y satisfacción personal. Este ciclo de logros diarios impulsa la motivación y el compromiso a largo plazo.

2.1.2.1.3. Autonomía. La autonomía es el grado de control y libertad que los empleados tienen sobre sus propias tareas y decisiones. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2017) subraya que la autonomía es uno de los principales factores de la motivación intrínseca. Cuando los empleados tienen la libertad de elegir cómo realizar su trabajo, experimentan mayor satisfacción y compromiso, lo que, a su vez, potencia su rendimiento (Deci & Ryan, 2017, p. 119).

Deci y Ryan (2017) proponen que la autonomía es uno de los pilares de la motivación intrínseca. Al permitir a los empleados mayor control sobre cómo realizan sus tareas, se potencia su compromiso y satisfacción laboral. Esta

libertad no solo mejora el rendimiento, sino que también refuerza el sentido de propiedad sobre el trabajo realizado.

Por consiguiente, la autonomía otorga a los empleados control sobre sus tareas, lo que aumenta su satisfacción, compromiso y rendimiento. La libertad en la toma de decisiones refuerza el sentido de propiedad sobre el trabajo, impulsando la motivación intrínseca.

2.1.2.1.4. Retos. Los retos en el entorno laboral actúan como factores intrínsecos que estimulan la motivación, pues generan un sentido de desafío y superación personal en los empleados. Afrontar retos adecuados a sus habilidades fomenta el crecimiento profesional, la creatividad y el compromiso con la organización. Cuando los trabajadores perciben que sus tareas representan un reto alcanzable, aumenta su satisfacción y esfuerzo, lo que contribuye a un desempeño más efectivo y a la autorrealización (Pink, 2011).

Los retos en el trabajo representan oportunidades para que los empleados expandan sus habilidades y conocimientos. Pink (2011) señala que, cuando los desafíos están alineados con las capacidades del empleado, estos sirven como fuentes de motivación intrínseca. Los empleados se sienten realizados cuando superan barreras y logran metas que antes consideraban inalcanzables.

Es decir, los retos permiten a los empleados expandir sus habilidades y generar un sentido de logro. Cuando los desafíos están alineados con sus capacidades, estos fomentan la motivación intrínseca, impulsando el desarrollo personal y profesional.

2.1.2.1.5. Retroalimentación. La retroalimentación es un elemento esencial para mantener y aumentar la motivación intrínseca en el trabajo, pues permite a los empleados conocer el impacto de su desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y ajustar sus acciones para alcanzar sus objetivos. Una retroalimentación constructiva, clara y oportuna contribuye a generar un sentido de competencia y control, aspectos clave para la satisfacción personal y el compromiso con la organización (Robbins & Judge, 2015).

La retroalimentación es crucial para guiar a los empleados en el proceso de mejora continua, Robbins & Judge (2015). sostienen que una retroalimentación específica y constructiva permite a los empleados ajustar sus comportamientos y mejorar sus habilidades. La retroalimentación adecuada refuerza los logros y motiva a los empleados a continuar con su progreso.

O lo que es lo mismo, la retroalimentación constructiva permite a los empleados ajustar su comportamiento y mejorar sus habilidades, impulsando un sentido de progreso. Cuando es específica y refuerza aspectos positivos, se convierte en un incentivo motivacional que facilita la mejora continua del desempeño.

2.1.2.1.6. Responsabilidad. La responsabilidad en el ámbito laboral se refiere a la obligación que tienen los empleados de cumplir con las tareas asignadas y de responder por sus acciones y resultados. Cuando los trabajadores sienten que tienen un alto grado de responsabilidad y autonomía en su trabajo, aumenta su sentido de pertenencia y motivación intrínseca, ya que perciben que su contribución es valiosa para la organización y que tienen control sobre su desempeño. Esta sensación fortalece la confianza y el compromiso, factores claves para un desempeño eficaz (Robbins & Judge, 2015).

Robbins & Judge (2015) sostienen que la responsabilidad en el trabajo, cuando se incrementa, otorga a los empleados un sentido de control sobre los resultados y aumenta su compromiso con el éxito organizacional. La percepción de que sus decisiones y acciones tienen un impacto directo fomenta un mayor nivel de satisfacción.

En pocas palabras, la responsabilidad laboral aumenta el compromiso y la satisfacción de los empleados, ya que les permite sentir que sus acciones tienen un impacto directo en los resultados de la organización. Este sentido de control y contribución valiosa refuerza la motivación y la confianza.

2.1.2.2. Factores Extrínsecos. Los factores extrínsecos son aquellos estímulos externos que influyen en la motivación laboral de los empleados, tales como las condiciones salariales, beneficios, políticas organizacionales,

reconocimiento formal y ambiente físico de trabajo. Estos factores, aunque no generan satisfacción interna por sí mismos, son esenciales para mantener niveles mínimos de motivación y evitar la insatisfacción. La teoría de Herzberg denomina a estos factores como “factores higiénicos”, que deben estar presentes para que la motivación pueda surgir de los factores intrínsecos (Herzberg, et al. 2011).

A diferencia de los factores intrínsecos, los factores extrínsecos se centran en elementos externos, como las recompensas o las condiciones de trabajo, que influyen en la satisfacción laboral. Herzberg, et al. (2011) los describe como fundamentales para asegurar que los empleados sientan que sus necesidades básicas están cubiertas, aunque su impacto en la motivación intrínseca sea limitado.

Por consiguiente, los factores extrínsecos, son elementos externos que influyen en la satisfacción de los empleados. Aunque cubren necesidades básicas, su impacto en la motivación intrínseca es limitado

2.1.2.2.1. Reglas y Políticas de la Organización. Las reglas y políticas organizacionales constituyen un conjunto de normas formales que regulan el comportamiento de los empleados y establecen los procedimientos para el cumplimiento de las tareas. Estas políticas, al ser claras y justas, contribuyen a crear un ambiente de trabajo ordenado y predecible, lo que puede influir positivamente en la motivación extrínseca. Sin embargo, reglas rígidas o excesivas pueden generar insatisfacción y resistencia, afectando el compromiso laboral (Robbins & Judge, 2015).

Las reglas y políticas organizacionales son esenciales para establecer un ambiente de justicia y equidad. Robbins & Judge (2015) argumentan que las normas claras permiten a los empleados operar en un entorno estructurado que fomente la equidad y la transparencia.

Es decir, las reglas y políticas organizacionales crean un entorno de equidad y justicia cuando son claras y equitativas. Esto fomenta un ambiente estructurado

que mejora la satisfacción laboral al asegurar que todos los empleados operen bajo normas justas.

2.1.2.2.2. Relación con los Compañeros de Trabajo. La relación con los compañeros de trabajo es el vínculo interpersonal que se establece entre los empleados dentro de una organización, caracterizado por la colaboración, comunicación y el apoyo mutuo en la consecución de las metas laborales. Según Chiavenato (2017), “la calidad de la relación con los compañeros de trabajo contribuye a un ambiente armonioso y productivo, facilitando el logro de los objetivos organizacionales” (p. 372).

La relación con los compañeros de trabajo va más allá de la interacción diaria, ya que juega un papel crucial en la creación de un entorno laboral armónico y eficiente. Cuando las relaciones entre los empleados se caracterizan por la cooperación, comunicación efectiva y apoyo mutuo, el ambiente de trabajo se vuelve más positivo y productivo. Esto no solo facilita el cumplimiento de las metas laborales, sino que también incrementa el bienestar individual de los empleados, quienes se sienten respaldados y valorados por sus colegas, lo que a su vez mejora su compromiso y desempeño dentro de la organización.

O lo que es lo mismo, la relación con los compañeros de trabajo es un vínculo de colaboración y apoyo mutuo que promueve un ambiente armonioso y productivo, facilitando el logro de los objetivos laborales.

2.1.2.2.3. Sueldo. El sueldo es un factor extrínseco fundamental que influye directamente en la motivación laboral, ya que representa la recompensa económica que recibe el trabajador por su desempeño y tiempo dedicado. Un salario justo y competitivo no solo satisface necesidades básicas, sino que también contribuye a la percepción de equidad y reconocimiento, elementos que refuerzan la satisfacción y el compromiso con la organización. Sin embargo, si bien el sueldo es importante, su efecto motivacional puede ser limitado si no se complementa con factores intrínsecos (Herzberg et al, 2011).

El sueldo es uno de los principales factores extrínsecos que, aunque no promueve directamente la motivación intrínseca, es fundamental para asegurar que los empleados se sientan justamente recompensados por su trabajo. Herzberg, et al. (2011) lo identifica como un factor de higiene, necesario para mantener la satisfacción básica.

En pocas palabras, el sueldo, como factor extrínseco, es esencial para garantizar la satisfacción básica de los empleados, aunque su influencia directa en la motivación intrínseca es limitada. Herzberg lo considera necesario para mantener un ambiente laboral satisfactorio.

2.1.2.2.4. Seguridad. La seguridad en el contexto de la motivación laboral está vinculada con la percepción de estabilidad en el entorno de trabajo, tanto en términos físicos como emocionales. Los empleados que sienten que su puesto de trabajo es seguro, que las políticas organizacionales los protegen, y que las condiciones laborales son favorables, experimentan un mayor nivel de motivación. Esta seguridad reduce la ansiedad y permite que los trabajadores se enfoquen más en su desempeño y en alcanzar sus metas laborales (Mendoza, 2013).

La seguridad en el entorno laboral, tanto física como emocional, es fundamental para la motivación de los empleados. Cuando los trabajadores sienten estabilidad y protección en su empleo, su nivel de ansiedad disminuye, permitiéndoles concentrarse en su desempeño y en alcanzar sus metas. La sensación de seguridad es clave para crear un ambiente de trabajo donde los empleados puedan prosperar.

O lo que es lo mismo, la seguridad laboral permite a los empleados concentrarse en su desempeño y objetivos, ya que al sentirse protegidos y estables, pueden trabajar sin la distracción de la ansiedad.

2.1.2.2.5. Condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo comprenden el conjunto de aspectos físicos, ambientales y organizacionales que influyen en el desempeño y bienestar del trabajador, tales como la seguridad, higiene,

iluminación, ventilación, ergonomía y recursos disponibles. Un ambiente laboral adecuado mejora la satisfacción y reduce el estrés, lo que contribuye positivamente a la motivación extrínseca. Por el contrario, condiciones deficientes pueden generar insatisfacción, ausentismo y baja productividad (Robbins & Judge, 2015).

Las condiciones de trabajo incluyen aspectos como el entorno físico y los recursos disponibles. Según Robbins & Judge (2015) estas condiciones influyen en la comodidad y la eficiencia de los empleados, lo que repercute directamente en su rendimiento.

Por consiguiente, las condiciones de trabajo pueden equipararse a la infraestructura tecnológica en una empresa. Así como la tecnología adecuada facilita los procesos empresariales, un entorno de trabajo cómodo y bien equipado permite a los empleados desempeñarse de manera más eficiente.

2.1.2.3. Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales se refieren a las interacciones sociales y profesionales que se establecen entre los individuos dentro de un entorno laboral. Estas interacciones pueden afectar el clima laboral, la satisfacción y la productividad de los empleados (Robbins & Judge, 2017).

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral tienen un impacto significativo en el clima organizacional, la satisfacción y la productividad de los empleados. Interacciones positivas fomentan un ambiente colaborativo y armonioso, mientras que interacciones negativas pueden generar conflictos y disminuir la efectividad y el bienestar en el trabajo.

Es decir, las relaciones interpersonales influyen directamente en el clima laboral y la productividad, ya que el tipo de interacciones que se desarrollan en el entorno laboral puede mejorar o deteriorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

2.1.2.3.1. Colaboración entre Docentes. La colaboración entre docentes es el trabajo conjunto entre profesionales de la enseñanza para planificar, desarrollar

y evaluar las actividades académicas, con el objetivo de mejorar la calidad educativa (Hargreaves, 2019).

La colaboración entre docentes implica el trabajo conjunto en la planificación, desarrollo y evaluación de actividades académicas. Esta cooperación busca mejorar la calidad educativa al aprovechar las fortalezas individuales de los profesores y promover un enfoque más integrado y efectivo en la enseñanza.

O lo que es lo mismo, la colaboración docente fortalece la enseñanza al unir esfuerzos en la planificación y evaluación de actividades académicas, con el objetivo de mejorar la calidad educativa de manera conjunta.

2.1.2.3.2. Coordinación en la Planificación y Ejecución de Actividades Académicas. La coordinación en la planificación y ejecución de actividades académicas es el proceso mediante el cual los docentes organizan y distribuyen sus tareas para garantizar una enseñanza coherente y efectiva (Fullan, 2020).

La coordinación en la planificación y ejecución de actividades académicas asegura que los docentes organicen y distribuyan sus tareas de manera efectiva. Este proceso es crucial para garantizar que las actividades educativas se realicen de manera coherente, optimizando el tiempo y los recursos, y permitiendo una enseñanza más alineada con los objetivos académicos.

En otras palabras, la coordinación entre docentes organiza y distribuye tareas de manera eficiente, asegurando una enseñanza coherente y efectiva, alineada con los objetivos académicos.

2.1.2.3.3. Mecanismos de Apoyo Mutuo entre Colegas. Los mecanismos de apoyo mutuo entre colegas son estrategias o sistemas formales e informales mediante los cuales los empleados se brindan asistencia y recursos para mejorar su desempeño y bienestar en el trabajo (Tschannen-Moran, 2018).

Los mecanismos de apoyo mutuo entre colegas son sistemas que facilitan la asistencia entre empleados, ya sea de forma formal o informal. Estos mecanismos permiten compartir recursos y conocimientos, mejorando el

desempeño y bienestar en el trabajo. Fomentan un ambiente colaborativo, donde los empleados se apoyan mutuamente para superar desafíos y optimizar su rendimiento.

O lo que es lo mismo, el apoyo mutuo entre colegas, a través de estrategias formales e informales, mejora el desempeño y bienestar, promoviendo un ambiente colaborativo y de asistencia continua.

2.1.2.3.4. Resolución de Conflictos. La resolución de conflictos es el proceso de gestionar y solucionar desacuerdos entre individuos de manera pacífica y efectiva, promoviendo la armonía y evitando que las diferencias afecten negativamente el desempeño laboral (Dreu & Gelfand, 2017).

La resolución de conflictos es un proceso que busca gestionar y solucionar desacuerdos de manera pacífica y efectiva. Al manejar los conflictos adecuadamente, se promueve un entorno laboral más armonioso, evitando que las diferencias entre individuos afecten el rendimiento y el bienestar general en el lugar de trabajo.

Por consiguiente, la resolución de conflictos asegura una gestión pacífica de desacuerdos, manteniendo la armonía y evitando que estos afecten negativamente el desempeño laboral.

2.1.2.3.5. Estrategias para Mejorar la Cohesión del Equipo. Las estrategias para mejorar la cohesión del equipo incluyen actividades y políticas diseñadas para fortalecer la unidad y cooperación entre los miembros de un grupo, con el objetivo de aumentar la productividad y la satisfacción laboral (Salas et al, 2018).

Las estrategias para mejorar la cohesión del equipo se centran en implementar actividades y políticas que refuercen la unidad y colaboración entre los miembros del grupo. Estas estrategias buscan fomentar un ambiente de trabajo cooperativo, lo que incrementa tanto la productividad como la satisfacción de los empleados, promoviendo un equipo más eficiente y cohesionado.

En otras palabras, las estrategias para fortalecer la cohesión del equipo promueven la unidad y cooperación, incrementando la productividad y satisfacción laboral de sus miembros.

2.1.2.4. Oportunidad de Desarrollo Personal. La oportunidad de desarrollo personal se refiere a las condiciones y recursos que permiten a un individuo mejorar sus habilidades, competencias y conocimientos para alcanzar su máximo potencial tanto en lo profesional como en lo personal. Según Chiavenato (2017), "el desarrollo personal es el proceso mediante el cual las personas expanden sus capacidades y competencias para adaptarse a nuevas exigencias y alcanzar sus metas" (p. 415).

La oportunidad de desarrollo personal ofrece a los individuos los recursos y condiciones para mejorar sus habilidades y conocimientos, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial. Esto incluye tanto el crecimiento profesional como el personal, adaptándose a nuevas exigencias y metas. Chiavenato (2017) destaca que el desarrollo personal es clave para que las personas amplíen sus capacidades y competencias de manera continua.

Es decir, el desarrollo personal permite a los individuos mejorar sus competencias, adaptándose a nuevos desafíos para alcanzar su máximo potencial profesional y personal.

2.1.2.4.1. Acceso a Capacitaciones y Actualizaciones. El acceso a capacitaciones y actualizaciones es la posibilidad que tienen los empleados de participar en programas de formación continua y cursos de actualización que les permiten mejorar sus conocimientos y habilidades para mantenerse al día con los avances en su campo laboral. Según Chiavenato (2017), "la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo del personal, ya que proporciona nuevas habilidades y conocimientos actualizados" (p. 442).

El acceso a capacitaciones y actualizaciones permite a los empleados participar en programas de formación continua, mejorando sus conocimientos y habilidades para estar al día con los avances en su campo laboral. Chiavenato

(2017) destaca que la capacitación es esencial para el desarrollo del personal, ya que proporciona nuevas competencias actualizadas, lo que facilita la adaptación a los cambios del entorno laboral.

O lo que es lo mismo, el acceso a capacitaciones ofrece a los empleados herramientas clave para mejorar sus habilidades, manteniéndose actualizados y adaptándose a las nuevas demandas del entorno laboral.

2.1.2.4.2. Programas de Mentoría y Promoción. Los programas de mentoría y promoción son iniciativas dentro de las organizaciones que buscan guiar y apoyar a los empleados en su desarrollo profesional, ofreciéndoles oportunidades para ascender en su carrera. Según Gómez, et al (2016), "los programas de mentoría facilitan el desarrollo de habilidades y promueven el avance profesional, proporcionando una vía para la promoción dentro de la empresa" (p. 303).

Los programas de mentoría y promoción dentro de las organizaciones ofrecen a los empleados apoyo y guía en su desarrollo profesional. Estos programas facilitan la adquisición de habilidades y promueven el avance en la carrera, proporcionando oportunidades claras para ascender dentro de la empresa. Gómez et al. (2016) resaltan que la mentoría es clave para el crecimiento profesional y la promoción interna.

En otras palabras, los programas de mentoría y promoción ayudan a los empleados a desarrollar habilidades y avanzar en su carrera, brindándoles oportunidades para ascender en la organización.

2.1.2.4.3. Oportunidades de Ascenso y Diversificación de Funciones. Las oportunidades de ascenso y diversificación de funciones se refieren a las posibilidades que tiene un empleado de progresar a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización y de asumir diferentes roles que amplían su experiencia profesional. Según Werther y Davis (2014), "el ascenso y la rotación de funciones son elementos clave en el desarrollo de carrera,

permitiendo a los empleados avanzar y adquirir nuevas habilidades dentro de la organización" (p. 258).

Las oportunidades de ascenso y diversificación de funciones permiten a los empleados asumir mayores responsabilidades y explorar diferentes roles dentro de la organización, lo que amplía su experiencia profesional. Werther y Davis destacan que tanto el ascenso como la rotación de funciones son elementos clave en el desarrollo de la carrera, ya que permiten a los empleados avanzar profesionalmente mientras adquieren nuevas habilidades.

O lo que es lo mismo, las oportunidades de ascenso y rotación permiten a los empleados avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades, ampliando su experiencia profesional dentro de la organización.

2.1.2.4.4. Flexibilidad de Horarios y Bienestar Laboral. La flexibilidad de horarios y bienestar laboral se refiere a la capacidad de ajustar los tiempos de trabajo según las necesidades del empleado, promoviendo un equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que contribuye al bienestar general de los trabajadores. Según Mondy y Martocchio (2016), "la flexibilidad horaria es una herramienta clave para mejorar el bienestar laboral, ya que permite a los empleados manejar mejor sus responsabilidades personales y profesionales" (p. 315).

La flexibilidad de horarios no solo permite ajustar las jornadas laborales de acuerdo con las necesidades del empleado, sino que también se convierte en una estrategia organizacional para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Al facilitar que los empleados gestionen sus responsabilidades personales, las empresas no solo incrementan el bienestar laboral, sino que también promueven un ambiente de trabajo más productivo y comprometido, permitiendo que los empleados equilibren mejor sus vidas personales y profesionales, lo cual impacta positivamente en su rendimiento.

Es decir, la flexibilidad de horarios permite ajustar el trabajo a las necesidades del empleado, favoreciendo el equilibrio entre vida personal y laboral, lo que mejora el bienestar de los trabajadores.

2.1.2.5. Propósito y Sentido del Trabajo. El propósito y sentido del trabajo se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre la importancia y el significado de su trabajo dentro de la organización, lo que influye en su motivación y satisfacción personal. Según Chiavenato (2017), "el sentido del trabajo está relacionado con la identificación de los empleados con los valores y objetivos de la organización, lo cual les permite encontrar un propósito en sus actividades laborales" (p. 356).

El propósito y sentido del trabajo no solo se basa en las tareas que realiza un empleado, sino en la conexión que establece con los valores y metas de la organización. Cuando los empleados perciben que sus actividades laborales tienen un impacto significativo, tanto para la empresa como para su desarrollo personal, su motivación y satisfacción aumentan. Este sentido de propósito fortalece el compromiso y el vínculo emocional del trabajador con la organización, lo que resulta en un desempeño más enfocado y productivo, ya que sus esfuerzos son percibidos como valiosos para los objetivos colectivos.

En otras palabras, el propósito y sentido del trabajo se refiere a la percepción del empleado sobre la importancia de sus actividades, lo que influye en su motivación y satisfacción dentro de la empresa.

2.1.2.5.1. Conexión Entre el Trabajo Docente y la Misión de la Institución.

La conexión entre el trabajo docente y la misión de la institución se refiere al alineamiento de las actividades educativas que realizan los docentes con los valores, objetivos y propósito central de la institución educativa. Según García y López (2019), "esta conexión fortalece el compromiso de los docentes al hacerlos partícipes de un propósito mayor, vinculado con la misión institucional, lo cual impacta positivamente en su desempeño" (p. 112).

La conexión entre el trabajo docente y la misión de la institución va más allá de cumplir con las funciones educativas. Se trata de un alineamiento profundo entre las actividades de los docentes y los valores y objetivos centrales de la institución educativa. Esta vinculación refuerza el sentido de pertenencia y propósito en los docentes, motivándolos a comprometerse más con su trabajo. Al sentirse parte de un proyecto educativo mayor, los docentes no solo mejoran su desempeño, sino que también contribuyen a cumplir los objetivos estratégicos de la institución con mayor dedicación y coherencia.

En otras palabras, la conexión entre el trabajo docente y la misión institucional implica alinear las actividades educativas con los valores y objetivos de la institución, lo que fortalece el compromiso y mejora el desempeño docente.

2.1.2.5.2. Percepción del Valor del Rol Docente. La percepción del valor del rol docente se refiere a la apreciación que tienen los propios docentes y la comunidad educativa sobre la importancia y el impacto de su trabajo en el desarrollo de los estudiantes y la sociedad. Según Pérez (2018), “la percepción del valor del rol docente influye directamente en la motivación y compromiso de los profesores, quienes se sienten más valorados cuando su labor es reconocida” (p. 89).

La percepción del valor del rol docente no solo afecta el bienestar y motivación de los profesores, sino que también tiene un impacto profundo en la calidad del proceso educativo. Cuando los docentes se sienten valorados por la comunidad educativa, experimentan un mayor sentido de propósito, lo que aumenta su compromiso y dedicación. Esta apreciación positiva por parte de estudiantes, colegas y directivos crea un ambiente donde los docentes se sienten motivados a dar lo mejor de sí, lo que repercute directamente en la formación y desarrollo.

O lo que es lo mismo, la percepción del valor del rol docente es la apreciación de la importancia de su trabajo, lo cual influye en su motivación y compromiso dentro de la comunidad educativa.

2.1.2.5.3. Factores Internos que Impulsan el Compromiso. Los factores internos que impulsan el compromiso son aquellos elementos personales, como la motivación, valores, satisfacción laboral, que llevan a los empleados a comprometerse con sus tareas y con los objetivos de la organización. Según Chiavenato (2017), "los factores internos incluyen la identificación con los valores de la empresa, el sentido de propósito, y la satisfacción intrínseca derivada del trabajo" (p. 374).

Los factores internos que impulsan el compromiso van más allá de las políticas y beneficios externos que la empresa pueda ofrecer. Se refiere a elementos profundamente personales, como la identificación con los valores de la organización y el sentido de propósito que los empleados encuentran en su trabajo. Cuando estos factores están presentes, los empleados desarrollan un compromiso más fuerte y auténtico con sus tareas, ya que sienten que su trabajo tiene un significado que va más allá de lo económico. La satisfacción intrínseca que experimentan refuerza su motivación, creando un ciclo positivo de alto rendimiento y lealtad hacia la organización.

O lo que es lo mismo, los factores internos que impulsan el compromiso son aquellos elementos personales, como la motivación, valores y satisfacción laboral, que llevan a los empleados a comprometerse con sus tareas y la organización.

2.1.2.5.4. Importancia del Reconocimiento y Valoración en la Motivación Laboral. El reconocimiento y la valoración son aspectos clave en la motivación laboral, ya que refuerzan el sentido de logro y la satisfacción de los empleados al sentirse apreciados por su trabajo. Según Chiavenato (2017), "el reconocimiento positivo y la valoración del esfuerzo del trabajador incrementan su motivación y compromiso con la organización" (p. 391).

El reconocimiento y la valoración no solo generan satisfacción en los empleados, sino que actúan como poderosos motivadores que influyen en su rendimiento y compromiso con la organización. Cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos son apreciados, su sentido de logro se refuerza, lo

que incrementa su disposición a contribuir de manera más activa. Este tipo de motivación, basado en el reconocimiento, crea un ambiente laboral donde los empleados se sienten valorados y respaldados, lo que a su vez fomenta una mayor lealtad y conexión con los objetivos de la organización.

Es decir, el reconocimiento y la valoración refuerzan el sentido de logro y motivación de los empleados, al sentirse apreciados por su trabajo, lo que incrementa su compromiso con la organización.

2.1.2.6. Características que Influyen en la Motivación. Las características que influyen en la motivación incluyen factores personales, como las necesidades, expectativas y metas del individuo, así como factores organizacionales, como el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento. Según Robbins y Judge (2017), "la motivación está influenciada por una combinación de factores individuales y funcionales organizativos que determinan el nivel de esfuerzo y persistencia de los empleados" (p. 215).

La motivación laboral surge de la interacción entre factores personales y organizacionales. Los empleados no solo actúan en función de sus necesidades, expectativas y metas individuales, sino también en respuesta a las condiciones que la organización les ofrece. Un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y reconocimiento generan un entorno que refuerza el esfuerzo y la persistencia. Cuando estos factores están alineados, los empleados experimentan una mayor satisfacción y compromiso, lo que se traduce en un mejor desempeño y una relación más sólida con la empresa.

Es decir, las características que influyen en la motivación incluyen necesidades, expectativas y metas personales, así como el ambiente laboral, oportunidades de crecimiento y reconocimiento organizacional.

2.1.2.6.1. Variedad de Habilidades. La variedad de habilidades se refiere a la diversidad de destrezas y capacidades que un puesto de trabajo exige al empleado para su desempeño. Cuando un trabajo requiere que la persona

utilice distintas habilidades, aumenta su interés y compromiso, promoviendo una mayor motivación intrínseca. La variedad de habilidades contribuye a que las tareas sean percibidas como desafiantes y significativas, lo cual impacta positivamente en la satisfacción y el desempeño laboral (Hackman & Oldham, 2015).

La motivación laboral surge de la interacción entre factores personales y organizacionales. Los empleados no solo actúan en función de sus necesidades, expectativas y metas individuales, sino también en respuesta a las condiciones que la organización les ofrece. Un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y reconocimiento generan un entorno que refuerza el esfuerzo y la persistencia. Cuando estos factores están alineados, los empleados experimentan una mayor satisfacción y compromiso, lo que se traduce en un mejor desempeño y una relación más sólida con la empresa.

O lo que es lo mismo, las características que influyen en la motivación incluyen necesidades, expectativas y metas personales, así como el ambiente laboral, oportunidades de crecimiento y reconocimiento organizacional.

2.1.2.6.2. Identidad con las Tareas. La identidad con las tareas se refiere al grado en que un trabajo permite al empleado completar una labor completa y reconocible, de principio a fin, lo que contribuye a que perciba su trabajo como significativo. Cuando las personas pueden identificar claramente su aporte dentro de un proceso o producto, experimentan un mayor sentido de logro y motivación intrínseca. Este sentido de integridad y propósito en las tareas es fundamental para el compromiso y la satisfacción laboral (Hackman & Oldham, 2015).

La identidad con las tareas implica que el empleado puede reconocer su contribución en todo el proceso de trabajo, lo que refuerza su sentido de responsabilidad y logro. Cuando un trabajador ve el resultado completo de sus esfuerzos, en lugar de solo una parte de una tarea, experimenta un mayor nivel de satisfacción y compromiso. Este sentido de identidad permite que los empleados valoren más su trabajo y se sientan más conectados con los

objetivos de la organización, lo que aumenta su motivación y genera un ambiente de trabajo más productivo.

En otras palabras, la identidad con las tareas permite al empleado completar una tarea de principio a fin, lo que incrementa su responsabilidad y satisfacción laboral al ver el impacto total de su trabajo.

2.1.2.6.3. Significado de la Tarea. El significado de la tarea se refiere al grado en que el trabajador percibe que su labor tiene un impacto importante y valor significativo, tanto para la organización como para la sociedad en general. Cuando las tareas son percibidas como significativas, los empleados experimentan un mayor compromiso y motivación intrínseca, ya que sienten que su trabajo contribuye a un propósito mayor y satisface sus necesidades personales de realización y valor (Hackman & Oldham, 2015).

El significado de la tarea tiene un efecto directo en la motivación y el compromiso del empleado, ya que permite que el trabajador perciba su trabajo como valioso y trascendente. Cuando un empleado siente que su trabajo impacta positivamente en la vida de otros, su sentido de propósito se refuerza, lo que genera una mayor dedicación y satisfacción. Este sentimiento de contribución a un objetivo mayor no solo aumenta la motivación personal, sino que también fortalece el vínculo emocional con la organización y sus metas colectivas.

Es decir, el significado de la tarea es la percepción del empleado sobre el impacto importante de su trabajo, lo que incrementa su motivación al sentirse parte de un propósito mayor.

2.1.2.6.4. Autonomía. La autonomía en el trabajo se refiere al grado en que el empleado tiene la libertad, independencia y discreción para planificar, ejecutar y tomar decisiones sobre sus tareas. Un alto nivel de autonomía permite a los trabajadores sentirse responsables de su desempeño y aumentar su motivación intrínseca, pues les brinda un sentido de control y confianza en sus capacidades. Esta característica es fundamental para promover la creatividad,

la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Hackman & Oldham, 2015).

La autonomía en el trabajo no solo brinda a los empleados la libertad de tomar decisiones, sino que también fortalece su sentido de responsabilidad y control sobre los resultados de sus tareas. Al tener independencia para determinar cómo llevar a cabo su trabajo, los empleados se sienten más empoderados y comprometidos con sus metas. Esta libertad aumenta su motivación y satisfacción, ya que experimentan una mayor propiedad de su trabajo y, por tanto, se vuelven más responsables de los resultados obtenidos, lo que genera un ambiente de trabajo más dinámico y productivo.

O lo que es lo mismo, la autonomía es la libertad que tiene el empleado para tomar decisiones sobre cómo realizar sus tareas, lo que refuerza su sentido de responsabilidad y motivación.

2.1.2.6.5. Retroalimentación del Puesto. La retroalimentación del puesto se refiere a la información que recibe el trabajador sobre la efectividad y resultados de sus propias acciones en el desempeño de sus tareas. Esta información puede provenir de fuentes internas, como el propio trabajo, o externas, como supervisores y colegas. Una retroalimentación clara y constante permite al empleado ajustar su desempeño, aumentar su sentido de competencia y mantener un nivel alto de motivación intrínseca, ya que sabe cómo sus esfuerzos impactan en los objetivos organizacionales (Hackman & Oldham, 2015).

La retroalimentación del puesto permite que el empleado reciba información directa y objetiva sobre su desempeño, lo que facilita la autoevaluación y mejora continua. Este proceso no solo le ofrece claridad sobre la efectividad de sus acciones, sino que también refuerza su sentido de logro y responsabilidad. Al saber si ha realizado bien su trabajo, el empleado puede ajustar sus métodos para mejorar, lo que incrementa tanto su productividad como su satisfacción laboral, generando un ciclo de aprendizaje y mejora en el puesto.

Por consiguiente, la retroalimentación del puesto proporciona información clara sobre el desempeño del empleado, ayudándole a mejorar su efectividad y desempeño en el trabajo.

2.1.3. Concepto de Plan Estratégico

El plan estratégico es un instrumento de gestión que define los objetivos a largo plazo de una organización, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan establece la dirección futura de la entidad, partiendo de un diagnóstico interno y externo, y permite alinear los recursos disponibles con la misión, visión y valores institucionales. Su propósito es guiar la toma de decisiones, mejorar el desempeño organizacional y asegurar la sostenibilidad de la institución en un entorno cambiante (Fred, 2017).

El plan estratégico permite que una organización actúe de forma estructurada y orientada al logro de metas importantes, basándose en un conocimiento claro de su realidad interna y del entorno en el que opera. Además de definir objetivos y acciones, este tipo de planificación facilita la coherencia entre los recursos disponibles y los principios que guían el accionar institucional. No se trata solo de proyectar el futuro, sino de establecer una ruta concreta que articule lo que la organización es con lo que aspira a ser.

Por lo tanto, la utilidad del plan estratégico radica en su capacidad para convertir la intención en acción, fortaleciendo la eficiencia institucional y su capacidad de adaptación. Al ser elaborado con base en un análisis profundo, se convierte en un recurso vital para enfrentar los desafíos del entorno y tomar decisiones fundamentadas. Su ausencia o mala implementación puede provocar una gestión desorganizada, reacciones improvisadas y pérdida de rumbo, afectando directamente la sostenibilidad de la organización.

2.1.3.2. Diagnóstico Institucional. El diagnóstico institucional es un proceso sistemático mediante el cual se analiza la situación actual de una organización, considerando tanto sus factores internos (como estructura, cultura, procesos y recursos) como externos (entorno económico, político, social y tecnológico),

con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sirvan de base para la formulación de estrategias organizacionales (González & Guevara, 2020).

El diagnóstico institucional permite comprender a profundidad cómo funciona la organización y en qué condiciones opera, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas más acertadas. Al examinar tanto los aspectos internos como los externos, se obtiene una visión completa que ayuda a anticipar riesgos, reconocer capacidades y detectar áreas de mejora. Este análisis se convierte en el punto de partida para diseñar estrategias ajustadas a la realidad institucional.

Por lo tanto, realizar un diagnóstico bien fundamentado es clave para que el plan estratégico sea relevante y efectivo. Si se omite o se realiza de manera superficial, las estrategias podrían ser poco realistas o ineficaces frente a los desafíos reales de la organización.

2.1.3.3. Marco Institucional. El Marco Institucional es el conjunto de elementos estructurales y normativos que definen el funcionamiento de una organización, incluyendo su misión, visión, valores, estructura organizativa y el entorno legal en el que opera. Este marco orienta la gestión estratégica al proporcionar una base coherente para alinear sus objetivos, acciones y políticas con su razón de ser (Díaz, 2011).

El marco institucional proporciona las bases sobre las cuales se organiza y actúa una institución, permitiendo que sus decisiones estratégicas estén alineadas con su identidad y propósito. Al integrar aspectos como la misión, visión y estructura organizativa, este marco garantiza coherencia en la formulación de objetivos y en la ejecución de políticas. También facilita que todos los miembros de la organización comprendan el rumbo institucional y trabajen de forma coordinada.

Por lo tanto, contar con un marco institucional bien definido fortalece la planificación estratégica, ya que evita la dispersión de esfuerzos y refuerza la

identidad organizacional. Su ausencia o ambigüedad puede generar contradicciones en la gestión y dificultar la toma de decisiones efectivas.

2.1.3.5. Alcance y Responsabilidades. El alcance y las responsabilidades dentro de un plan estratégico se refieren a la delimitación precisa de los ámbitos de acción del plan, así como la definición clara de las funciones, competencias y compromisos que asume cada unidad o persona involucrada. Esta claridad facilita la coordinación y la rendición de cuentas durante la ejecución del plan (González & Arévalo, 2021).

Definir el alcance y las responsabilidades dentro del plan estratégico permite organizar de manera efectiva quién hace qué, hasta dónde llegan sus funciones y en qué momentos deben intervenir. Esta delimitación contribuye a evitar confusiones, duplicidad de esfuerzos o vacíos de ejecución, ya que cada unidad o persona conoce con claridad sus compromisos. Además, fortalece la coordinación interinstitucional y mejora el seguimiento del cumplimiento de las acciones planificadas.

Por consiguiente, una distribución clara de responsabilidades mejora la eficiencia y favorece una gestión más transparente. Si no se establecen estos límites con precisión, se corre el riesgo de generar desorganización, falta de compromiso y dificultades para evaluar el desempeño institucional.

2.1.3.6. Diseño del Plan Estratégico. El diseño del plan estratégico es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos organizacionales, se analizan las condiciones internas y externas, y se determinan las estrategias más adecuadas para alcanzar dichos objetivos. Esta etapa contempla la formulación, evaluación y selección de estrategias, además de la asignación de recursos para su implementación efectiva (Serna, 2016).

El diseño del plan estratégico permite estructurar de manera lógica todo el proceso de planificación, partiendo del análisis de la realidad institucional hasta la definición de cómo actuar para alcanzar los objetivos propuestos. Esta etapa integra tanto el pensamiento analítico como la toma de decisiones estratégicas,

ya que requiere evaluar diferentes opciones antes de seleccionar las más viables. Además, garantiza que los recursos se asignen con criterio, en función de prioridades claramente establecidas.

Es decir, un diseño bien elaborado es esencial para el éxito del plan. Si esta etapa se realiza de forma superficial o sin una base sólida de análisis, las estrategias pueden resultar ineficaces o poco realistas, lo que comprometería todo el proceso de implementación.

2.1.3.7. Presupuesto Estimado. El presupuesto estimado dentro de un plan estratégico es una proyección financiera que permite anticipar los recursos necesarios para ejecutar las acciones planteadas, facilitando la toma de decisiones, el control de gastos y la eficiencia en la asignación de recursos (Munch & García, 2011).

El presupuesto estimado permite anticipar los recursos financieros necesarios para ejecutar cada acción del plan estratégico, lo que facilita una mejor organización del gasto y priorización de inversiones. Al proyectar costos de forma anticipada, se pueden tomar decisiones más informadas, controlar el uso de los fondos y ajustar el plan a la capacidad económica de la institución, garantizando así una implementación más realista y sostenible.

Por lo tanto, contar con un presupuesto bien elaborado es fundamental para evitar improvisaciones o sobregiros financieros. Si esta proyección no se realiza con precisión, puede comprometer la ejecución del plan, generar retrasos o dejar acciones sin completar por falta de recursos.

2.1.3.8. Cronograma de Implementación. El cronograma de implementación es una herramienta esencial en la planificación estratégica, ya que permite organizar de forma secuencial las actividades, asignar tiempos y responsables, y prever los recursos necesarios para ejecutar las acciones establecidas en el plan. Esta planificación temporal facilita el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 2012).

El cronograma de implementación estructura el desarrollo del plan estratégico en el tiempo, permitiendo ordenar las actividades según su prioridad y duración. Esta herramienta no solo asigna fechas y responsables, sino que también ayuda a anticipar posibles cuellos de botella o retrasos. Al organizar el trabajo de forma secuencial, se favorece una ejecución más eficiente y coherente con los objetivos trazados.

Por lo tanto, un cronograma bien diseñado mejora el control del plan y facilita la rendición de cuentas. Si no se establece con claridad, puede generar desorganización, incumplimiento de plazos y dificultades para evaluar el avance real de las acciones estratégicas.

2.1.3.9. Evaluación y Seguimiento. La evaluación y el seguimiento son componentes fundamentales del plan estratégico, ya que permiten medir el avance en el cumplimiento de objetivos, detectar desviaciones a tiempo y tomar decisiones correctivas. Estos procesos aseguran que la ejecución se mantenga alineada con las metas institucionales y promueven la mejora continua (Fred, 2017).

La evaluación y el seguimiento permiten mantener el control sobre la ejecución del plan estratégico, verificando si las acciones realizadas están contribuyendo efectivamente al logro de los objetivos. Estos procesos ofrecen información clave para ajustar decisiones, redirigir recursos o modificar estrategias en caso de desviaciones. Además, fomentan una cultura de responsabilidad y aprendizaje dentro de la organización.

Es decir que, sin una evaluación y seguimiento adecuados, el plan corre el riesgo de quedarse solo en la formulación, sin garantía de cumplimiento real. Estos componentes aseguran que el plan no sea estático, sino dinámico y adaptable a los cambios, fortaleciendo su impacto institucional.

2.2. Marco Legal

El marco legal se define como el conjunto de normas, leyes y regulaciones que rigen las actividades de una organización, proporcionando un entorno estructurado para la toma de decisiones y operaciones comerciales. Este marco no solo delimita los derechos y obligaciones de las empresas, sino que también influye en su estrategia y desempeño, al establecer un contexto de cumplimiento y responsabilidad social (Chiavenato, 2019).

En la tabla 1 se presentan el compendio de leyes, reglamentos, decretos y normas que rigen a las instituciones de educación en Nicaragua en aspectos educativos y de funcionamiento

Tabla 1

Leyes que Rigen el Funcionamiento de la Educación en Nicaragua

Institución Ejecutora	Número y Nombre de la Ley	Objeto de la Ley/Reglamento	Fecha de Publicación
Asamblea Nacional – CNR	Ley No. 89 – Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Reformada)	Otorga autonomía académica, administrativa y financiera a las universidades. La reforma reorganiza las funciones del CNR, crea una Técnica y refuerza la supervisión del 6 % del presupuesto constitucional.	Aprobada el 5 de abril de 1990 y publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 77, del 20 de abril de 1990. Reformada el 5 de junio de 2025 (La Gaceta No. 105).
Asamblea Nacional – CNR	Ley No. 582 - Ley General De Educación (Reformada)	Establece y regula el sistema educativo nacional. La reforma fortalece la rectoría del CNR, reorganiza su estructura, mejora el modelo de educación superior y exige planes de estudio alineados al desarrollo nacional.	Aprobada el 22 de marzo de 2006 y publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 150, del 03 de agosto de 2006. Reformada el 5 de junio de 2025 (La Gaceta No. 105).

Institución Ejecutora	Número y Nombre de la Ley	Objeto de la Ley/Reglamento	Fecha de Publicación
Asamblea Nacional – CNR	Ley No. 1088 - Ley de Reconocimiento de Títulos y Grados Académicos	Regula el reconocimiento oficial, registro y validez nacional de títulos y diplomas emitidos por instituciones de educación superior. Limita el costo de titulación a C\$ 1 500 y crea el Registro Académico Nacional.	Aprobada el 14 de octubre de 2021. Publicada en La Gaceta No. 199 del 27 de octubre de 2021.
Asamblea Nacional – CNR	Reglamento de Funcionamiento del CNR	Establece la estructura, funciones y procedimientos del CNR como órgano.	Aprobado el 27 de diciembre de 2024. Publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 13 del 23 de enero de 2025.
Consejo Nacional de Rectores (CNR)	Normativa Interna de Evaluación y Acreditación Institucional del CNR	Establece los requisitos de calidad, eficiencia docente, pertinencia académica y compromiso con el desarrollo territorial que deben cumplir las universidades para su acreditación.	Reformulada en 2023, vigente desde el 10 de abril de 2023. Disponible en el sitio web oficial del CNR.
Secretaría Técnica para Atención a las Universidades - SETEC	No tiene una Ley, pero está respaldado por la Ley 89 (Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior), la Ley 582 (Ley General de Educación) y la Ley 1088 (Ley de Reconocimientos de Títulos y Grados Académicos de la Educación Superior y Técnico Superior)	Es responsable de coordinar, orientar y fortalecer el subsistema de educación superior del país. Su misión incluye garantizar una educación superior de calidad, inclusiva, pertinente e intercultural, promoviendo la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico en las universidades nicaragüenses.	La creación del SETEC fue creada por la Ley 1114, Ley de Reformas y Adiciones a la Ley 582 (Ley General de Educación) y la Ley N.º 89, (Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior). Aprobada el 31 de marzo de 2022 Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 66 del 06 de abril de 2022.
Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS)	Ley No. 160 - Ley que Concede Beneficios Adicionales a las Personas Jubiladas	El objeto de la presente ley es garantizar y mejorar las condiciones de vida de los pensionados en Nicaragua para brindarles un respaldo en sus años de retiro, fomentando su integración activa y digna en la comunidad.	Aprobada el 09 de junio de 1993 y publicada en El Nuevo Diario del 09 de julio de 1993.

Institución Ejecutora	Número y Nombre de la Ley	Objeto de la Ley/Reglamento	Fecha de Publicación
Ministerio del Trabajo (MITRAB)	Ley No. 185 - Código Del Trabajo	El objeto de la presente ley es regular las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en Nicaragua, estableciendo derechos y obligaciones para ambas partes. Cubre aspectos como el salario, horas de trabajo, vacaciones, condiciones laborales, y protección de los derechos de los trabajadores.	Aprobada el 05 de septiembre de 1996 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 205 del 30 de octubre de 1996.
Ministerio del Trabajo (MITRAB)	Ley No. 618 - Ley General De Higiene Y Seguridad Del Trabajo	El objeto de esta ley es Establece normas de higiene y seguridad laboral para proteger la vida y la salud de los trabajadores en los centros de trabajo. Incluye disposiciones sobre condiciones de trabajo, prevención de accidentes, enfermedades laborales, y las responsabilidades de empleadores y empleados.	Aprobada el 19 de abril de 2007 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial NO. 133 del 13 de julio de 2007.
Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA)	Ley No. 704 - Ley Creadora Del Sistema Nacional Para El Aseguramiento De La Calidad De La Educación Y Reguladora Del Consejo Nacional De Evaluación Y Acreditación.	El objeto de esta ley es la creación del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que en lo sucesivo de esta Ley y para todos los fines de la misma podrá ser conocida como "El Sistema" y regular la organización y funcionamiento del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Sistema Educativo Nacional, que podrá denominarse con su sigla CNEA.	Aprobada el 13 de abril de 2011 y publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 172, del 12 de septiembre de 2011.

<p>Dirección General de Ingresos (DGI), del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)</p>	<p>Ley No. 822 - Ley De Concertación Tributaria</p>	<p>El objeto de la presente ley es regular el sistema tributario de Nicaragua, estableciendo los impuestos aplicables a las actividades económicas, incluidas las exenciones para las instituciones educativas sin fines de lucro, como la UCC.</p>	<p>Aprobada el 13 de diciembre de 2012 y publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 241, del 17 de diciembre de 2012.</p>
<p>Asamblea Nacional – Dirección General del Digesto Jurídico)</p>	<p>Ley No. 1090 - Ley Del Digesto Jurídico Nicaragüense De La Materia De Bienestar Y Seguridad Social</p>	<p>El objeto de la presente ley es organizar, compilar y sistematizar todas las normas jurídicas relacionadas con el bienestar y la seguridad social en Nicaragua, garantizando que tanto los ciudadanos como las instituciones públicas y privadas tengan un acceso fácil y estructurado a las normativas de bienestar y seguridad social.</p>	<p>Aprobada el 26 de octubre de 2021 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 34 del 22 de febrero de 2022.</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Marco Contextual e Institucional

2.3.1. Marco Contextual

La presente investigación se desarrolla en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, durante el tercer cuatrimestre del año 2024. UCC es una institución privada de educación superior fundada en 1964 en Managua, y con más de 60 años de trayectoria académica en Nicaragua. El campus Matagalpa inició sus operaciones en el año 2011, por lo tanto, al momento del estudio cuenta con 14 años de presencia en esta ciudad.

UCC ofrece servicios académicos de educación superior a nivel de pregrado y posgrado, incluyendo carreras en las áreas de ciencias económicas, jurídicas, sociales, educativas, así como maestrías, cursos libres, diplomados y formación continua. En el campus Matagalpa, se imparten programas en diferentes modalidades como regular, sabatina y dominical, lo que permite mayor flexibilidad para los estudiantes de la región.

La misión institucional es "formar profesionales integrales, éticos, con visión humanística, competitivos, emprendedores y con liderazgo, comprometidos con el desarrollo del país". Sus valores fundamentales son el liderazgo, la ética profesional, la creatividad y la calidad. Estos principios orientan tanto la cultura organizacional como las relaciones laborales dentro de la institución. Uno de los objetivos estratégicos de UCC es fortalecer una cultura organizacional que promueva la mejora continua, lo cual se relaciona directamente con esta investigación. El estudio se enfoca en analizar cómo esa cultura institucional influye en la motivación laboral de los docentes del campus Matagalpa, reconociendo que el bienestar del personal académico impacta en la calidad educativa.

Por lo tanto, esta investigación se enmarca dentro de un contexto activo y en constante evolución, donde las políticas organizacionales, los valores institucionales y el entorno laboral influyen en la experiencia docente. Por tanto, los resultados del estudio podrán aportar información útil para fortalecer el clima laboral y la motivación del personal académico de la sede Matagalpa.

Figura 1

Logo de UCC



Fuente: Universidad de Ciencias Comerciales. (2018)

2.3.2. Marco Institucional

La Universidad de Ciencias Comerciales (UCC) pertenece al sector terciario de la economía, específicamente al subsector de servicios educativos privados a nivel superior. Esta actividad económica se dedica a la formación profesional de estudiantes mediante programas académicos en las áreas de pregrado, posgrado y educación continua, lo que representa un aporte directo al desarrollo del capital humano del país.

En cuanto a la regulación de su funcionamiento, UCC está sujeta a la supervisión de distintas instituciones nacionales. Entre ellas se encuentra el Consejo Nacional de Rectores (CNR), el cual coordina el sistema de educación superior en Nicaragua. Mientras que la Secretaría Técnica para Atención a las Universidades (SETEC), se encarga de coordinar, supervisar y garantizar la calidad del sistema de educación superior de Nicaragua. También se relaciona con el Ministerio de Educación (u), cuyas políticas generales de educación influyen en el entorno académico, y con otras entidades como la Dirección General de Ingresos (DGI) y el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), encargadas de los aspectos fiscales y laborales relacionados

con la contratación del personal. Además, participa en espacios de coordinación nacional a través del Consejo Nacional de Rectores (CNR).

En términos de generación de empleo, UCC campus Matagalpa cuenta con un equipo administrativo y académico que trabaja de manera permanente, incluyendo personal de dirección, secretaría académica, recursos humanos, gestión de calidad, servicios generales y docentes con plaza fija. A esto se suma la contratación de docentes por hora o por carga académica en función de la demanda estudiantil de cada cuatrimestre, lo cual representa una importante fuente de empleo temporal. Esta dinámica de contratación permite mantener una oferta académica diversa y flexible, al mismo tiempo que contribuye al empleo profesional en la región.

La operación de UCC en Matagalpa, además de ofrecer formación académica, tiene un impacto directo en la economía local mediante la generación de empleo formal, la demanda de servicios y la movilización de estudiantes. Por ello, el funcionamiento de esta universidad no solo representa una oportunidad educativa, sino también un aporte al desarrollo económico y social del departamento.

Capítulo III: Diseño Metodológico

3.1. Tipo de Investigación y Proyecto

3.1.1. Según la Manipulación de Variables

Según Hernández, et al (2014), la investigación no experimental se define como aquella en la que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. En este tipo de investigación, el investigador se limita a medir las variables sin intervenir en ellas, describiendo relaciones existentes entre las mismas, tal como se presentan en el entorno real.

En este estudio, que buscó analizar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de UCC, no fue necesario alterar el ambiente laboral ni las prácticas institucionales. En su lugar, se midieron las variables tal como ocurrían en la realidad, permitiendo describir y analizar la relación entre la cultura organizacional y la motivación de los docentes sin intervención directa. Este enfoque resultó ideal para estudiar fenómenos organizacionales en su contexto actual.

3.1.2. Según su Alcance

Según Hernández, et al (2014), el alcance descriptivo se define como, un tipo de investigación cuyo propósito es especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Su objetivo principal es describir el fenómeno estudiado de manera detallada y precisa, sin enfocarse en las causas ni en establecer relaciones entre variables.

El alcance de esta investigación es descriptivo porque se orienta a caracterizar y detallar las percepciones, opiniones y niveles de motivación laboral que presentan los docentes del campus Matagalpa de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC) en relación con la cultura organizacional institucional. Este tipo de estudio permite identificar las particularidades del contexto educativo y laboral en el que se

desempeñan los docentes, sin manipular las variables, sino observando y analizando los hechos tal como ocurren en su entorno natural. A través de este enfoque, se busca proporcionar una visión clara y precisa del fenómeno estudiado, lo cual es esencial para comprender cómo se manifiestan los elementos culturales dentro de la organización y cómo estos influyen en el ambiente laboral.

Además del enfoque descriptivo, la investigación incorpora elementos explicativos, ya que pretende analizar cómo la cultura organizacional influye en la motivación laboral del personal docente. No solo se describen las características del entorno institucional, sino que también se busca entender la relación causa-efecto entre los valores, normas y prácticas culturales de la universidad y los niveles de motivación del profesorado. Este componente explicativo permite profundizar en el análisis, ofreciendo interpretaciones fundamentadas que ayudan a comprender por qué ciertos factores culturales generan impactos positivos o negativos en el desempeño y bienestar laboral de los docentes. Por tanto, el estudio no se limita a describir, sino que también interpreta y explica los vínculos existentes entre las variables involucradas.

3.1.3. Según su Enfoque

La investigación cuantitativa con enfoque cualitativo se define como "Una estrategia en la que se integran aspectos cuantitativos y cualitativos, aunque se prioriza la medición y el análisis numérico. Se utilizan métodos cualitativos para complementar, enriquecer o explicar los hallazgos cuantitativos, proporcionando un contexto más profundo y completo sobre el fenómeno estudiado (Bernal, 2010).

El enfoque principal de esta investigación es cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos a través de encuestas aplicadas a los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa. Este enfoque permite medir de manera objetiva el nivel de motivación laboral y la percepción sobre la cultura organizacional dentro de la institución. A través de procedimientos estadísticos se busca identificar patrones, relaciones y tendencias que ayuden a sustentar los resultados con evidencia empírica.

No obstante, además del enfoque cuantitativo, esta investigación también incorpora elementos cualitativos, ya que se incluyen entrevistas dirigidas a actores clave, como directivos académicos, con el fin de complementar la información obtenida. Estos datos cualitativos permiten interpretar más a fondo los significados, experiencias y opiniones relacionadas con la cultura organizacional y la motivación laboral. De esta manera, se logra una comprensión más completa del fenómeno estudiado, integrando datos objetivos con perspectivas subjetivas que enriquecen el análisis.

3.1.4. Según su Tiempo

El estudio de corte transversal es un estudio que recopila datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los estudios de corte transversal son útiles para obtener una 'fotografía' de la realidad en un instante específico (Hernández et al, 2014).

Este enfoque aplica en la investigación porque el estudio recopiló datos en un solo momento, específicamente durante el segundo semestre del 2025, con el propósito de describir las variables de cultura organizacional y motivación laboral en los docentes de UCC. Al ser un estudio de corte transversal, se buscó analizar la incidencia e interrelación de estas variables en ese momento específico, proporcionando una 'fotografía' clara de la realidad de la motivación de los docentes y cómo la cultura organizacional de la universidad influye en ella.

3.2. Área de Estudio: Macro y Microlocalización

3.2.1. Macrolocalización del Estudio

La macrolocalización se refiere a la selección de la región o zona geográfica general donde se ubicará un proyecto o empresa, considerando factores como la proximidad a mercados, disponibilidad de recursos y condiciones socioeconómicas. Este concepto es fundamental en la planificación estratégica, ya que influye en la viabilidad y éxito de las operaciones (Hernández, 2020).

El área geográfica sujeta al estudio se encuentra ubicada en Nicaragua, específicamente en el departamento de Matagalpa, donde se localiza el campus de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), lugar en el cual se llevará a cabo la investigación.

Figura 2

Macrolocalización de la Investigación Nicaragua, departamento de Matagalpa



Fuente: Mapa Nacional de Turismo, 2016

3.2.3. Microlocalización del Estudio

La microlocalización se refiere a la selección del sitio específico dentro de una región previamente determinada (macrolocalización) para establecer un proyecto o empresa. Este proceso implica evaluar factores como accesibilidad, infraestructura, costos y proximidad a recursos clave, con el objetivo de optimizar la operación y rentabilidad del proyecto (Hernandez, 2020).

La microlocalización del estudio se sitúa en el campus de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), ubicado en el Municipio de Matagalpa, Ciudad Matagalpa, más específicamente, del BDF una cuadra al este y media cuadra al sur, Matagalpa, Nicaragua.

Figura 3

Microlocalización de la Investigación, Municipio de Matagalpa, ciudad Matagalpa, Nicaragua



Fuente: Google Maps, 2024

3.3.- Unidades de Análisis: Población y Muestra: Tamaño de la Muestra y Muestreo

3.3.1. Población

Es el conjunto de individuos, objetos o eventos que comparten características comunes, sobre los cuales se desea hacer inferencias o sacar conclusiones en una investigación. Es el universo que se pretende estudiar (Bernal, 2010).

Para realizar la investigación se tomó como población a los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC) campus Matagalpa, que según la base de datos suministrada por la dirección académica de la misma son 32 docentes de la planta docente correspondiente al tercer cuatrimestre del 2024, de las coordinaciones de Ciencias Económicas e Ingenierías.

Tomando en cuenta que la población objeto de estudio está conformada por un total de 32 docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, pertenecientes a las diferentes carreras impartidas en las modalidades diurna y sabatina. Esta distribución permitió incluir a docentes con distintas cargas horarias y dinámicas académicas, lo que garantizó una representación equilibrada y una

perspectiva más completa de la realidad institucional, considerando que se trata de una cantidad manejable y accesible, se decidió trabajar con la totalidad de dicha población. Por esta razón, no fue necesario aplicar un proceso de selección muestral. En consecuencia, el estudio adoptó un enfoque censal, aplicando el instrumento de recolección de datos al 100 % de los docentes que conforman esta población.

3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo la recolección de datos de esta investigación, y tomando como referencia el enfoque cuantitativo predominante, se aplicaron técnicas específicas diseñadas para obtener información precisa y objetiva de los sujetos involucrados. Estas técnicas permitieron evaluar la relación entre la cultura organizacional, la motivación laboral de los docentes, y el plan de acción en el campus de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC) en Matagalpa.

- **Entrevista estructurada:** La entrevista se define como "una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación entre el investigador y el sujeto de estudio, con el propósito de obtener información relevante para una investigación". (Hernández, 2014)

Se realizó una entrevista estructurada dirigida a los directores académicos y coordinadores del campus de UCC Matagalpa. Esta técnica permitió obtener información cualitativa relevante sobre la percepción de la cultura organizacional y cómo los directivos consideran que esta influye en la motivación laboral de los docentes. (ver Anexo 3).

- **Encuesta dirigida a los docentes:** La encuesta es "una técnica de recolección de datos que consiste en aplicar un cuestionario a una muestra representativa de sujetos, con el fin de describir las características de una población". (Hernández, 2014)

Se aplicó una encuesta estructurada a los 32 docentes del campus UCC en Matagalpa de las coordinaciones de Ciencias Económicas e Ingenierías. Esta encuesta estuvo diseñada con escalas tipo Likert para medir variables como la satisfacción laboral, el

compromiso con la institución, y la percepción de los docentes sobre la cultura organizacional. (ver Anexo No. 4).

- **Guía de Observación:** La guía de observación es un instrumento estructurado que permite registrar sistemáticamente comportamientos, eventos o situaciones dentro de un entorno específico. (Bernal, 2010)

Para complementar la recolección de datos de esta investigación, se llevó a cabo también una guía de observación. Esta herramienta permitió evaluar las condiciones del ambiente físico y organizacional en UCC con el objetivo de identificar áreas de mejora que promueven un entorno laboral adecuado para los docentes en el campus de Matagalpa. (ver Anexo No. 5).

- **Análisis PESTEL:** Para Kotler y Keller (2016), "el análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el entorno macro de una empresa y pueden influir en su desempeño y decisiones estratégicas" (p. 72).

En este estudio, el análisis PESTEL fue aplicado a la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, con el objetivo de identificar cómo el entorno nacional e institucional impacta en la motivación laboral de los docentes (ver Anexo 9).

- **Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER.** En palabras de Robbins y Coulter (2014) "El modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter identifica cinco fuerzas que dictan las reglas de la competencia y determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes" (p. 157).

En el contexto del presente estudio, este análisis fue aplicado con el fin de identificar las condiciones externas que inciden de manera directa o indirecta en la motivación laboral del personal docente de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa. Este enfoque permitió comprender cómo la dinámica del entorno

puede generar tanto amenazas como oportunidades que influyen en el bienestar, estabilidad y compromiso del cuerpo docente. (ver Anexo 10).

- **Matriz PORTER.** Según Chiavenato & Sapiro (2019) “El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite a una organización identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el fin de formular estrategias que le permitan aprovechar sus ventajas competitivas, enfrentar riesgos del entorno, corregir deficiencias internas y adaptarse a los cambios del ambiente” (p. 308).

La matriz FODA fue elaborada con base en la información obtenida tanto de las encuestas aplicadas al personal docente como de las entrevistas realizadas a los directivos académicos de UCC. El objetivo fue identificar los factores internos y externos que influyen en el entorno organizacional, con el fin de establecer una base sólida para la planificación estratégica. (ver Anexo 11).

- **Matriz FODA Cruzado.** Según Serna (2016). El análisis FODA cruzado se utiliza para identificar estrategias concretas a partir del cruce de factores internos y externos. Consiste en cruzar las fortalezas con las oportunidades (estrategias ofensivas), las debilidades con las oportunidades (estrategias adaptativas), las fortalezas con las amenazas (estrategias defensivas) y las debilidades con las amenazas (estrategias de supervivencia).

La matriz FODA cruzada se construyó a partir de los resultados del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente identificados. Su finalidad fue establecer relaciones estratégicas entre los factores internos y externos, generando alternativas concretas de acción que aprovechan las oportunidades con las fortalezas disponibles y reducen el impacto de las amenazas mediante la superación de debilidades. Este cruce permitió definir estrategias de tipo FO, FA, DO y DA, que constituyen un insumo clave para la formulación del plan estratégico. (ver Anexo 12).

- **Matriz CAME.** La matriz CAME es una herramienta de planificación estratégica complementaria al FODA cruzado. Su objetivo es convertir los hallazgos del FODA en acciones concretas, clasificadas en cuatro tipos: Corregir (debilidades), Afrontar

(amenazas), Mantener (fortalezas) y Explotar (oportunidades). Esta matriz permite pasar del análisis a la acción, ya que transforma cada cruce estratégico del FODA en líneas específicas de intervención. Según Dominguez (2014). La matriz CAME se elabora después del análisis FODA cruzado y permite concretar las estrategias. Se enfoca en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades, facilitando así la toma de decisiones estratégicas.

La matriz CAME fue utilizada como complemento de la matriz FODA cruzada, con el objetivo de transformar las estrategias identificadas en acciones concretas y viables. A través de esta herramienta se organizaron las estrategias en cuatro ejes fundamentales: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, permitiendo establecer líneas de actuación más claras y prácticas para la institución. Este proceso aseguró que las decisiones estratégicas planteadas fueran coherentes con los recursos y capacidades disponibles de la UCC, y al mismo tiempo estuvieran orientadas a contrarrestar riesgos y potenciar las ventajas competitivas. (ver Anexo 13).

- **Matriz BCG.** Según Kotler y Keller (2016), “la Matriz BCG, también conocida como Matriz de Crecimiento–Participación, es una herramienta que permite analizar las unidades estratégicas de negocio, productos o servicios en función de su participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo. Esta clasificación genera cuatro categorías: Estrellas, Vacas lecheras, Interrogantes y Perros, cada una con implicaciones estratégicas diferentes” (p. 279).

La Matriz BCG fue utilizada con el objetivo de analizar la oferta de programas académicos del campus Matagalpa de UCC, considerando su desempeño institucional y su comportamiento dentro del mercado educativo local. (ver Anexo 14).

Estas técnicas, la entrevista estructurada, la encuesta y la guía de observación se complementaron entre sí, ya que la primera brinda un contexto cualitativo que enriquece los datos cuantitativos obtenidos mediante la segunda, mientras que la guía de observación proporcionó una evaluación directa y objetiva del entorno físico y organizacional. Esta combinación permitió un análisis integral de las variables clave de la investigación, al ofrecer una comprensión más profunda de cómo las condiciones

del entorno físico y organizacional influyen en la relación entre la cultura organizacional, la motivación laboral de los docentes y las acciones propuestas para mejorar ambos aspectos dentro de la UCC. Además, se incorporaron herramientas de análisis estratégico como la matriz FODA, el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz BCG, las cuales aportaron una visión más amplia del contexto institucional y del comportamiento de los programas académicos dentro del mercado educativo. Esto garantizó un enfoque multidimensional en el análisis, al incluir tanto percepciones subjetivas como observaciones objetivas, complementadas con herramientas estratégicas que fortalecen la planificación y toma de decisiones.

3.5. Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

En toda investigación, es fundamental asegurar que los instrumentos de recolección de datos sean confiables y válidos, ya que estos criterios garantizan que las mediciones reflejen la realidad de manera precisa y consistente. Para el caso del presente estudio sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, se aplicaron procedimientos rigurosos para asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.

3.5.1. Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos hace referencia al grado en que estos producen resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo bajo condiciones similares. En esta investigación, se buscó garantizar que el cuestionario aplicado a los docentes arroje los mismos resultados si se aplica nuevamente en condiciones similares. Según Bernal (2010), un instrumento es confiable cuando, tras aplicarse en repetidas ocasiones, genera datos congruentes y no varía significativamente. Para asegurar la confiabilidad, se realizó un análisis de consistencia interna, empleando el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual permite medir la estabilidad de las respuestas en las escalas de la encuesta.

Según Bernal (2010), El Alfa de Cronbach es un coeficiente que mide la consistencia interna de un instrumento de medición, es decir, su grado de confiabilidad. Se utiliza

para evaluar la confiabilidad de escalas o cuestionarios que miden una misma variable a través de Múltiples ítems Un valor alto del alfa de Cronbach indica que los ítems tienen una alta compensación entre sí.

Este coeficiente utiliza una métrica en escalas, una escala es un conjunto de ítems o preguntas que se agrupan para medir una característica o variable específica. Las escalas permiten cuantificar variables que no son directamente observables, como actitudes o percepciones, a través de la puntuación que obtienen los individuos en los elementos que componen la escala, Bernald (2010) las clasifica de la siguiente manera: Un valor entre 0,70 y 0,80 indica una confiabilidad aceptable, mientras que un valor entre 0,80 y 0,90 sugiere una buena consistencia interna. Si el coeficiente es superior a 0,90, la consistencia interna es excelente. Sin embargo, cuando el valor es inferior a 0.70, se considera que la consistencia interna del instrumento es baja, lo que sugiere que los ítems pueden no estar midiendo de manera adecuada la variable objetivo y requieren ajustes antes de su uso en un estudio formal.

El proceso de pilotaje consiste en aplicar el instrumento a una muestra pequeña y representativa de la población objetivo antes de realizar el estudio completo. Durante esta fase, se calcula el alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del instrumento. Si el valor obtenido es bajo, el investigador debe ajustar los ítems antes de aplicarlo en el estudio final.

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.978	53

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2. Validez

La validez de un instrumento se refiere a su capacidad para medir exactamente aquello que pretende medir. En este estudio, se evaluó si las preguntas del cuestionario realmente capturan de manera efectiva las percepciones de los docentes sobre la

cultura organizacional y la motivación laboral. Como señala Bernal (2010), un instrumento es válido cuando los resultados reflejan fielmente la realidad de las variables en estudio. Para asegurar la validez del cuestionario, se realizó un proceso de validación de contenido, donde expertos en el tema revisarán los ítems del cuestionario para asegurar que estos estén alineados con los objetivos de la investigación.

Además, para confirmar tanto la confiabilidad como la validez del instrumento, se llevó a cabo un pilotaje con un grupo de 10 docentes de UCC, campus Matagalpa. Este pilotaje permitió ajustar cualquier ítem que no cumpla con los criterios requeridos antes de la aplicación masiva del cuestionario. En el pilotaje, se obtuvo un resultado positivo con un valor del coeficiente de confiabilidad de 0.97 lo que ratifica la seguridad de aplicar el instrumento en la población objetivo, garantizando la precisión y validez de los datos que se recolectarán.

3.6. Procesamiento de Datos y Análisis de la Información

3.6.1 Primera Fase

En la primera fase de la investigación sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), se emplearon los métodos teórico, deductivo e inductivo para recopilar información secundaria. Esta información se obtuvo de diversas fuentes como libros, revistas académicas, investigaciones previas y documentos disponibles en línea, todos relevantes al tema de estudio. Esta información fue analizada, sintetizada y contextualizada para la elaboración del protocolo de investigación y la redacción del informe final.

3.6.2 Segunda Fase

En la fase de ejecución, se utilizó el método empírico para recopilar información primaria de las siguientes formas:

- Visitas al campus de la UCC en Matagalpa: Se realizaron visitas de familiarización para tener un primer contacto con el personal docente y coordinar las actividades del estudio.
- Entrevistas a los directores académicos: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los directores académicos y coordinadores para comprender su percepción sobre la cultura organizacional y su influencia en la motivación del personal docente.
- Aplicación de encuestas a los docentes de la UCC: Se aplicaron encuestas a los docentes del campus de Matagalpa para medir su percepción sobre la cultura organizacional y su motivación laboral. Estas encuestas incluyeron escalas tipo Likert para obtener datos cuantitativos.
- Aplicación de la guía de observación: Durante las visitas al campus, se implementó una guía de observación para evaluar las condiciones del ambiente físico y organizacional. Esto permitió identificar áreas de mejora que promoverán un entorno laboral adecuado para los docentes, complementando los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas con una evaluación objetiva del entorno laboral.
- Aplicación de matrices estratégicas (BCG, Porter, FODA y PESTEL): Se utilizaron herramientas de análisis estratégico para complementar los datos recolectados. Estas permitieron diagnosticar el entorno interno y externo de la UCC campus Matagalpa, clasificar sus programas académicos y comprender los factores que influyen en la cultura organizacional y la motivación docente.

3.6.3 Tercera Fase

En esta etapa, se procedió al procesamiento y análisis de la información primaria recopilada. Para los datos cuantitativos, se utilizó el programa estadístico SPSS, generando tablas de salida y gráficos que fueron descritos y analizados para llegar a conclusiones. Las entrevistas cualitativas fueron procesadas a través de técnicas de análisis de contenido, interpretando y sintetizando los resultados. El análisis final se realizó mediante triangulación de la información obtenida de los distintos instrumentos de recolección de datos, lo que permitió un entendimiento más profundo de la relación

entre la cultura organizacional y la motivación laboral. Los resultados fueron presentados en forma de tablas, gráficos y deducciones, utilizando herramientas como Microsoft Excel y Word para la elaboración del informe final.

3.6.4 Cuarta Fase

Finalmente, se procedió a la defensa del informe final, para lo cual se elaboraron ayudas didácticas que apoyaron la presentación de los resultados de la investigación. La defensa fue realizada en la fecha estipulada en el calendario académico de UCC. Tras la evaluación del tribunal examinador, se incorporaron las recomendaciones finales para la entrega definitiva del documento a la universidad.

3.7. Operacionalización de las Variables

El proceso de operacionalización de las variables en la investigación sobre la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de UCC se basó en los objetivos del estudio, los cuales orientaron la definición de los indicadores clave para cada variable y la forma en que se realizó su medición. Esta investigación consta de tres variables fundamentales: cultura organizacional, motivación laboral, y plan estratégico. Cada una de estas variables se midió a través de una serie de indicadores específicos que reflejen aspectos clave del fenómeno estudiado. (Anexo No.1)

Capítulo IV: Análisis De Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de resultados obtenidos a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación, con el fin de evaluar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa. Para ello, se realizaron 32 encuestas dirigidas a los docentes de los turnos diurno, sabatino y dominical, abarcando así distintas modalidades y contextos de trabajo, además, se realizaron entrevistas a los coordinadores de ciencias económicas e ingeniería, así como a la directora académica, quienes aportaron una visión estratégica y administrativa sobre la cultura organizacional de la institución. Complementando estos datos, se aplicó una guía de observación en las instalaciones de UCC, con el propósito de analizar el entorno físico y las condiciones laborales que también pueden influir en la motivación de los docentes. El análisis se estructura en función de los objetivos específicos establecidos en esta investigación, permitiendo una interpretación coherente y ordenada de los hallazgos encontrados.

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para comprender la situación actual de una institución y detectar los aspectos que deben mejorarse o fortalecerse. En ese sentido, Chiavenato (2011) define el diagnóstico como “el análisis de la organización en su estado actual, que permite identificar las fuerzas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia” (p. 147).

El diagnóstico organizacional permite tener una visión clara de cómo funciona la institución en el presente, facilitando la identificación de aspectos que necesitan ser reforzados o corregidos. Esta herramienta integra el análisis interno y externo, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en evidencias reales y no en suposiciones. A partir de este proceso, es posible diseñar planes de mejora orientados a elevar el rendimiento organizacional.

Por lo tanto, realizar un diagnóstico profundo es clave para una planificación estratégica efectiva. Si se omite o se hace de manera superficial, las decisiones pueden carecer de fundamento, lo que afecta la eficiencia de las acciones y limita el crecimiento de la institución.

El diagnóstico se construyó a partir de un análisis exhaustivo que incluyó diversas matrices estratégicas (PESTEL, Porter, FODA, FODA Cruzado, CAME y BCG), las cuales permitieron identificar los factores internos y externos que influyen en la gestión académica y administrativa del campus Matagalpa de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC). Estas herramientas proporcionaron una visión integral del contexto en el que se desarrolla la institución, destacando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las tendencias del entorno educativo y la posición competitiva de sus carreras. Dichas herramientas facilitaron la identificación de factores claves y la generación de estrategias que orientan la construcción del plan. A continuación, se resumen los principales aportes de cada matriz utilizada.

El análisis PESTEL permitió examinar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de la UCC. Entre los más relevantes se identificaron las reformas educativas nacionales, la necesidad de financiamiento externo para apoyar la formación docente, la demanda social por instituciones responsables y sostenibles y la creciente importancia de la tecnología en la educación superior. Este diagnóstico contextual ofrece una visión integral de las oportunidades y retos que afectan al campus Matagalpa.

La aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permitió analizar la competencia en el sector educativo. Se identificó la alta rivalidad con universidades estatales y privadas, la amenaza de la educación técnica y virtual como sustitutos atractivos, así como el poder de negociación de docentes especializados que exigen mejores condiciones. También se destacó el poder de los estudiantes como clientes, quienes demandan innovación y calidad. Estos factores refuerzan la necesidad de que la UCC se diferencie mediante programas innovadores y docentes altamente calificados.

La matriz FODA identificó fortalezas como la alineación de los docentes con la misión institucional y la apertura a procesos de mejora; debilidades como la comunicación fragmentada y el bajo reconocimiento al profesorado; oportunidades como el avance tecnológico, las alianzas interinstitucionales y los marcos legales favorables; y amenazas como la migración de docentes y la expansión de universidades competidoras. Este análisis brindó una visión equilibrada de los aspectos internos y externos que influyen en el campus. El cruce de factores en la matriz FODA cruzado generó estrategias FO, DO, FA y DA. Por ejemplo, aprovechar fortalezas para impulsar la formación continua con apoyo legal; corregir debilidades en comunicación interna mediante plataformas digitales; afrontar amenazas fortaleciendo la identidad institucional frente a la competencia; y diseñar planes de contingencia ante reformas educativas. Así, la matriz transformó el diagnóstico en líneas de acción concretas. La matriz BCG convirtió las estrategias del FODA cruzado en acciones operativas. Se propuso corregir debilidades a través de políticas de bienestar y comunicación interna; afrontar amenazas con un plan de retención docente y diferenciación académica; mantener fortalezas como la cohesión institucional y los programas de formación continua; y explotar oportunidades mediante convenios estratégicos y el uso de nuevas tecnologías.

Finalmente, la matriz BCG permitió clasificar las carreras del campus. La carrera de Derecho con énfasis empresarial se identificó como producto estrella, demandando inversión en calidad docente e infraestructura. Carreras como Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil y Marketing y Publicidad se catalogaron como productos vaca, consolidadas y estables. Diseño Gráfico y Publicitario fue identificado como interrogante, con potencial de crecimiento si se ajusta a tendencias digitales. Por último, programas como Turismo y Hotelería o Administración de Empresas fueron considerados perros, recomendándose su rediseño o reconversión.

Para complementar esta visión global con información directa de la comunidad académica, fue necesario incorporar la percepción de los docentes sobre su realidad laboral y el clima institucional. A continuación, se presenta el análisis de resultados de las encuestas aplicadas a 32 docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales

(UCC), campus Matagalpa, cuyo propósito fue identificar las percepciones, fortalezas, debilidades y necesidades en relación con la cultura organizacional y la motivación laboral. Los hallazgos obtenidos constituyen la base para la formulación del plan estratégico, al proporcionar evidencia concreta sobre la realidad institucional y orientar la propuesta hacia acciones pertinentes y viables.

4.1.1. ¿Cuáles son los elementos clave de la cultura organizacional presentes en UCC campus Matagalpa?

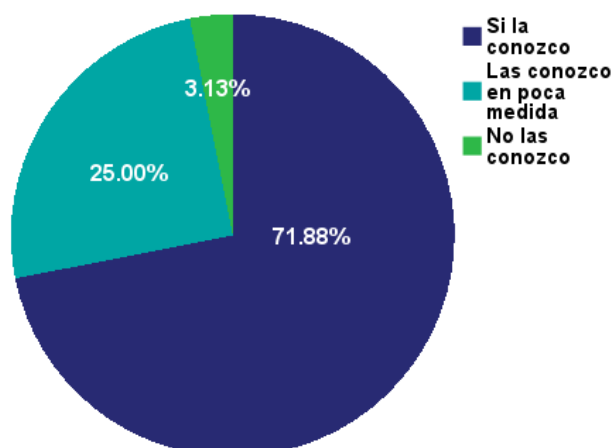
La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la forma en que las personas en una organización interactúan entre sí y con el entorno externo. Esta cultura define el comportamiento de los empleados y puede afectar tanto el desempeño organizacional como la satisfacción laboral (Koontz, 2012).

4.1.1.1. Elementos. El concepto de elementos de la cultura organizacional se refiere a los componentes fundamentales que conforman la cultura dentro de una organización, tales como los valores, creencias, normas, símbolos, comportamientos y prácticas que son compartidos por los miembros de la misma. Estos elementos son el resultado de una construcción social y guían las acciones y decisiones de los empleados en su entorno laboral (Redalyc, 2021).

4.1.1.1.1. Misión y Visión

Figura 4

¿Conoce la Misión y Visión institucional de UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En la figura 4, se presenta el nivel de conocimiento que los docentes tienen sobre la misión y visión institucional de UCC. El 71.88% de los encuestados indica que conoce estos elementos, lo cual es un logro significativo que demuestra que la institución ha logrado transmitir sus principios fundamentales a la mayoría de su personal docente. Sin embargo, un 25% de los docentes reporta conocer la misión y visión solo en "poca medida", y un 3,13% indica desconocerlas por completo. Estos datos ponen en evidencia una brecha en la comunicación institucional que podría estar afectando la motivación laboral de este grupo de docentes.

Aunque los resultados muestran que la mayoría tiene conocimiento de la misión y visión, el hecho de que cerca del 28% de los docentes no esté plenamente informado sugiere que hay espacio para mejorar. Esta falta de conocimiento puede influir en su sentido de pertenencia y compromiso con la universidad, afectando su motivación y desempeño laboral.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, en cuanto a comunicación y murales informativos, UCC presenta su misión, visión, valores y algunos anuncios importantes en áreas visibles, sin embargo, la visibilidad de estos elementos es limitada debido al tamaño reducido del texto y de los anuncios, lo cual dificulta que los colaboradores y estudiantes los perciban de manera clara y rápida, esta falta de prominencia en los murales puede restringir el acceso inmediato a información clave y afectar la efectividad de la comunicación institucional.

En síntesis, aunque UCC cumple con la colocación de información institucional relevante, mejorar el tamaño de las letras y optimizar la ubicación de estos murales contribuiría a una comunicación organizacional más accesible y eficiente.

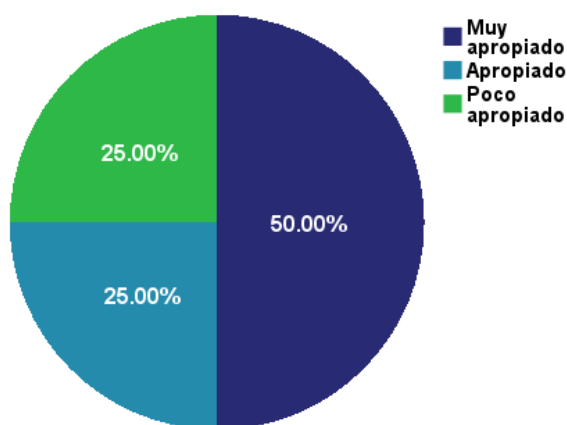
Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los docentes en UCC tienen conocimiento de la misión y visión institucional, una brecha en la comunicación

impide que esta información llegue de manera efectiva a todos, el hecho de que un porcentaje significativo de docentes no esté completamente informado puede impactar su sentido de pertenencia y motivación, factores clave para su compromiso laboral. La guía de observación complementa estos resultados, mostrando que, aunque la información sobre la misión y visión de UCC se encuentra visible en cada una de las aulas y oficinas institucionales, la efectividad de esta estrategia es limitada por el tamaño reducido del texto y la ubicación de los murales.

Esto dificulta que docentes y estudiantes perciban esta información de manera clara y rápida. La mejora de estos aspectos en la comunicación visual podría facilitar un acceso más directo y efectivo a la misión, visión y valores institucionales, promoviendo una cultura organizacional más integrada. Reforzar la visibilidad y claridad de los murales no solo optimizaría la transmisión de la identidad institucional, sino que también podría fortalecer el sentido de pertenencia de los docentes, asegurando que todos los docentes y estudiantes tengan acceso rápido y efectivo a la información clave, promoviendo así una mayor alineación con los objetivos de la universidad.

Figura 5

¿En qué medida se siente apropiado de la misión y visión institucional de UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 5, revela el nivel de apropiación que los docentes sienten hacia la misión y visión institucional de la UCC, un factor que influye directamente en su

motivación laboral y sentido de pertenencia. Un 50% de los encuestados expresa sentirse "muy apropiado" de estos elementos, lo cual es positivo, ya que indica que la mitad del cuerpo docente tiene un alto grado de identificación y compromiso con la universidad. Este porcentaje es un indicador de que, en general, la institución ha transmitido de manera efectiva su misión y visión, logrando un impacto favorable en la motivación de estos docentes, quienes probablemente se sientan alineados y comprometidos con los objetivos institucionales.

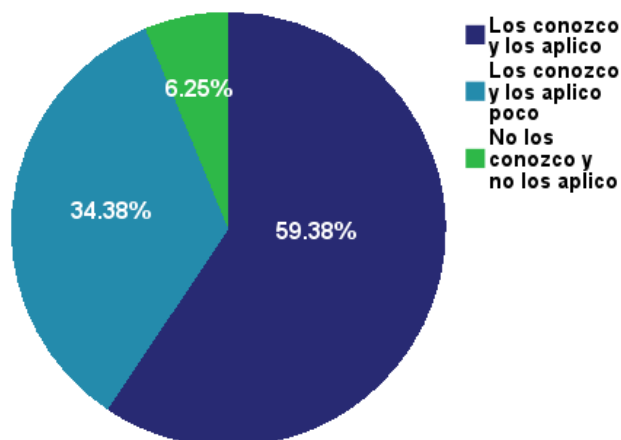
Sin embargo, un 25% de los encuestados se identifica como "apropiado" de la misión y visión, mostrando un nivel de conexión menos profundo. Aunque estos docentes conocen y valoran los principios de la UCC, su nivel de compromiso no alcanza la solidez observada en el grupo que se siente "muy apropiado". Este hallazgo sugiere la necesidad de reforzar la integración de estos docentes con los valores institucionales, posiblemente a través de talleres o actividades de motivación que fortalezcan su sentido de pertenencia. Finalmente, el otro 25% de los encuestados indica sentirse "poco apropiado" de la misión y visión de la universidad.

Este grupo representa una cuarta parte del personal docente y evidencia una falta de conexión con los principios de la UCC, lo cual puede tener un impacto en su motivación laboral y desempeño. Esta situación resalta la oportunidad de mejorar la comunicación interna, haciendo más accesibles y visibles los objetivos institucionales, para que todos los docentes, independientemente de su nivel de apropiación actual, puedan alinearse mejor con los valores de la universidad. Al incrementar la identificación con la misión y visión, se puede fortalecer la motivación laboral y fomentar un ambiente de trabajo donde los docentes se sientan más inspirados y comprometidos.

4.1.1.1.2. Valores

Figura 6

¿Conoce y aplica los valores organizacionales de UCC en su trabajo diario?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 6, muestra la percepción de los docentes sobre su conocimiento y aplicación de los valores organizacionales de la UCC en su trabajo diario. Un 59.38% de los encuestados afirma que conoce y aplica estos valores, lo cual es positivo y refleja una base sólida en la integración de los valores institucionales en la práctica docente. Este porcentaje indica que la mayoría de los docentes se siente alineados con los principios de la UCC, lo cual contribuye a un ambiente de trabajo cohesivo y con valores compartidos.

Sin embargo, un 34,38% de los docentes señala que, aunque conoce los valores, las aplicaciones poco en su trabajo. Este grupo representa una oportunidad importante para la universidad de mejorar la implementación de sus valores en el día a día de los docentes, ya que una mayor integración de estos podría fomentar un sentido de pertenencia y compromiso más profundo. Reforzar la aplicación de los valores organizacionales mediante capacitaciones o talleres prácticos podría ayudar a que los docentes los incorporen de manera más consistente en su trabajo diario, contribuyendo así a una mayor motivación laboral. Finalmente, un 6,25% de los encuestados manifiesta que "no los conoce ni los aplica".

Esta brecha, aunque pequeña, indica que algunos docentes no están familiarizados con los valores organizacionales, lo cual podría afectar la cohesión y la motivación laboral en el equipo. Abordar esta falta de conocimiento mediante una comunicación más efectiva y accesible permitiría a la UCC construir un entorno en el que todos los docentes se sientan plenamente identificados con los valores institucionales, fortaleciendo así la cultura organizacional y el compromiso colectivo.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que los valores institucionales de UCC están expuestos en murales distribuidos en varias áreas del campus de UCC Matagalpa, lo cual evidencia un esfuerzo por reforzar la comunicación de los principios fundamentales de la institución, sin embargo, la visibilidad de estos murales es limitada debido al tamaño reducido del texto y a su ubicación estratégica, lo que dificulta que tanto estudiantes como colaboradores puedan identificarlos y asimilarlos de manera clara y rápida.

Este aspecto podría explicar por qué no todos los docentes conocen plenamente los valores institucionales o los reconocen en poca medida, ya que el acceso a esta información es restringido por barreras visuales y de diseño, además, el tamaño y diseño actuales de los murales podrían estar limitando la capacidad de los valores para influir positivamente en el sentido de pertenencia y la motivación laboral de los docentes.

En síntesis, aunque UCC presenta sus valores en espacios visibles, optimizar el tamaño del texto y mejorar la ubicación de los murales sería clave para garantizar una comunicación más efectiva, fortaleciendo la identidad organizacional y promoviendo un mayor alineamiento con los principios institucionales.

Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los docentes de UCC afirma conocer y aplicar los valores organizacionales en su trabajo, los resultados reflejan áreas clave de mejora en su integración y comunicación, un porcentaje significativo de docentes reconoce los valores, pero no los aplica plenamente,

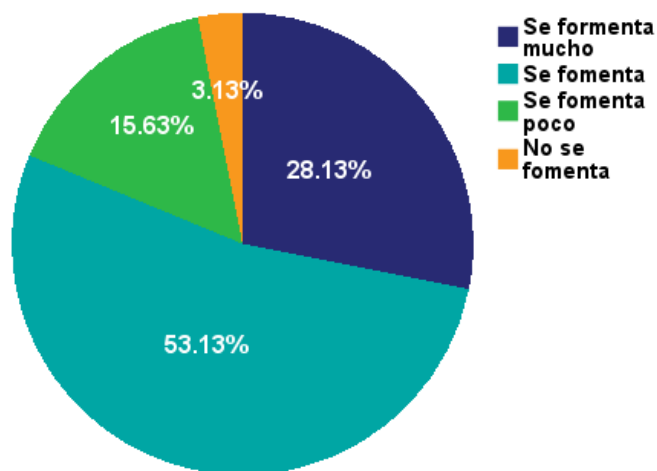
lo que representa una oportunidad para reforzar su implementación a través de talleres prácticos y capacitaciones que conecten estos principios con la práctica docente diaria.

La guía de observación señala que, aunque los valores están visibles en murales dentro del campus, la limitada legibilidad y ubicación de estos restringen su impacto. Optimizar el diseño y la accesibilidad de los murales permitiría a UCC comunicar sus valores de manera más efectiva, asegurando que todos los docentes los internalicen y apliquen de forma consistente. Estas acciones contribuirían a fortalecer la cultura organizacional, fomentar un mayor sentido de pertenencia y promover un ambiente de trabajo más cohesivo y motivador.

4.1.1.1.3. Sentido de Identidad

Figura 7

¿Cree que UCC fomenta un sentido de Identidad entre los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 7, muestra la percepción de los docentes sobre si la UCC fomenta un sentido de identidad y pertenencia entre los colaboradores. Un 53.13% de los encuestados opina que "se fomenta", lo cual es positivo y refleja que más de la mitad de los docentes perciben un esfuerzo de la institución en promover estos valores, no obstante, por su parte, un 28.13% considera que "se fomenta

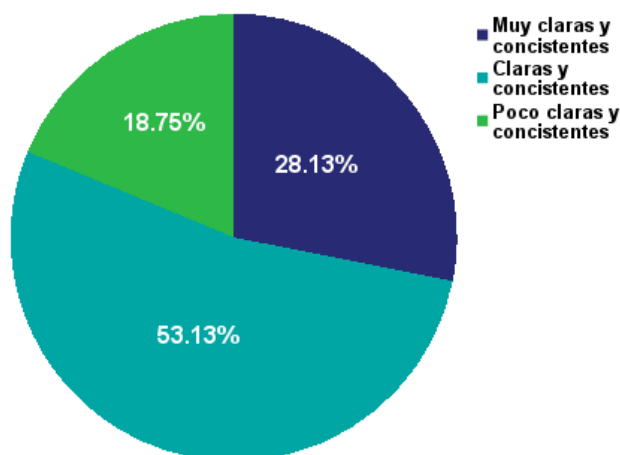
mucho", lo que indica que una parte significativa de los docentes se siente plenamente apoyada en términos de identidad y pertenencia, reconociendo un esfuerzo considerable por parte de la universidad en esta área.

Sin embargo, un 15.63% cree que "se fomenta poco", señalando una percepción de apoyo insuficiente para este grupo y sugiriendo una posible área de mejora. Finalmente, un 3.13% indica que "no se fomenta", lo cual representa una minoría de docentes que perciben una falta de respaldo en este sentido, lo que podría impactar negativamente en su motivación y comprensión. Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría de los docentes percibe un esfuerzo de la UCC en fomentar la identidad y pertenencia, existe una oportunidad de reforzar estas acciones para que todos los colaboradores se sientan plenamente identificados y comprometidos con la institución.

4.1.1.1.4. Normas

Figura 8

¿Las normas de comportamiento y actividades en UCC son claras y consistentes?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 8, muestra la percepción de los docentes sobre la claridad y coherencia de las normas en UCC para guiar su comportamiento y actividades, un 53.13% de los encuestados considera que las normas son "claras y consistentes", lo cual refuerza la percepción general de que, en gran medida, el marco normativo es funcional y efectivo para guiar las actividades del

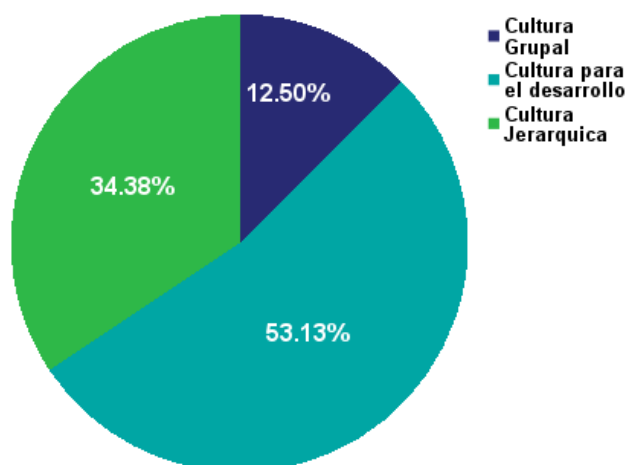
personal docente, por otro lado, un 28,13% afirma que las normas son "muy claras y consistentes", lo que representa una porción significativa que percibe un alto nivel de claridad y coherencia en las directrices de la institución, esto indica que, para este grupo, las normas están bien definidas y resultan útiles en su trabajo diario.

Sin embargo, un 18,75% opina que las normas son "poco claras y consistentes", sugiriendo áreas de mejora en la comunicación y aplicación de estas directrices para garantizar una comprensión uniforme entre todos los colaboradores. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los docentes percibe que las normas son adecuadas para orientar su comportamiento, existe una oportunidad para mejorar la claridad y coherencia de las mismas, con el fin de asegurar que todos los docentes se sientan igualmente informados y alineados en cuanto a las expectativas de la institución.

4.1.1.2. Clasificaciones. El concepto de clasificaciones de la cultura organizacional se refiere a los diferentes tipos o categorías en las que se puede organizar la cultura dentro de una empresa. Estas clasificaciones permiten identificar diversas formas en que los valores, normas y comportamientos influyen en el funcionamiento de una organización y en las interacciones entre sus miembros (Redalyc, 2021).

Figura 9

¿Cómo clasificaría usted la cultura organizacional de UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 9, muestra cómo los docentes clasifican la cultura organizacional de UCC, un 53.13% de los encuestados la considera una "Cultura para el desarrollo", lo cual sugiere que más de la mitad percibe un entorno orientado al crecimiento y avance, reflejando una visión de la institución como un espacio que promueve el desarrollo profesional y personal, sin embargo, un 34,38% clasifica la cultura como "Cultura jerárquica", lo que podría indicar una percepción de estructura rígida o centralizada, esta clasificación sugiere que algunos docentes pueden ver la dinámica institucional como más estructurada, lo cual podría influir en su sentido de autonomía y en la flexibilidad en sus funciones, afectando así la motivación laboral de ciertos grupos.

Finalmente, un 12,50% define la cultura organizacional como "Cultura grupal", representando la menor proporción de respuestas, esto indica que los elementos de colaboración y cohesión no son los más destacados en la percepción general, lo cual sugiere que UCC podría reforzar estos aspectos para mejorar la cohesión y el trabajo en equipo. En conjunto, estos resultados reflejan que, aunque la mayoría de los docentes valoran un entorno de desarrollo, existe un grupo considerable que percibe una estructura jerárquica que podría limitar la flexibilidad y la colaboración.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los directivos académicos revelan que, la cultura organizacional de UCC es inclusiva y se centra en el aprendizaje y la innovación, con valores como la creatividad, calidad, ética y liderazgo, y un fuerte compromiso con la excelencia académica.

Estos elementos fomentan un ambiente de crecimiento, colaboración y sentido de pertenencia, mejorando la calidad educativa y motivando a los docentes a través de oportunidades de desarrollo profesional y prácticas que mantienen un clima laboral positivo. Para reforzar la identidad y pertenencia, UCC implementa programas de inducción que familiarizan a los docentes con la misión y valores institucionales, además de promover la capacitación continua.

El reconocimiento al desempeño mediante eventos y celebraciones fortalece el sentido de valor, y la colaboración se fomenta a través de proyectos interdisciplinarios y actividades comunitarias. La participación en la toma de decisiones y la comunicación abierta contribuye a la integración y confianza, mientras que las actividades culturales y recreativas refuerzan la cohesión y el apoyo mutuo.

Esto quiere decir que, la percepción de los docentes sobre la cultura organizacional en la UCC sugiere un entorno orientado al desarrollo, aunque una proporción considerable percibe la estructura como jerárquica, lo cual podría limitar la flexibilidad y autonomía en sus funciones. La visión de los directivos académicos destaca un enfoque inclusivo centrado en el aprendizaje, la innovación y la colaboración, promoviendo el desarrollo profesional y la cohesión a través de programas de inducción, capacitación continua y reconocimiento al desempeño.

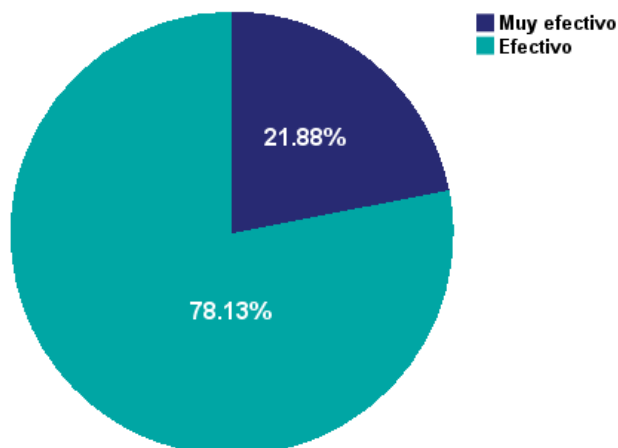
Sin embargo, los resultados reflejan que algunos docentes no perciben plenamente estos elementos colaborativos, indicando la oportunidad de fortalecer las iniciativas que promueven la cohesión y el trabajo en equipo. Incrementar la participación en la toma de decisiones y mejorar los elementos de colaboración ayudaría a consolidar una cultura organizacional que equilibre el desarrollo, la flexibilidad y el apoyo mutuo, beneficiando la motivación y el sentido de pertenencia de todos los docentes.

4.1.1.3. Características. Las características de la cultura organizacional se refieren a los aspectos y rasgos fundamentales que definen la manera en que una organización funciona internamente. Estas características incluyen los valores, normas, comportamientos y creencias que son compartidos por los miembros de la organización y que influyen en su forma de interactuar y en el logro de sus objetivos (Redalyc, 2023).

4.1.1.3.1. Liderazgo

Figura 10

¿Hasta qué punto considera que el liderazgo en UCC es efectivo?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 10, muestra cómo los docentes valoran la efectividad del liderazgo en UCC. La mayoría, un 78.13% de los encuestados, opina que el liderazgo es "efectivo", lo cual sugiere que la institución cuenta con líderes que cumplen con las expectativas generales de los docentes y mantienen un nivel de desempeño adecuado.

Este alto porcentaje refleja una valoración positiva y destaca que el liderazgo es funcional y cumple con los objetivos básicos, por otro lado, un 21.88% considera que el liderazgo es "muy efectivo", lo que indica un reconocimiento adicional, aunque limitado, de un liderazgo que inspira confianza y motivación en algunos colaboradores. Sin embargo, la ausencia de una valoración más alta sugiere que hay espacio para avanzar hacia un liderazgo que no solo cumpla las expectativas, sino que también fomenta un nivel de excelencia y compromiso aún mayor.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los directivos académicos revelan que, consideran que el estilo de liderazgo de la dirección en UCC tiene un impacto significativo y positivo en la motivación y compromiso de los docentes, este liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar

a los docentes a alcanzar su máximo potencial, fomentando un ambiente basado en el respeto, la confianza y el apoyo.

Además, se menciona un liderazgo democrático que respeta los derechos y deberes de los docentes, promoviendo la participación y la integración en las decisiones que afectan su trabajo. Prácticas como la implementación de programas de inducción, formación continua y el reconocimiento de logros refuerzan el compromiso, mientras que la comunicación abierta y la colaboración en proyectos interdisciplinarios contribuyen a un entorno de confianza y pertenencia.

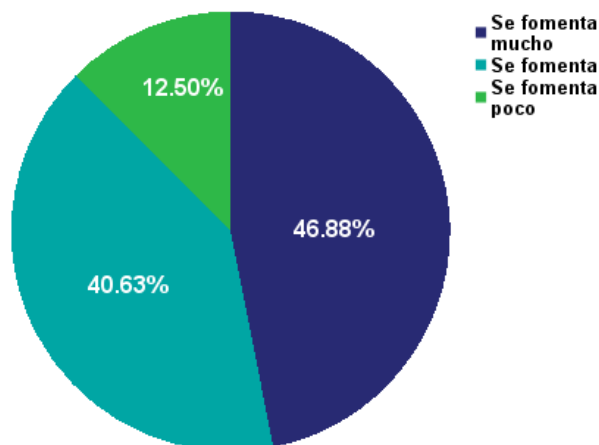
Es decir, aunque los docentes en su mayoría perciben el liderazgo en UCC como "efectivo" y reconocen un impacto positivo en su motivación, la información revela que existen oportunidades de mejora para hacer de este liderazgo una fuerza aún más inspiradora. Los líderes académicos consideran que su enfoque democrático y participativo fomenta la motivación y el compromiso de los docentes, promoviendo la confianza y el respeto en el entorno de trabajo.

Sin embargo, la valoración predominantemente "efectiva" por parte de los docentes sugiere que, si bien el liderazgo cumple con los estándares básicos y contribuye positivamente, aún puede evolucionar para motivar de manera más profunda, incentivando un mayor compromiso y desarrollo en todos los niveles. Aprovechar esta oportunidad podría fortalecer la cultura organizacional y promover un ambiente de excelencia y superación constante en UCC.

4.1.1.3.2. Innovación

Figura 11

¿En qué medida percibe que en UCC se fomenta la innovación?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

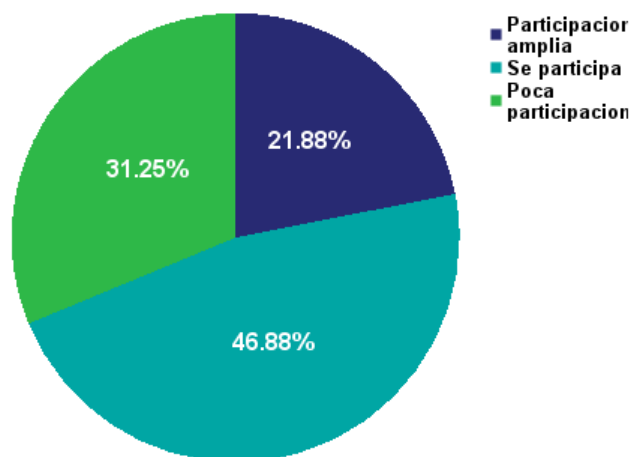
La figura 11, muestra cómo los docentes perciben el fomento de la innovación en UCC, un 46.88% de los encuestados considera que "se fomenta mucho" la innovación, lo cual sugiere un esfuerzo significativo por parte de la institución para promover la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas entre los docentes, este resultado es positivo y refleja que casi la mitad de los encuestados reconoce un fuerte impulso hacia prácticas innovadoras en su entorno laboral, por otro lado, un 40,63% de los docentes opina que "se fomenta" la innovación, consolidando una percepción positiva en la mayoría de los encuestados y mostrando que la institución mantiene un ambiente favorable para la generación de ideas.

No obstante, un 12.50% percibe que "se fomenta poco", lo que, aunque representa la menor parte de las respuestas, destaca una oportunidad para fortalecer aún más las estrategias de innovación. Asegurar que todos los docentes se sientan impulsados a innovar contribuiría a crear un ambiente de trabajo dinámico y alineado con las tendencias actuales, fomentando una motivación laboral basada en la creatividad y el desarrollo constante.

4.1.1.3.3. Toma de Decisiones

Figura 12

¿Cómo valora el nivel de participación docente en la toma de decisiones de UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 12, muestra cómo los docentes valoran la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en la UCC. Un 46.88% de los encuestados opina que "se participa", lo que sugiere una participación moderada en general y refleja que una buena parte del cuerpo docente se siente incluida en cierta medida en los procesos de decisión.

Esto es un indicador positivo que muestra un esfuerzo de la institución por involucrar a los docentes en la toma de decisiones, sin embargo, un 31.25% percibe que hay "poca participación", lo cual representa una porción significativa de respuestas y pone en evidencia una necesidad de fortalecer la inclusión en estos procesos, este resultado sugiere que, para un grupo importante de docentes, la oportunidad de influir en las decisiones institucionales es limitada, lo que podría afectar su sentido de pertenencia y motivación, por otro lado, un 21,88% indica que hay una "participación amplia", lo cual es positiva y refleja que algunos docentes se sienten verdaderamente incluidos y escuchados en los procesos de decisión.

No obstante, para lograr una percepción más homogénea y motivadora, UCC podría implementar estrategias que fortalezcan la participación de todos los docentes, promoviendo así un ambiente donde se valoren sus opiniones y se fomente una mayor colaboración y motivación laboral.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los directivos académicos revelan que, en UCC existen diversos mecanismos que permiten a los docentes participar en decisiones que afectan su trabajo. Se realizan reuniones de retroalimentación periódicas en las que los docentes pueden expresar opiniones y sugerencias sobre aspectos relevantes, como recursos y metodología. Además, se llevan a cabo encuestas y consultas para recopilar sus opiniones, las cuales son consideradas en la toma de decisiones institucionales.

Los docentes también participan en proyectos de investigación que impactan tanto su enseñanza como la estrategia de la institución. Las evaluaciones periódicas, incluyendo la técnica, metodológica, estudiantil y autoevaluación, permiten a los docentes conocer sus fortalezas y áreas de mejora. Asimismo, UCC ofrece capacitaciones, conferencias y talleres que fomentan una participación activa y el desarrollo de nuevas iniciativas académicas.

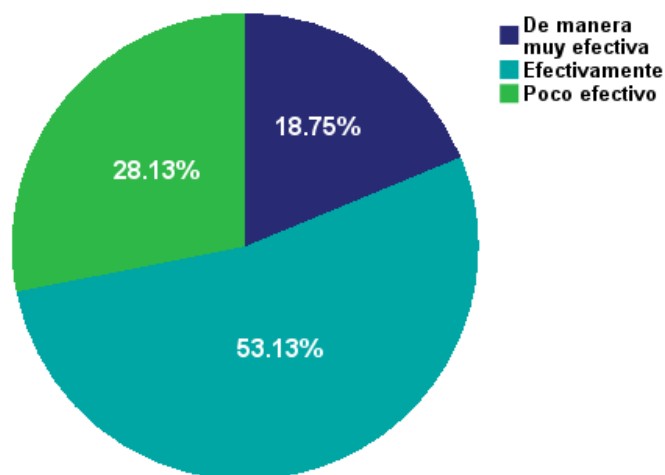
Es decir, aunque UCC ha implementado esfuerzos para involucrar a los docentes en la toma de decisiones mediante mecanismos como reuniones de retroalimentación, encuestas y proyectos de investigación, existe una percepción de participación que aún podría mejorar, la percepción de algunos docentes de tener una participación limitada sugiere que, aunque existen canales abiertos, no todos los colaboradores sienten que sus opiniones impactan de manera significativa en las decisiones institucionales.

Fortalecer estos procesos, asegurando una participación más activa y representativa, podría mejorar el sentido de pertenencia y la motivación laboral, promoviendo un ambiente colaborativo donde cada docente se sienta verdaderamente valorado y escuchado.

4.1.1.3.4. Manejo de Conflictos

Figura 13

¿Cómo considera que UCC maneja los conflictos internos?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 13, muestra cómo los docentes valoran el manejo de los conflictos internos en UCC, la mayoría, un 53.13% de los encuestados, considera que los conflictos se manejan "efectivamente", lo cual es positivo y sugiere que, en términos generales, la institución cuenta con mecanismos de gestión de conflictos que son aceptados por una buena parte de los docentes. Este resultado refleja un ambiente de trabajo donde la resolución de conflictos es adecuada para la mayoría, sin embargo, un 28,13% percibe que el manejo de conflictos es "poco efectivo", lo cual representa una porción relevante de las respuestas.

Este hallazgo indica que, para un grupo significativo de docentes, los mecanismos actuales de resolución de conflictos podrían no ser suficientes o no estar completamente alineados con sus expectativas, lo cual podría afectar la cohesión y el ambiente laboral, por otro lado, un 18.75% de los encuestados opina que los conflictos se manejan "de manera muy efectiva", lo que muestra que algunos docentes reconocen una gestión sobresaliente en la resolución de conflictos.

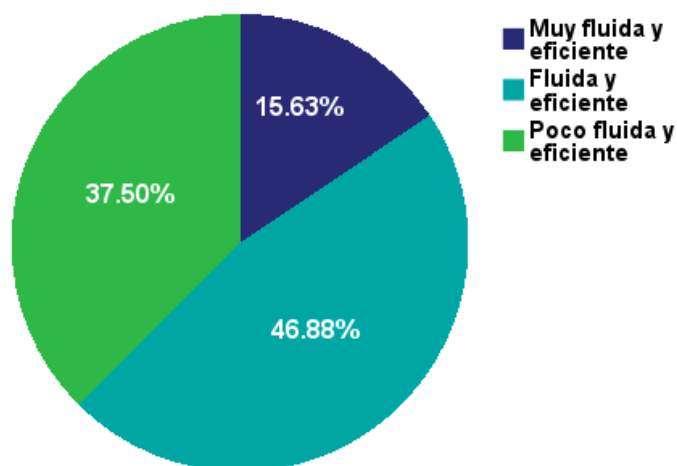
Para lograr una percepción más consistente y fortalecer la satisfacción en este aspecto, la UCC podría considerar revisar y mejorar sus estrategias de manejo de conflictos, promoviendo una comunicación efectiva y métodos de resolución que generen un ambiente laboral más armonioso y motivador para todos los docentes.

4.1.1.4. Clima Organizacional. El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo dentro de una organización. Este concepto abarca aspectos como las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, las políticas de la empresa y el ambiente físico, y cómo estos influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados (García, et al, 2020).

4.1.1.4.1. Fluidez de la Comunicación Interna

Figura 14

¿Cómo considera la comunicación interna entre docentes en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 14, muestra la valoración de los docentes sobre la fluidez y eficiencia de la comunicación interna en UCC, la mayoría de los encuestados, un 46,88%, opina que la comunicación es "fluida y eficiente", lo cual es positivo y sugiere que, en general, la institución mantiene una comunicación funcional que permite un flujo adecuado de información entre los docentes y la administración sin embargo, un 37,50% de los docentes percibe que la comunicación es "poco

fluida y eficiente", lo que representa una parte significativa de las respuestas y refleja una necesidad de mejorar en este aspecto.

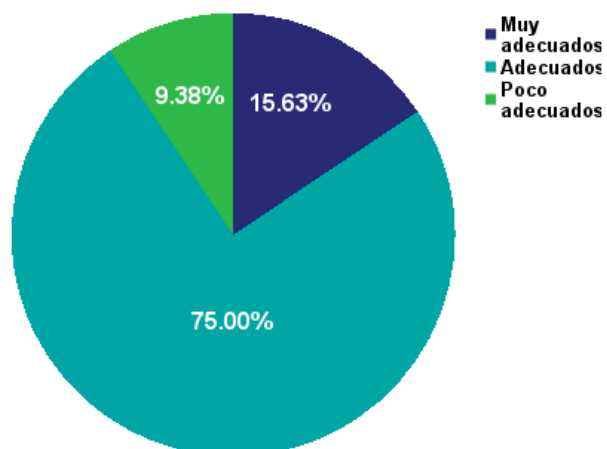
Esta percepción indica que, para una parte importante del cuerpo docente, existen barreras o limitaciones en la comunicación que podrían afectar su experiencia y la efectividad en el desarrollo de sus actividades, por otro lado, un 15,63% considera que la comunicación interna es "muy fluida y eficiente", destacando que algunos docentes valoran altamente el flujo de información y la claridad en la comunicación institucional.

Para lograr una percepción más homogénea y reducir las opiniones negativas, la UCC podría implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna, asegurando que todos los docentes tengan acceso a una comunicación clara, accesible y constante que facilite su desempeño y contribuya a un ambiente laboral más colaborativo. y motivador.

4.1.1.4.2. Canales de Comunicación Utilizados

Figura 15

¿Qué tan adecuados son los canales de comunicación en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 15, muestra la valoración de los docentes sobre la adecuación de los canales de comunicación en la UCC. La mayoría de los encuestados, un 75%, opina que los canales de comunicación son "adecuados", lo que sugiere que,

en general, la percepción es favorable y que los canales cumplen su función de manera aceptable para la mayoría de los docentes, este resultado es positivo, ya que indica que la institución cuenta con canales que, en su mayoría, facilitan el flujo de información y comunicación efectiva.

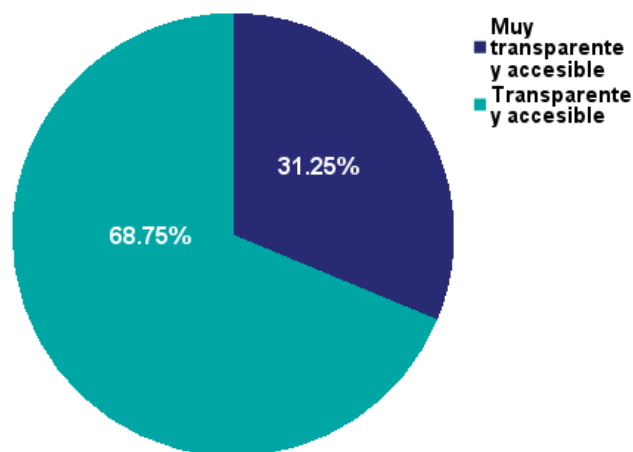
Por otro lado, un 15,63% de los docentes considera que los canales de comunicación son "muy adecuados", lo cual representa un grupo que percibe estos canales como altamente efectivos para sus necesidades de comunicación, este porcentaje, aunque menor, destaca una valoración positiva que refleja la satisfacción de algunos docentes con la calidad de los canales actuales, sin embargo, un 9,38% de los encuestados percibe que los canales de comunicación son "poco adecuados", representando una minoría que señala posibles áreas de mejora.

Aunque este porcentaje es bajo, resalta la oportunidad de optimizar ciertos aspectos de los canales de comunicación para asegurar una percepción uniforme y efectiva en toda la comunidad docente, mejorando así la experiencia y facilitando una comunicación más clara y accesible.

4.1.1.4.3. Transparencia en la Información

Figura 16

¿Qué tan transparente y accesible es la información compartida en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 16, muestra cómo los docentes valoran la transparencia y accesibilidad de la información compartida en UCC, la mayoría de los encuestados, un 68,75%, considera que la información es "transparente y accesible", lo que sugiere una percepción general positiva y consistente en cuanto a la claridad y disponibilidad de la información, este resultado indica que la institución mantiene un estándar adecuado de comunicación, que es bien valorado por la mayoría de los docentes,

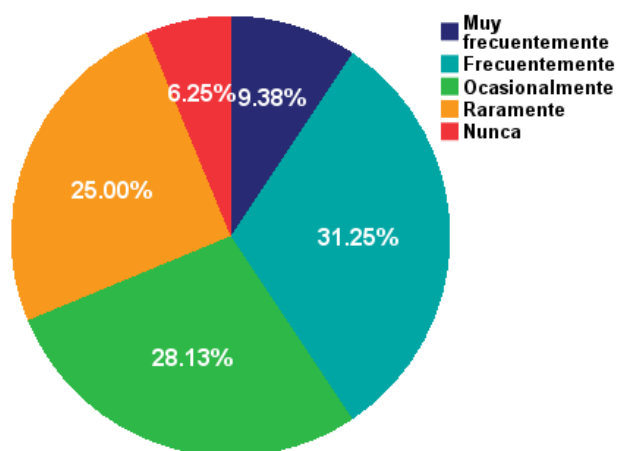
Por otro lado, un 31,25% de los docentes opinan que la información es "muy transparente y accesible", lo cual destaca un esfuerzo adicional por parte de UCC en mantener la claridad en sus comunicaciones, este grupo valora altamente la accesibilidad de la información, lo que sugiere que, para ellos, los canales actuales cumplen con altos estándares de transparencia.

Aunque estos resultados son positivos en general, siempre es posible optimizar la comunicación para asegurar que todos los docentes tengan una experiencia igualmente satisfactoria. Mantener y mejorar estos estándares contribuiría a una comunicación aún más efectiva ya un ambiente donde la accesibilidad y transparencia de la información refuercen la motivación y confianza en la institución.

4.1.1.4.4. Feedbacks y Retroalimentación entre Docentes

Figura 17

¿Con que frecuencia recibe feedbacks de sus colegas?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 17, refleja la percepción de los docentes sobre la frecuencia con la que reciben feedback de sus colegas docentes en UCC. El 31,25% de los encuestados indica que recibe feedback "frecuentemente", lo cual destaca un nivel positivo de colaboración y comunicación en el entorno laboral. Sin embargo, un 28.13% manifiesta que esto ocurre "ocasionalmente", y un 25% lo percibe como algo que sucede "raramente", lo que representa una proporción significativa que podría estar experimentando una falta de interacción constructiva entre compañeros.

Por otro lado, un 9.38% de los docentes menciona que la retroalimentación ocurre "muy frecuentemente", lo que señala que un grupo reducido de encuestados valora de manera altamente positiva la comunicación entre colegas. No obstante, un 6.25% señala que "nunca" recibe retroalimentación, lo que refleja un área de mejora crítica en términos de fomentar un ambiente laboral de apoyo y comunicación efectiva.

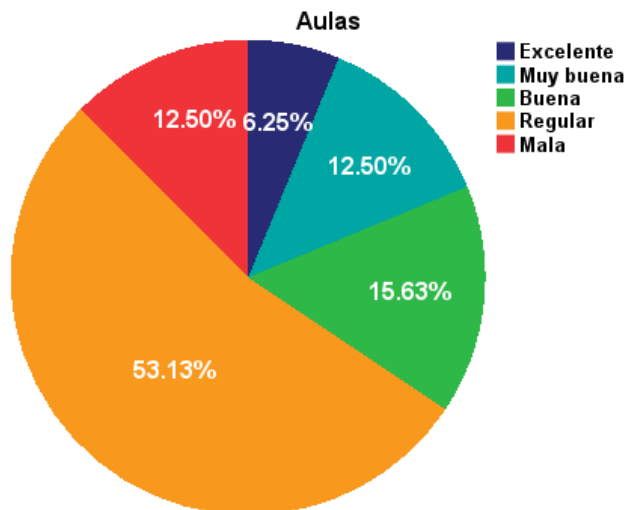
Estos resultados también sugieren que la falta de retroalimentación frecuente podría afectar la integración y el desarrollo profesional de algunos docentes, ya que la retroalimentación es clave para identificar fortalezas y áreas de mejora. Además, mejorar este aspecto no solo reforzaría el sentido de comunidad, sino que también promovería un ambiente más colaborativo y alineado con los objetivos institucionales. Por lo tanto, implementar estrategias que faciliten espacios de comunicación y retroalimentación continua es crucial para optimizar el desempeño y la satisfacción laboral.

4.1.1.5. Ambiente Físico y Organizacional. El ambiente físico y organizacional se refiere a los factores que impactan directamente el entorno de trabajo, incluyendo la disposición de los espacios, el mobiliario, la ventilación, y otros elementos que influyen en el bienestar y productividad de los empleados. Este ambiente también abarca aspectos organizacionales como la estructura jerárquica, la cultura empresarial y el clima laboral, que afectan la dinámica entre los miembros de la organización (Uribe. 2016).

4.1.1.5.1. Calidad de las Instalaciones (Aulas, Oficinas).

Figura 18

¿Cómo calificaría la calidad de las instalaciones, como aulas, en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 18, muestra cómo los docentes perciben la calidad de las aulas en UCC, la mayoría de los encuestados, un 53.13%, califica las aulas como "regulares", lo que sugiere una percepción intermedia y refleja que, para una gran parte del personal, las condiciones de las aulas podrían mejorar para alcanzar un nivel más satisfactorio, un 15.63% opina que las aulas son "buenas", seguido por un 12.50% que las considera "muy buenas" y un 6.25% que las califica como "excelentes".

Estos porcentajes reflejan una valoración positiva en una minoría de los encuestados, lo cual indica que algunos docentes consideran que las aulas cumplen con las expectativas en términos de calidad, sin embargo, un 12,50% de los encuestados percibe las aulas como "malas", lo cual señala una insatisfacción significativa entre algunos docentes en cuanto a las condiciones del espacio de trabajo.

Estos resultados sugieren que, aunque existe una percepción favorable entre algunos, la mayoría de los docentes consideran que hay espacio para mejoras. Fortalecer las condiciones de las aulas podría elevar la satisfacción general,

contribuyendo a un ambiente de enseñanza más adecuado y motivador para todos los docentes.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, las aulas se encuentran en un estado físico aceptable en cuanto a tamaño, pintura, piso y limpieza, sin embargo, persisten áreas de mejora, especialmente en aspectos como el cableado eléctrico, iluminación y ventilación. A pesar de contar con abanicos, la ventilación no es suficiente para mantener un ambiente fresco de manera constante.

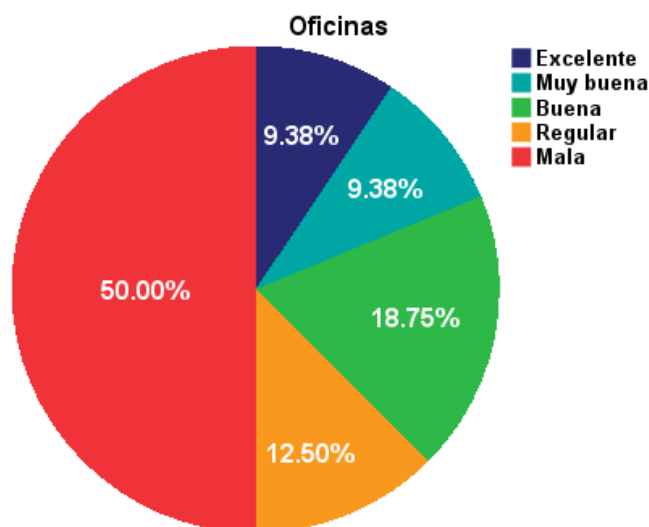
La iluminación es adecuada, pero el control del ruido es deficiente debido a la cercanía y el reducido espacio compartido. Además, la privacidad es limitada, lo cual afecta el ambiente de trabajo. Un punto notable es el estado de las pizarras, ya que algunas se encuentran rotas, lo que impacta la funcionalidad de las clases. En conclusión, aunque las aulas cumplen con ciertos estándares básicos de mantenimiento, es evidente que hay oportunidades significativas de mejora en ventilación, control de ruido y mobiliario adecuado, para fomentar un ambiente de enseñanza más óptimo.

Esto quiere decir que, aunque las aulas de UCC cumplen con los estándares básicos de mantenimiento, tanto la percepción de los docentes como los resultados de la guía de observación destacan áreas importantes de mejora. La valoración mayoritariamente "regular" refleja que muchos docentes consideran que las condiciones actuales no son plenamente satisfactorias y que una actualización en aspectos como ventilación, control de ruido y estado del mobiliario es necesaria.

La observación detallada de áreas específicas como la ventilación insuficiente, problemas con el cableado eléctrico y pizarras en mal estado, muestran como esto impacta negativamente en el ambiente de trabajo. Mejorar estas condiciones no solo elevaría la satisfacción de los docentes, sino que también contribuiría a un entorno de enseñanza más motivador y propicio para el desarrollo académico.

Figura 19

¿Cómo calificaría la calidad de las oficinas, en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 19, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de las oficinas en UCC, la mitad de los encuestados, un 50%, califica las oficinas como "malas", lo que representa una preocupación significativa y sugiere que la mayoría de los docentes considera que las condiciones actuales de las oficinas están lejos de cumplir con un estándar aceptable, por otro lado, un 18,75% de los docentes opina que las oficinas son "buenas", seguido de un 12,50% que las califica como "regulares".

Estos resultados indican que, aunque existe cierta valoración positiva, la percepción general sigue siendo moderada y refuerza la idea de que las oficinas podrían beneficiarse de mejoras, finalmente, una minoría de los encuestados valora las oficinas de manera destacada, con un 9.38% calificándolas como "muy buenas" y otro 9.38% como "excelentes", esta valoración positiva, indica que algunos docentes encuentran las oficinas adecuadas para sus necesidades.

En conjunto estos resultados reflejan que, aunque una minoría percibe las oficinas de manera favorable, la mayoría considera necesario implementar

mejoras importantes para alcanzar un nivel de calidad más satisfactorio y elevar la satisfacción general entre el personal docente.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, las oficinas de los directivos docentes presentan diversas áreas de mejora, ya que se encuentran en espacios pequeños y amontonados, con poca ventilación, lo cual afecta tanto la comodidad como la funcionalidad del trabajo. Además, el mobiliario no es completamente cómodo ni adecuado, lo que puede impactar en el bienestar y la productividad de los docentes.

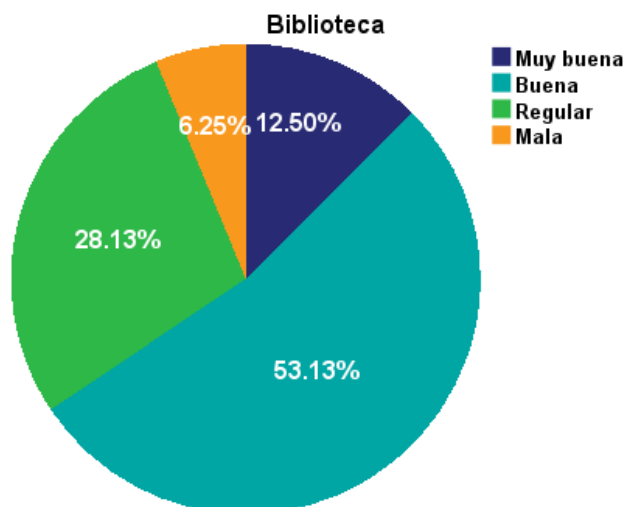
Aunque la iluminación es adecuada, la ventilación sigue siendo insuficiente, incluso con la presencia de abanicos. A esto se suma un deficiente control de ruido, que, junto con la falta de privacidad en las áreas de trabajo, limita la concentración y la eficiencia. Estas condiciones resaltan la necesidad de optimizar el espacio y mejorar el mobiliario para crear un entorno de trabajo más cómodo y funcional.

Esto quiere decir que, las condiciones actuales de las oficinas de los directivos docentes en la UCC presentan oportunidades significativas de mejora que impactan tanto en la comodidad como en la eficiencia laboral. La falta de espacio, ventilación insuficiente y el ruido constante, junto con un mobiliario poco adecuado, crean un entorno que dificulta la concentración y disminuye el confort en el trabajo.

Aunque la iluminación es adecuada, las limitaciones en privacidad y ventilación siguen afectando la funcionalidad de las oficinas. Mejorar estas áreas optimizaría el ambiente laboral y contribuiría a un entorno más favorable para el desempeño de los docentes, favoreciendo su bienestar y productividad en el largo plazo.

Figura 20

¿Cómo calificaría la calidad de la biblioteca, en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 20, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de la biblioteca en UCC, la mayoría de los encuestados, un 53.13%, considera que la biblioteca es "buena", lo cual refleja una valoración predominantemente positiva y sugiere que, en general, las instalaciones y servicios de la biblioteca cumplen con las expectativas de los docentes, un 12.50% califica la biblioteca como "muy buena", lo que indica que algunos docentes encuentran un nivel alto de satisfacción con la calidad de este recurso.

Sin embargo, un 28.13% opina que la biblioteca es "regular", lo cual sugiere que, para una parte significativa del personal, existen aspectos que podrían mejorar para elevar la percepción de calidad, finalmente, un 6,25% de los encuestados califica la biblioteca como "mala", representando una minoría que percibe áreas de insatisfacción. Estos resultados reflejan una percepción positiva general de la biblioteca, pero también indican la oportunidad de implementar mejoras que puedan satisfacer las expectativas de todos los docentes y contribuir a un recurso aún más valioso para la comunidad académica.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis de los aspectos relacionados con la biblioteca revela que, a pesar de las limitaciones de espacio, el estado físico

general de la instalación es adecuado, presentando un entorno limpio y bien mantenido en términos de tamaño, pintura y piso, este espacio limitado puede resultar incómodo en ciertos momentos de alta demanda, lo que impacta la comodidad de los usuarios y podría restringir la capacidad de trabajo eficiente.

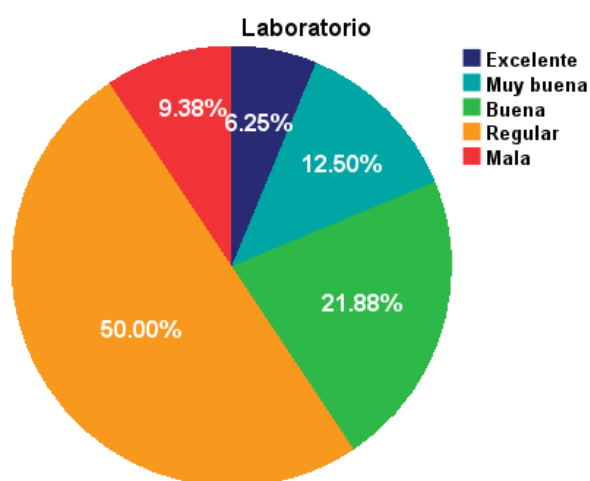
Sin embargo, un punto destacable es que la biblioteca cuenta con sus propias computadoras, lo que contribuye a un uso cómodo y eficiente del espacio, mejorando la experiencia de los usuarios al proporcionarles acceso a recursos tecnológicos sin necesidad de desplazarse a otras áreas, este equipamiento contribuye a un entorno funcional y favorable para el estudio y la consulta. A pesar de estos aspectos positivos, se observará que no siempre se dispone de los libros o documentos específicos que los usuarios solicitan, lo que representa una oportunidad de mejora significativa, ampliar la colección de material bibliográfico y asegurar un suministro más completo de recursos contribuiría a optimizar aún más el servicio ya satisfacer mejor las necesidades académicas de los usuarios.

Esto quiere decir que, aunque la biblioteca de UCC es valorada positivamente por la mayoría de los docentes, los resultados sugieren que aún existen áreas de mejora para satisfacer plenamente las expectativas de la comunidad académica, la percepción general de una biblioteca "buena" destaca el estado adecuado de sus instalaciones, la limpieza y la disposición de recursos tecnológicos, como las computadoras, que favorecen la funcionalidad del espacio.

No obstante, las limitaciones de espacio pueden resultar incómodas en momentos de alta demanda, y la falta de ciertos libros o documentos solicitados representan una oportunidad de mejora significativa. Ampliar la colección de material bibliográfico y optimizar la disponibilidad de recursos contribuiría a elevar la calidad del servicio, haciendo de la biblioteca un recurso aún más valioso y completo para todos los docentes y estudiantes.

Figura 21

¿Cómo calificaría la calidad del laboratorio en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 21, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad del laboratorio en UCC, la mitad de los encuestados, un 50.00%, califica el laboratorio como "regular", lo que sugiere que la mayoría de los docentes perciben que las condiciones actuales del laboratorio cumplen solo con lo básico y podrían mejorarse para alcanzar un nivel de satisfacción mayor, un 21.88% considera que el laboratorio es "bueno", mientras que un 12.50% lo califica como "muy bueno", reflejando una valoración positiva en una parte significativa de los encuestados, quienes encuentran el laboratorio adecuado para sus necesidades.

Por otro lado, un 9,38% opina que el laboratorio es "malo", lo cual indica un nivel de insatisfacción en una minoría de los docentes, finalmente, un 6,25% de los encuestados califica el laboratorio como "excelente", lo que demuestra que unos pocos docentes consideran que el laboratorio cumple con un alto estándar de calidad. Estos resultados indican que, aunque algunos docentes tienen una percepción positiva del laboratorio, la mayoría lo evalúa como "regular", esto sugiere la necesidad de realizar mejoras para elevar la calidad percibida y satisfacer las expectativas de los docentes, creando un entorno de aprendizaje más completo y funcional.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el estado físico del laboratorio es aceptable, cumpliendo con los criterios básicos de limpieza y mantenimiento general, sin embargo, en cuanto al mantenimiento de los equipos tecnológicos, se supervisa que no se realiza de forma regular, lo que afecta negativamente el funcionamiento de proyectores y computadoras, además, aunque exista personal encargado de los equipos, la falta de un mantenimiento adecuado impide un uso eficiente y confiable.

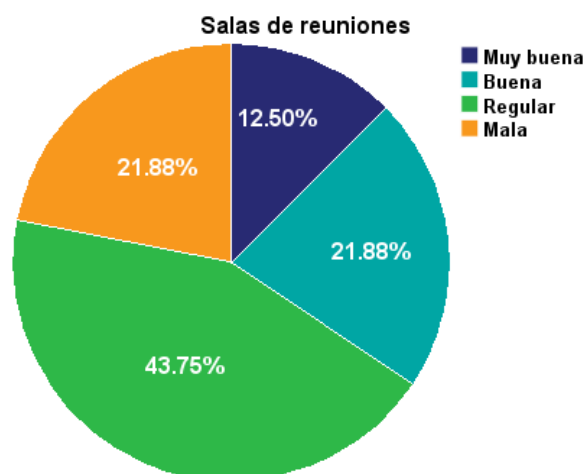
Por otro lado, aunque hay acceso al laboratorio y disponibilidad de equipos multimedia, la infraestructura tecnológica se ve comprometida por el deficiente funcionamiento de los equipos y la falta de soporte técnico. Esto señala la necesidad de un plan de mantenimiento preventivo y un soporte técnico más proactivo para mejorar la operatividad y garantizar un entorno de trabajo más eficiente en el laboratorio.

Es decir que, aunque el laboratorio de UCC es percibido como funcional en su estado físico y cumple con los criterios básicos de limpieza, los resultados reflejan una evaluación mayoritariamente "regular" por parte de los docentes, lo que sugiere la necesidad de mejoras para alcanzar un nivel de satisfacción más alto, la falta de mantenimiento regular en los equipos tecnológicos, como proyectores y computadoras, afecta la eficiencia y confiabilidad del espacio, limitando el potencial del laboratorio como recurso educativo.

La implementación de un plan de mantenimiento preventivo y la presencia de soporte técnico proactivo podrían optimizar el funcionamiento de los equipos y elevar la percepción de calidad del laboratorio. Estas mejoras no solo favorecerían la satisfacción de los docentes, sino que también crearían un entorno de aprendizaje más completo y funcional, alineado con las expectativas de la comunidad académica.

Figura 22

¿Como calificaría la calidad de la sala de reuniones en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 22, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de las salas de reuniones en UCC, la mayoría de los encuestados, un 43.75%, considera que las salas de reuniones son "regulares", lo que indica que, para una gran parte del personal docente, las condiciones actuales cumplen con lo esencial, pero podrían beneficiarse de mejoras para elevar su funcionalidad. y calidad, un 21.88% de los docentes opina que las salas de reuniones son "buenas", y otro 12.50% las califica como "muy buenas", reflejando una percepción positiva entre algunos usuarios que encuentran estas instalaciones adecuadas para sus necesidades.

Sin embargo, otro 21.88% las califica como "malas", lo cual representa una parte significativa de opiniones que indican insatisfacción con el estado actual de las salas. En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque algunos docentes valoran positivamente las salas de reuniones, la mayoría las percibe como "regulares" o "malas". Esto resalta la necesidad de realizar mejoras en estas instalaciones para alcanzar un nivel de satisfacción que cumpla con las expectativas de todos los usuarios, promoviendo un entorno más cómodo y funcional para las reuniones y actividades colaborativas.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, no se dispone de una sala de reuniones equipada para los docentes, lo que obliga a que las reuniones y actividades de planificación se realicen en las propias aulas, las cuales no están diseñadas para este propósito. Esta situación impacta negativamente en la comodidad, privacidad y eficacia de estas sesiones, ya que las aulas carecen de un mobiliario y una distribución que favorezcan la colaboración y la interacción grupal, la falta de un espacio específico contribuye a un entorno de trabajo menos ergonómico y funcional, afectando la productividad y la percepción del ambiente laboral.

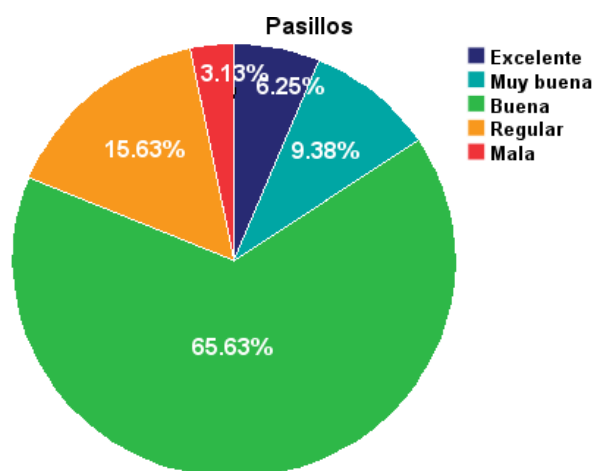
Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, las reuniones son consideradas por los docentes como buenas, destacando su capacidad de adaptarse y aprovechar al máximo las condiciones disponibles, la necesidad de un área dedicada para reuniones es evidente, ya que permitiría a los docentes coordinar y planificar de manera más eficiente, en un espacio diseñado para fomentar la organización, el rendimiento y la cohesión del equipo.

Esto quiere decir que, aunque algunos docentes valoran positivamente las condiciones actuales de las salas de reuniones en la UCC, una gran parte percibe que estas instalaciones son insuficientes para sus necesidades, calificándolas como "regulares" o "malas". La falta de una sala de reuniones específica y equipada obliga a los docentes a realizar sus reuniones en las aulas, lo cual afecta negativamente la comodidad, privacidad y funcionalidad de estas actividades colaborativas.

Esta situación limita la interacción grupal y disminuye la eficiencia de las sesiones de planificación y coordinación. Implementar un espacio dedicado y adecuado para reuniones proporcionaría un entorno más ergonómico y profesional, permitiendo a los docentes trabajar en mejores condiciones y optimizando tanto su productividad como la cohesión del equipo. Estas mejoras responderían a las expectativas de los usuarios, promoviendo un ambiente de trabajo más cómodo y funcional.

Figura 23

¿Cómo calificaría la calidad de los pasillos en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 23, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de los pasillos en la UCC, la mayoría de los encuestados, un 65.63%, califica los pasillos como "buenos", lo que indica una valoración general positiva y sugiere que estos espacios cumplen adecuadamente con las expectativas de la mayoría de los docentes, un 15.63% de los docentes considera que los pasillos son "regulares", lo cual sugiere que, aunque son funcionales.

Algunos docentes perciben que hay margen para mejorar su calidad, por otro lado, un 9,38% los califica como "muy buenos" y un 6,25% como "excelentes", destacando una percepción favorable entre una minoría que valora especialmente estos espacios, finalmente, un pequeño porcentaje, un 3,13%, califica los pasillos como "malos", representando una minoría que expresa insatisfacción, en general, estos resultados reflejan que la percepción sobre la calidad de los pasillos en UCC es predominantemente positiva, aunque existen pequeñas áreas de mejora que podrían atenderse para asegurar una experiencia aún más satisfactoria para todos los usuarios.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis de los pasillos muestra que estos se

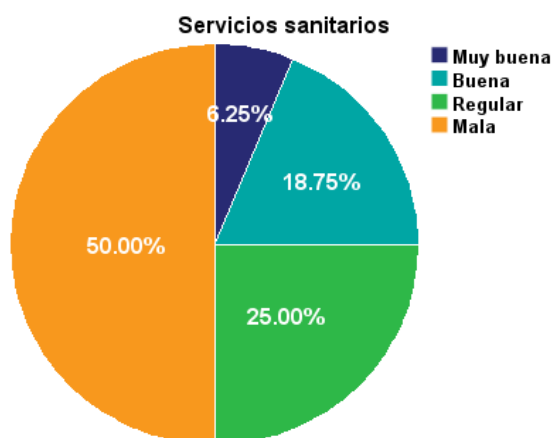
encuentran en buen estado, son amplios y se mantienen limpios. Esta condición es favorable para el tránsito fluido de docentes y estudiantes, contribuyendo a un entorno ordenado y seguro dentro de la institución. Los pasillos bien mantenidos facilitan la movilidad y reducen posibles riesgos de accidentes, además de ofrecer un espacio de transición adecuado entre las diferentes áreas de trabajo. Sin embargo, es importante seguir manteniendo estos estándares y considerar mejoras adicionales que optimicen aún más la funcionalidad y comodidad de estos espacios comunes.

Esto quiere decir que, la percepción general sobre la calidad de los pasillos en UCC es positiva, ya que la mayoría de los docentes consideran que cumplen adecuadamente con sus necesidades de funcionalidad y comodidad, los pasillos amplios, limpios y en buen estado contribuyen a un entorno ordenado y seguro, favoreciendo el tránsito fluido dentro de la institución y minimizando riesgos.

Aunque las valoraciones reflejan satisfacción en su mayoría, atender las pequeñas áreas de mejora que algunos docentes han señalado podrían optimizar aún más la experiencia de todos los usuarios, mantener y mejorar estos estándares de calidad en los pasillos asegurará que continúen siendo un espacio funcional y cómodo, adecuado para el movimiento entre las distintas áreas de trabajo.

Figura 24

¿Cómo calificaría la calidad de los servicios sanitarios en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 24, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de los servicios sanitarios en UCC, la mitad de los encuestados, un 50%, califica los servicios sanitarios como "malos", lo que refleja una percepción predominantemente negativa y sugiere una necesidad urgente de mejoras en estas instalaciones para cumplir con las expectativas de los docentes, un 25% de los docentes considera que los servicios sanitarios son "regulares", lo cual indica que, aunque estos cumplen parcialmente su función, existen áreas importantes que podrían optimizarse.

Por otro lado, un 18,75% los califica como "buenos" y un 6,25% como "muy buenos", lo que refleja una valoración positiva entre una minoría de usuarios que encuentran satisfactorias las condiciones actuales. En conjunto, estos resultados indican que la mayoría de los docentes perciben que los servicios sanitarios requieren mejoras significativas para ofrecer un entorno más adecuado y funcional. Atender estas necesidades contribuiría a mejorar la satisfacción general de los docentes y crear un ambiente laboral más cómodo y adecuado para todos.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis revela una deficiencia significativa en cuanto a los servicios sanitarios para los docentes, ya que no existen instalaciones sanitarias específicas para ellos. Esta atención impacta directamente en la comodidad y en la percepción de bienestar de los docentes, quienes deben recurrir a servicios compartidos o externos que no siempre cumplen con las condiciones óptimas de higiene y accesibilidad.

La falta de servicios sanitarios dedicados no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también puede influir en la productividad y en la moral del equipo, al no contar con un recurso esencial para su día a día. Este hallazgo resalta la necesidad de invertir en la creación de servicios sanitarios adecuados que mejoren la infraestructura y contribuyan a un entorno de trabajo más cómodo y profesional.

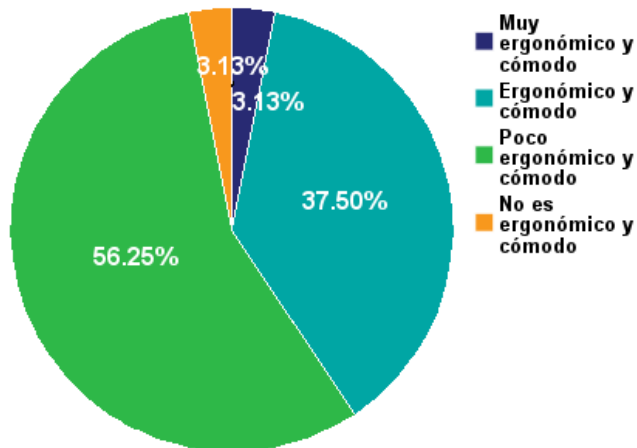
Es decir que, los servicios sanitarios en la UCC son percibidos negativamente por la mayoría de los docentes, lo cual evidencia una necesidad urgente de mejoras para cumplir con sus expectativas y elevar la satisfacción en el ambiente laboral. La ausencia de instalaciones sanitarias específicas para los docentes impacta tanto su comodidad como su percepción de bienestar, obligándolos a utilizar instalaciones compartidas que no siempre cumplen con estándares óptimos de higiene y accesibilidad.

Esta situación no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también puede influir en la moral y productividad del equipo. Invertir en servicios sanitarios dedicados y en mejores condiciones contribuiría a un entorno más adecuado y profesional, mejorando así la experiencia general y el bienestar de los docentes en la institución.

4.1.1.5.2. Ergonomía y Comodidad del Espacio de Trabajo.

Figura 25

¿Qué tan ergonómico y cómodo considera su espacio de trabajo en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 25, muestra la percepción de los docentes sobre la ergonomía y comodidad de su espacio de trabajo en UCC, la mayoría de los encuestados, un 56,25%, considera que su espacio de trabajo es "poco ergonómico y cómodo", lo que sugiere que, para más de la mitad de los docentes, existen

deficiencias significativas en este aspecto que podrían afectar su comodidad y productividad, un 37,50% califica su espacio de trabajo como "ergonómico y cómodo", reflejando una valoración positiva de parte de una minoría que encuentra satisfactorias las condiciones de su entorno laboral.

Por otro lado, un 3.13% de los encuestados considera que su espacio es "muy ergonómico y cómodo", y otro 3.13% lo percibe como "no ergonómico y cómodo", representando extremos opuestos en la valoración de estos espacios. Estos resultados indican que, aunque algunos docentes valoran positivamente la ergonomía y comodidad de su espacio de trabajo, una mayoría significativa percibe deficiencias que podrían ser atendidas, mejorar la ergonomía y el confort de los espacios laborales contribuiría a una mayor satisfacción y bienestar de los docentes, favoreciendo un ambiente de trabajo más adecuado y funcional para todos.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis de la ergonomía y comodidad del espacio de trabajo revela varios puntos críticos. En primer lugar, el mobiliario disponible, como sillas y escritorios, no es completamente cómodo ni adecuado para los docentes, lo que puede impactar negativamente en su bienestar y productividad. Aunque la iluminación en los espacios de trabajo es adecuada, la ventilación es deficiente; a pesar de contar con abanicos, estos no son suficientes para mantener una ventilación adecuada en las oficinas y aulas.

El control del ruido también es un problema, ya que las áreas de trabajo son reducidas y no permiten un manejo eficaz del sonido, afectando la concentración y el ambiente de trabajo en general. Además, la falta de privacidad en estas áreas dificulta la realización de actividades que requieren confidencialidad o enfoque. Por último, el estado de las pizarras es un aspecto a mejorar, ya que algunas están en malas condiciones, lo que podría influir en la calidad de las presentaciones y la interacción en el aula.

Estos elementos reflejan la necesidad de un enfoque integral para mejorar la ergonomía y comodidad en los espacios de trabajo, lo que contribuiría a un entorno más favorable y productivo para los docentes.

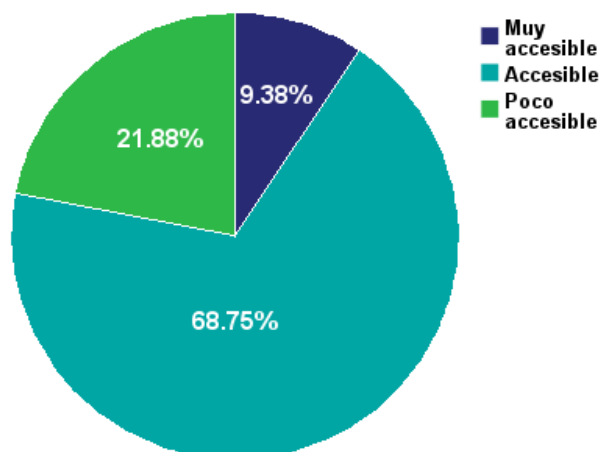
Esto quiere decir que, la mayoría de los docentes percibe deficiencias significativas en la ergonomía y comodidad de sus espacios de trabajo en UCC, lo cual señala áreas críticas que requieren atención para mejorar su bienestar y productividad, la guía de observación confirma estas percepciones, destacando problemas en el mobiliario, ventilación, control de ruido y falta de privacidad, aunque la iluminación es adecuada, la ventilación insuficiente y el ruido afectan el ambiente de trabajo, mientras que la falta de privacidad limita la realización de actividades que requieren concentración o confidencialidad.

Mejorar estos aspectos, junto con el estado del mobiliario y las pizarras, generaría un entorno de trabajo más cómodo y funcional, promoviendo así una experiencia laboral más positiva y satisfactoria para los docentes.

4.1.1.5.3. Acceso a Materiales Educativos y Tecnológicos.

Figura 26

¿Cómo considera valora el acceso a material educativo y tecnológico en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 26, muestra cómo los docentes valoran el acceso a materiales educativos y tecnológicos en UCC, la mayoría de los encuestados, un 68.75%,

califica el acceso como "accesible", lo cual refleja una percepción general positiva y sugiere que la institución facilita en gran medida el acceso a estos recursos, un 9.38% considera el acceso como "muy accesible", indicando que algunos docentes encuentran que los materiales educativos y tecnológicos cumplen plenamente con sus expectativas de disponibilidad, sin embargo, un 21,88% opina que el acceso es "poco accesible", lo cual representa una proporción significativa que percibe una insuficiencia en estos recursos.

En conjunto, estos resultados reflejan que, aunque la percepción general sobre el acceso a materiales educativos y tecnológicos es favorable, existe un segmento de docentes que considera que estos recursos pueden mejorar en cuanto a disponibilidad. Atender estas necesidades podría contribuir a un entorno de aprendizaje más enriquecido y una mayor satisfacción entre los docentes en su trabajo académico.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis sobre el acceso a materiales educativos y tecnológicos muestra resultados positivos. Los docentes tienen acceso a una variedad de recursos esenciales, incluyendo libros y bibliografía, que facilitan la preparación de sus clases.

Además, se dispone de software y plataformas educativas que apoyan la enseñanza, junto con equipos multimedia, como proyectores y computadoras, que permiten métodos de enseñanza interactiva. También se cuenta con listas oficiales de estudiantes y orientaciones generales para el desarrollo del programa de asignatura, lo cual respalda un entorno educativo bien estructurado y accesible para los docentes y estudiantes.

Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los docentes percibe el acceso a materiales educativos y tecnológicos en UCC como accesible, una minoría significativa opina que estos recursos podrían mejorar en cuanto a disponibilidad, la guía de observación confirma que la institución ofrece una variedad de recursos esenciales, incluyendo bibliografía, software educativo y

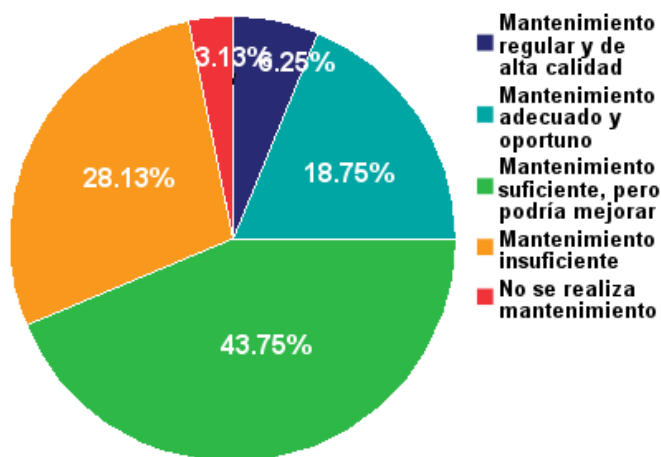
equipos multimedia, lo cual favorece la preparación de clases y métodos de enseñanza interactiva.

Sin embargo, atender las necesidades del grupo que percibe dificultades en el acceso podría fortalecer aún más el entorno de aprendizaje, optimizando la experiencia académica tanto para docentes como para estudiantes. Asegurar la disponibilidad y actualización constante de estos recursos contribuiría a un ambiente académico más completo y satisfactorio.

4.1.1.5.4. **Mantenimiento de Equipos y Herramientas Tecnológicas.**

Figura 27

¿Cómo considera el mantenimiento de los equipos y herramientas en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 27, muestra la percepción de los docentes sobre el mantenimiento de los equipos y herramientas que utilizan en su labor docente en UCC, la mayoría de los encuestados, un 43.75%, considera que el mantenimiento es "suficiente, pero podría mejorar", lo que sugiere que, aunque los equipos reciben cierto nivel de mantenimiento, existen áreas en las que se podrían optimizar para satisfacer plenamente las necesidades. de los docentes, un 28,13% de los encuestados percibe el mantenimiento como "insuficiente", lo cual representa una parte considerable de opiniones que señalan una insatisfacción con la frecuencia o calidad del mantenimiento actual.

Además, un 3.13% indica que "no se realiza mantenimiento", destacando una minoría que percibe una ausencia total de cuidado en los equipos, por otro lado, un 18.75% de los docentes califica el mantenimiento como "adecuado y oportuno", y un 6.25% lo considera "regular y de alta calidad", reflejando una valoración positiva entre algunos docentes que encuentran el mantenimiento satisfactorio.

En conjunto, estos resultados indican que, aunque algunos docentes perciben el mantenimiento como adecuado, una mayoría considera que hay margen para mejorar. Atender estas necesidades podría contribuir a un entorno laboral más funcional y eficiente, asegurando que los equipos estén en condiciones óptimas para el uso docente.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis del mantenimiento de equipos y herramientas tecnológicas revela deficiencias significativas en este ámbito. No se realiza un mantenimiento regular de los equipos tecnológicos, lo que ha resultado en el mal funcionamiento de proyectores y computadoras en el laboratorio.

Además, los equipos no se encuentran en buen estado general, lo cual limita su uso efectivo y afecta la calidad de las actividades académicas y administrativas. Aunque se cuenta con personal encargado de los equipos tecnológicos, no se observa que realicen un mantenimiento adecuado, lo que contribuye a la falta de confiabilidad de estos recursos. Esta situación subraya la necesidad urgente de implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo que asegure la operatividad y el buen estado de los equipos, mejorando así la eficiencia y el entorno de trabajo tecnológico.

Esto quiere decir que, la percepción de los docentes sobre el mantenimiento de los equipos en UCC destaca la necesidad de mejorar los procesos actuales para asegurar la funcionalidad y confiabilidad de las herramientas tecnológicas, aunque algunos docentes consideran el mantenimiento como adecuado, una

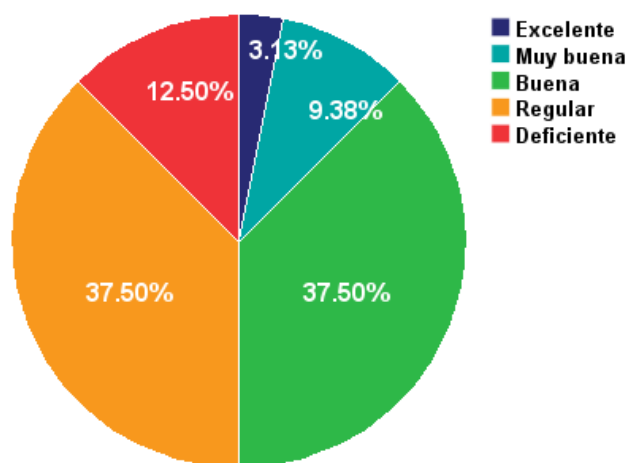
mayoría significativa cree que podría optimizarse para satisfacer plenamente sus necesidades.

La guía de observación confirma estas percepciones, revelando una falta de mantenimiento regular que impacta en el estado de proyectores y computadoras, limitando su eficacia en actividades académicas. Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo contribuiría a un entorno laboral más funcional y eficiente, asegurando que los equipos estén en condiciones óptimas y respaldando la calidad de la enseñanza y el trabajo administrativo.

4.1.1.5.5. Infraestructura Tecnológica (Wi-Fi, Equipos Multimedia).

Figura 28

¿Cómo valora la calidad de la infraestructura tecnológica en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 28, muestra la percepción de los docentes sobre la calidad de la infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia) en UCC, un 37.50% de los encuestados considera que la infraestructura es "buena", reflejando una valoración positiva entre una parte significativa de los docentes que encuentran los recursos tecnológicos adecuados para sus necesidades., sin embargo, otro 37,50% percibe la infraestructura como "regular", lo cual sugiere que una proporción considerable de docentes considera que hay áreas que podrían

mejorarse para ofrecer un nivel más consistente de calidad en la tecnología disponible.

Por otro lado, un 12,50% de los docentes valora la infraestructura como "deficiente", señalando una insatisfacción importante con estos recursos, en cambio, un pequeño porcentaje considera la infraestructura de alta calidad, con un 9,38% calificándola como "muy buena" y un 3,13% como "excelente". En conjunto, estos resultados indican que, aunque algunos docentes perciben la infraestructura tecnológica de manera favorable, una proporción significativa la considera solo "regular" o "deficiente". Este hallazgo sugiere la necesidad de realizar mejoras en la infraestructura tecnológica para asegurar un entorno educativo más eficiente y satisfactorio para todos los docentes.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis de la infraestructura tecnológica revela importantes deficiencias que afectan el entorno de trabajo. La calidad de la red Wi-Fi es deficiente, lo que limita el acceso a recursos en línea y la eficiencia en el trabajo académico y administrativo. Además, el funcionamiento de los equipos multimedia, como proyectores y computadoras, es insuficiente, lo que obstaculiza el uso adecuado de herramientas tecnológicas esenciales para el desarrollo de las actividades docentes.

Aunque se dispone de estos equipos, la falta de mantenimiento regular y soporte técnico adecuado agrava el problema, dejando a los docentes sin un respaldo confiable para el uso de la tecnología. Estas carencias resaltan la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica mediante la optimización del servicio de Wi-Fi y un mantenimiento más riguroso de los equipos multimedia, lo cual contribuiría significativamente a un entorno más eficiente y funcional.

Esto quiere decir que, la percepción de los docentes sobre el mantenimiento de los equipos en UCC destaca la necesidad de mejorar los procesos actuales para asegurar la funcionalidad y confiabilidad de las herramientas tecnológicas. aunque algunos docentes consideran el mantenimiento como adecuado, una

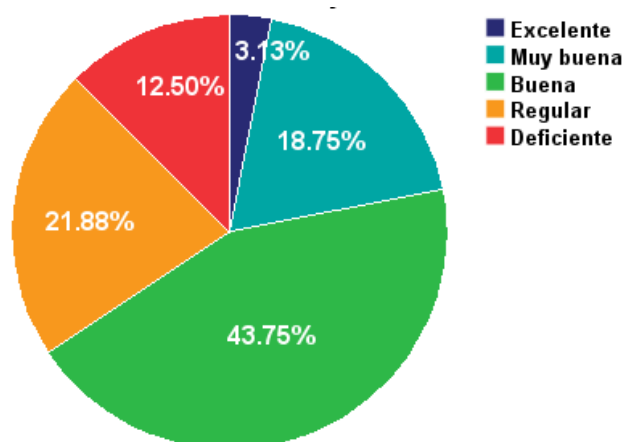
mayoría significativa cree que podría optimizarse para satisfacer plenamente sus necesidades.

La guía de observación confirma estas percepciones, revelando una falta de mantenimiento regular que impacta en el estado de proyectores y computadoras, limitando su eficacia en actividades académicas. Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo contribuiría a un entorno laboral más funcional y eficiente, asegurando que los equipos estén en condiciones óptimas y respaldando la calidad de la enseñanza y el trabajo administrativo.

4.1.1.5.6. Distribución del Espacio (Individual vs. Colectivo).

Figura 29

¿Cómo considera la distribución de los espacios de trabajo en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 29, muestra la percepción de los docentes sobre la distribución de los espacios de trabajo en UCC en cuanto a su adecuación para tareas individuales y colaborativas, la mayoría de los encuestados, un 43,75%, considera que la distribución es "buena", lo cual refleja una valoración generalmente positiva y sugiere que los espacios de trabajo cumplen adecuadamente con las expectativas de muchos docentes, un 18,75% califica la distribución como "muy buena", y un 3,13% la considera "excelente", destacando que una parte de los

docentes percibe los espacios de trabajo como altamente adecuados para sus actividades.

Sin embargo, un 21,88% percibe la distribución como "regular", y un 12,50% la considera "deficiente", estos porcentajes indican que, aunque la mayoría tiene una opinión favorable, un grupo considerable de docentes ve oportunidades de mejora en la distribución de los espacios de trabajo para que se adapten mejor tanto a tareas individuales como colaborativas. En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque existe una percepción mayoritariamente positiva, hay margen para optimizar la distribución de los espacios de trabajo. Mejorar la adecuación de estos espacios podría contribuir a una experiencia laboral más satisfactoria y funcional para todos los docentes.

De manera complementaria, los resultados obtenidos a partir de la guía de observación reflejan que, el análisis de la distribución del espacio individual versus colectivo muestra importantes deficiencias en la infraestructura. No se cuenta con una sala equipada para docentes, lo que limita la disponibilidad de un espacio colectivo adecuado para reuniones, descanso o trabajo colaborativo. Esta falta de un área específica afecta la capacidad de los docentes para interactuar de manera efectiva y realizar actividades que requieren colaboración.

Además, no existen servicios sanitarios exclusivos para docentes, lo cual impacta en la comodidad y privacidad, elementos esenciales para un entorno de trabajo adecuado. Aunque hay comunicación mediante murales informativos, estos no son siempre visibles ni están en lugares estratégicos, lo que limita su efectividad en la distribución y acceso a la información. Estos aspectos resaltan la necesidad de mejorar la distribución del espacio, equilibrando áreas individuales y colectivas para fomentar un ambiente de trabajo más funcional y cómodo.

Esto quiere decir que, aunque la mayoría de los docentes percibe la distribución de los espacios de trabajo en UCC como adecuada, los resultados y la observación directa destacan áreas de mejora que podrían optimizar el entorno

laboral, la falta de una sala específica para reuniones y actividades colaborativas limita la capacidad de interacción y descanso de los docentes, afectando su experiencia laboral, además, la ausencia de servicios sanitarios exclusivos y la ubicación poco estratégica de los murales informativos impactan en la comodidad y en la efectividad de la comunicación.

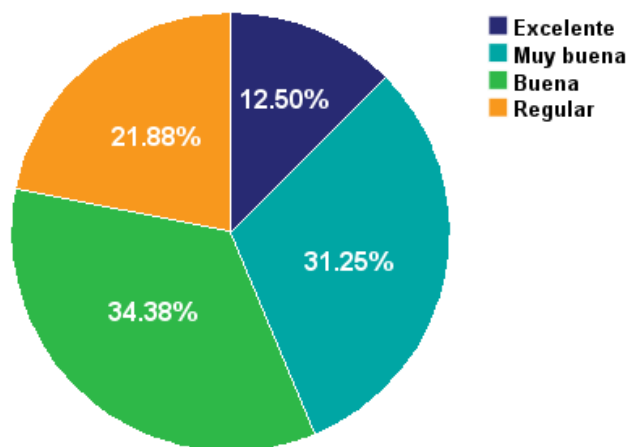
Mejorar la distribución y adecuación de los espacios de trabajo, incorporando áreas individuales y colectivas diseñadas para sus necesidades, contribuiría a un entorno más funcional, cómodo y propicio para las tareas docentes, tanto individuales como colaborativas.

4.1.1.6. Adaptabilidad y Cambio. La adaptabilidad y el cambio son conceptos claves tanto a nivel personal como organizacional. En un entorno dinámico, la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito. Las organizaciones y las personas que adoptan una mentalidad abierta al cambio son capaces de encontrar oportunidades de mejora y crecimiento, manteniéndose relevantes en un mercado en constante evolución (Eichholz, 2015).

4.1.1.6.1. Integración de las TIC en el proceso educativo.

Figura 30

¿Cómo califica la integración de las TIC en el proceso educativo en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

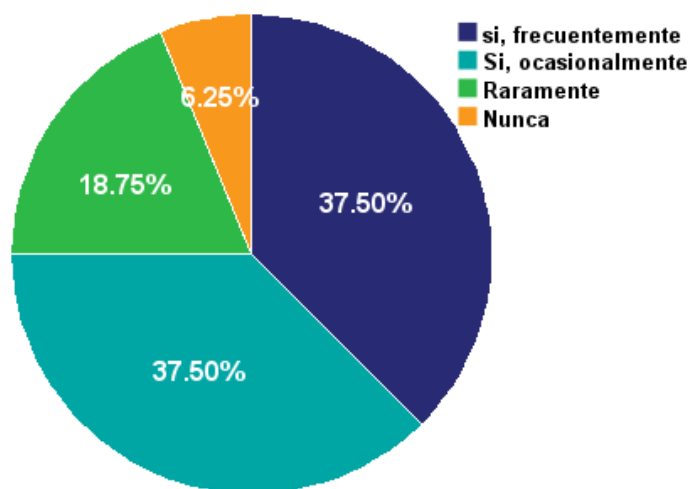
La figura 30, muestra la percepción de los docentes sobre la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso educativo en UCC, la mayoría de los encuestados tiene una valoración positiva, con un 34,38% calificando la integración de las TIC como "buena", lo cual indica que la institución ha logrado implementar estas tecnologías de manera satisfactoria para una parte importante del personal docente, un 31,25% considera que la integración de las TIC es "muy buena", y un 12,50% la calificación como "excelente", lo que destaca una percepción favorable adicional entre aquellos que encuentran un alto nivel de efectividad en el uso de estas tecnologías en el proceso educativo.

Sin embargo, un 21,88% percibe la integración de las TIC como "regular", lo cual sugiere que, aunque la mayoría de los docentes valora positivamente este aspecto, todavía hay margen para mejorar la implementación y uso de estas tecnologías. Aumentar el apoyo en esta área podría optimizar la experiencia educativa y asegurar que todos los docentes cuenten con los recursos tecnológicos necesarios para facilitar su trabajo y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

4.1.1.6.2. Formación continua en el uso de nuevas tecnologías.

Figura 31

¿Recibe formación continua de parte de UCC para el uso de nuevas tecnologías?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 31, muestra la percepción de los docentes sobre la frecuencia con la que reciben formación continua en UCC para el uso de nuevas tecnologías, un 37.50% de los encuestados indica que recibe formación "frecuentemente", lo cual es positivo y sugiere que una parte importante de los docentes percibe que se les brinda apoyo para actualizarse en el uso de nuevas tecnologías, otro 37.50% señala que recibe formación "ocasionalmente", lo cual, aunque representa una frecuencia menor, sugiere que estos docentes cuentan con oportunidades de capacitación, aunque podrían beneficiarse de una mayor regularidad.

Sin embargo, un 18,75% indica que recibe formación "raramente", y un 6,25% menciona que "nunca" recibe formación, estos porcentajes reflejan que, aunque una parte significativa de los docentes recibe formación con cierta regularidad, existe un grupo considerable que percibe una baja frecuencia o ausencia de capacitación en este aspecto.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los directivos académicos revelan que, UCC promueve la actualización y capacitación continua de los docentes frente a cambios tecnológicos y del entorno educativo mediante diversos mecanismos. Ofrece programas de formación continua con talleres sobre nuevas tecnologías, metodologías pedagógicas y tendencias educativas, asegurando que los docentes se mantengan actualizados.

La universidad proporciona acceso a plataformas de aprendizaje en línea y bibliotecas digitales para facilitar la actualización constante. También apoya proyectos de investigación que integran innovaciones tecnológicas en la enseñanza, motivando a los docentes a adoptar nuevos métodos. Además, se implementan mecanismos de evaluación y retroalimentación para identificar necesidades de capacitación y ajustar la oferta formativa de acuerdo con las demandas del entorno.

Esto quiere decir que, aunque una parte significativa de los docentes en UCC recibe formación continua en nuevas tecnologías, los resultados indican que

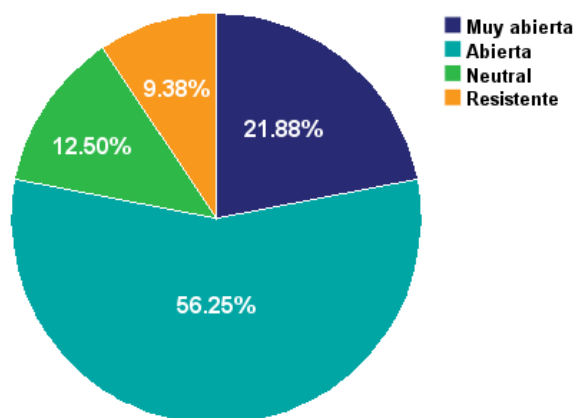
existe un grupo considerable que percibe una baja frecuencia o ausencia de capacitación en este aspecto, si bien los líderes académicos afirman que la universidad promueve la actualización tecnológica a través de programas de formación continua, acceso a plataformas y apoyo en proyectos de innovación, estos esfuerzos podrían no estar alcanzando de manera uniforme a todos los docentes.

Fortalecer la regularidad y el alcance de estas capacitaciones asegurando que todos los docentes dispongan de oportunidades consistentes para mantenerse actualizados en tecnología, optimizando sus competencias pedagógicas y adaptándose mejor a las demandas del entorno educativo actual.

4.1.1.6.3. Resistencia o apertura al cambio tecnológico.

Figura 32

¿Cómo describiría la actitud de UCC frente al cambio tecnológico?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

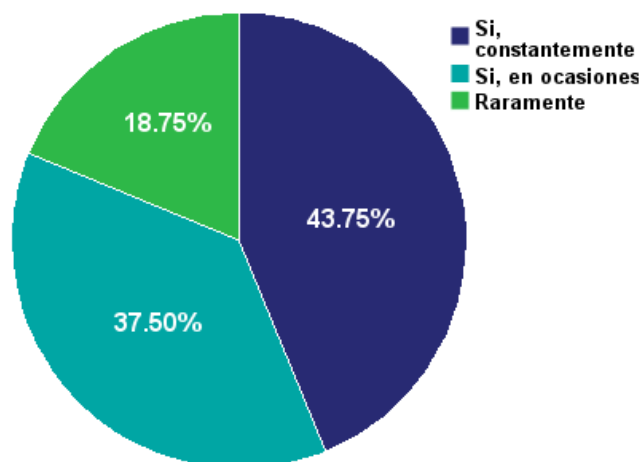
La figura 32, muestra cómo los docentes describen la actitud en UCC frente al cambio tecnológico. La mayoría de los encuestados, un 56,25%, percibe la actitud como "abierta", lo cual refleja una percepción general positiva y sugiere que la institución es receptiva a la incorporación de nuevas tecnologías, un 21.88% de los docentes describe la actitud como "muy abierta", lo que indica que una parte significativa de los encuestados encuentra una fuerte disposición en UCC para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Estos resultados refuerzan la idea de que la universidad mantiene una postura favorable hacia la innovación y el uso de nuevas herramientas, sin embargo, un 12,50% de los docentes tiene una percepción "neutral", y un 9,38% considera que la actitud es "resistente". En conjunto, estos resultados indican que, si bien la actitud hacia el cambio tecnológico es predominantemente positiva, la UCC podría trabajar en promover una postura aún más inclusiva y proactiva, asegurando que todos los docentes sientan el apoyo necesario para adaptarse a las innovaciones tecnológicas en su mano de obra.

4.1.1.6.4. Innovación en métodos de enseñanza.

Figura 33

¿Considera que UCC está implementando nuevas metodologías de enseñanza?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 33, muestra cómo los docentes perciben la implementación de nuevas metodologías de enseñanza en su área por parte de UCC. La mayoría de los encuestados, un 43.75%, considera que UCC implementa estas metodologías "constantemente", lo que refleja una percepción positiva y sugiere un esfuerzo continuo por parte de la institución para innovar en sus enfoques de enseñanza, un 37.50% de los docentes opina que estas metodologías se aplican "en ocasiones", lo cual indica que, aunque UCC introduce nuevas metodologías, no todos los docentes las experimentan con la misma frecuencia.

Por otro lado, un 18,75% señala que la implementación ocurre "raramente", mostrando que un grupo considerable percibe una menor frecuencia en la adopción de nuevas metodologías. En conjunto, estos resultados reflejan que, aunque una mayoría significativa valora el esfuerzo de UCC en la incorporación de metodologías de enseñanza innovadoras, existe una oportunidad para aumentar la consistencia en su aplicación. Al asegurar una implementación más uniforme, la universidad podría facilitar que todos los docentes experimenten y adopten estas nuevas metodologías, promoviendo así una enseñanza más dinámica y adaptativa.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los directivos académicos revelan que, si se implementan nuevas metodologías de enseñanza y estos han influido de manera positiva en la motivación y el desempeño de los docentes en la UCC, especialmente al ofrecer mayor autonomía y oportunidades para innovar en sus prácticas. La adopción de metodologías centradas en el estudiante y el uso de tecnologías han revitalizado el entusiasmo de muchos docentes, incrementando su motivación y compromiso.

Sin embargo, algunos docentes han enfrentado dificultades de adaptación, lo que puede generar estrés o resistencia y, en consecuencia, afectar su rendimiento. Estos cambios también se reflejan en las evaluaciones realizadas por las áreas de coordinación y metodológica, que muestran el impacto y la efectividad de las nuevas prácticas en el entorno académico.

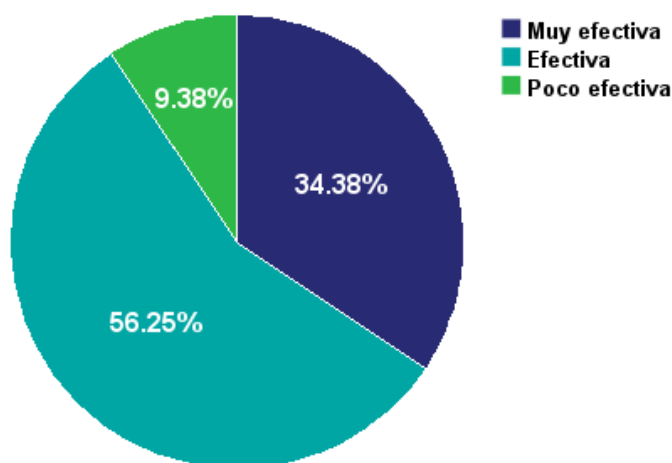
Esto quiere decir que, los docentes en UCC perciben un esfuerzo positivo por parte de la institución en la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, aunque la frecuencia y consistencia en su aplicación podrían mejorarse para que todos los docentes se beneficien de estas innovaciones, la mayoría considera que UCC introduce estas metodologías regularmente, lo que ha generado un impacto favorable en la motivación y desempeño de algunos docentes al brindarles mayor autonomía e innovación en sus prácticas.

Sin embargo, las entrevistas con los líderes académicos destacan que algunos docentes han encontrado dificultades de adaptación, lo cual puede ocasionar estrés o resistencia al cambio. Asegurar una implementación uniforme y brindar apoyo en la adaptación a estas metodologías permitiría a UCC maximizar los beneficios de estas prácticas, fomentando una enseñanza más dinámica y adaptativa en toda la comunidad docente.

4.1.1.6.5. Respuesta a cambios

Figura 34

¿Qué tan efectiva considera la respuesta de UCC ante cambios externos?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 34, muestra cómo los docentes perciben la efectividad de la respuesta de UCC ante cambios externos, como nuevas políticas educativas o demandas del mercado, la mayoría de los encuestados, un 56,25%, califica la respuesta como "efectiva", lo que indica una percepción positiva y sugiere que la institución cuenta con una buena capacidad de adaptación ante estos cambios, un 34.38% de los docentes considera que la respuesta es "muy efectiva", lo que refuerza la percepción de que la UCC se adapta de manera eficiente a las condiciones y exigencias externas, generando confianza en su capacidad para gestionar cambios.

Sin embargo, un 9.38% de los encuestados opina que la respuesta es "poco efectiva", lo que, aunque representa una minoría, señala una oportunidad de

mejora. En conjunto, estos resultados reflejan que la percepción general sobre la capacidad de la UCC para adaptarse a cambios externos es favorable, pero también sugieren la posibilidad de continuar mejorando esta capacidad de respuesta para mantener un nivel de adaptación que satisfaga plenamente a toda la comunidad docente.

4.1.1.7. Resumen Elementos Clave de la Cultura Organizacional. El análisis de resultados correspondiente a la variable Cultura Organizacional en UCC, campus Matagalpa, tiene como objetivo identificar los elementos clave que caracterizan esta dimensión dentro de la institución. Los resultados obtenidos a través de encuestas, guías de observación y entrevistas permiten evaluar diversos aspectos como la claridad de la misión, visión y valores, el liderazgo, la comunicación, la innovación, el ambiente físico y la adaptabilidad ante cambios.

En general, los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva en temas como la claridad de normas, el liderazgo efectivo y la integración de tecnologías, aunque también se identifican áreas de mejora relacionadas con la ergonomía, la infraestructura tecnológica y el mantenimiento de equipos. Este análisis no solo evidencia los logros institucionales en términos de cultura organizacional, sino que también destaca las oportunidades para fortalecer el sentido de identidad, la cohesión entre docentes y la alineación con los objetivos de UCC (ver tabla 3).

Tabla 3

Resumen Análisis de Resultados: Elementos Clave de la Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	
Subvariables/Indicadores	Porcentajes y Criterios
1.1 Elementos	71.88% “si las conozco”
1.1.1. Misión y Visión	25% “las conozco en poca medida”
1.1.1.1. Conoce la Misión y Visión institucional de UCC?	
1.1.1.2. ¿En qué medida se siente apropiado de la misión y visión institucional de UCC?	75% entre “muy apropiado” y “apropiado” 25% “Poco apropiado”
1.1.2. Valores	79.79% entre “los conozco y los aplico” y “los conozco y los aplico poco”
1.1.2.1. ¿Conoce y aplica los valores organizacionales de UCC en su trabajo diario?	
1.1.3. Sentido de Identidad	74.26% entre “se fomenta mucho” y “se fomenta”
1.1.3.1. ¿Cree que UCC fomenta un sentido de Identidad entre los colaboradores?	18.76% entre se “fomenta poco y no se fomenta”.
1.1.4. Normas	81.26% entre “muy claras y consistentes” y “claras y consistentes”
1.1.4.1. ¿Las normas de comportamiento y actividades en UCC son claras y consistentes?	
1.2. Clasificaciones	53.13% cultura para el desarrollo
1.1.5.1. ¿Cómo clasificaría usted la cultura organizacional de UCC?	34.38% cultura jerárquica 12.50% Cultura Grupal
1.3. Características	100% entre muy efectivo y efectivo
1.3.1. Liderazgo	
1.3.1.1. ¿Hasta qué punto considera que el liderazgo en UCC es efectivo?	
1.3.2. innovación	87.51% entre “se fomenta mucho” y “se fomenta”
1.3.2.1. ¿En qué medida percibe que en UCC se fomenta la innovación?	
1.3.3. toma de decisiones	68.76% entre “participación amplia y se participa”
1.3.3.1. ¿Cómo valora el nivel de participación docente en la toma de decisiones de UCC?	31.25% poca participación
1.3.4. manejo de conflictos	71.88% entre “de manera muy efectiva” y “efectivamente”
1.3.4.1. ¿Cómo considera que UCC maneja los conflictos internos?	28.13% poco efectivo
1.4. clima organizacional	64.51% entre “muy fluida y eficiente” y “fluida y eficiente”
1.4.1. fluidez de la comunicación interna	
1.4.1.1. ¿Cómo considera la comunicación interna entre docentes en UCC?	37.50 poco fluida y eficiente
1.4.2. canales de comunicación utilizados	90.63% entre “muy adecuados” y “adecuados”
1.4.2.1. ¿Qué tan adecuados son los canales de comunicación en UCC?	
1.4.3. Transparencia en la información	100% entre “muy transparente y accesible” y “transparente y accesible”
1.4.3.1. ¿Qué tan transparente y accesible es la información compartida en UCC?	

Subvariables/Indicadores	Porcentajes y Criterios
1.4.4. feedback y retroalimentación entre docentes 1.4.4.1. ¿Con que frecuencia recibe feedbacks de sus colegas?	68.76% entre “muy frecuentemente”, “frecuentemente” y “ocasionalmente” 31.25% entre “rara vez” y “nunca”
1.5. Ambiente físico y organizacional 1.5.1. Calidad de las instalaciones (aulas, oficinas). 1.5.1.1. ¿Cómo calificaría la calidad de las instalaciones, como aulas y oficinas, en UCC? 1.5.1.1.1 Aulas	34.38% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 65.63% entre “regular” y “mala”
1.5.1.1.2. Oficinas	37.51% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 62.50% entre “regular” y “mala”
1.5.1.1.3. Biblioteca	93.76% entre “excelente”, “muy buena” y “buena”
1.5.1.1.4. Laboratorio	40.63% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 59.38% entre “regular” y “mala”
1.5.1.1.5. Salas de reuniones	78.13% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 21.88 % “regular”
1.5.1.1.6. Pasillos	81.26% entre “excelente”, “muy buena” y “buena”
1.5.1.1.7. servicios sanitarios	50% entre “muy buena” y “buena” 65.63% “mala”
1.5.2. Ergonomía y comodidad en el espacio de trabajo 1.5.2.1. ¿Qué tan ergonómico y cómodo considera su espacio de trabajo en UCC?	37.50% ergonómico y cómodo 56.25% poco ergonómico y cómodo
1.5.3. Acceso a materiales educativos y tecnológicos 1.5.3.1. ¿ Cómo considera valora el acceso a material educativo y tecnológico en UCC?	78.13% entre “muy accesible” y “accesible” 27.88% poco accesible
1.5.4. Mantenimiento de equipos y herramientas tecnológicas 1.5.4.1. ¿Cómo considera el mantenimiento de los equipos y herramientas en UCC?	43% mantenimiento suficiente, pero podría mejorar 28.13% mantenimiento insuficiente
1.5.5. Infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia) 1.5.5.1. ¿Cómo valora la calidad de la infraestructura tecnológica en UCC?	50% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 50% entre “regular” y “deficiente”
1.5.6. Distribución del espacio (individual vs. colectivo) 1.5.6.1. ¿Cómo considera la distribución de los espacios de trabajo en UCC?	65.73% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 34.38% entre “regular” y “deficiente”
1.6. Adaptabilidad y cambio 1.6.1. Integración de TIC en el proceso educativo.	78.13% entre “excelente”, “muy buena” y “buena” 21.88% “regular”

1.6.1.1. ¿Cómo califica la integración de las TIC en el proceso educativo en UCC?	
Subvariables/Indicadores	Porcentajes y Criterios
1.6.2. Formación continua en el uso de nuevas tecnologías. 1.6.2.1. ¿Recibe formación continua de parte de UCC para el uso de nuevas tecnologías?	93.75% entre “frecuentemente”, “ocasionalmente” y “nunca”
1.6.3. Resistencia o apertura al cambio tecnológico. 1.6.3.1. ¿Cómo describiría la actitud de UCC frente al cambio tecnológico?	78.13% entre “muy abierta” y “abierta” 21.88% entre “neutral” y “resistente”
1.6.4. Innovación en métodos de enseñanza. 1.6.4.1. ¿Considera que UCC está implementando nuevas metodologías de enseñanza?	81.25% entre “constantemente” y “en ocasiones” 18.75% “raramente”
1.6.5. Respuesta a cambios externos (nuevas políticas educativas, demandas del mercado). 1.6.5.1. ¿Qué tan efectiva considera la respuesta de UCC ante cambios externos?	90.63% entre “muy efectiva” y “efectiva”

Fuente: Elaboración Propia

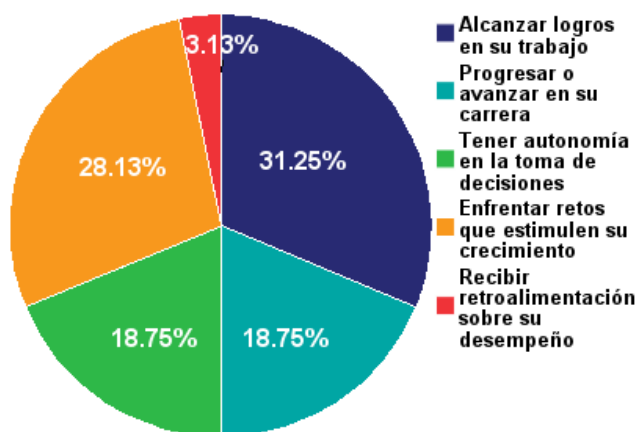
4.1.2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes UCC, campus Matagalpa?

Chiavenato (2009), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

4.1.2.1. Factores intrínsecos. En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el “interés intrínseco” que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Valderrama, 2018).

Figura 35

¿Qué factor intrínseco considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 35, muestra la percepción de los docentes sobre los factores intrínsecos que tienen mayor impacto en su motivación laboral en UCC, el 31,25% de los encuestados considera que "alcanzar logros en su trabajo" es el

factor más relevante, lo cual sugiere que la satisfacción derivada del logro y la realización profesional es fundamental para la motivación de los docentes, un 28.13% valora "enfrentar retos que estimulan su crecimiento", lo que indica que el desafío y las oportunidades de desarrollo profesional también juegan un papel importante en mantener alta la motivación laboral.

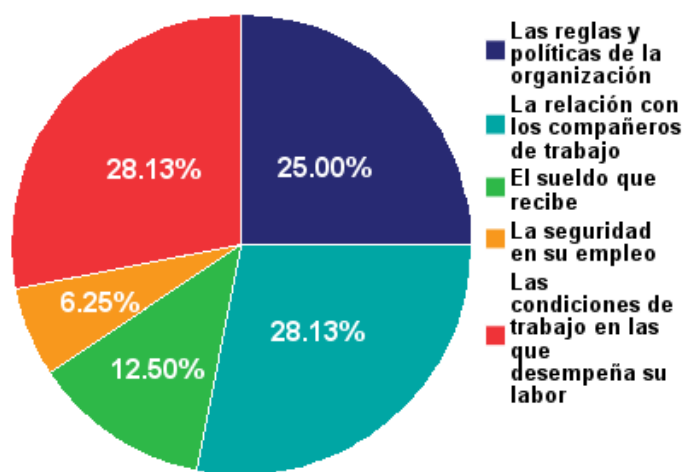
Por otro lado, un 18,75% de los docentes considera que "progresar o avanzar en su carrera" y "tener autonomía en la toma de decisiones" son factores determinantes, reflejando la importancia de la oportunidad de crecimiento y la libertad en su trabajo, finalmente, un 3.13% menciona la importancia de "recibir retroalimentación sobre su desempeño", lo que sugiere que, aunque la retroalimentación tiene un papel en la motivación, es un aspecto menos valorado en comparación con otros factores.

En conjunto, estos resultados reflejan que la motivación laboral de los docentes en la UCC está impulsada principalmente por el logro de metas y el enfrentamiento de retos que estimulan su crecimiento profesional. Sin embargo, el bajo porcentaje que valora la retroalimentación sugiere una posible área de mejora en la comunicación y el apoyo en el desempeño, lo cual podría contribuir a una motivación aún más integral.

4.1.2.2. Factores extrínsecos. Los factores extrínsecos son aquellos que provienen del entorno externo y no están relacionados con la naturaleza de la tarea en sí, sino con las condiciones que la rodean. Estos factores incluyen recompensas tangibles y elementos del entorno laboral que influyen en la satisfacción de los empleados (Herzberg, 1968).

Figura 36

¿Qué factor extrínseco considera que tiene más impacto en su motivación laboral?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 36, muestra la percepción de los docentes sobre los factores extrínsecos que más impactan en su motivación laboral en UCC. Un 28.13% de los encuestados destaca "la relación con los compañeros de trabajo" y "las condiciones en las que desempeñan su trabajo" como factores clave para su motivación, lo cual sugiere que el entorno de trabajo y las interacciones sociales tienen un rol especialmente relevante para el personal docente, un 25% considera que "las reglas y políticas de la organización" también influyen significativamente en su motivación, indicando que la claridad y coherencia en las normas institucionales son importantes para muchos docentes.

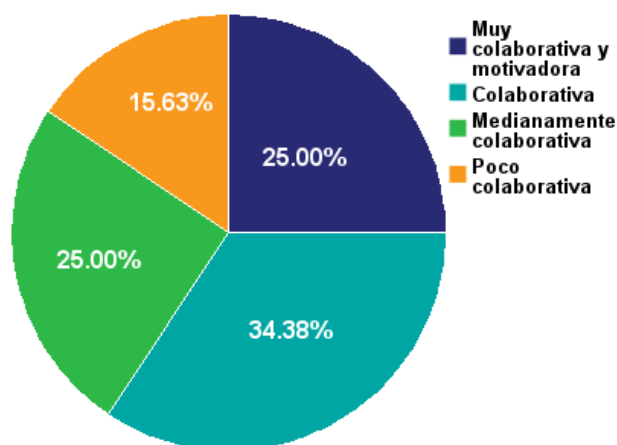
En cambio, un 12,50% menciona "el sueldo que recibe" como factor motivador, mientras que un 6,25% valora "la seguridad en su empleo". Estos resultados reflejan que, para los docentes en la UCC, los aspectos relacionados con el entorno de trabajo y las relaciones interpersonales son más relevantes para su motivación que factores económicos o de estabilidad laboral. Esto sugiere que la institución podría enfocarse en fortalecer las políticas organizacionales y mejorar las condiciones de trabajo para fomentar un ambiente motivador y satisfactorio que refuerce la cohesión y el bienestar laboral de los docentes.

4.1.2.3. Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales se refieren a las interacciones sociales y profesionales que se establecen entre los individuos dentro de un entorno laboral. Estas interacciones pueden afectar el clima laboral, la satisfacción y la productividad de los empleados (Robbins & Judge, 2017).

4.1.2.3.1. Colaboración entre Docentes.

Figura 37

¿Cómo considera la colaboración entre docentes en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 37, muestra la percepción de los docentes sobre la colaboración entre colegas en UCC, un 34,38% de los encuestados describe la colaboración como "colaborativa", lo cual indica que, para una parte importante del personal, el ambiente de trabajo facilita el apoyo y el trabajo en equipo, además, un 25% califica la colaboración como "muy colaborativa y motivadora", lo que sugiere que un grupo significativo de docentes encuentra en sus colegas un entorno de apoyo que contribuye positivamente a su motivación laboral.

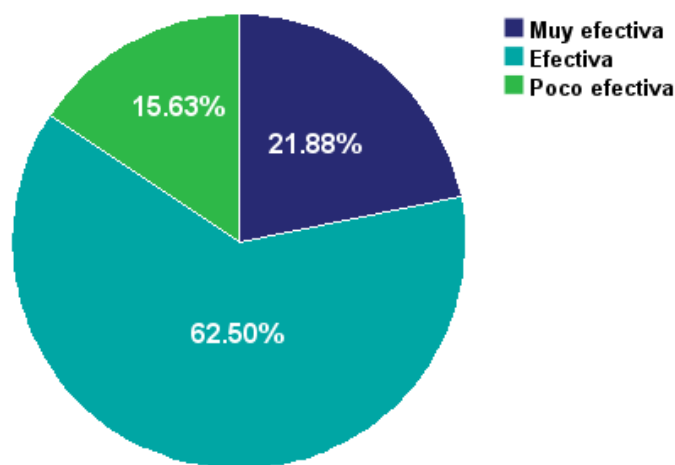
Por otro lado, un 25% percibe la colaboración como "medianamente colaborativa", lo cual refleja una percepción intermedia que indica que algunos docentes ven espacio para una colaboración más efectiva, un 15.63% la considera "poco colaborativa", señalando un área de mejora en las relaciones y el espíritu de equipo entre colegas. En conjunto, estos resultados indican que, aunque la mayoría de los docentes tiene una percepción positiva sobre la

colaboración entre colegas, existe una oportunidad para fortalecer aún más este aspecto. Implementar estrategias que fomenten un ambiente más colaborativo podría contribuir a mejorar el clima laboral y reforzar el sentido de comunidad dentro de la institución.

4.1.2.3.2. Coordinación en la planificación y ejecución de actividades

Figura 38

¿Qué tan efectiva es la coordinación de actividades entre docentes?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 38, muestra la percepción de los docentes sobre la efectividad de la coordinación entre ellos para la planificación de actividades académicas en UCC, la mayoría de los encuestados, un 62,50%, califica esta coordinación como "efectiva", lo que sugiere que, en general, los docentes consideran que la colaboración en la planificación académica es adecuada y funcional, un 21,88% de los docentes percibe la coordinación como "muy efectiva", lo cual refuerza la valoración positiva y sugiere que, para una parte significativa, la planificación colaborativa se realiza con un alto nivel de eficiencia y coherencia.

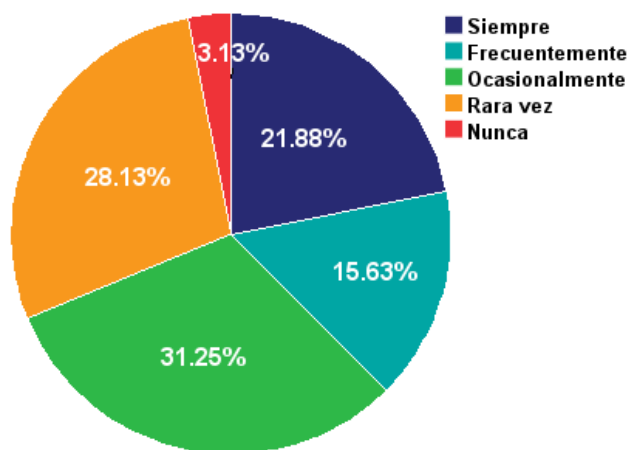
Sin embargo, un 15.63% de los encuestados opina que la coordinación es "poco efectiva", lo que indica que algunos docentes encuentran áreas de mejora en este aspecto, esta proporción sugiere que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva sobre la coordinación, aún existe margen para optimizar la planificación colaborativa y asegurar una mayor coherencia en las actividades

académicas. En conjunto, estos resultados reflejan que la percepción general sobre la coordinación académica entre los docentes es favorable, pero que se podría trabajar en mejorar ciertos aspectos para alcanzar una experiencia de planificación aún más cohesiva y eficaz.

4.1.2.3.3. Mecanismos de Apoyo Mutuo entre Colegas.

Figura 39

¿Hay mecanismos de apoyo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 39, muestra la percepción de los docentes sobre la existencia de mecanismos de apoyo mutuo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos laborales, un 31,25% de los encuestados menciona que estos mecanismos están presentes "ocasionalmente", lo que sugiere que, para una parte importante de los docentes, el apoyo entre colegas se da de manera esporádica, un 28,13% de los docentes indica que observa estos mecanismos "rara vez", mientras que un 21,88% afirma que los mecanismos de apoyo existen "siempre", un 15,63% menciona que el apoyo mutuo se presenta "frecuentemente", y finalmente, un 3,13% sostiene que "nunca" existe.

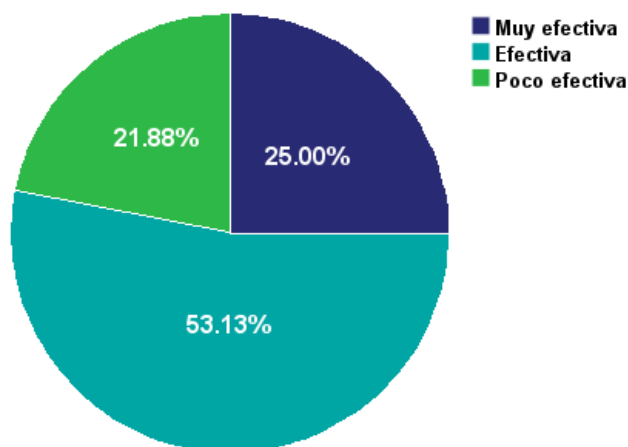
Estos resultados reflejan que, aunque una parte de los docentes percibe la presencia de mecanismos de apoyo, la mayoría tiene una visión más intermitente o limitada de ellos. Esto sugiere que existe la oportunidad de fortalecer y formalizar prácticas de apoyo mutuo que sean más consistentes y

visibles, fomentando un ambiente de colaboración que facilite el enfrentamiento de los desafíos laborales y mejore el clima de trabajo en la institución.

4.1.2.3.4. Resolución de conflictos

Figura 40

¿Cómo considera que es la resolución de conflictos entre colegas en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 40, muestra la percepción de los docentes sobre la efectividad de la resolución de conflictos entre colegas en UCC, la mayoría de los encuestados, un 53,13%, califica la resolución de conflictos como "efectiva", lo que sugiere que, en general, los docentes consideran que la gestión de conflictos es adecuada y contribuye a un ambiente laboral positivo, un 25% de los docentes valora la resolución de conflictos como "muy efectiva", lo cual refuerza la percepción positiva y muestra que.

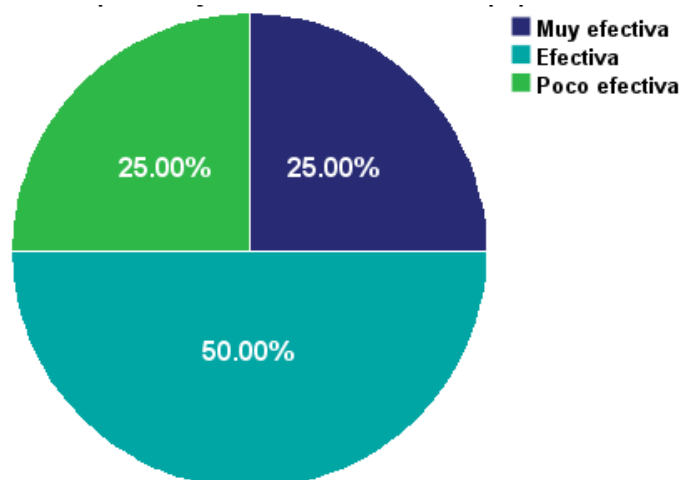
Para una parte significativa del personal, los mecanismos actuales son altamente satisfactorios en el manejo de situaciones conflictivas, sin embargo, un 21.88% opina que la resolución de conflictos es "poco efectiva", lo cual indica que existe un grupo de docentes que encuentra áreas de mejora en este aspecto. La presencia de este porcentaje sugiere que, aunque la mayoría percibe una gestión de conflictos adecuada, aún hay espacio para mejorar los procesos y mecanismos de resolución. En conjunto, estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable sobre la resolución de conflictos,

pero también subrayan la oportunidad de optimizar estos procesos para fortalecer aún más el ambiente de trabajo y la colaboración entre colegas en UCC.

4.1.2.3.5. Estrategias para Mejorar la Cohesión del Equipo

Figura 41

¿Cómo considera las estrategias de cohesión docente en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

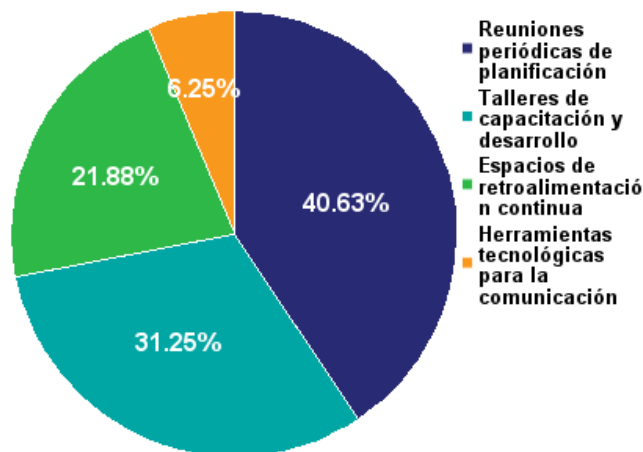
La figura 41, muestra la percepción de los docentes sobre la efectividad de las estrategias implementadas por UCC para mejorar la cohesión del equipo docente, la mitad de los encuestados, un 50%, califica estas estrategias como "efectivas", lo que sugiere que, en general, los docentes perciben que UCC realiza un esfuerzo adecuado para fortalecer la cohesión del equipo, un 25% de los docentes considera que las estrategias son "muy efectivas", reflejando una valoración especialmente positiva por parte de un grupo que encuentra que las acciones implementadas son satisfactorias y logran un alto nivel de cohesión.

Sin embargo, otro 25% opina que las estrategias son "poco efectivas", lo cual indica que una cuarta parte de los docentes percibe estas acciones como insuficientes. Este resultado sugiere que, aunque la percepción general es favorable, existe la oportunidad de revisar y reforzar las estrategias para asegurar que todos los docentes experimenten un ambiente de trabajo más

unido y colaborativo. En conjunto, estos resultados reflejan una percepción predominantemente positiva, pero también subrayan la necesidad de optimizar las acciones para promover una cohesión más consistente dentro del equipo docente en UCC.

Figura 42

¿Qué Estrategias utiliza UCC para la coordinación de docentes?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 42, muestra los tipos de estrategias que los docentes perciben que UCC utiliza para mejorar la coordinación del equipo docente, la mayoría de los encuestados, un 40.63%, menciona "reuniones periódicas de planificación" como la estrategia más utilizada, lo que sugiere que la institución se apoya principalmente en encuentros regulares para coordinar las actividades del equipo docente, un 31.25% indica que "talleres de capacitación y desarrollo" también son empleados para fortalecer la coordinación, reflejando un enfoque en el desarrollo profesional como medio de cohesión y alineación de objetivos.

Además, un 21,88% destaca los "espacios de retroalimentación continua" como otra estrategia relevante, lo que muestra que algunos docentes valoran el feedback como una herramienta de coordinación, finalmente, un 6,25% menciona el uso de "herramientas tecnológicas para la comunicación", lo cual, aunque presente, se percibe como una estrategia menos utilizada en comparación con los métodos tradicionales. Estos resultados sugieren que las

reuniones de planificación son vistas como el principal medio para mejorar la coordinación entre los docentes.

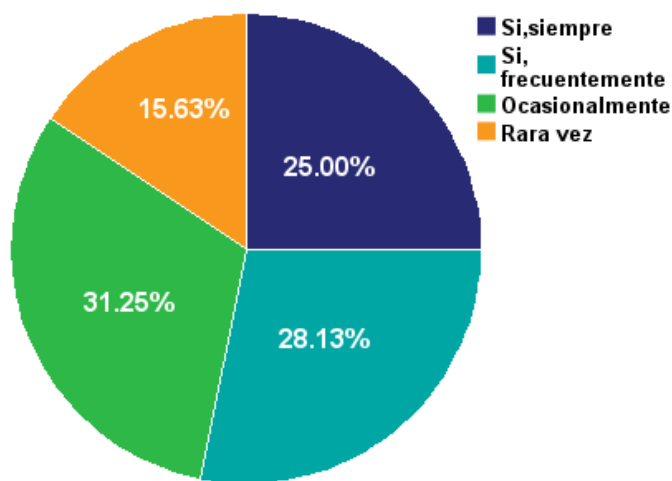
Sin embargo, la menor frecuencia de uso de herramientas tecnológicas indica una posible área de oportunidad para incrementar el uso de tecnologías que faciliten la comunicación y coordinación de manera más eficaz, promoviendo una integración más ágil y moderna en los procesos de coordinación del equipo docente.

4.1.2.4. Oportunidad de Desarrollo Personal. La oportunidad de desarrollo personal se refiere a las condiciones y recursos que permiten a un individuo mejorar sus habilidades, competencias y conocimientos para alcanzar su máximo potencial tanto en lo profesional como en lo personal. Según Chiavenato (2017), "el desarrollo personal es el proceso mediante el cual las personas expanden sus capacidades y competencias para adaptarse a nuevas exigencias y alcanzar sus metas" (p. 415).

4.1.2.4.1. Acceso a capacitaciones y actualizaciones.

Figura 43

¿Tiene acceso adecuado a capacitaciones profesionales en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 43, muestra la percepción de los docentes sobre el acceso adecuado a capacitaciones y actualizaciones profesionales en UCC, un 31.25% de los

encuestados indica que tiene acceso "ocasionalmente" a estas oportunidades, lo que sugiere que para una parte importante del personal, el acceso a la formación es esporádico, por otro lado, un 28.13% menciona que cuenta con acceso "frecuentemente", y un 25% afirma que "siempre" tiene acceso a estas capacitaciones, reflejando una percepción positiva de un grupo significativo de docentes que valora la disponibilidad constante o frecuente de estas oportunidades de desarrollo profesional.

Sin embargo, un 15.63% señala que "rara vez" tiene acceso a capacitaciones, lo que muestra que existe un segmento de docentes que percibe una limitación en el acceso a la formación continua. En conjunto, estos resultados reflejan que, aunque una parte considerable de los docentes percibe un acceso constante o frecuente a las capacitaciones, existe también un porcentaje significativo que lo considera esporádico o limitado. Esto sugiere que UCC podría ampliar y fortalecer sus programas de formación continua para asegurar que todos los docentes tengan acceso regular a oportunidades de desarrollo profesional, mejorando así su experiencia y motivación laboral.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los líderes académicos revelan que, en UCC existen diversas oportunidades de crecimiento profesional para los docentes. La universidad promueve estas oportunidades a través de programas de capacitación, como talleres y cursos gratuitos, que reconocen la participación y fortalecen las competencias de los docentes. Se facilita el acceso a estudios de posgrado con políticas de descuentos para docentes fijos y horarios flexibles, incentivando la formación continua y reconociendo su trabajo.

Además, los docentes destacados que muestran un excelente rendimiento tienen prioridad para ocupar nuevos cargos o áreas dentro de la institución. También se fomenta la participación en proyectos de investigación y conferencias, lo que contribuye al desarrollo profesional. Las contrataciones toman como primera opción a los horarios docentes, lo que asegura la continuidad y el crecimiento dentro de la planta docente.

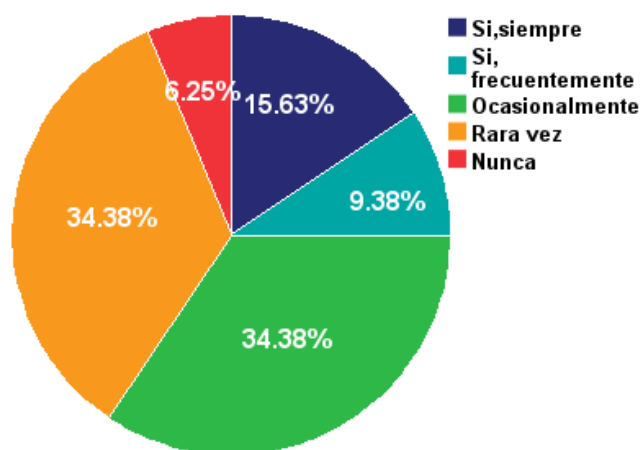
Esto quiere decir que, los docentes en UCC perciben un esfuerzo positivo por parte de la institución en la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, aunque la frecuencia y consistencia en su aplicación podrían mejorarse para que todos los docentes se beneficien de estas innovaciones, la mayoría considera que UCC introduce estas metodologías regularmente, lo que ha generado un impacto favorable en la motivación y desempeño de algunos docentes al brindarles mayor autonomía e innovación en sus prácticas.

Sin embargo, las entrevistas con los líderes académicos destacan que algunos docentes han encontrado dificultades de adaptación, lo cual puede ocasionar estrés o resistencia al cambio. Asegurar una implementación uniforme y brindar apoyo en la adaptación a estas metodologías permitiría a UCC maximizar los beneficios de estas prácticas, fomentando una enseñanza más dinámica y adaptativa en toda la comunidad docente.

4.1.2.4.2. Programas de mentoría y promoción

Figura 44

¿Cree que existen programas de mentoría y oportunidades de promoción en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 44, ilustra la percepción de los docentes sobre la existencia de programas de mentoría y oportunidades de promoción en UCC, un 34.38% de los encuestados menciona que estos programas están presentes "ocasionalmente", mientras que otro 34.38% indica que "rara vez" existen, lo

que sugiere que para una gran parte de los docentes, estas iniciativas son percibidas como esporádicas o poco frecuentes, un 15.63% de los docentes considera que los programas de mentoría y promoción están disponibles "frecuentemente", y un 9.38% afirma que "siempre" tiene acceso a ellos, reflejando una percepción positiva, aunque minoritaria, de aquellos que encuentran disponibles estas oportunidades de desarrollo profesional, por otro lado, un 6.25% indica que "nunca" ha percibido tales programas, lo cual refuerza la idea de que una parte del personal docente considera limitadas las oportunidades de mentoría y promoción en la institución.

En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque algunos docentes reconocen la existencia de programas de mentoría y oportunidades de promoción, una gran parte los percibe como esporádicos o poco frecuentes. Esto apunta a la necesidad de reforzar estas iniciativas para fomentar el desarrollo profesional y asegurar oportunidades de crecimiento más consistentes para todos los docentes en UCC.

De manera complementaria, los hallazgos obtenidos de la entrevista a los líderes académicos revelan que, en UCC, aunque no existe un programa de mentoría formalmente establecido, se brinda apoyo al desarrollo de los docentes mediante capacitaciones metodológicas para los nuevos ingresos, facilitando una enseñanza estructurada.

La universidad organiza talleres de desarrollo profesional sobre metodologías de enseñanza, tecnologías educativas y gestión del aula, promoviendo el aprendizaje colaborativo. También se ofrecen programas de capacitación en investigación, que ayudan a los docentes a desarrollar proyectos y mejorar sus habilidades en la presentación de resultados. Además, se disponen de opciones de posgrados, maestrías y cursos que fomentan el crecimiento profesional continuo.

Esto quiere decir que, aunque algunos docentes en UCC perciben la existencia de programas de mentoría y promoción profesional, una mayoría considera que estas iniciativas son esporádicas y de acceso limitado, la institución, según los

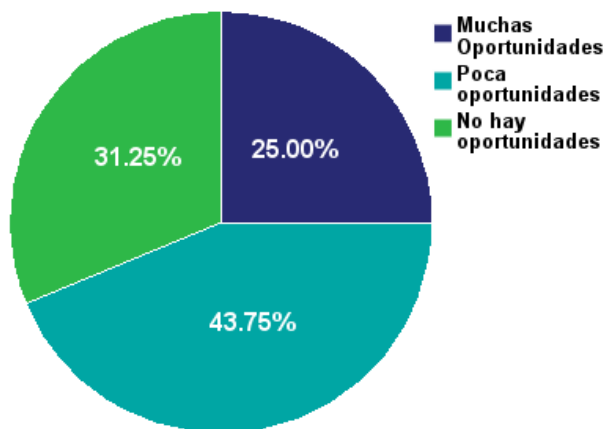
líderes académicos, ofrece talleres y capacitaciones para el desarrollo profesional, incluyendo metodologías de enseñanza y proyectos de investigación, lo cual promueve el aprendizaje colaborativo y apoya el crecimiento continuo.

Sin embargo, la falta de un programa de mentoría formal puede contribuir a que muchos docentes sientan que las oportunidades de desarrollo y promoción son insuficientes. Establecer un programa estructurado de mentoría y aumentar la frecuencia y visibilidad de las oportunidades de promoción permitiría a UCC fortalecer su apoyo al desarrollo profesional, asegurando que todos los docentes tengan acceso constante a oportunidades de crecimiento y avance en su carrera.

4.1.2.4.3. Oportunidad de ascenso y diversificación de funciones

Figura 45

¿Considera que se brindan oportunidades de ascenso y diversificación en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 45, ilustra la percepción de los docentes sobre la existencia de programas de mentoría y oportunidades de promoción en UCC, un 34.38% de los encuestados menciona que estos programas están presentes "ocasionalmente", mientras que otro 34.38% indica que "rara vez" existen, lo que sugiere que para una gran parte de los docentes, estas iniciativas son percibidas como esporádicas o poco frecuentes, un 15.63% de los docentes

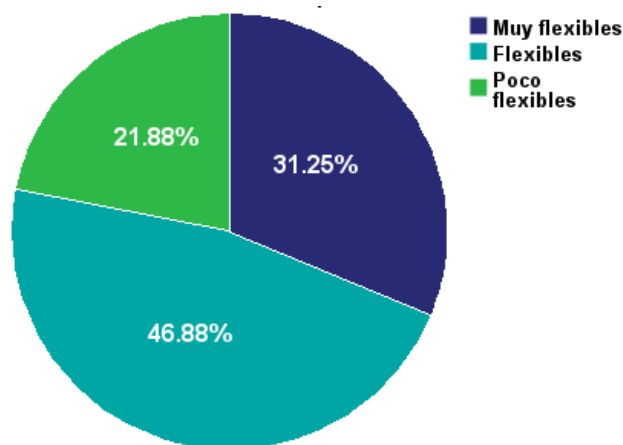
considera que los programas de mentoría y promoción están disponibles "frecuentemente", y un 9.38% afirma que "siempre" tiene acceso a ellos, reflejando una percepción positiva, aunque minoritaria, de aquellos que encuentran disponibles estas oportunidades de desarrollo profesional.

Por otro lado, un 6.25% indica que "nunca" ha percibido tales programas, lo cual refuerza la idea de que una parte del personal docente considera limitadas las oportunidades de mentoría y promoción en la institución. En conjunto, estos resultados sugieren que, aunque algunos docentes reconocen la existencia de programas de mentoría y oportunidades de promoción, una gran parte los percibe como esporádicos o poco frecuentes. Esto apunta a la necesidad de reforzar estas iniciativas para fomentar el desarrollo profesional y asegurar oportunidades de crecimiento más consistentes para todos los docentes en UCC.

4.1.2.4.4. Flexibilidad de Horario y Bienestar Laboral

Figura 46

¿Cómo considera la flexibilidad de horario en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 46, refleja la percepción de los docentes respecto a la flexibilidad de horarios y el bienestar laboral en UCC, la mayoría de los encuestados, un 46,88%, califica estas condiciones como "flexibles", lo que sugiere que, en general, los docentes perciben que la institución ofrece un grado adecuado de

flexibilidad en su entorno laboral, un 31.25% considera que las condiciones son "muy flexibles", lo cual refuerza esta percepción positiva, indicando que para una parte significativa del personal, UCC facilita un ambiente laboral adaptable que favorece el bienestar.

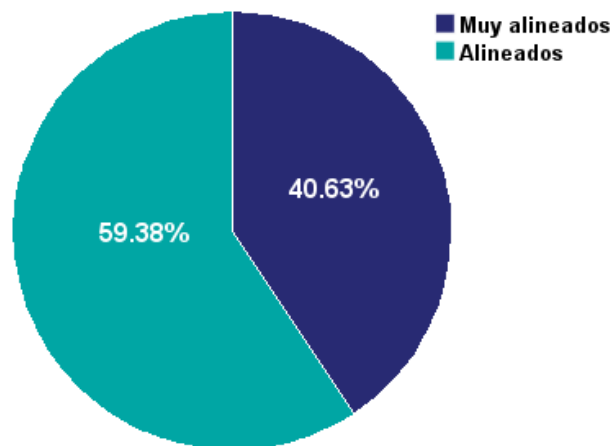
Sin embargo, un 21.88% de los docentes opina que las condiciones de flexibilidad y bienestar laboral son "poco flexibles", lo que sugiere que existe un grupo de docentes que percibe ciertas limitaciones en este aspecto. En conjunto, estos resultados indican que, aunque la mayoría de los docentes valora positivamente la flexibilidad y el bienestar laboral en UCC, aún hay margen para realizar ajustes que mejoren la percepción de aquellos que sienten que hay espacio para avanzar en este aspecto, promoviendo un entorno de trabajo aún más satisfactorio.

4.1.2.5. Propósito y Sentido del Trabajo. El propósito y sentido del trabajo se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre la importancia y el significado de su trabajo dentro de la organización, lo que influye en su motivación y satisfacción personal. Según Chiavenato (2017), "el sentido del trabajo está relacionado con la identificación de los empleados con los valores y objetivos de la organización, lo cual les permite encontrar un propósito en sus actividades laborales" (p. 356).

4.1.2.5.1. Conexión entre el Trabajo Docente y la Misión de la Institución.

Figura 47

¿Considera que su trabajo docente está alineado con la misión de UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

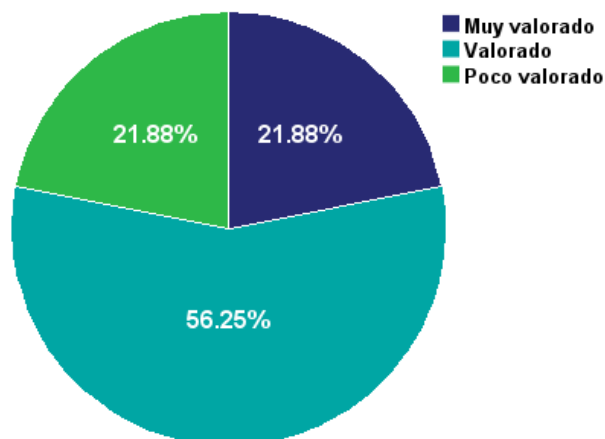
La figura 47, muestra la percepción de los docentes sobre la alineación de su trabajo con la misión de UCC, la mayoría de los encuestados, un 59.38%, considera que su labor está "alineada" con la misión de la institución, lo cual indica que una gran parte del personal docente se siente en sintonía con los objetivos institucionales, un 40.63% de los docentes percibe su trabajo como "muy alineado" con la misión de UCC, lo que refuerza esta percepción positiva y sugiere un nivel elevado de compromiso y entendimiento respecto a los valores y objetivos de la institución.

Estos resultados reflejan una percepción cohesiva y favorable en cuanto a la alineación del trabajo docente con la misión institucional, lo cual sugiere que los docentes comprenden y se identifican con los objetivos de la UCC. Este alineamiento fortalece el compromiso del equipo docente y contribuye a un ambiente laboral orientado hacia el cumplimiento de la misión de la universidad.

4.1.2.5.2. Percepción del Rol Docente

Figura 48

¿Cómo percibe el valor que UCC le da al rol docente?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

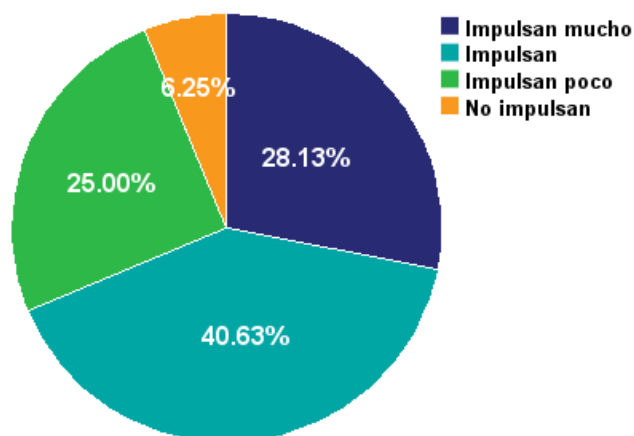
La figura 48, muestra la percepción de los docentes sobre el valor que se le otorga al rol docente en UCC, la mayor parte de los encuestados, un 56.25%, considera que su rol es "valorado", lo cual refleja una percepción positiva y sugiere que la institución reconoce el aporte del personal docente en general, un 21,88% de los docentes percibe que el rol docente es "muy valorado", lo que refuerza esta valoración positiva entre una parte significativa del personal, sin embargo, otro 21,88% opina que el rol es "poco valorado", lo que muestra una distribución variada en la percepción del reconocimiento.

Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los docentes siente que su labor es reconocida, la existencia de un porcentaje significativo que percibe una valoración insuficiente sugiere una oportunidad para reforzar las estrategias de reconocimiento en la institución. Mejorar estas iniciativas podría contribuir a una percepción más uniforme y positiva, asegurando que todos los docentes se sientan plenamente valorados en su trabajo.

4.1.2.5.3. Factores Internos que Impulsan el Compromiso

Figura 49

¿La satisfacción personal y el sentido del logro impulsan su compromiso en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

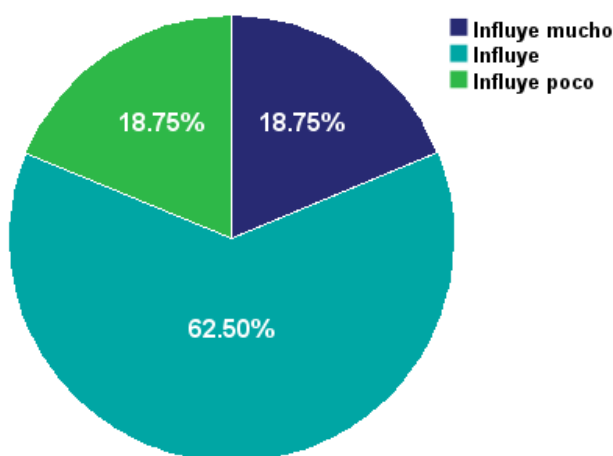
La figura 49, revela la percepción de los docentes sobre el impacto de factores internos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, en su compromiso laboral en UCC, un 40,63% de los encuestados considera que estos factores "impulsan" su compromiso, lo cual indica que una parte significativa de los docentes percibe un efecto positivo de estos elementos en su motivación, un 28,13% cree que los factores internos "impulsan mucho" su compromiso laboral, reflejando un elevado nivel de motivación personal en este grupo, sin embargo, un 25.00% opina que estos factores "impulsan poco", y un 6.25% indica que "no impulsan" su compromiso laboral, lo cual señala que una parte de los docentes percibe un impacto limitado o nulo de estos elementos internos en su motivación.

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los docentes reconoce el papel positivo de los factores internos en su compromiso laboral, existe un grupo significativo que percibe un efecto insuficiente. Esto indica que UCC podría considerar implementar estrategias para fortalecer estos factores motivacionales, promoviendo así un mayor compromiso y satisfacción laboral entre todos los docentes.

4.1.2.5.4. **Importancia del Reconocimiento y Valoración en la Motivación Laboral.**

Figura 50

¿Influye el reconocimiento y la valoración de su trabajo en su motivación laboral?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 50, muestra la percepción de los docentes sobre la influencia de factores internos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, en su compromiso laboral en UCC, un 40,63% de los encuestados considera que estos factores "impulsan" su compromiso, lo cual indica que para una parte importante del personal, estos elementos tienen un efecto positivo en su motivación, un 28,13% indica que estos factores "impulsan mucho" su compromiso, lo que refleja un alto nivel de motivación en este grupo de docentes.

Sin embargo, un 25.00% opina que estos factores "impulsan poco", y un 6.25% menciona que "no impulsan" su compromiso laboral, lo cual muestra que una proporción significativa de docentes percibe un impacto limitado o inexistente. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los docentes reconoce una influencia positiva de los factores internos en su compromiso laboral, existe una oportunidad para mejorar. UCC podría reforzar las iniciativas que

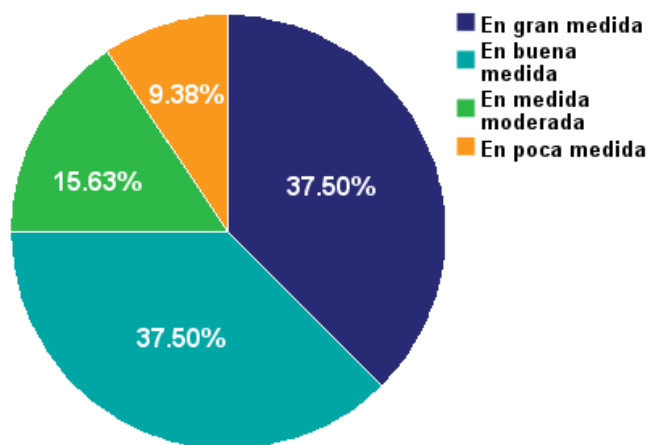
promuevan la satisfacción personal y el sentido de logro, contribuyendo así a un mayor compromiso y satisfacción laboral en toda la comunidad docente.

4.1.2.6. Características que Influyen en la Motivación. Las características que influyen en la motivación incluyen factores personales, como las necesidades, expectativas y metas del individuo, así como factores organizacionales, como el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento. Según Robbins y Judge (2017), "la motivación está influenciada por una combinación de factores individuales y funcionales organizativos que determinan el nivel de esfuerzo y persistencia de los empleados" (p. 215).

4.1.2.6.1. Variedad de habilidades

Figura 51

¿Considera que su puesto le permite utilizar distintas habilidades y competencias?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

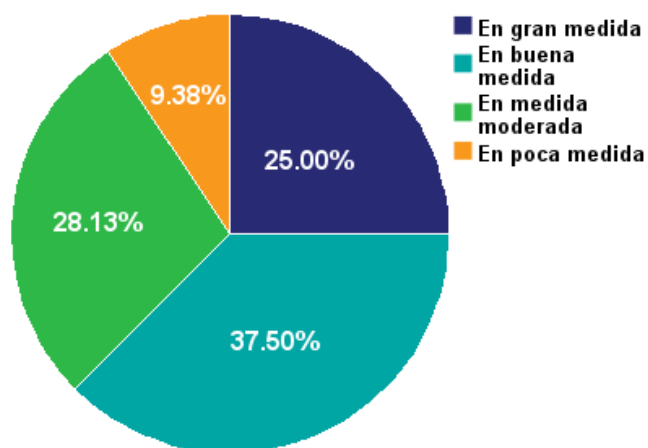
La figura 51, muestra la percepción de los docentes sobre la oportunidad de utilizar una variedad de habilidades y competencias en su puesto en UCC, un 37.50% de los encuestados considera que, "en gran medida", su puesto les permite aplicar sus habilidades, y otro 37.50% opina que esta oportunidad es "en buena medida", esto refleja una percepción positiva para la mayoría de los docentes, quienes encuentran que su rol les permite aprovechar sus competencias.

Sin embargo, un 15.63% indica que esta posibilidad es "en medida moderada", mientras que un 9.38% considera que es "en poca medida", lo cual sugiere que un grupo de docentes percibe limitaciones en el uso de sus habilidades en el puesto. actual. Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría de los docentes percibe una buena oportunidad para aplicar sus habilidades y competencias, existe un margen para mejorar. UCC podría ampliar estas oportunidades, asegurando que más docentes se sientan plenamente realizados en sus roles y puedan maximizar sus competencias en su trabajo diario.

4.1.2.6.2. *Identidad con las Tareas*

Figura 52

¿Su trabajo en UCC le da sentido de identidad y pertenencia al completar tareas?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 52, muestra la percepción de los docentes sobre si su trabajo en UCC les permite completar tareas con un sentido claro de identidad y pertenencia, un 37,50% de los encuestados considera que este sentido de identidad y pertenencia está presente "en buena medida", y un 25,00% lo percibe "en gran medida", esto indica que, para una mayoría de docentes, el trabajo en UCC fomenta un nivel satisfactorio de conexión y pertenencia con la institución, sin embargo, un 28,13% de los docentes indica que esta percepción ocurre "en

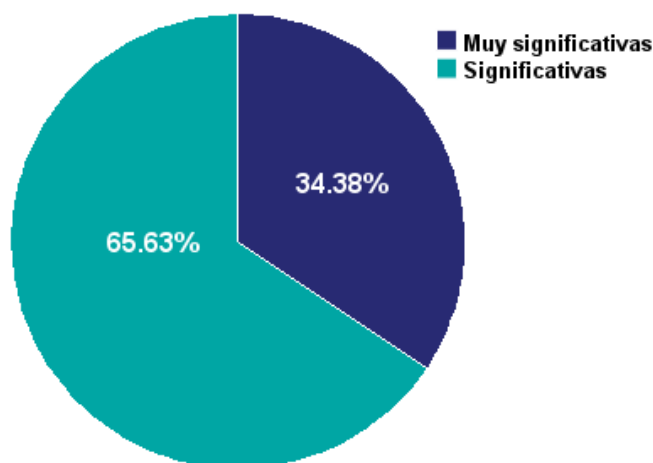
medida moderada", mientras que un 9,38% siente que está presente "en poca medida".

Esto sugiere que, aunque muchos docentes experimentan un sentido de pertenencia, existe un segmento relevante que percibe esta conexión de manera limitada. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los docentes siente un buen nivel de identidad y pertenencia en su trabajo, UCC podría reforzar iniciativas para fortalecer aún más este sentido de cohesión y pertenencia, logrando que más docentes se sientan plenamente integrados y valorados. en su entorno laboral.

4.1.2.6.3. Significado de la Tarea

Figura 53

¿Qué tan significativas consideran las tareas que realiza en UCC para usted?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 53, muestra la percepción de los docentes sobre la relevancia de las tareas que desempeñan en UCC en relación con sus expectativas y los objetivos institucionales, un 65.63% de los encuestados considera que sus tareas son "significativas", lo que indica que la mayoría percibe su trabajo como valioso y en sintonía con los objetivos de la institución, además, un 34.38% de los docentes opina que sus tareas son "muy significativas", lo cual refleja que una parte considerable encuentra un alto nivel de valor en su trabajo diario y

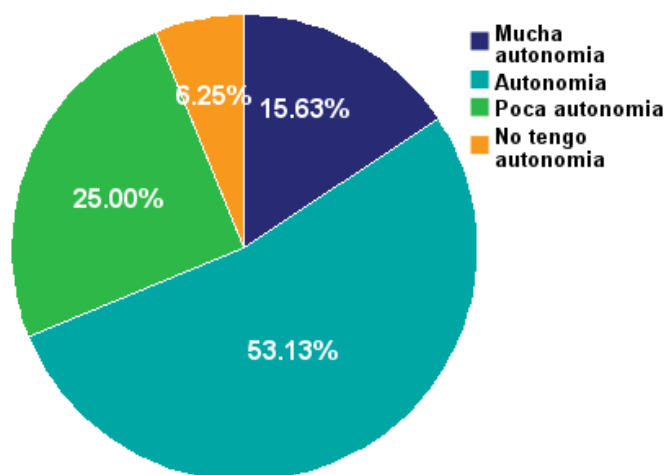
siente que contribuye de manera relevante tanto a nivel personal como institucional.

Estos resultados sugieren que, en conjunto, la mayoría de los docentes reconoce que su trabajo tiene una importancia considerable y una contribución positiva. Esto indica una alineación efectiva entre las expectativas personales y los objetivos de UCC, favoreciendo un ambiente laboral donde los docentes se sienten motivados y comprometidos con su rol.

4.1.2.6.3. Autonomía

Figura 54

¿Cómo valora su autonomía para decidir cómo realizar sus tareas en UCC?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 54, muestra cómo los docentes valoran el nivel de autonomía que tienen para decidir cómo llevar a cabo sus tareas en UCC, la mayoría de los encuestados, un 53,13%, indica que goza de "autonomía", lo que sugiere que, en general, los docentes perciben un grado satisfactorio de independencia en la realización de sus funciones, un 15,63% de los docentes considera que tiene "muchísima autonomía", lo que refleja un grupo que valora un nivel alto de libertad en su trabajo.

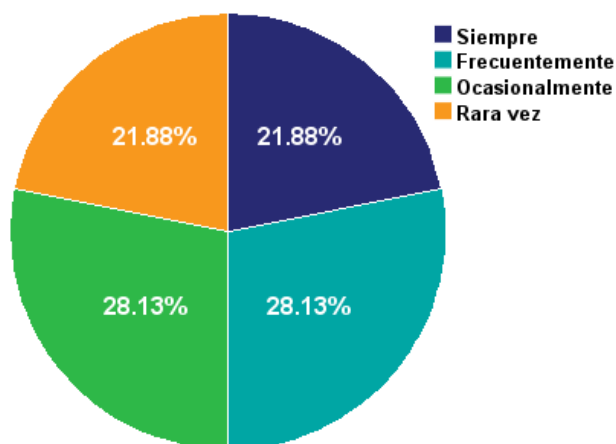
Sin embargo, un 25.00% percibe que tiene "poca autonomía" en la ejecución de sus tareas, y un 6.25% indica que "no tiene autonomía", estos porcentajes muestran que, aunque la mayoría de los docentes experimenta independencia en su trabajo, existe un segmento que percibe ciertas limitaciones en su capacidad de decisión.

Estos datos sugieren que, si bien la autonomía es generalmente bien valorada, UCC podría considerar ajustes para optimizar la satisfacción laboral, ofreciendo a todos los docentes una mayor capacidad de decisión en su trabajo, lo cual contribuiría a un ambiente laboral más motivador y productivo.

4.1.2.6.4. Retroalimentación del Puesto

Figura 55

¿Recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño en UCC frecuente?



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La figura 55, muestra la frecuencia con la que los docentes reciben retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en UCC, un 28.13% de los encuestados señala que recibe retroalimentación "frecuentemente", y otro 28.13% menciona que esta retroalimentación es "ocasional", además, un 21.88% indica que "siempre" recibe retroalimentación, mientras que otro 21.88% expresa que solo la recibe "rara vez", esta distribución bastante

equilibrada muestra una ligera tendencia hacia una retroalimentación frecuente u ocasional.

Sin embargo, la presencia de un porcentaje que la percibe como limitada sugiere que no todos los docentes experimentan la retroalimentación de manera constante. Estos resultados reflejan una oportunidad para mejorar la consistencia y calidad de la retroalimentación proporcionada en UCC, asegurando que todos los docentes reciban evaluaciones constructivas de su desempeño de manera regular. Esto podría contribuir a un entorno de trabajo más motivador y a una mejora continua en el desempeño docente.

4.1.2.7. Resumen Motivación Laboral en los Docentes de UCC. El análisis de resultados sobre la influencia de la Cultura Organizacional en la Motivación Laboral de los docentes de UCC, campus Matagalpa, permitió identificar cómo diversos elementos internos y externos impactan en el compromiso y satisfacción laboral. Este análisis abarca desde factores motivacionales personales, como el sentido de logro y la autonomía, hasta aspectos externos como las condiciones laborales, el reconocimiento institucional y las oportunidades de desarrollo profesional.

Los resultados reflejan que, si bien la mayoría de los docentes percibe positivamente aspectos como la alineación de sus tareas con la misión de UCC, el valor otorgado al rol docente y la flexibilidad laboral, también se evidencian áreas de mejora, especialmente en programas de promoción, mentoría, y consistencia en la retroalimentación. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer las estrategias organizacionales para mantener y potenciar la motivación laboral, contribuyendo a un ambiente de trabajo más satisfactorio y alineado con los objetivos institucionales (ver tabla 4).

Tabla 4

Resumen Motivación Laboral en los Docentes de UCC

Motivación Laboral	
Subvariables/Indicadores	Porcentajes y Criterios
2.1 Motivadores Internos 2.1.1. ¿Qué motivadores internos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral?	31.25% alcanzar logros en su trabajo 28.13% enfrentar retos que estimulen su crecimiento 18.75% progresar o avanzar en su carrera 18.75% tener autonomía en la toma de decisiones
2.2. Motivadores Externos 2.2.1. ¿Qué motivadores externos considera que tiene más impacto en su motivación laboral?	28.13% la relación con los compañeros de trabajo 28% las condiciones de trabajo en las que desempeña su labor 25% las reglas y políticas de la empresa
2.3. Relaciones interpersonales 2.3.1. Colaboración entre docentes 2.3.1.1. ¿Cómo considera la colaboración entre docentes en UCC?	59.38 entre “muy colaborativa” y “colaborativa” 40.63% entre “medianamente” y “poco colaborativa”
2.3.2. Coordinación en la planificación y ejecución de actividades 2.3.2.1. ¿Qué tan efectiva es la coordinación de actividades entre docentes?	84.38% entre “muy efectiva” y “efectiva” 15.63% poco efectiva
2.3.3. Mecanismos de apoyo mutuo entre colegas. 2.3.3.1. ¿hay mecanismos de apoyo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos?	68.76% entre “siempre”, “frecuentemente” y “ocasionalmente” 31.36% entre “rara vez” y “nunca”
2.3.4. Resolución de conflictos 2.3.4.1. ¿Cómo considera que es la resolución de conflictos entre colegas en UCC?	78.13% entre “muy efectiva” y “efectiva” 21.88% poco efectiva
2.3.5. Estrategias para mejorar la cohesión del equipo 2.3.5.1. ¿Cómo considera las estrategias de cohesión docente en UCC?	75% entre “muy efectiva” y “efectiva” 25% poco efectiva
2.3.5.2. ¿Qué Estrategias utiliza UCC para la coordinación de docentes?	40.63% reuniones periódicas de planificación 31.25% talleres de capacitación y desarrollo 21.88% espacios de retroalimentación
2.4. Oportunidad de desarrollo personal 2.4.1. Acceso a capacitaciones y actualizaciones. ¿Tiene acceso adecuado a capacitaciones profesionales en UCC?	53.13% entre “siempre” y “frecuentemente” 47.88% entre “ocasionalmente” y “rara vez”
2.4.2. Programas de mentoría y promoción ¿Cree que existen programas de mentoría y oportunidades de promoción en UCC?	59.39% entre “siempre”, “frecuente” y “ocasional” 40.63% entre “rara vez” y “nunca”
2.4.3. Oportunidad de ascenso y diversificación de funciones ¿Considera que se brindan oportunidades de ascenso y diversificación en UCC?	25% muchas oportunidades 43.75% pocas oportunidades 31.25% no hay oportunidades

Subvariables/Indicadores	Porcentajes y Criterios
2.4.3. Oportunidad de ascenso y diversificación de funciones ¿Considera que se brindan oportunidades de ascenso y diversificación en UCC?	25% muchas oportunidades 43.75% pocas oportunidades 31.25% no hay oportunidades
2.4.4. Flexibilidad de horario y bienestar laboral ¿Cómo considera la flexibilidad de horario y bienestar laboral en UCC?	78.13% entre “muy flexible” y “flexible” 21.88% poco flexibles
2.5. Propósito y sentido del trabajo 2.5.1. ¿Considera que su trabajo docente está alineado con la misión de UCC?	100% entre “muy alineados” y “alineados”
2.5.2. Percepción del rol docente ¿Cómo percibe el valor que UCC le da al rol docente?	78.13% entre “muy valorado” y “valorado” 21.88% poco valorado
2.5.3. Factores internos que impulsan el compromiso 2.5.3.1. ¿La satisfacción personal y el sentido del logro impulsan su compromiso en UCC?	68.76% entre “impulsan mucho” y “impulsan” 31.25% entre “impulsan poco” y “no impulsan”
2.5.4. Importancia del reconocimiento y valoración en la motivación laboral. ¿Influye el reconocimiento y la valoración de su trabajo en su motivación laboral?	81.25% entre “influye mucho” y “influye” 18.75% influye poco
2.6. Características que influyen en la motivación 2.6.1. Variedad de habilidades 2.6.1.1. ¿considera que su puesto le permite utilizar distintas habilidades y competencias?	75.02% entre “en gran medida” y “en buena medida” 25.01% entre “en medida moderada” y “en poca medida”
2.6.2. Identidad con las Tareas 2.6.2.1. ¿Su trabajo en UCC le da sentido de identidad y pertenencia al completar tareas?	62.50% entre “en gran medida” y “en buena medida” 37.51% entre “en medida moderada” y “en poca medida”
2.6.3. Significado de la tarea ¿Qué tan significativas consideran las tareas que realiza en UCC para usted?	100% entre “muy significativa” y “significativa”
2.6.3. Autonomía 2.6.3.1. ¿Cómo valora su autonomía para decidir cómo realizar sus tareas en UCC?	68.76% entre “muchísima autonomía” y “autonomía” 31.25% “poca autonomía” y “no tengo autonomía”
2.6.4. Retroalimentación del puesto 2.6.4.1. ¿Recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño en UCC frecuente?	50% entre “siempre” y “frecuentemente” 50% entre “ocasionalmente” y “rara vez”

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. ¿Qué acciones fortalecerían la cultura organizacional y la motivación laboral en UCC?

El análisis realizado en torno a la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes de UCC, campus Matagalpa, permitió identificar fortalezas y áreas de mejora clave en ambos aspectos, a partir de los resultados obtenidos, se planteó un plan estratégico orientado a fortalecer la cultura organizacional y promover una mayor motivación laboral, este plan surge de la necesidad de abordar las brechas evidenciadas en aspectos como la retroalimentación constructiva, los programas de promoción y mentoría, la mejora de las condiciones físicas y la optimización de los canales de comunicación.

Además, las acciones propuestas se basan en las percepciones de los docentes sobre su entorno laboral y en los elementos que más impactan en su satisfacción y compromiso, este enfoque busca no solo mejorar la experiencia laboral de los docentes, sino también alinear sus objetivos con los valores y la misión de UCC, garantizando así un entorno más colaborativo, motivador y efectivo.

En el marco de este análisis, se realizó una entrevista a los directivos académicos de UCC Matagalpa para conocer sus perspectivas sobre un plan estratégico enfocado en la motivación laboral, los directivos señalaron que actualmente no existe un plan formal centralizado para motivar a los docentes, aunque se implementan prácticas como el reconocimiento público, capacitaciones y promoción de un ambiente colaborativo.

Sin embargo, destacaron que sería altamente beneficioso diseñar un plan específico para la sede Matagalpa, considerando las particularidades de su comunidad docente, entre los elementos claves propuestos por los directivos se encuentran el reconocimiento público de logros, bonificaciones, días libres, talleres sobre cultura organizacional y convivios que fortalecen las relaciones entre docentes, además, subrayaron la importancia de incluir actividades motivacionales organizadas por bienestar estudiantil y contar con un presupuesto adecuado para cubrir materiales, refrigerios, certificados y otras necesidades.

Estas propuestas reflejan un compromiso por parte de los directivos para crear un ambiente laboral más motivador, cohesionado y alineado con los objetivos institucionales de UCC. Para dar respuesta a las necesidades identificadas y las propuestas planteadas por los directivos académicos y docentes, se diseñó un plan estratégico detallado que integra actividades específicas destinadas a fortalecer la cultura organizacional y mejorar la motivación laboral de los docentes en UCC, campus Matagalpa, este plan incluye objetivos claros, actividades estratégicas, recursos necesarios, responsables y un cronograma establecido para su implementación.

4.2. Diseño del Proyecto de Graduación



Capítulo V: Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

Conclusiones

- Se identificaron como elementos clave la misión, visión y valores organizacionales, que son conocidos en gran medida por los docentes. Sin embargo, se evidenció una brecha en la visibilidad y comprensión de estos elementos, especialmente en lo relacionado con la claridad y accesibilidad de la comunicación. Estos hallazgos sugieren la necesidad de reforzar la difusión de la cultura organizacional para asegurar una alineación completa de los docentes con los principios institucionales.
- La investigación confirma la hipótesis planteada, al demostrar que la cultura organizacional en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, influye de manera significativa en la motivación laboral de los docentes. Los resultados evidencian que, aunque la mayoría de los docentes percibe positivamente el ambiente laboral, persisten áreas de mejora vinculadas a la comunicación interna y al acceso a recursos. Estos hallazgos confirman que fortalecer la cultura organizacional es esencial para elevar la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal docente
- Con base a los hallazgos, se desarrolló un plan estratégico a largo plazo enfocado en mejorar la comunicación interna, establecer programas de reconocimiento y fomentar el desarrollo profesional. La implementación de este plan promete contribuir positivamente a la cultura organizacional y a la motivación laboral de los docentes de UCC, campus Matagalpa. Esta propuesta puede servir como base para estudios futuros que evalúen la efectividad de estrategias específicas en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Futuras Líneas de Investigación

Este estudio evidencia la complejidad del fenómeno organizacional y abre nuevas rutas para futuras investigaciones que podrían fortalecer la gestión educativa y el bienestar del personal docente. Se proponen las siguientes líneas:

- **Liderazgo Institucional:** Analizar el papel del liderazgo en la consolidación de la cultura organizacional y su influencia en la motivación, compromiso y desempeño docente.
- **Gestión del Talento Humano:** Investigar la relación entre las prácticas de recursos humanos —como capacitación, reconocimiento y evaluación del desempeño— y la retención del personal académico.
- **Clima Organizacional y Bienestar Laboral:** Profundizar en los factores emocionales y sociales que inciden en la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la productividad del docente universitario.
- **Evaluación del Plan Estratégico:** Desarrollar un estudio de seguimiento para medir el impacto de la implementación del plan propuesto sobre la cultura y motivación docente durante el período 2026–2028.

Capítulo VI: Recomendaciones

Se recomienda a la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, considerar la adopción del Plan Estratégico 2026–2028 como una guía orientadora de gestión institucional, previa validación y autorización de la Sede Central. Este plan constituye una propuesta integral dirigida a fortalecer la cultura organizacional y la motivación docente, contribuyendo al desarrollo académico y humano del personal. En este sentido, se sugiere:

- Implementar gradualmente el plan estratégico, gestionando su aprobación ante la sede central para garantizar su alineación con las políticas institucionales.
- Optimizar los canales de comunicación interna, promoviendo un flujo claro, oportuno y bidireccional entre autoridades, docentes y departamentos administrativos.
- Desarrollar programas de bienestar y reconocimiento docente, que fortalezcan la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la retención del talento académico.
- Fomentar la capacitación y profesionalización continua, priorizando las competencias digitales, la innovación pedagógica y la mejora del desempeño docente.
- Impulsar alianzas estratégicas con universidades y organismos externos, para ampliar las oportunidades de formación, intercambio y proyección institucional.
- Dar seguimiento y evaluación periódica al plan, aplicando indicadores claros que permitan medir avances, detectar áreas de mejora y asegurar la sostenibilidad de las acciones propuestas.

Capítulo VII: Referencias Bibliográficas

- Alejos Ipanaqué, R. (2023). *La cultura organizacional, en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Callao-2022*. Repositorio UNAC. https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/8254/01.-%20ALEJOS_IPANAQUE.pdf?sequence=1
- Arredondo, M., Rodríguez, A., & López, J. (2014). Transparencia en las organizaciones: una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408-418. <https://www.redalyc.org>
- Armstrong, M. (2016). *Manual de gestión de recursos humanos*. Kogan Page.
- Asamblea Nacional. (1990). Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. *La Gaceta, Diario Oficial*, N.º 77.
- Asamblea Nacional. (1996). Ley No. 185, Código del Trabajo. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 205, 30 de octubre de 1996. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Asamblea Nacional. (2006). Ley No. 582, Ley General de Educación. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 150.
- Asamblea Nacional. (2021, 26 de octubre). Ley No. 1088, Ley de Reconocimiento de Títulos y Grados Académicos de la Educación Superior y Técnico Superior. *La Gaceta, Diario Oficial*, N.º 199.
- Asamblea Nacional. (2022). Ley No. 1090, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de Bienestar y Seguridad Social. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 34, 22 de febrero de 2022. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2022). Ley No. 1114, Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y a la Ley No. 582, Ley General de Educación. *La Gaceta, Diario Oficial* No. 66.

- Asamblea Nacional. (2025). Reforma a la Ley N.º 89 y la Ley N.º 582. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 105.
- Barahona, A., Mejía, E., & Pérez, D. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados*. Managua, Nicaragua.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Castro Manzanares, M. P., & Arauz, M. R. (2023). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A, ciudad de Matagalpa, I semestre del 2023*. Matagalpa, Nicaragua.
- Chacón, M. Y. (2019). *Cultura organizacional como factor clave en la satisfacción laboral*. Managua, Nicaragua.
- Chacón, M. Y., Gutiérrez, L., & Reyes, F. (s.f.). *Cultura organizacional como factor clave en la satisfacción laboral – Empresa Café Nicaragüense*. Managua, Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cisneros García, N. J. (2020). *La universidad corporativa como fuente de apalancamiento para la alineación de la cultura organizacional en SmartBix Centroamérica*. Repositorio UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu>

Consejo Nacional de Universidades. (2023). *Normativa interna de evaluación y acreditación institucional del CNU*. <https://www.cnu.edu.ni>

Consejo Nacional de Universidades. (2025). *Reglamento de funcionamiento del Consejo Nacional de Universidades*. *La Gaceta, Diario Oficial*, N.º 13.

Dávila, M., Hernández, L., & Báez, G. (2023). *Desarrollo y administración de la cultura organizacional reflejado en el desempeño y productividad de los trabajadores en la empresa Karpimuebles durante el período de enero a julio 2023*. Managua, Nicaragua.

Day, C., & Gu, Q. (2010). *Las nuevas vidas de los docentes*. Routledge.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Motivación, personalidad y desarrollo humano: Bases para una psicología del crecimiento y la integración* (2.^a ed., M. S. Gómez, Trad.). Desclée de Brouwer. (Obra original publicada en 1985)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Teoría de la autodeterminación: Necesidades psicológicas básicas en la motivación, desarrollo y bienestar*. Guilford Press.

Decreto Ejecutivo No. 96-2007. (2007). *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 196, 12 de octubre de 2007. <http://www.legislacion.gob.ni/>

Decreto Ejecutivo No. 06-2019. (2019). Presidencia de la República de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 21, 1 de febrero de 2019. <https://www.lagaceta.gob.ni>

Decreto-Ley No. 975, Reglamento General de la Ley de Seguridad Social. (1982). *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 49, 1 de marzo de 1982. <http://www.legislacion.gob.ni/>

Dessler, G. (2020). *Gestión de recursos humanos* (16.^a ed.). Pearson.

Díaz Alayo, M. J. (2023). *Cultura organizacional y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Rio Grande*. Repositorio UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33727/Diaz%20Alayo%20Milton%20Jhon.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

Díaz Barriga, F. (2011). *Metodología de la investigación educativa*. Trillas.

Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad adaptativa: Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. Editorial Perlego.

Espejo, R. A., & Jiménez, M. A. (2018). *La cultura organizacional: una revisión de la literatura científica* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://hdl.handle.net/11537/28410>

Figueroa, G. (2020). *Cultura organizacional y su relación en la estabilidad laboral*. Repositorio Unitec. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/9474/61341026-julio2020-114-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fullan, M. (2020). *El nuevo significado del cambio educativo* (5.^a ed.). Teachers College Press.

García, J., Moreno, V., & Castro, L. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1.^a ed.). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3430527>

Gómez, L. (2018). *Metodologías de gestión de proyectos: Estrategias para alcanzar el éxito* [Tesis de Maestría, Universidad de Barcelona].

González, G., & Guevara, J. (2020). *Planeación estratégica: Enfoques y aplicación organizacional*. Editorial Ecoe.

González Calero, F. R. (2014). *Influencia de la motivación en el clima laboral en la Fábrica de Alimentos La Matagalpa en el I semestre del año 2014*. Matagalpa, Nicaragua.

- González, M., & Arévalo, L. (2021). *Planeación estratégica institucional: Enfoques y herramientas para la gestión pública*. Editorial Ecoe Ediciones.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2012). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez Gutiérrez, I. C., & Escorcía Cantarero, S. M. (2014). *Influencia de los factores motivacionales en el clima laboral del Instituto Nacional Eliseo Picado del municipio de Matagalpa, durante el período 2013*. Matagalpa, Nicaragua.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2015). Teoría del diseño del trabajo: El enfoque del modelo de características del trabajo. En S. P. Robbins & T. A. Judge, *Comportamiento organizacional* (16.^a ed., pp. 165–170). Pearson Educación.
- Hargreaves, A. (2019). *La enseñanza en la sociedad del conocimiento: Educación en la era de la inseguridad*. Teachers College Press.
- Harrison, R. (2011). *Conozca la forma de ser de su organización* [Versión digital]. Scribd. <https://www.scribd.com>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2013). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Cengage Learning.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *La motivación en el trabajo* (5.^a ed., R. Castro, Trad.). Trillas. (Obra original publicada en 1959)
- Herrera Ramos, M. R., & Hernández Gonzales, S. D. (2024). *Propuesta estratégica para impulsar la motivación laboral en Liberty Networks Distrito Central, Honduras, 2024*. Repositorio Unitec. <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/13197/Mario%20Herrera%20y%20Stephanie%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global* (13.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Flexibilidad en el lugar de trabajo: Integración de las perspectivas del empleador y del empleado para cerrar la brecha entre la investigación y la práctica. En *Routledge*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Ley No. 160, Ley que concede beneficios adicionales a las personas jubiladas. (1993). *El Nuevo Diario*, 9 de julio de 1993.
- Ley No. 185, Código del Trabajo. (1996). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 205, 30 de octubre de 1996. <https://www.lagaceta.gob.ni>
- Ley No. 413, Ley de Participación Educativa y su Reglamento. (2021). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 174.
- Ley No. 582, Ley General de Educación. (2006). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 150.
- Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo. (2007). *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 133, 13 de julio de 2007. <http://www.legislacion.gob.ni/>
- Ley No. 704, Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación. (2011). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 172.

- Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria. (2012). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 241, 17 de diciembre de 2012.
- Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. (1990). Asamblea Nacional de Nicaragua. *La Gaceta, Diario Oficial*, No. 77.
- Li Loo Kung, P., Pérez, M. C., & Tórrez, F. J. (2024). *Transformación educativa en la era digital: Integración y futuro de las TIC en el aprendizaje*. Editorial Internacional Alema.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Munch Galindo, L., & García Martínez, J. (2011). *Fundamentos de administración* (6.^a ed.). Trillas.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, A. (2016). *Fundamentos de administración* (6.^a ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2020). *Formación y desarrollo de empleados* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2021). *La formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades*.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2021). *Metas educativas 2021: Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. <https://oei.int/publicaciones/metas-educativas-2021-los-desafios-de-las-tic-para-el-cambio-educativo>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). *Motivación laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Revista Cientific.

- Pérez, J. (2018). *La docencia en el siglo XXI: Desafíos y oportunidades*. Editorial Académica Española.
- Pérez, M. (2011). *Perspectiva sobre la educación inicial y el acceso a las TIC*. Redalyc.
- Redalyc. (2017). *La comunicación interna y su influencia en las organizaciones*.
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Redalyc. (2018). *Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Redalyc. (2023). *Características de la cultura organizacional*.
<https://www.redalyc.org/journal/6723/672371459008/672371459008.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed., M. E. Salazar, Trad.). Pearson Educación. (Obra original publicada en inglés)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A. Y. (2020). *La comunicación dentro de las organizaciones* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Rodríguez, A., & Martínez, S. (2019). *Gestión de proyectos: Herramientas y metodologías*. Editorial Universitaria.

- Rodríguez, L. (2019). *Innovación tecnológica y su impacto en la gestión empresarial* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Madrid].
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). La ciencia de la capacitación y el desarrollo en las organizaciones: Lo que importa en la práctica. *Ciencia Psicológica en el Interés Público*, 13(2), 74–101.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez, M. (2019). *Gestión de proyectos: Teoría y práctica en la administración de recursos* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México].
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.ª ed., A. Schvarstein, Trad.). Ediciones Granica. (Obra original publicada en 1985)
- Secretaría Técnica para la Atención a las Universidades (SETEC). (s. f.). Sobre SETEC. Presidencia de la República de Nicaragua. <https://www.setec.edu.ni/sobre-setec>
- Torrez-Pérez, Y. (2021). *Principios teórico-prácticos de ergonomía para el diseño y evaluación de herramientas, puestos de trabajo y máquinas*. Editorial UPTC.
- Tschannen-Moran, M. (2018). *La confianza importa: Liderazgo para escuelas exitosas*. John Wiley & Sons.
- UNESCO. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: Manual metodológico*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229609>
- Uribe Prado, J. F. (2016). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial Manual Moderno.

Valderrama Lotero, L. F. (2018). *Factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos en 4 trabajadores de organizaciones de la salud en la ciudad de Medellín*. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

Victoria Mendoza, J. M. (2013). *La motivación laboral desde el enfoque de la psicología organizacional positiva*. Repositorio UNAM.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Wrzesniewski, A. (2018). Encontrar un significado positivo en el trabajo. *Comportamiento Organizacional*, 31(2–3), 87–99.

Capítulo VIII: Anexos o Apéndices

Anexo 1

Tabla 5

Operacionalización de Variables

Tema: “Cultura organizacional y su influencia en la motivación laboral en los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa, en el tercer cuatrimestre del 2024.”

Objetivos	Variable	Tipo	Definición	Sub variable	Indicador	Unidad de análisis
OE1. Identificar los elementos clave de la cultura organizacional presentes en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.	Cultura organizacional	Independiente	la cultura organizacional se refiere a un sistema de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la forma en que las personas en una organización interactúan entre sí y con el entorno externo. Esta cultura define el comportamiento de los empleados y puede afectar tanto el desempeño organizacional como la satisfacción laboral. (Koontz, 2012)	1. Tipos	1. Orientada al poder 2. Orientada a las normas 3. Orientada a los resultados 4. Orientada a las personas	Encuesta
				2. Niveles	1. Débil 2. Flexible 3. Fuerte	Encuesta
				3. Elementos	1. Misión y visión 2. Valores 3. Sentido de identidad 4. Normas	Encuesta y Guía de Observación
				4. Clasificaciones	1. Cultura grupal 2. Cultura para el desarrollo 3. Cultura jerárquica 4. Cultura racional 5. Cultura burocrática 6. Cultura de clan	Entrevista y encuesta
				5. Características	1. Liderazgo 2. Innovación 3. Toma de decisiones 4. Manejo de conflictos	Entrevista y Encuesta
				6. clima organizacional	1. Fluidez de la comunicación interna. 2. Canales de comunicación utilizados.	Encuesta

					<ul style="list-style-type: none"> 3. Transparencia en la información. 4. Feedback y retroalimentación entre docentes. 	
				7. Ambiente físico y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> 1. Calidad de las instalaciones (aulas, oficinas). 2. Ergonomía y comodidad del espacio de trabajo. 3. Acceso a materiales educativos y tecnológicos. 4. Mantenimiento de equipos y herramientas. 5. Infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia). 6. Distribución del espacio (individual vs. colectivo). 	Encuesta y Guía de Observación
				8. Adaptabilidad y cambio	<ul style="list-style-type: none"> 1. Integración de TIC en el proceso educativo. 2. Formación continua en el uso de nuevas tecnologías. 3. Resistencia o apertura al cambio tecnológico. 4. Innovación en métodos de enseñanza. 5. Respuesta a cambios externos (nuevas políticas educativas, demandas del mercado). 	Entrevista y Encuesta
OE2. Analizar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes en	Motivación laboral	Dependiente	Son los procesos que explican la intensidad, dirección y persistencia de un esfuerzo para lograr una meta laboral. Es	1. Factores intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Logros 2. Avances 3. Autonomía 4. Retos 5. Retroalimentación 6. Responsabilidad 	Encuesta

la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa			un factor clave que impulsa a los empleados a realizar sus tareas de manera eficiente y a alcanzar los objetivos de la organización. (Robbins y Judge, 2017)	2. Factores extrínsecos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglas y políticas de la organización 2. Relación con los compañeros de trabajo 3. Sueldo 4. Seguridad 5. Condiciones de trabajo 	Encuesta
				3. Relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración entre docentes. 2. Coordinación en la planificación y ejecución de actividades académicas. 3. Mecanismos de apoyo mutuo entre colegas. 4. Resolución de conflictos. 5. Estrategias para mejorar la cohesión del equipo. 	Encuesta
				4. Oportunidad de desarrollo personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a capacitaciones y actualizaciones. 2. Programas de mentoría y promoción. 3. Oportunidades de ascenso y diversificación de funciones. 4. Flexibilidad de horarios y bienestar laboral. 	Encuesta y Entrevista
				5. Propósito y sentido del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conexión entre el trabajo docente y la misión de la institución. 2. Percepción del valor del rol docente. 3. Factores internos que impulsan el compromiso. 4. Importancia del reconocimiento y valoración en la motivación laboral. 	Encuesta

				6. Características que influyen en la motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de habilidades 2. Identidad con las tareas 3. Significado de la tarea 4. Autonomía 5. Retroalimentación del puesto 	Encuesta
OE3: Diseñar un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la motivación docente en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa.	Plan estratégico	Dependiente	El plan estratégico es un instrumento de gestión que define los objetivos a largo plazo de una organización, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan establece la dirección futura de la entidad, partiendo de un diagnóstico interno y externo, y permite alinear los recursos disponibles con la misión, visión y valores institucionales (David, 2017).	Introducción del Plan	Contexto institucional Justificación del plan Propositivo del plan Propósito general del plan Alcance del plan (temporal, temático, organizacional) Metodología de diseño del plan (breve resumen) Estructura del plan	
				Diagnostico Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis PESTEL 2. Diamante de Porter o 5 Fuerzas de Porter 3. Analisis FODA (Analisis Interno y Externo) 4. Matriz FODA Cruzado 5. Matriz CAME 6. Matriz BCG 	
				Marco Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión 2. Visión 3. Valores Institucionales 4. Principios Institucionales 	
				Objetivos del Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo General 2. Objetivos Específicos 	
				Alcance y Responsabilidades en la ejecución del plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del alcance institucional del plan estratégico 2. Presentación y descripción del organigrama institucional 3. Asignación de áreas responsables para la ejecución del plan 	

				Diseño del Plan Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejes Estratégicos o Líneas de Acción 2. Programas 3. Estrategias 4. Actividades 	
				Presupuesto Estimado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución presupuestaria por eje estratégico o programa 2. Porcentaje del presupuesto destinado a cada actividad específica 3. Identificación de las fuentes de financiamiento (internas o externas) 	
				Cronograma de Implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de actividades planificadas dentro del cronograma 2. Porcentaje de actividades programadas 3. Nivel de cumplimiento de las actividades según los tiempos establecidos 4. Identificación de responsables y tiempos asignados para cada actividad 	
				Evaluación y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores de procesos 2. Indicadores de resultados 3. Medios de Verificación 4. Instrumentos de Evaluación 5. Frecuencia de Evaluación 6. Comité o comisión de seguimiento 	
				Conclusiones y Recomendaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conclusiones del Proceso de Diseño 2. Recomendaciones para su Implementación Institucional. 	

				Anexos	1. Inclusión de documentos de apoyo relevantes (matrices, encuestas, gráficas)	
				Glosario	1. Inclusión de términos técnicos clave del plan estratégico	
				Bibliografía	1. Pertinencia de las fuentes utilizadas	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2

Tabla 6

Cronograma de trabajo Seminario de Tesis/Proyecto de Graduación

Tercer Cuatrimestre 2024/Segundo Semestre 2025

25 de agosto al 15 de diciembre del 2024/15 de junio al 15 de noviembre 2025

Actividades/semanas encuentros	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Mes	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Dic	Dic
I. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN														
Fase Explorativa: Identificar problema-Plantear tema de investigación y objetivos.														
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN														
1.1. Antecedente y contexto del problema														
1.1.1. Antecedente Internacionales														
1.1.2. Antecedente Regionales														
1.1.3. Antecedente Nacionales														
1.1.4. Antecedente Locales														
1.2. Objetivos														
1.2.1. Objetivo General														
1.2.2. Objetivos Específicos														
1.3. Descripción del problema y Preguntas de Inv.														
1.4. Justificación														
1.5. Limitaciones														
1.6. Hipótesis														
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL														
2.1. Teoría y Conceptos Asumidos														
2.2. Marco Legal														
2.3. Marco Contextual e Institucional														
Actividades/semanas encuentros	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14

Mes	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Dic	Dic
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO														
3.1. Tipo de Investigación														
3.1.1 Según su Diseño														
3.1.2. Según su Alcance														
3.1.3. Según su Enfoque														
3.1.4. Según su Tiempo														
3.2. Área de Estudio														
3.2.1. Macro localización del Estudio														
3.2.2. Micro Localización del Estudio														
3.3. Unidades de Análisis: Población y Muestra: tamaño de la muestra y muestreo														
3.3.1. Población y Muestra														
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos														
3.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos														
3.6. Procesamiento de datos y análisis de la información														
3.7. Operacionalización de las variables														
CAPITULO IV: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS														
4.1. Cronograma de trabajo														
4.2. Presupuesto o Recursos														
CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS														
CAPITULO VI: ANEXOS Y APÉNDICES														
I. UNIDAD INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN														
1. Aplicación de instrumentos: Trabajo de campo														
2. Procesamiento de información y redacción de Inf. Final														
3. Preparación de la defensa														
II. UNIDAD: EL ARTICULO CIENTÍFICO														
4. Defensa del informe final														
III. UNIDAD: PROYECTO DE GRADUACIÓN														

Actividades/semanas encuentros	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Mes	Jul	Jul	Jul	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Sep	Oct	Nov			
I. Primera Evaluación														
1. Normas APA y adaptado a la estructura del PG														
2. Diagnóstico y Capítulo III Marco Institucional														
3. Objetivos del plan, alcance y responsables de ejecución														
II: Segunda Evaluación														
1. Diseño del Plan Estratégico														
2. Planes de acción, presupuesto, cronograma de ejecución														
III. Tercera Evaluación														
1. Evaluación y Seguimiento del plan														
2. Revisiones finales del documento														
3. Orientaciones para organizar y diseñar la predefensa														
4. Predefensa														
5. Última Tutoría														
6. Entrega del Documento														
7. Defensa Informe Final														

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CAMPUS-MATAGALPA



Encuesta a Docentes de las Coordinaciones de Ciencias Económicas e Ingenierías de UCC campus Matagalpa

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), Campus Matagalpa, modalidad dominical. Como parte de nuestro plan de estudios, estamos cursando la asignatura de Seminario de Tesis, la cual nos permite desarrollar habilidades de investigación. En este contexto, solicitamos su valiosa colaboración para responder a la siguiente encuesta, cuyo objetivo es determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales (UCC), campus Matagalpa. Agradecemos de antemano su tiempo y contribución, asegurando que la información proporcionada será confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

I. Cultura Organizacional

1.3. Elementos

1.3.1. ¿Conoce la misión y visión institucional de UCC?

- Si, la conocemos
- No la conocemos
- En poca medida
- No la conoce

1.3.2. ¿En qué medida se siente apropiado de la misión y visión institucional de UCC?

- Muy apropiado
- Apropiado
- Poco apropiado
- Nada

1.3.3. ¿Conoce y aplica los valores organizacionales de UCC en su trabajo diario?

- Los conozco y los aplico
- Los conozco y los aplico poco
- No los conozco y no los aplico

1.3.4. ¿Cree que UCC fomenta un sentido de identidad y pertenencia entre los colaboradores?

- Se fomenta mucho
- Se fomenta
- Se fomenta poco
- No se fomenta

1.3.5. ¿Las normas en UCC para guiar su comportamiento y actividades son claras y consistentes?

- Muy claras y consistentes
- Claras y consistentes
- Poco claras y consistentes
- Nada claras y consistentes

1.4. Clasificación

1.4.1. ¿Cómo clasificaría usted la cultura organizacional de UCC?

- Cultura grupal
- Cultura para el desarrollo
- Cultura jerárquica
- Cultura racional
- Cultura burocrática
- Cultura de clan

1.5. Características

1.5.1. ¿Hasta qué punto considera que el liderazgo en UCC es efectivo?

- Muy efectivo
- Efectivo
- Poco efectivo
- No es efectivo

1.5.2. ¿En qué medida percibe que en UCC se fomenta la innovación?

- Se fomenta mucho
- Se fomenta
- Se fomenta poco
- No se fomenta

1.5.3. ¿Cómo valora la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en UCC?

- Participación amplia
- Se participa
- Poca participación
- No se nos toma en cuenta

1.5.4. ¿Hasta qué punto considera que UCC maneja de manera efectiva los conflictos internos?

- De manera muy efectiva
- Efectivamente
- Poco efectivos
- No lo maneja efectivamente

1.6. Clima Organizacional

1.6.1. ¿Hasta qué punto considera que la comunicación interna en UCC es fluida y eficiente entre los colaboradores?

- Muy fluida y eficiente
- Fluida y eficiente
- Poco fluida y eficiente
- No es fluida ni eficiente

1.6.2. ¿Qué tan adecuados son los canales de comunicación en UCC?

- Muy adecuados
- Adecuados
- Poco adecuados
- Nada adecuados

1.6.3. ¿Qué tan transparente y accesible es la información compartida en UCC?

- Muy transparente y accesible
- Transparente y accesible
- Poco transparente y accesible
- No es transparente ni accesible

1.6.4. ¿Con qué frecuencia recibe feedback útil de sus colegas docentes en UCC?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

1.7. Ambiente Físico y Organizacional

1.7.1. ¿Cómo calificaría la calidad de las instalaciones, como aulas y oficinas, en UCC?

Instalaciones	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Aulas					
Oficinas					
Biblioteca					
Laboratorio					
Salas de reuniones					
Pasillos					
Baños					
Áreas para maestros					

1.7.2. ¿Qué tan ergonómico y cómodo considera su espacio de trabajo en UCC?

- Muy ergonómico y cómodo
- Ergonómico y cómodo
- Poco ergonómico y cómodo
- No es ergonómico ni cómodo

1.7.3. ¿Cómo valora el acceso a materiales educativos y tecnológicos en UCC?

- Muy accesible
- Accesible
- Poco accesibles
- Nada accesibles

1.7.4. ¿Cómo considera el mantenimiento de los equipos y herramientas que utiliza en UCC para su labor docente?

- Mantenimiento regular y de alta calidad
- Mantenimiento adecuado y oportuno
- Mantenimiento suficiente, pero podría mejorar
- Mantenimiento insuficiente
- No se realiza mantenimiento

1.7.5. ¿Cómo valora la calidad de la infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia) en UCC?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

1.7.6. ¿Cómo considera la distribución de los espacios de trabajo en la UCC, en cuanto a su adecuación para tareas individuales y colaborativas?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

1.8. Adaptabilidad y Cambio

1.8.1. ¿Cómo califica la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso educativo en UCC?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

1.8.2. ¿Recibe formación continua de parte de UCC para el uso de nuevas tecnologías?

- Sí, frecuentemente
- Sí, ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

1.8.3. ¿Cómo describiría la actitud en UCC frente al cambio tecnológico?

- Muy abierta
- Abierta
- Neutral
- Resistente
- Muy resistente

1.8.4. ¿Considera que UCC está implementando nuevas metodologías de enseñanza en su área?

- Sí, constantemente
- Sí, en ocasiones
- Raramente
- No, no implementa nuevas metodologías

1.8.5. ¿Qué tan efectiva considera que es la respuesta de UCC ante cambios externos como nuevas políticas educativas o demandas del mercado?

- Muy efectivo
- Efectiva
- Poco efectivo
- Nada efectivo

II. Motivación Laboral

2.1. Factores Intrínsecos

2.1.1. ¿Cuál de los siguientes factores intrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?

- Alcanzar logros en su trabajo
- Progresar o avanzar en su carrera
- Tener autonomía en la toma de decisiones

- Enfrentar retos que estimulen su crecimiento
- Recibir retroalimentación sobre su desempeño
- Asumir responsabilidad en sus tareas y resultados

2.2. Factores Extrínsecos

2.2.1. ¿Cuál de los siguientes factores extrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?

- Las reglas y políticas de la organización
- La relación con los compañeros de trabajo
- El sueldo que recibe
- La seguridad en su empleo
- Las condiciones de trabajo en las que desempeña su labor

2.3. Relaciones Interpersonales

2.3.1. ¿Cómo considera la colaboración entre docentes en UCC?

- Muy colaborativa y motivadora
- Colaborativa
- Medianamente colaborativa
- Poco colaborativa
- No es colaborativa

2.3.2. ¿Qué tan efectiva es la coordinación entre docentes en la planificación de actividades académicas en UCC?

- Muy efectiva
- Efectiva
- Poco efectiva
- No es efectiva

2.3.3. ¿Existen mecanismos de apoyo mutuo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos laborales?

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

2.3.4. ¿Qué tan efectiva considera que es la resolución de conflictos entre colegas en UCC?

- Muy efectivo
- Efectiva
- Poco efectivo
- Nada de nada

2.3.5. ¿Qué tan efectivas son las estrategias implementadas en UCC para mejorar la cohesión del equipo docente?

- Muy efectivas
- Efectivas
- Poco efectivas
- No son efectivas

2.3.6. ¿Qué tipos de estrategias utiliza UCC para mejorar la coordinación del equipo docente?

- Reuniones periódicas de planificación
- Talleres de capacitación y desarrollo
- Espacios de retroalimentación continua
- Herramientas tecnológicas para la comunicación

2.4. Oportunidad de Desarrollo Personal

2.4.1. ¿Tiene acceso adecuado a capacitaciones y actualizaciones profesionales en UCC?

- Sí, siempre
- Sí, frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

2.4.2. ¿Considera que en UCC existen programas de mentoría y oportunidades de promoción para los colaboradores?

- Sí, siempre
- Sí, frecuentemente
- Ocasionalmente

- Rara vez
- Nunca

2.4.3. ¿Hasta qué punto considera que UCC brinda oportunidades claras de ascenso y diversificación de funciones para los colaboradores?

- Muchas Oportunidades
- Pocas Oportunidades
- No hay Oportunidades
- Lo desconozco

2.4.4. ¿Cómo considera la flexibilidad de horarios y el bienestar laboral que ofrece UCC?

- Muy flexibles
- Flexibles
- Poco flexible
- Nada flexibles

2.5. Propósito y Sentido del Trabajo

2.5.1. ¿En qué medida considera que su trabajo como docente en UCC está alineado con la misión de la institución?

- Muy alineado
- Alineado
- Poco alineado
- Nada alineado

2.5.2 ¿Cómo percibe el valor que UCC le da al rol docente?

- Muy valorado
- Valorado
- Poco valorado
- No valorado

2.5.3. ¿Los factores internos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, impulsan su compromiso laboral en UCC?

- Impulsan mucho
- Impulsan

- Impulsan poco
- No impulsan

2.5.4. ¿Cómo influye el reconocimiento y la valoración de su trabajo en UCC en su motivación laboral diaria?

- Influye mucho
- Influye
- Influye poco
- No influye

2.6. Características de la Motivación

2.6.1. ¿Hasta qué punto considera que su puesto en UCC le permite utilizar una variedad de habilidades y competencias?

- En gran medida
- En buena medida
- En medida moderada
- En poca medida
- No le permite utilizar habilidades

2.6.2. ¿En qué medida siente que su trabajo en UCC le permite completar tareas con un sentido claro de identidad y pertenencia?

- En gran medida
- En buena medida
- En medida moderada
- En poca medida
- No le permite sentir identidad ni pertenencia

2.6.3. ¿Hasta qué punto considera que las tareas que realizan en UCC son significativas para usted y para los objetivos institucionales?

- Muy significativos
- Significativas
- Poco significativo
- Nada significativo

2.6.4. ¿Cómo valora el nivel de autonomía que tiene para decidir cómo llevar a cabo sus tareas en UCC?

- Mucha autonomía
- Autonomía
- Poca autonomía
- No tengo autonomía

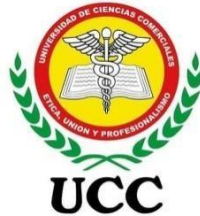
2.6.5. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en UCC?

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

Anexo 4

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CAMPUS MATAGALPA



Entrevista

Dirigida a: Directivos Académicos de UCC, campus Matagalpa

Objetivo de la entrevista: Recopilar las percepciones y experiencias de los coordinadores de carrera y la directora de UCC Matagalpa sobre la cultura organizacional y su impacto en la motivación laboral de los docentes, para identificar áreas de mejora y reforzar los factores que promuevan un ambiente laboral positivo y motivador.

I. Clasificaciones de la cultura organizacional

1. ¿Cómo describe la cultura organizacional de UCC y qué elementos considera que la fortalecen o debilitan?
2. ¿Cuáles son las prácticas clave en UCC para reforzar la identidad y sentido de pertenencia entre los docentes?

II. Características de la cultura organizacional

1. ¿Cómo considera que el estilo de liderazgo de la dirección impacta la motivación y compromiso de los docentes?
2. ¿Existen mecanismos en UCC que permitan a los docentes participar en decisiones que afectan su trabajo? De ser así, ¿qué tipo de mecanismos?

III. Adaptabilidad y Cambio

1. ¿De qué manera fomenta UCC la actualización y capacitación continua de los docentes frente a cambios tecnológicos y del entorno educativo?
2. ¿Cómo considera que los cambios implementados en los métodos de enseñanza han influido en la motivación y desempeño de los docentes?

IV. Oportunidad de Desarrollo Personal

1. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional para los docentes en UCC? De ser así, ¿cómo se promueven?
2. ¿Existen programas de mentoría o apoyo para el desarrollo de los docentes? De ser así, ¿qué tipo de programas se ofrecen?

V. Plan de motivación laboral

1. ¿Cuenta UCC con un plan formal de motivación laboral para los docentes? De ser así, ¿este plan está centralizado o se adapta a cada una de las sedes, como UCC Matagalpa?
2. ¿Considera que un plan de motivación laboral específico para los docentes de UCC Matagalpa sería beneficioso? ¿Por qué?
3. ¿Qué elementos considera indispensables en un plan de motivación laboral para incrementar el compromiso y satisfacción de los docentes?

Anexo 5

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

CAMPUS-MATAGALPA



Guía de Observación aplicada a UCC, campus Matagalpa

Objetivo: Evaluar las condiciones del ambiente físico y organizacional en UCC para identificar áreas de mejora que promuevan un entorno laboral adecuado para los docentes.

Aplicada por. _____ **Fecha de Aplicación.** _____

Tabla 7.

Guía de Observación

N°	Objeto a observar	Si	No	Observaciones (¿Qué fue lo que se observó?)
1	Ambiente físico y organizacional			
1.1.1	Aulas en buen estado físico (tamaño, pintura, piso, limpieza)			
1.1.2	Oficinas en buenas condiciones			
1.1.3	Instalaciones limpias			
1.1.4	Espacio suficiente para las actividades.			
1.1.4.	Biblioteca en buen estado físico (tamaño, pintura, piso, limpieza)			
1.1.5.	Laboratorio en buen estado físico			
1.1.6.	Pasillos en buen estado, amplios y limpios			
1.2	Ergonomía y comodidad del espacio de trabajo.			
1.2.1	Mobiliario cómodo y adecuado (sillas, escritorios)			
1.2.2	Iluminación adecuada en el espacio de trabajo.			
1.2.3	Espacios de trabajo ventilados			
1.2.4	Control del ruido en las áreas de trabajo.			

N°	Objeto a observar	Si	No	Observaciones (¿Qué fue lo que se observó?)
1.2.5	Privacidad en las áreas de trabajo			
1.2.6	Estado de las pizarras			
1.3	Acceso a materiales educativos y tecnológicos			
1.3.1	Acceso a libros y recursos bibliográficos			
1.3.2	Disponibilidad de software y plataformas educativas			
1.3.3	Disponibilidad de equipos multimedia (proyectores, computadoras)			
1.3.4	Disponibilidad de listas oficiales de estudiantes			
1.3.5.	Orientaciones generales para desarrollar el programa de asignatura			
1.3.4.	Acceso al laboratorio			
1.4	Mantenimiento de equipos y herramientas			
1.4.1	Mantenimiento regular de los equipos tecnológicos			
1.4.2	Equipos en buen estado			
1.4.3	Soporte técnico disponible			
1.5	Infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia)			
1.5.1	Calidad de la red Wi-Fi			
1.5.2	Funcionamiento de equipos multimedia			
1.6	Distribución del espacio (individual vs colectivo)			
1.6.1	Sala de docentes equipadas			
1.6.2	Servicios sanitarios para docentes			
1.6.3	Comunicación y murales informativos			
1.6.3.1	Murales claros, visibles, actualizados y legibles.			

Fuente: *Elaboración Propia*

Anexo 6

Tablas de frecuencia

Tabla 8

Conocimiento de la Misión y Visión

¿Conoce la misión y visión institucional de UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si la conozco	23	71.9	71.9	71.9
	Las conozco en poca medida	8	25.0	25.0	96.9
	No las conozco	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 9

Apropiación de la Misión y Visión

¿En qué medida se siente apropiado de la misión y visión institucional UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy apropiado	16	50.0	50.0	50.0
	Apropiado	8	25.0	25.0	75.0
	Poco apropiado	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 10

Sentido de Identidad y Pertenencia

¿Cree que UCC fomenta un sentido de identidad y pertenencia entre los colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se formenta mucho	9	28.1	28.1	28.1
	Se fomenta	17	53.1	53.1	81.3
	Se fomenta poco	5	15.6	15.6	96.9
	No se fomenta	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11

Guía de Comportamiento y Actividades

¿Las normas en UCC para guiar su comportamiento y actividades son claras y consistentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy claras y concistentes	9	28.1	28.1	28.1
Claras y concistentes	17	53.1	53.1	81.3
Poco claras y concistentes	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12

Clasificación de la Cultura Organizacional

¿Cómo clasificaría usted la cultura organizacional de UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cultura Grupal	4	12.5	12.5	12.5
Cultura para el desarrollo	17	53.1	53.1	65.6
Cultura Jerarquica	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13

Efectividad del Liderazgo

¿Hasta qué punto considera que el liderazgo en UCC es efectivo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy efectivo	7	21.9	21.9	21.9
Efectivo	25	78.1	78.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14

Fomento de la Innovación

¿En qué medida percibe que en UCC se fomenta la innovación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Se fomenta mucho	15	46.9	46.9	46.9
Se fomenta	13	40.6	40.6	87.5
Se fomenta poco	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

Participación en la Toma de Decisiones

¿Cómo valora la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Participacion amplia	7	21.9	21.9	21.9
Se participa	15	46.9	46.9	68.8
Poca participacion	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Manejo de Conflictos

¿Hasta qué punto considera que UCC maneja de manera efectiva los conflictos internos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De manera muy efectiva	6	18.8	18.8	18.8
Efectivamente	17	53.1	53.1	71.9
Poco efectivo	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17

Fluidez y Eficiencia de la Comunicación Interna

¿Hasta qué punto considera que la comunicación interna en UCC es fluida y eficiente entre los colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy fluida y eficiente	5	15.6	15.6	15.6
Fluida y eficiente	15	46.9	46.9	62.5
Poco fluida y eficiente	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18

Adecuación de los Canales de Comunicación

¿Qué tan adecuados son los canales de comunicación en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy adecuados	5	15.6	15.6	15.6
Adecuados	24	75.0	75.0	90.6
Poco adecuados	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19

Transparencia y Accesibilidad de la Información

¿Qué tan transparente y accesible es la información compartida en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy transparente y accesible	10	31.3	31.3	31.3
Transparente y accesible	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20

Frecuencia de Feedbacks

¿Con qué frecuencia recibe feedback útil de sus colegas docentes en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy frecuentemente	3	9.4	9.4	9.4
	Frecuentemente	10	31.3	31.3	40.6
	Ocasionalmente	9	28.1	28.1	68.8
	Raramente	8	25.0	25.0	93.8
	Nunca	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21

Estado Físico de las Aulas

Aulas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	6.3	6.3	6.3
	Muy buena	4	12.5	12.5	18.8
	Buena	5	15.6	15.6	34.4
	Regular	17	53.1	53.1	87.5
	Mala	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22

Estado Físico de las Oficinas

Oficinas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	3	9.4	9.4	9.4
	Muy buena	3	9.4	9.4	18.8
	Buena	6	18.8	18.8	37.5
	Regular	4	12.5	12.5	50.0
	Mala	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 23

Estado Físico de la Biblioteca

		Biblioteca			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	4	12.5	12.5	12.5
	Buena	17	53.1	53.1	65.6
	Regular	9	28.1	28.1	93.8
	Mala	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24

Estado Físico del Laboratorio

		Laboratorio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	6.3	6.3	6.3
	Muy buena	4	12.5	12.5	18.8
	Buena	7	21.9	21.9	40.6
	Regular	16	50.0	50.0	90.6
	Mala	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25

Estado físico de Salas de Reuniones

		Salas de reuniones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	4	12.5	12.5	12.5
	Buena	7	21.9	21.9	34.4
	Regular	14	43.8	43.8	78.1
	Mala	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26

Estado físico de los Pasillos

		Pasillos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	6.3	6.3	6.3
	Muy buena	3	9.4	9.4	15.6
	Buena	21	65.6	65.6	81.3
	Regular	5	15.6	15.6	96.9
	Mala	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27

Estado físico de los Sanitarios

		Servicios sanitarios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	2	6.3	6.3	6.3
	Buena	6	18.8	18.8	25.0
	Regular	8	25.0	25.0	50.0
	Mala	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28

Ergonomía y Comodidad del Espacio de Trabajo

¿Qué tan ergonómico y cómodo considera su espacio de trabajo en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy ergonómico y cómodo	1	3.1	3.1	3.1
	Ergonómico y cómodo	12	37.5	37.5	40.6
	Poco ergonómico y cómodo	18	56.3	56.3	96.9
	No es ergonómico y cómodo	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29

Acceso a Material Educativo y Tecnológico

¿Cómo valora el acceso a materiales educativos y tecnológicos en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy accesible	3	9.4	9.4	9.4
Accesible	22	68.8	68.8	78.1
Poco accesible	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30

Mantenimiento de Equipo y Herramientas

¿Cómo considera el mantenimiento de los equipos y herramientas que utiliza en UCC para su labor docente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mantenimiento regular y de alta calidad	2	6.3	6.3	6.3
Mantenimiento adecuado y oportuno	6	18.8	18.8	25.0
Mantenimiento suficiente, pero podría mejorar	14	43.8	43.8	68.8
Mantenimiento insuficiente	9	28.1	28.1	96.9
No se realiza mantenimiento	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31

Infraestructura Tecnológica

¿Cómo valora la calidad de la infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia) en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	1	3.1	3.1	3.1
Muy buena	3	9.4	9.4	12.5
Buena	12	37.5	37.5	50.0
Regular	12	37.5	37.5	87.5
Deficiente	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32

Distribución de los Espacios de Trabajo

¿Cómo considera la distribución de los espacios de trabajo en la UCC, en cuanto a su adecuación para tareas individuales y colaborativas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	3.1	3.1	3.1
	Muy buena	6	18.8	18.8	21.9
	Buena	14	43.8	43.8	65.6
	Regular	7	21.9	21.9	87.5
	Deficiente	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33

Integración de las TIC en el Proceso Educativo

¿Cómo califica la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso educativo en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	4	12.5	12.5	12.5
	Muy buena	10	31.3	31.3	43.8
	Buena	11	34.4	34.4	78.1
	Regular	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34

Formación para el Uso de Nuevas Tecnologías

¿Recibe formación continua de parte de UCC para el uso de nuevas tecnologías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si, frecuentemente	12	37.5	37.5	37.5
	Si, ocasionalmente	12	37.5	37.5	75.0
	Raramente	6	18.8	18.8	93.8
	Nunca	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35

Actitud Frente al Cambio Tecnológico

¿Cómo describiría la actitud en UCC frente al cambio tecnológico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy abierta	7	21.9	21.9	21.9
Abierta	18	56.3	56.3	78.1
Neutral	4	12.5	12.5	90.6
Resistente	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36

Implementación de Nuevas Metodologías de Enseñanzas

¿Considera que UCC está implementando nuevas metodologías de enseñanza en su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, constantemente	14	43.8	43.8	43.8
Si, en ocasiones	12	37.5	37.5	81.3
Raramente	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37

Respuesta Ante Cambios Externos

¿Qué tan efectiva considera que es la respuesta de UCC ante cambios externos como nuevas políticas educativas o demandas del mercado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy efectiva	11	34.4	34.4	34.4
Efectiva	18	56.3	56.3	90.6
Poco efectiva	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38

Factores Intrínsecos que Impactan la Motivación Laboral

¿Cuál de los siguientes factores intrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alcanzar logros en su trabajo	10	31.3	31.3	31.3
	Progresar o avanzar en su carrera	6	18.8	18.8	50.0
	Tener autonomía en la toma de decisiones	6	18.8	18.8	68.8
	Enfrentar retos que estimulen su crecimiento	9	28.1	28.1	96.9
	Recibir retroalimentación sobre su desempeño	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39

Factores Extrínsecos que Impactan la Motivación Laboral

¿Cuál de los siguientes factores extrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Las reglas y políticas de la organización	8	25.0	25.0	25.0
	La relación con los compañeros de trabajo	9	28.1	28.1	53.1
	El sueldo que recibe	4	12.5	12.5	65.6
	La seguridad en su empleo	2	6.3	6.3	71.9
	Las condiciones de trabajo en las que desempeña su labor	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40

Colaboración Entre Docentes

¿Cómo considera la colaboración entre docentes en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy colaborativa y motivadora	8	25.0	25.0	25.0
	Colaborativa	11	34.4	34.4	59.4
	Medianamente colaborativa	8	25.0	25.0	84.4
	Poco colaborativa	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41

Coordinación Para la Planeación de Actividades

¿Qué tan efectiva es la coordinación entre docentes en la planificación de actividades académicas en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy efectiva	7	21.9	21.9	21.9
	Efectiva	20	62.5	62.5	84.4
	Poco efectiva	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42

Mecanismos de Apoyo Entre Colegas

¿Existen mecanismos de apoyo mutuo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	21.9	21.9	21.9
	Frecuentemente	5	15.6	15.6	37.5
	Ocasionalmente	10	31.3	31.3	68.8
	Rara vez	9	28.1	28.1	96.9
	Nunca	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43

Resolución de Conflictos Entre Colegas

¿Qué tan efectiva considera que es la resolución de conflictos entre colegas en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy efectiva	8	25.0	25.0	25.0
Efectiva	17	53.1	53.1	78.1
Poco efectiva	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44

Estrategias para Mejorar la Cohesión de los Docentes

¿Qué tan efectivas son las estrategias implementadas en UCC para mejorar la cohesión del equipo docente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy efectiva	8	25.0	25.0	25.0
Efectiva	16	50.0	50.0	75.0
Poco efectiva	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45

Estrategias Para Mejorar la Coordinación Docente

¿Qué tipos de estrategias utiliza UCC para mejorar la coordinación del equipo docente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Reuniones periódicas de planificación	13	40.6	40.6	40.6
Talleres de capacitación y desarrollo	10	31.3	31.3	71.9
Espacios de retroalimentación continua	7	21.9	21.9	93.8
Herramientas tecnológicas para la comunicación	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46

Acceso a Capacitaciones y Actualizaciones Profesionales

¿Tiene acceso adecuado a capacitaciones y actualizaciones profesionales en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, siempre	8	25.0	25.0	25.0
Si, frecuentemente	9	28.1	28.1	53.1
Ocasionalmente	10	31.3	31.3	84.4
Rara vez	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47

Programas de Mentoría y Oportunidades de Promoción

¿Considera que en UCC existen programas de mentoría y oportunidades de promoción para los colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, siempre	5	15.6	15.6	15.6
Si, frecuentemente	3	9.4	9.4	25.0
Ocasionalmente	11	34.4	34.4	59.4
Rara vez	11	34.4	34.4	93.8
Nunca	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48

Oportunidades de Ascenso y Diversificación de Funciones

¿Hasta qué punto considera que UCC brinda oportunidades claras de ascenso y diversificación de funciones para los colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muchas Oportunidades	8	25.0	25.0	25.0
Poca oportunidades	14	43.8	43.8	68.8
No hay oportunidades	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49

Flexibilidad de Horario y Bienestar Laboral

¿Cómo considera la flexibilidad de horarios y el bienestar laboral que ofrece UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy flexibles	10	31.3	31.3	31.3
	Flexibles	15	46.9	46.9	78.1
	Poco flexibles	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50

Alineación del Trabajo con la Misión Institucional

¿En qué medida considera que su trabajo como docente en UCC está alineado con la misión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alineados	13	40.6	40.6	40.6
	Alineados	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51

Valor del Rol Docente

¿Cómo percibe el valor que UCC le da al rol docente? *

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy valorado	7	21.9	21.9	21.9
	Valorado	18	56.3	56.3	78.1
	Poco valorado	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52

Influencia de los Factores Internos en el Compromiso

¿Los factores internos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, impulsan su compromiso laboral en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Impulsan mucho	9	28.1	28.1	28.1
	Impulsan	13	40.6	40.6	68.8
	Impulsan poco	8	25.0	25.0	93.8
	No impulsan	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53

Influencia del Reconocimiento y Valoración en la Motivación

¿Cómo influye el reconocimiento y la valoración de su trabajo en UCC en su motivación laboral diaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Influye mucho	6	18.8	18.8	18.8
	Influye	20	62.5	62.5	81.3
	Influye poco	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54

Uso de Habilidades y Competencias en el Puesto

¿Hasta qué punto considera que su puesto en UCC le permite utilizar una variedad de habilidades y competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En gran medida	12	37.5	37.5	37.5
	En buena medida	12	37.5	37.5	75.0
	En medida moderada	5	15.6	15.6	90.6
	En poca medida	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55

Sentido de Identidad y Pertenencia en el Trabajo

¿En qué medida siente que su trabajo en UCC le permite completar tareas con un sentido claro de identidad y pertenencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En gran medida	8	25.0	25.0	25.0
	En buena medida	12	37.5	37.5	62.5
	En medida moderada	9	28.1	28.1	90.6
	En poca medida	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56

Significado de la Tarea

¿Hasta qué punto considera que las tareas que realizan en UCC son significativas para usted y para los objetivos institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy significativas	11	34.4	34.4	34.4
	Significativas	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57

Nivel de Autonomía

¿Cómo valora el nivel de autonomía que tiene para decidir cómo llevar a cabo sus tareas en UCC?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucha autonomía	5	15.6	15.6	15.6
	Autonomía	17	53.1	53.1	68.8
	Poca autonomía	8	25.0	25.0	93.8
	No tengo autonomía	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58

Retroalimentación del Desempeño

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en UCC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	21.9	21.9	21.9
Frecuentemente	9	28.1	28.1	50.0
Ocasionalmente	9	28.1	28.1	78.1
Rara vez	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

Presupuesto o Recursos: Humanos, Materiales y Financieros

Tabla 59

Presupuesto de la Investigación

Descripción	Costo Estimado	Cantidad	costo total
Impresiones y fotocopias	C\$ 350.00	3	C\$ 1,050.00
Empastado y engargolado de informes finales	C\$ 600.00	2	C\$ 1,200.00
Organización del evento de presentación	C\$ 800.00	3	C\$ 2,400.00
Memoria USB	C\$ 210.00	1	C\$ 210.00
Total			C\$ 4,260.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

Estadísticas de Elementos

Tabla 60

Estadísticas de Elementos

Estadísticas de elemento			
	Media	Desviación estándar	N
¿En qué medida se siente apropiado de la misión y visión institucional UCC?	1.7000	.82327	10
¿Conoce y aplica los valores organizacionales de UCC en su trabajo diario?	1.5000	.70711	10
¿Cree que UCC fomenta un sentido de identidad y pertenencia entre los colaboradores?	1.9000	.99443	10
¿Las normas en UCC para guiar su comportamiento y actividades son claras y consistentes?	1.7000	.67495	10
¿Cómo clasificaría usted la cultura organizacional de UCC?	1.8000	.63246	10
¿Cómo valora la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en UCC?	2.1000	.73786	10
¿Hasta qué punto considera que la comunicación interna en UCC es fluida y eficiente entre los colaboradores?	2.0000	.66667	10
¿Qué tan transparente y accesible es la información compartida en UCC?	1.6000	.51640	10
¿Con qué frecuencia recibe feedback útil de sus colegas docentes en UCC?	2.4000	1.17379	10
Aulas	3.1000	.87560	10
Oficinas	2.8000	.63246	10
Biblioteca	3.1000	.56765	10
Laboratorio	2.7000	.67495	10
Oficinas administrativas	2.9000	.56765	10
Salas de reuniones	3.5000	1.17851	10
Pasillos	3.0000	.66667	10
Servicios sanitarios	3.1000	.56765	10
¿Qué tan ergonómico y cómodo considera su espacio de trabajo en UCC?	2.3000	.67495	10
¿Cómo valora el acceso a materiales educativos y tecnológicos en UCC?	1.9000	.56765	10
¿Cómo considera el mantenimiento de los equipos y herramientas que utiliza en UCC para su labor docente?	2.9000	.73786	10
¿Cómo valora la calidad de la infraestructura tecnológica (Wi-Fi, equipos multimedia) en UCC?	3.1000	.73786	10
¿Cómo considera la distribución de los espacios de trabajo en la UCC, en cuanto a su adecuación para tareas individuales y colaborativas?	2.9000	.99443	10

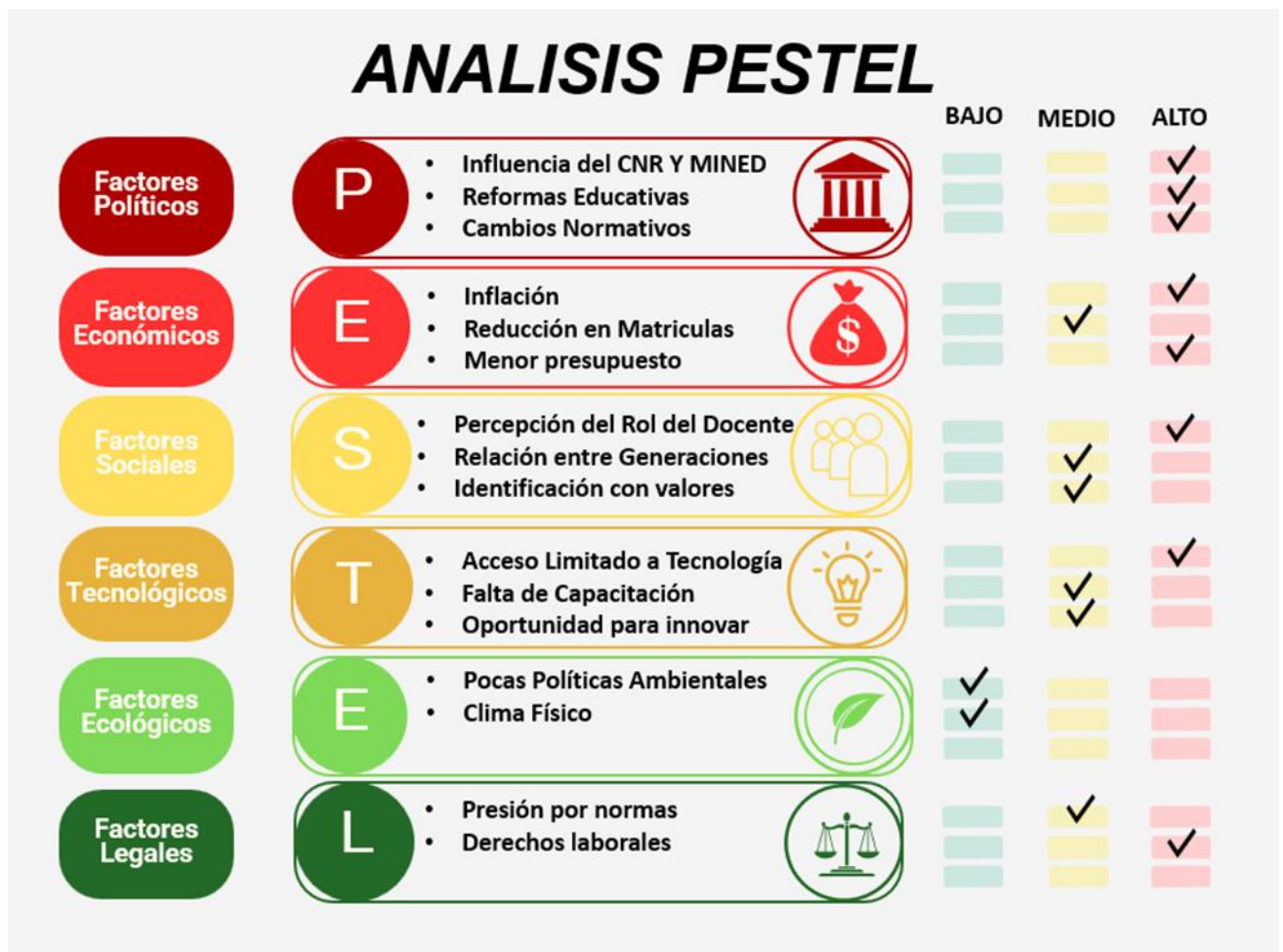
	Media	Desviación estándar	N
¿Cómo califica la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso educativo en UCC	2.1000	.99443	10
¿Recibe formación continua de parte de UCC para el uso de nuevas tecnologías?	1.6000	.51640	10
¿Cómo describiría la actitud en UCC frente al cambio tecnológico?	1.9000	.87560	10
¿Considera que UCC está implementando nuevas metodologías de enseñanza en su área?	1.4000	.51640	10
¿Qué tan efectiva considera que es la respuesta de UCC ante cambios externos como nuevas políticas educativas o demandas del mercado?	1.6000	.51640	10
¿Cuál de los siguientes factores intrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?	2.8000	1.39841	10
¿Cuál de los siguientes factores extrínsecos considera que tiene mayor impacto en su motivación laboral en UCC?	2.7000	1.25167	10
¿Cómo considera la colaboración entre docentes en UCC?	2.2000	1.22927	10
¿Qué tan efectiva es la coordinación entre docentes en la planificación de actividades académicas en UCC?	1.6000	.69921	10
¿Existen mecanismos de apoyo mutuo entre colegas en UCC para enfrentar desafíos laborales?	2.3000	1.25167	10
¿Qué tan efectiva considera que es la resolución de conflictos entre colegas en UCC?	1.7000	.67495	10
¿Qué tan efectivas son las estrategias implementadas en UCC para mejorar la cohesión del equipo docente?	1.8000	.63246	10
¿Qué tipos de estrategias utiliza UCC para mejorar la coordinación del equipo docente?	1.9000	.87560	10
¿Tiene acceso adecuado a capacitaciones y actualizaciones profesionales en UCC?	2.0000	.81650	10
¿Considera que en UCC existen programas de mentoría y oportunidades de promoción para los colaboradores?	2.9000	1.28668	10
¿Hasta qué punto considera que UCC brinda oportunidades claras de ascenso y diversificación de funciones para los colaboradores?	3.1000	1.19722	10
¿Cómo considera la flexibilidad de horarios y el bienestar laboral que ofrece UCC?	1.8000	.63246	10
¿En qué medida considera que su trabajo como docente en UCC está alineado con la misión de la institución?	1.5000	.52705	10
¿Cómo percibe el valor que UCC le da al rol docente?	1.8000	.78881	10
¿Los factores internos, como la satisfacción personal y el sentido de logro, impulsan su compromiso laboral en UCC?	1.8000	1.03280	10
¿Cómo influye el reconocimiento y la valoración de su trabajo en UCC en su motivación laboral diaria?	1.7000	.67495	10

	Media	Desviación estándar	N
¿Hasta qué punto considera que su puesto en UCC le permite utilizar una variedad de habilidades y competencias?	1.6000	.84327	10
¿En qué medida siente que su trabajo en UCC le permite completar tareas con un sentido claro de identidad y pertenencia?	1.8000	.91894	10
¿Hasta qué punto considera que las tareas que realizan en UCC son significativas para usted y para los objetivos institucionales?	1.4000	.51640	10
¿Cómo valora el nivel de autonomía que tiene para decidir cómo llevar a cabo sus tareas en UCC?	1.9000	.73786	10
¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño en UCC?	2.1000	1.19722	10
¿Conoce la misión y visión institucional de UCC?	1.3000	.48305	10
¿Hasta qué punto considera que el liderazgo en UCC es efectivo?	1.7000	.48305	10
¿En qué medida percibe que en UCC se fomenta la innovación?	1.3000	.48305	10
¿Hasta qué punto considera que UCC maneja de manera efectiva los conflictos internos?	1.8000	.42164	10
¿Qué tan adecuados son los canales de comunicación en UCC?	1.7000	.48305	10

Fuente: *Elaboración Propia*

Anexo 9

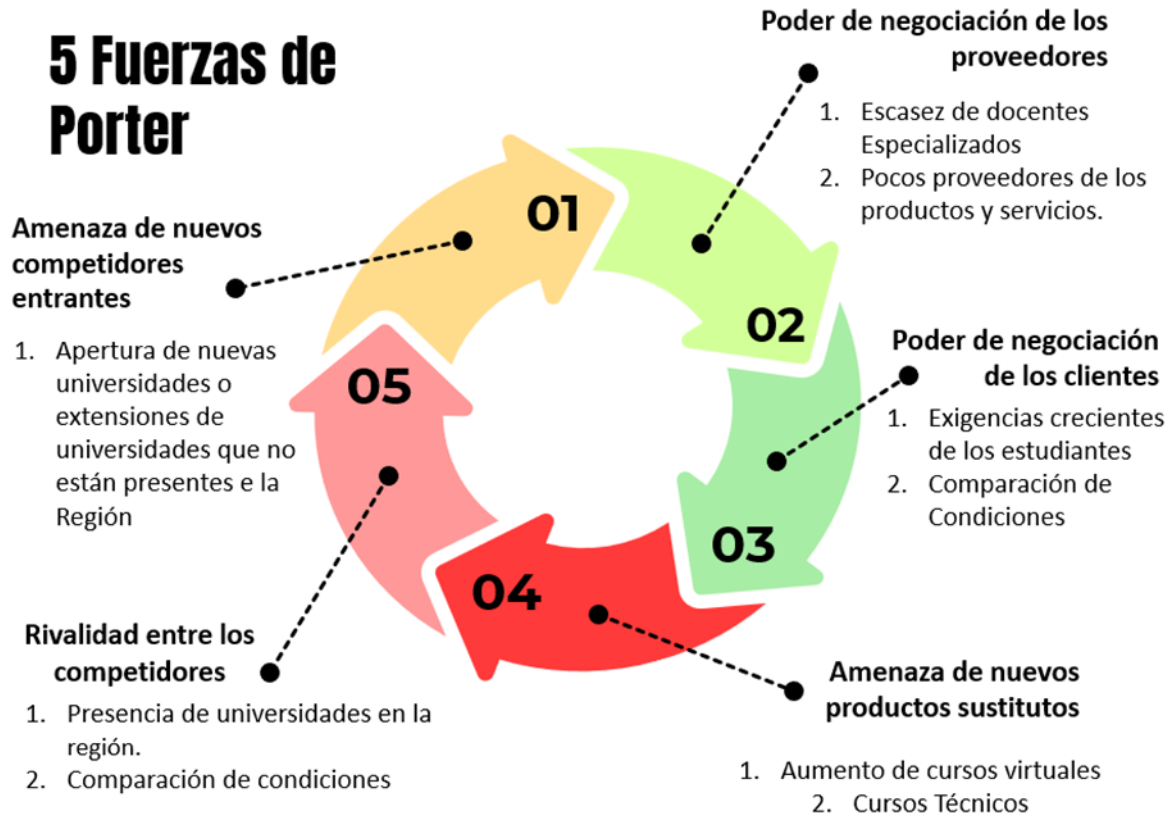
Análisis Pestel sobre Cultura Organizacional y Motivación Docente en UCC Matagalpa



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10

Análisis de las 5 fuerzas de Porter sobre Cultura Organizacional y Motivación Docente en UCC Matagalpa.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11

Matriz FODA sobre Cultura Organizacional y Motivación Docente en UCC Matagalpa



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12

Matriz FODA Cruzado sobre Cultura Organizacional y Motivación Docente en UCC Matagalpa.

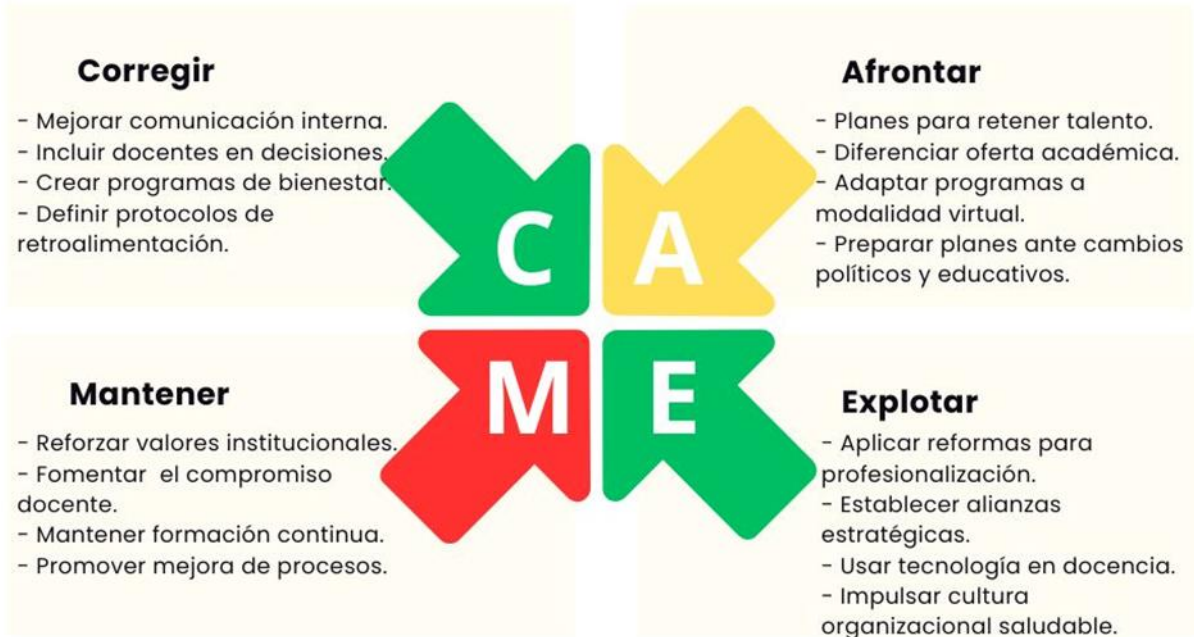


Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13

Matriz CAME sobre Cultura Organizacional y Motivación Docente en UCC Matagalpa

MATRIZ CAME DE UCC



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14

Matriz BCG sobre la Oferta Académica en UCC Matagalpa



Fuente: Elaboración Propia